

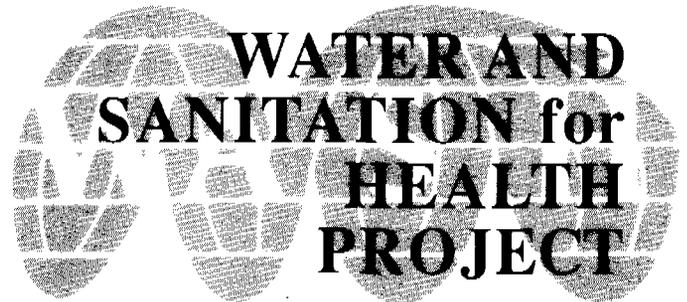
PROJECT MONITORING REPORT 1991-92

B27 EC92

WATER AND SANITATION FOR HEALTH
AND ECUADORIAN DEVELOPMENT (WASHED)

WORLD HEALTH ORGANIZATION
UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAM
WATER, WASTE, AND
SANITATION (WWS)

WASH Field Report No. 384
November 1992



Sponsored by the U.S. Agency for International Development
Operated by CDM and Associates

WASH Field Report No. 384

PROJECT MONITORING REPORT 1991-92
WATER AND SANITATION FOR HEALTH
AND ECUADORIAN DEVELOPMENT (WASHED)

Prepared for the USAID Mission to Ecuador
and the Ecuadorian Institute of Sanitary Works (IEOS)
under WASH Task No. 389

by

Daniel B. Edwards
Mercedes Torres

November 1992

Water and Sanitation for Health Project
Contract No. DPE-5973-Z-00-8081-00, Project No. 936-5973
is sponsored by the Office of Health, Bureau for Research and Development
U.S. Agency for International Development
Washington, DC 20523

15N 10189
827 EC92

ABOUT THE AUTHORS

Daniel B. Edwards has been a vice president with Training Resources Group since 1981. He has over 20 years experience as a training and organizational development consultant in Latin America, Asia, and the Middle East. He has also worked on numerous WASH assignments over the past nine years. He has lived in Panama and the Dominican Republic and speaks fluent Spanish.

Dr. Mercedes Torres is a psychologist with over 20 years experience in the field of workshop design, facilitation, and training. She has been a WASH consultant for many years, providing technical assistance to the WASHED Project. Dr. Torres has assisted in the design and implementation of workshops of many types, including training of trainers, management development, and project monitoring. Dr. Torres, a citizen of Ecuador, currently lives in Quito. Her mother tongue is Spanish; she is also proficient in English and French.

RELATED WASH REPORTS

- Field Report No. 342. *Project Monitoring Report 1990-91: Water and Sanitation for Health and Ecuadorian Development (WASHED)*. August 1991. Daniel B. Edwards. (Also available in Spanish)
- Field Report No. 311. *Project Initiation Workshop: Water and Sanitation for Health and Ecuadorian Development*. June 1990. Daniel B. Edwards. (Also available in Spanish.)
- Field Report No. 288. *Pre-Implementation Workshop for the Water and Sanitation for Health and Ecuadorian Development Project, November 29-December 1, 1989*. January 1990. Scott A. Loomis. (Also available in Spanish.)
- Field Report No. 245. *Social Marketing Strategies for Hygiene Education in Water and Sanitation for Rural Ecuador*. December 1988. Marco Polo Torres and Janice Jaeger Burns. (Also available in Spanish.)

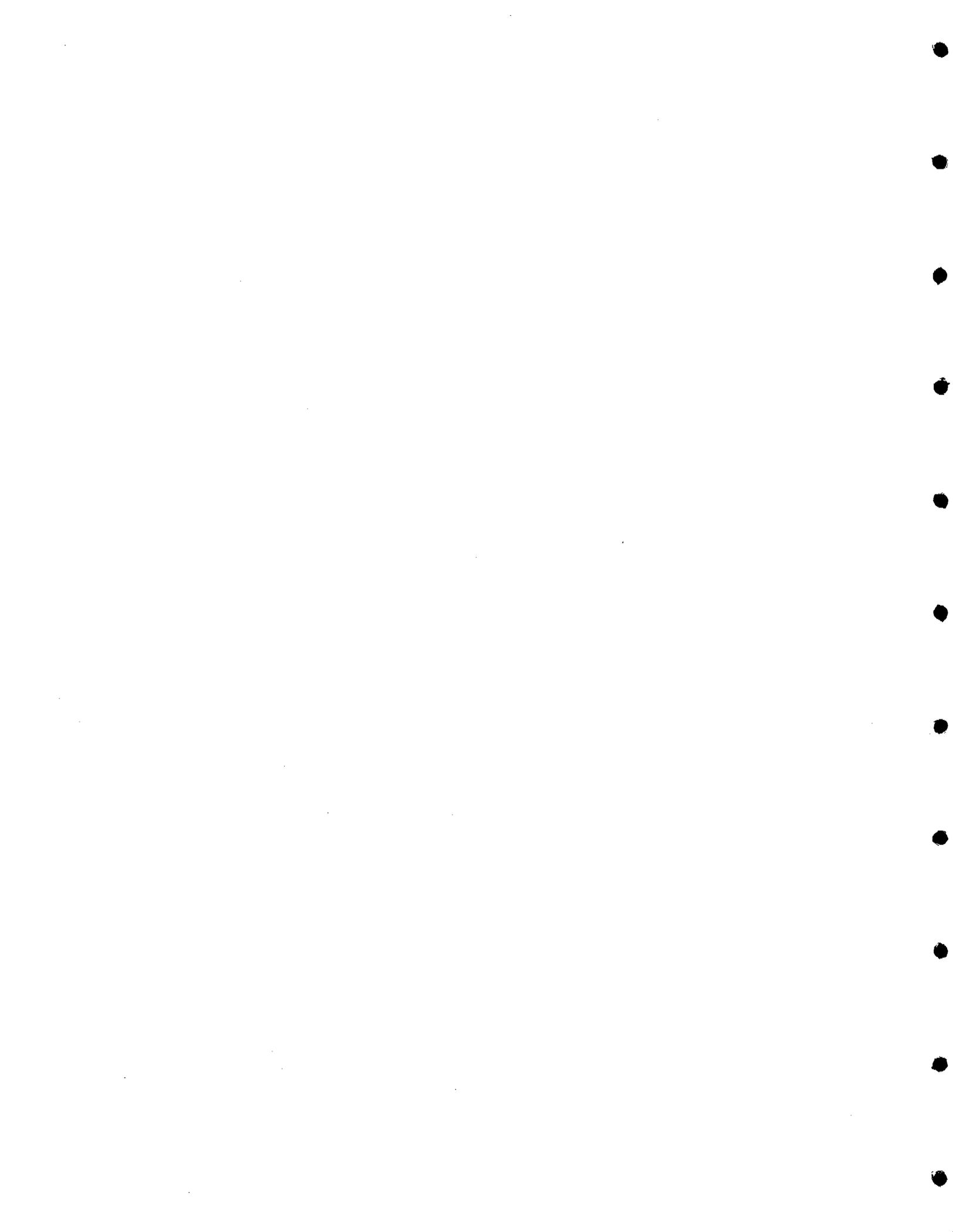
CONTENTS

ACRONYMS	iii
EXECUTIVE SUMMARY	v
1. INTRODUCTION	1
1.1 Background: WASHED Project	1
1.2 Terms of Reference for WASH Consultancy	3
1.3 Monitoring Methodology and Tasks	3
2. PRINCIPAL FINDINGS IN THE MONITORING REVIEW	5
2.1 Summary of Findings	5
2.2 Project Administration and Financing in USAID and IEOS	7
2.3 Project Management, Coordination, and Decentralization	8
2.4 Institutional Development	11
2.5 Training	12
2.6 Operations and Maintenance	14
2.7 Appropriate Technology	16
2.8 Hygiene Education	18
2.9 Construction	20
3. AGREEMENTS AND RECOMMENDATIONS	
FOR THE NEXT PROJECT YEAR	23
3.1 Introduction	23
3.2 Project Management	23
3.3 Institutionalization and Decentralization	24
3.4 Training	25
3.5 Hygiene Education	25
3.6 Operations and Maintenance	26
3.7 Appropriate Technology	26
3.8 Construction	27
3.9 Conclusion	27
APPENDIXES (Spanish)	
A. Persons Interviewed	29
B. Draft Work Plan 1992-1993	31
C. 1992-93 Performance Indicators	39
D. Project Monitoring Workshop	51



ACRONYMS

ESF	Economic Support Fund
FONASA	<i>Fondo Nacional de Agua y Saneamiento</i> (National Fund for Water and Sanitation)
IEOS	<i>Instituto Ecuatoriano de Obras Sanitarias</i> (Ecuadorian Institute of Sanitary Works)
GOE	Government of Ecuador
O&M	Operations and Maintenance
PRONAS	<i>Promoción Nacional de Educación Sanitaria</i> (National Sanitary Promotion Office)
TA	Technical assistance
TAT	Technical assistance team
UCETA	<i>Unidad de Coordinación de Estudios de Tecnología Apropriada</i> (Appropriate Technology and Investigation Unit)
USAID	United States Agency for International Development
WASH	Water and Sanitation for Health Project
WASHED	Water and Sanitation for Health and Ecuadorian Development



EXECUTIVE SUMMARY

This report reviews the progress made from July 1991 to mid-September 1992 in the Water and Sanitation for Health and Ecuadorian Development (WASHED) Project, a joint effort of USAID/Ecuador and the Ecuadorian Institute for Sanitary Works (IEOS). It documents activities to involve project staff in reviewing their own progress and developing a revised work plan and project performance indicators for the next year of project activity. The appendixes provide detailed analyses of project accomplishments, deficiencies, and recommendations and document activities conducted in a three-day project monitoring workshop conducted with 29 project staff.

Summary of Findings

In its preliminary planning discussions for this review, the WASH consultant team anticipated that the project had slowed up in the past year as politics dominated the environment. This turned out not to be the case; however, the year has not been an easy one. Accomplishments were made under difficult conditions. For example, most provincial directors were preoccupied in their search for future positions. With one or two exceptions, this made it difficult for them to pay attention to necessary coordination work and to build momentum at the field level. The central office leadership of IEOS and the IEOS project director have often been absent or preoccupied with other matters and therefore have not provided needed leadership. Project coordination meetings have been inadequate, overly brief, and abrupt; they have been a low priority of the IEOS project manager (who also has served as the deputy executive director of IEOS). Budgets have not been forthcoming for construction of new systems or for the administration required for field staff to make routine community visits.

At the same time, the most stable project elements within IEOS have been the office directors who oversee major project components (training, hygiene education, operations and maintenance [O&M], appropriate technology, and construction). Engineers at the provincial level who have been second-in-command have also provided continuity, with professional, career positions not subject to replacement because of political change. These staff members have continued to produce positive results. The strategy has been to direct most training and technical assistance to these stable elements. Furthermore, hygiene education promoters have continued to work in all areas of health promotion and education (they are paid by project funds using contracts that include mobilization funds for community travel). Where there has been funding (for training, mobilization, materials, and equipment), progress has continued. Where the project has depended on IEOS funds for procurement or mobilization (of O&M staff, for promotion, or for construction), activities have been slow or nonexistent.

The long-term and short-term WASH technical assistance teams have continued to work well with their counterparts, providing another element of stability and continuity. Workshops have

taken place in training, hygiene education, management skills, project information, and O&M manual design.

During the past year, the leadership of IEOS has been distracted by a political campaign, and project staff have had to manage without an approved administrative budget. Nonetheless, a great deal of progress has been made to further the project agenda:

- Project tasks and work plans have been accomplished at a rate of about 80 percent of targets.
- Performance standards are being met in most key areas.
- The strongest areas of performance have been in technical implementation: training, hygiene promotion, appropriate technology, and procedures development in O&M.
- Morale is high among field staff and project component managers.

Primary accomplishments include meeting the schedule for written products and building capacity at central levels (through policies, manuals, procedures, and staff skills) to serve the needs of provincial staff:

- With the involvement of field staff, an O&M manual is ready, instruments for setting tariffs have been designed, and a reporting system has been formulated.
- Revised and appropriate health messages have been designed; 41 female promoters have been identified, trained, and have begun working successfully; and health practices are beginning to improve in target communities.
- Training units have developed a network of trainers in the provinces and the central office, adult learning techniques are being applied with community participants, and 80 percent of planned training events have been conducted during the past year. By the end of 1992, the full training calendar will have been completed.
- In appropriate technology, three studies have been published which include important findings on the use of latrines. New studies are underway on methods for disinfecting water, revision of norms, and monitoring water quality through O&M field staff.

The next step is to apply these tools to the field operations over the next two years.

A number of performance areas need attention. Most deficiencies were identified and addressed during the project monitoring workshop (see Appendix D). Major deficiencies discussed in this report fall into the following areas:

- Inadequate project leadership, communication, and coordination at central and field office levels;
- Lack of integration of female promoters as members of provincial work teams and as permanent staff in IEOS;
- Inattention to the decentralization agenda;

- Slowness in implementing the O&M agenda, tariff reform, and the better care of systems by promoters and communities;
- Unclear roles and nonsupportive approach of central office supervisors toward provincial staff;
- Cumbersome administrative processes and slow response to financial and procurement requests.

Recommendations

The full set of recommendations for the next project year are discussed in Chapter 3. Selected recommendations presented here primarily relate to actions in project management that USAID should monitor.

- The IEOS project manager, supported by the technical assistance coordinator, should promote ways to improve communication and coordination. The project manager should make full use of the project coordination team. Meetings should be held quarterly and conducted in a manner that includes participants in open discussion and useful dialogue.
- IEOS should appoint a new, full-time project coordinator (with the departure of the previous coordinator due to a change in government). The new undersecretary for IEOS should be informed of project leadership and management needs so that he can collaborate with project staff on the best choice.
- In general, the technical assistance team should spend most of its time in the next project year working in provincial offices to provide direct assistance to field needs and follow-up to work plans and training events. There is a need for direct application of the existing manuals, policies, and tools developed in the first two years of the project.
- Every effort should be made to speed up project administration (i.e., procurement, reimbursements) and project implementation letter approval.
- The project management committee should maintain a list of all administrative and procurement actions in progress and track their routing and time in the system. Continuous follow-up is recommended.
- USAID staff should meet with IEOS leaders to discuss ways to add female promoters to the ranks of permanent IEOS staff over the life of the project.
- Every effort should be made in the next year to focus attention on the decentralization plans for the project, particularly in view of the new government's endorsement of decentralization and use of the private sector.
- Technical assistance in the next year should support provincial operations and the transfer of skills to provincial staff, rather than emphasizing the central IEOS offices.

Conclusions

The project monitoring exercises have involved all the project participants in examining successes and problems of implementation. It was healthy and useful for the project team to be willing to openly describe, discuss, and work on problem areas. The monitoring process revealed that the project is essentially in a very strong position to deal with any corrective measures and make further progress in the next year. While a number of difficulties were experienced in a year of political transition, the core professional staff and technical assistance team have lent stability and continued to work productively and with good morale.

Chapter 1

INTRODUCTION

1.1 Background: WASHED Project

The Water and Sanitation for Health and Ecuadorian Development (WASHED) Project is designed to assist Ecuador's Institute of Sanitary Works (IEOS) in a program to decentralize and strengthen the capacity of community water board provincial units, and corresponding central office support offices, to meet the needs for rural water supply, O&M, hygiene education, training, and appropriate technology. The project provides technical assistance, training in hygiene education, and new systems design in support of field personnel (primarily provincial office staff and their co-workers in the communities).

The four-year project began in the spring of 1990. The first two years have focused on laying a foundation for improved support of field operations by building staff skills and establishing clear policies and administrative functions in central component offices. The primary focus of the last two years is implementation of the health education and water and sanitation objectives by provincial offices and field units. Through training and technical assistance, the project has sought to establish improved central office capabilities in O&M, hygiene education, training, appropriate technology, and management.

The overall purpose of project activities is to improve the health status of rural populations in eight selected provinces through the provision of water supply systems and health education. The institutionalization strategy of the WASHED project develops permanent systems within IEOS at provincial and central-office levels to strengthen and support rural water supply and sanitation/hygiene education. When completed, the project will have established systems, procedures, and trained people at community levels and within IEOS. The ultimate goal is to improve the health of infants and children continuously (long after the project ends) through provision and use of water. Institutionalization of new project components will establish central-level support offices that can assist strengthened provincial operations.

The project is attempting to build several new functions in IEOS, one of which is the promotion of hygiene education. The institute's duties in this area would include conveying health and hygiene messages that are adapted to the cultural and social needs of communities in target provinces where IEOS has already built or is planning new water supply systems. Under this strategy, 40 percent of all promotional staff that IEOS hires would be female. This requirement was designed into the project because the anthropological studies in the project design indicated that the primary change agents and sources of child care and family health training in the target provinces are mothers and daughters. Traditional communities do not permit male visitors into the home while male family members are away.

Another area of innovation is to put in place O&M routines and systems so that communities, working with IEOS specialists, can continue to operate their systems with a minimum of outside technical assistance. Activities in this area include the construction and equipping of

O&M warehouses so that communities can purchase low-cost spare parts. It is hoped that community associations will be formed to permit rotating funds and to allow eventual community management of warehouses. Other program elements include regular tariff reform mechanisms, improved community management, and preventive maintenance routines.

Appropriate technology is a new unit within IEOS. Its task is to help develop capacity in one central unit that will work interactively with communities and field operations. This unit is responsible for defining important and recurring water and hygienic problems and needs, and for investigating or designing cost-effective solutions. Project requirements include attention to environmental protection (e.g., watershed protection).

Construction of water supply systems was the primary component of the predecessor USAID project. While construction of new systems is not the primary purpose of USAID funding, IEOS has agreed to provide counterpart funding for construction through the Government of Ecuador (GOE) budget. During the first two years of project activity, limited USAID funds were also provided through the Economic Support Fund (ESF) to complete activities programmed under the prior years' projects. In 1990, the project was scheduled to construct 80 systems using IEOS funds and 80 using ESF funds. In the remaining three project years, 480 new systems (160 systems per year) were scheduled using funds from the IEOS budget.

A part of the institutionalization of systems for IEOS involves establishing decentralized provincial operation for construction and maintenance. Greater administrative, technical, and financial delegation of authority to the provincial chiefs, and stronger provincial operations, are described as desired outcomes in the project agreement.

The long-term technical assistance (TA) team has advisors in the following areas:

- Project coordination/management development/decentralization
- Training technology and systems development
- Operations and maintenance
- Appropriate technology and construction systems
- Hygiene education and promotion (position vacant)

This TA is supplemented with corresponding international and national short-term consultants (one for each project component) provided by the WASH Project. WASH also provides project strategy counterparts (one international and one local consultant) to the USAID project director and the consultant coordinator. This area of responsibility includes strategy advisement and annual project monitoring activities, consultant services for management development in the decentralization program, as well as the analysis contained in this report.

1.2 Terms of Reference for WASH Consultancy

An essential ingredient of the project strategy is the annual project monitoring and review procedure. The monitoring exercise in 1991 was conducted in June and July. The current exercise was scheduled to take place one year later. However, because the project evaluation was originally scheduled for that same time period, this exercise was postponed until September 1992. Another factor in the timing was that national elections set for August 1992 would likely change the provincial chiefs in the eight target provinces. One benefit of waiting until mid-September was that the monitoring workshop could then be used to orient and integrate newly appointed staff. The monitoring period of this report is from July 1991 through August 1992.

The monitoring procedure uses a set of progress indicators that are developed each year by IEOS in concert with the WASH, local TA team, and IEOS project component leaders. These indicators are designed to mark milestones in major project goals (e.g., decentralization, institutionalization of key programs or procedures). The performance indicators used in this review were established during the project monitoring workshop in 1991. A concise summary of project progress against indicators is provided in Appendix D. New performance indicators for the upcoming year are provided in Appendix C.

The terms of reference for this procedure required that WASH project strategy advisors conduct interviews with project personnel at all levels (community, provincial, central office, TA team, USAID); review written materials; and conduct a workshop that would identify achievements and seek solutions to problem areas. The entire monitoring procedure is designed to involve all IEOS project participants in problem solving and replanning strategic activities.

1.3 Monitoring Methodology and Tasks

Monitoring activities included the following steps:

- Each IEOS project component leader and the local, long-term TA advisors conducted internal reviews to compare results against monitoring indicators for the past year.
- Interviews were conducted with 80 individuals in the project, including a cross-section of community members and IEOS staff at all levels. Long-term advisors and WASH advisors were among those interviewed. Field visits were conducted in six of the eight project provinces.
- All project component chiefs were interviewed to review indicators and effectiveness in technical assistance performance. The IEOS project director and the TA team coordinator were interviewed, as well, to discuss progress and limitations by component.
- Project documents and reports were reviewed.

- Individual consultation was provided to the TA team leader and coordinator on project strategy and project management.
- A three-day project monitoring and review workshop was held to review the findings of the monitoring procedures and to examine progress, blockages, and methods leading to strategy adjustments for the next year and the development of corresponding new monitoring indicators. (See Appendix D for a list of participants, project goals, the workshop schedule, and workshop products.)
- Strategy advisement was conducted, before and after the workshop, with each project component chief, the TA team coordinator, and the USAID project manager. The effectiveness of technical assistance was reviewed informally and feedback was given to individual advisors, the project coordinator, and USAID staff.

Chapter 2

PRINCIPAL FINDINGS IN THE MONITORING REVIEW

2.1 Summary of Findings

In its preliminary planning discussions for this review, the WASH consultant team anticipated that the project had slowed up in the past year as politics dominated the environment. This turned out not to be the case; however, the year has not been an easy one. Accomplishments were made under difficult conditions. For example, most provincial directors were preoccupied in their search for future positions. With one or two exceptions, this made it difficult for them to pay attention to necessary coordination work and to build momentum at the field level. The central office leadership of IEOS and the IEOS project director have often been absent or preoccupied with other matters and therefore have not provided needed leadership. Project coordination meetings have been inadequate, overly brief, and abrupt; they have been a low priority of the IEOS project manager (who also served as the deputy executive director of IEOS). Budgets have not been forthcoming for construction of new systems or for the administration required for field staff to make routine community visits.

At the same time, the most stable project elements within IEOS have been the office directors who oversee major project components (training, hygiene education, operations and maintenance [O&M], appropriate technology, and construction). Engineers at the provincial level who have been second-in-command have also provided continuity, with professional, career positions not subject to replacement because of political change. These staff members have continued to produce positive project results. The strategy has been to direct most training and technical assistance to these stable elements. Furthermore, hygiene education promoters have continued to work in all areas of health promotion and education (they are paid by project funds using contracts that include mobilization funds for community travel). Where there has been funding (for training, mobilization, materials, and equipment), progress has continued. Where the project has depended on IEOS funds for procurement or mobilization (of O&M staff, for promotion, or for construction), activities have been slow or nonexistent.

The long-term and short-term WASH technical assistance teams have continued to work well with their counterparts, providing another element of stability and continuity. Workshops have taken place in training, hygiene education, management skills, project information, and O&M manual design.

During the past year, the leadership of IEOS has been distracted by a political campaign, and project staff have had to manage without an approved administrative budget. Nonetheless, a great deal of progress has been made to further the project agenda:

- Project tasks and work plans have been accomplished at a rate of about 80 percent of targets.

- Performance standards are being met in most key areas.
- The strongest areas of performance have been in technical implementation: training, hygiene promotion, appropriate technology, and procedures development in O&M.
- Project morale is high among field staff and project component managers.

Primary accomplishments include meeting the schedule for written products and building capacity at central levels (through policies, manuals, procedures, and staff skills) to serve the needs of provincial staff:

- With the involvement of field staff, an O&M manual is ready, instruments for setting tariffs have been designed, and a reporting system has been formulated.
- Revised and appropriate health messages have been designed; 41 female promoters have been identified, trained, and have begun working successfully; and health practices are beginning to improve in target communities.
- Training units have developed a network of trainers in the provinces and the central office, adult learning techniques are being applied with community participants, and 80 percent of planned training events have been conducted during the past year. By the end of 1992, the full training calendar will have been completed.
- In appropriate technology, three studies have been published which include important findings on the use of latrines. New studies are underway on methods for disinfecting water, revision of norms, and monitoring water quality through O&M field staff. The next step is to apply these tools to the field operations over the next two years.

A number of performance areas need attention. Most deficiencies were identified and addressed during the project monitoring workshop (see Appendix D). Major deficiencies discussed in this report fall into these areas:

- Inadequate project leadership, communication, and coordination at central and field office levels;
- Lack of integration of female promoters as members of provincial work teams and as permanent staff in IEOS;
- Inattention to the decentralization agenda;
- Slowness in implementing the O&M agenda, tariff reform, and better care of systems by promoters and communities;
- Unclear roles and nonsupportive approach of central office supervisors toward provincial staff;
- Cumbersome administrative processes and slow financial and procurement requests.

2.2 Project Administration and Financing by USAID and IEOS

ACHIEVEMENTS

Project funding, procurement, and administration have been provided, although sometimes at a slow pace. Project reporting has been timely and well managed. The project technical assistance team has done an excellent job of holding things together and meeting reporting requirements during a difficult year. They should be commended for their efforts.

USAID DEFICIENCIES IN TIMING

Approval processes within USAID and IEOS continue to be slow enough to create implementation problems. For example, equipment and supplies specified in the project often require more than six months to procure. Project vehicles and equipment contracted off-shore have taken almost two years to procure, and some are still not available. Rapid inflation complicates local procurement: quotes for product prices lapse long before product approval, necessitating rebidding. As a consequence, it has taken eight months for the hygiene education component to reproduce audio tapes for radio stations (a task still not completed at this writing). Motorcycles specified for the O&M component more than a year ago have not arrived. Although ordered more than a year before, tools and spare parts for the O&M stores component have not yet arrived. According to top staff, portable water quality testing equipment is manufactured only in the United Kingdom. Before a waiver can be signed on this item, USAID regulations require an extensive search in the United States to justify foreign purchase. Meanwhile, an important element of the O&M program will be delayed for months.

For both project years, the time required to issue a letter of implementation on an annual work plan submittal has been three months. The project has been able to save funds to fill the time gap between the end of one implementation period and the start of the next. However, it had to stop all activity last year when it was without funds one month. Hopefully, the addition of staff in the USAID project office will permit a more rapid response.

The procurement process for arranging for the project mid-term evaluation has dragged on endlessly, requiring that the time frame be shifted by several months. USAID's bureaucratic procurement procedures and cumbersome rule interpretation/implementation clearly and negatively affects project performance. A similar situation during the first year of the project caused a one-year delay in procuring local technical assistance.

In short, results and performance are simply inadequate. The consequence is perennial delay. Regarding the evaluation, feedback that could have been helpful to the project several months before can only be applied, unless the project is extended, during the last 12 months of a four-year project. A one-year (or more) pipeline¹ exists for the project and an extension will be

¹ A.I.D. defines "pipeline" as the backlog of funds scheduled and approved by design for expenditure not yet expended.

required to use the funds as intended. The delays cause expenditure of depreciated funds that will mean less money for the project than it was supposed to receive.

IEOS RED TAPE

The routing procedure for requests was not well known to the staff that was interviewed. Current levels of review may delay action and lessen productivity. Within IEOS all requests for expenditures must pass from the originating office to the accounting office, the project director, the procurement office, and finally to the head of the administrative division for sign off. In the accounting office, up to three separate individuals can review requests; frequently they send requests back for revision. The procurement office can make requests start over again from the beginning if they are not in order. This chain of (up to) eight individuals for each action is further complicated by the subsecretary of the Ministry of Urban Development, the current director of IEOS, who has suspended all requests until he personally signs off on them. When a driver for the project is requested for a field trip, an official signature from the Undersecretary is required. It is hoped this is a temporary measure until the new government gains sufficient confidence in its staff to delegate authority. However, in the previous government, the IEOS deputy executive director required a signature for similar actions, and this requirement still stands. The lack of delegated authority for administrative and budgetary affairs has been a major cause of delay in the project, and is a constant source of frustration to project staff.

2.3 Project Management, Coordination, and Decentralization

REQUIREMENTS

Targets for project management and coordination for the review period were as follows:

- Establish a coordination and information team consisting of the heads of component offices, the technical assistance team, two rotating provincial chiefs, and the project manager and coordinator. Meet every two months in different regional offices to compare progress and successes and discuss topics of interest.
- Establish a similar mechanism at provincial levels (provincial internal coordination team) with representatives of field promoters and provincial leadership to communicate project concepts, coordinate work, and build a provincial team.
- Develop the annual implementation plan for 1993 and prepare quarterly financial and progress reports on a timely basis.
- Use project performance indicators as a means to monitor project progress and identify trouble spots.
- Complete and apply the skills of the management development program from provincial chiefs and component heads.

- Develop and conduct heightened decentralization practices within IEOS by assisting in defining and conducting delegation programs for provincial staff.
- Develop a program of technical, administrative, financial, and managerial delegation of responsibility to provincial-level operations for rural water supply construction, O&M, and hygiene education. Incorporate the USAID construction module methodology and procedure into the IEOS structure. Strengthen the capacity of provincial operations to operate with modern, efficient administrative and financial procedures and work towards a computerized management information system.
- Institutionalize within the official structure of IEOS new central office organizational components: hygiene education, training, and appropriate technology.
- Add female promotional staff as permanent IEOS employees to meet the needs of hygiene education and O&M, with a goal of achieving a ratio of 40 percent female promoters.

ACHIEVEMENTS

Communication, Coordination, and Project Information

A series of project communication and information workshops were conducted in provincial offices to orient staff to project goals and concepts. These were led by the technical assistance team with the participation of project counterparts. The workshops were well received and served to bring field staff into contact with project leadership. This action has made possible increased communication between the central office and field staff.

Rather than meet every other month, there were four project coordination meetings. These meetings have not been held in provincial settings as planned.

Planning, Reporting, Monitoring, and Administration

The project implementation plan was produced on time by IEOS. It was submitted in December 1991 and approved in March 1992 through a project implementation letter. Technical reporting was completed on schedule; financial reporting was often late. Monitoring instruments have been partially successful at the central office level but hardly used in provincial offices. Project leadership has observed little administrative follow-up.

Decentralization

Female promoters have been hired under contract in all eight project provinces (about five women per province) and have been very well received by communities. In many instances communities have changed their concept of IEOS because of the positive contribution of the promoters.

The training unit has completed the administrative steps needed for establishing itself as a permanent unit within IEOS. Only the final signature of the Undersecretary (the senior officer of IEOS) is still pending. This procedure has taken 14 months. Technical delegation continues to operate partially for system design at provincial levels.

As reported in last year's monitoring report, approval of plans for constructing water systems continues to be made by sending a central office supervisor to the provincial office. The procedure now takes very little time and is considered useful and effective.

Because there were no new construction funds in the past year, it is difficult to ascertain if the flow of funds for earmarked construction projects such as USAID ESF and FONASA continues to be quick, routine, and delegated to appropriate officials once projects are approved.

DEFICIENCIES

Project Coordination and Information

Component leaders report they do not know enough about what other components are doing and do not usually discuss with each other project progress, problems, and new ideas. The coordination meetings chaired by the IEOS project director have been very controlled. There has been a great deal of one-way communication; they have simply not served their purpose. The problem is a hierarchical management style with an atmosphere of control rather than cooperation. This style sharply contrasts with the modern management concepts taught in the management training seminars and has subverted efforts to bring new management concepts to the higher ranks of IEOS management.

Provincial managers report that they have limited knowledge of project progress and events and do not feel sufficiently involved in project decisions.

Strengthening Provincial Teamwork and Management

Technical assistance to address team building and development for provincial staff was defined at the first monitoring workshop as a problem. However, this challenge still remains and hopefully will become a part of the work agenda next year. During implementation in the provinces, promoters continue to feel distant and isolated from supervisors. Decisions are made by engineers and provincial chiefs in arbitrary and hierarchical ways and, despite some exceptions, provincial chiefs usually do not consult promoters, the very people who typically have important project and community information.

The addition of approximately five female hygiene promoters to the field staff in each province has caused additional problems. IEOS has contracted some promoters with different compensation packages and has not included inflation escalation clauses. IEOS administrative staff say these clauses cannot be legally executed under this type of contract, raising questions about why this type of contract is used. Because of this discrepancy, many promoters are working for unfairly low wages in comparison with other promoters and IEOS staff. There are resentments against new staff hired with better compensation.

Among promotion staff there is competition among hygiene, O&M, and construction promoters, and between the promoter staff and engineers. In some cases this has led to lack of collaboration and competition for scarce travel funds. The promoters report that in some provinces the engineers take all the available per diem for community travel and make promoters stay behind doing office work. However, in one or two provinces, this is not the case. At least one provincial chief has found a way to stimulate and maintain team work and positive relations among the staff.

An indicator of the apparent low per diem budget for IEOS is that an amount of about US \$600 per province per month would provide all of the subsistence travel that promotional staff requires to complete their work in communities, including overnight stays. (This amounts to about \$25 or \$30 per promoter per month.) IEOS has not felt this a priority sufficient to fund by more than about 10 percent.

2.4 Institutional Development

The concept of decentralized construction using operational modules within a delegation scheme is well accepted within IEOS, but financial delegation for entering into construction contracts and procurement has been suspended with the new government. It is impossible to know if this will continue to be the new government policy. The speculation is that it will be emphasized more because the new government tends to favor the private sector.

While the new training component has been formed and provisionally staffed (with far too few staff to do the job), the unit continued to lack final, official approval as a permanent part of IEOS. In addition, the Appropriate Technology and Investigation Unit (UCETA) has been formed by administrative action.

The project's first-year target was to add three promoters per province. The attempt fell short of the goal. In the second year of the project, the target was met and five promoters were added per province. However, while the female promoters are well accepted by some IEOS colleagues and their work is respected in the communities, many have experienced less than proper or helpful treatment from provincial supervisors (and in some cases national supervisors from the sanitation education unit). In the province of Carchi, for example, all female staff have come to the central office to complain of unfair treatment (for example, being required to maintain "office hours" in communities and not being permitted to work on weekends when community people are present). In the province of Azuay, female promoters have been forbidden to come to the IEOS office (because they are assigned to community posts) and

have been fined for doing so. One female promoter was harassed by a central office supervisor into giving up a household business—a small grocery store managed by her mother—because it was considered incompatible with full-time employment in the community.

DECENTRALIZATION

During the project year, an attempt was made to form a committee or work group to manage the decentralization program. The effort to form a committee was unsuccessful.

Administrative decentralization is limited to USAID-funded contracting and project funds; provincial managers are required by the centralized personnel system to seek approvals for hiring all staff and for selection of community water systems (when not designated by Congress).

Budgetary systems using such devices as zero-based budgeting, budgetary allocation, and expenditure through delegation do not exist; funds are assigned on a piece-meal basis to provinces. Because accounting is centralized, there is no latitude for line item shift.

Provincial managers report wide acceptance for delegation from central office managers. Confusion exists as to the role of “technical supervision” from the central office technical office. It is not always clear if the chain of command is from the executive deputy director to the provincial chief or if office heads and directorate heads also have managerial authority over provincial offices.

2.5 Training

REQUIREMENTS

- Set up a training unit and obtain official status for the unit as a permanent part of IEOS. Organize the unit, obtain staff, define roles, and secure office space and equipment. Set up a structure that meets the demand for training courses; form a training network.
- Develop and train the personnel of the training unit and the training network with at least a beginning and intermediate “training of trainers” program. Staff should be able to conduct a needs assessment procedure, and be able to plan and design a training course using adult learning methods.
- Develop a training philosophy and vision for the training function and communicate this vision to the IEOS institution. Develop a specific training plan for the first and subsequent program years of the project.
- Conduct a complete training needs assessment at the provincial and community levels.

- Develop a project plan to conduct project training: Carry out a program using adult learning training technology and use the program as a laboratory for improving training skills and effectiveness consistent with the training of trainers program.
- Develop training designs for core courses.
- Develop a mechanism for training course follow-up and evaluating the effects of training courses.

ACHIEVEMENTS

The training unit has been set up as a provisional administrative unit under the project. All but one signature has been obtained to officially designate the unit as a permanent part of IEOS.

A core group of trainers within IEOS has been identified by selecting one or two persons for each province to act as training coordinators and by including most of the staff of PRONAI.

The training core group has received three training-of-trainers courses provided through the WASH technical assistance. Field tasks have included beginning needs assessment assignments in core curriculum areas. The basic concepts of adult learning are being taught, accepted, and applied in all training sessions in the field. The methodology is well accepted within IEOS. Furthermore, a completed training vision and philosophy has been written, circulated, and approved.

Training plans were developed in the first year for the first and second years of the project. Training courses have been delivered according to plan with about an 80 percent completion rate. Training quality has been adequate.

The new training unit and function within IEOS is well regarded. Efforts continue to be made to communicate, coordinate, and involve others in training. The training-of-trainers program is popular and seen as useful; regional staff are training promoters and others in the use of adult learning techniques.

Provincial staff are pleased with efforts to conduct training events and use local coordinators. This aspect of decentralization has been successful.

DEFICIENCIES

The training unit is not staffed sufficiently to carry out project tasks. The structure of the training office and system is provisional and has not set up a system with a central office core group of training specialists dedicated to core curriculum areas. The structure of the training unit is limited to a chief, a secretary, and two staff designated as training specialists (instead of the designated five staff). Limited temporary office space continues to be a problem and the unit chief says he cannot add more staff until he receives more space. By the time more space is available, the project will be over.

The lack of sufficient staff in the training unit makes it nearly impossible to begin the development of a series of core curriculum training manuals for instructors and training bulletins, handouts, and materials for participants. Therefore one of the primary goals of training system development is unfulfilled. While the TA consultant uses and reviews written training designs, the project has not begun to design a modularized system of professionally written trainer manuals. There appears to be little prospect that this goal will be achieved before the end of the project unless there is a concerted effort.

Among current staff, trainers are not yet able to design training modules and use a full range of methods. Particular attention needs to be paid to the writing and use of case studies. A fuller range of training techniques is required, including the use of communication devices such as paraphrasing (being able to summarize participants' ideas and comments).

In the area of training delivery skills, much of the form of adult learning is being used. However, trainers observed did not write on a flipchart the words of the participants (a common adult learning technique). Instead, the words of the trainer were recorded. This tended to create an overly didactic learning climate. In addition, the popularity of climate setting devices (called *dinámicas*) has occasioned their overuse and inappropriate application. When attempting to use climate setting devices, the danger is that a group dynamic device can often be used as a game or as a means of overcoming boredom, rather than as an intentional learning device directly related to a training topic or skill area.

2.6 Operations and Maintenance

REQUIREMENTS

- Complete design and O&M system and policy. This should include reporting and information forms and description of duties for all O&M personnel from community operators, through promotion and supervisory staff. Involve provincial/field staff in review of these documents.
- Budget and dedicate IEOS funds to the achievement of O&M routines in project provinces.
- Complete development of an O&M procedures manual that describes routines and requirements for different levels of O&M for each system used in project provinces. Include all levels of staff in manual design, development, and review.
- Develop an O&M visit routine and schedule within each province to attend to the O&M needs of target communities.
- Design a monitoring system for environmental impact and define environmental protection plans for two project provinces relating to the protection of community water systems. Testing of these plans is in progress.

- Conduct four O&M training seminars for supervisory and promotional staff in coordination with the training component.
- Set up a management information system for O&M using the data base established in the first two years of the project.
- Secure sources of funding for the rehabilitation of old systems needing attention.
- Follow-up on procurement requests for O&M equipment.
- Conduct a water quality monitoring program.
- Define needs and develop alternatives for elimination of excreta in target communities in coordination with the appropriate technology and hygiene education components.
- Construct O&M warehouses in the remaining six provinces.
- Conduct a tariff study and determine a procedure for tariffs; implement a new tariff program.

ACHIEVEMENTS

- A draft plan has been developed for conducting O&M schedules by the central office unit. Program planning has taken place at the central office level but detailed plans for provinces have not been drawn up in all eight project provinces.
- The O&M manual was completed and reviewed in workshops by field staff. It has since been published and circulated.
- O&M training using the new format and manual has been conducted in four provinces.
- O&M units have been set up in all provinces and a minimum of two O&M promoters have been designated in each province (these units are really a continuation of the previous practice and designation of staff).
- The O&M component staff conducted visits in four provinces to develop a monitoring plan including environmental monitoring and review of inventories.
- The tariff study was completed but has yet to be disseminated and put into practice.
- The O&M information system is contained within the draft O&M manual. Information forms have been distributed and are being filled out in the provincial offices. The management information effort headed by one of the project consultants is designed to incorporate the data.
- The O&M warehouses were completed in four more provinces (the total is now six), but two provinces failed to secure land for construction.

- The pickup trucks destined for O&M have been received and distributed, but the equipment that goes with them has not arrived.
- Survey data has been collected to indicate the rehabilitation needs for systems. Data also has been collected on the needs for wastewater and latrines in the provinces.
- The new government has strongly endorsed the need for improved O&M and promises to be a strong part of future programs.

DEFICIENCIES

- The O&M manual needs to be widely applied. It was being circulated at the time of the monitoring workshop. Follow-up training is needed.
- At the provincial/implementation level, O&M promoters and their supervisors are more aware of O&M but are not sufficiently implementing preventive maintenance. There is a lack of knowledge of how to maintain pumping equipment.
- The lack of appropriate measures to deal with low tariffs has created serious deficiencies and deficits in community water companies. The fact that a mechanism for setting tariffs was "being studied" provided a good excuse for doing nothing during the past year. Communities need education about tariffs and the process of tariff review. In systems visited, communities were not using disinfectant because they could not afford it. Pumped systems were incurring large debts through electrical bills. In some communities, tariffs have been raised. In almost no systems are operators paid anything close to the minimum wage.
- The issue of promoter coverage continues to be a problem. In some cases two promoters are supposed to visit up to 95 communities, but they cannot travel because there are no funds for subsistence. In some cases there are no motorbikes. The provincial level organization of promoters for better coverage is confused and inconsistent.
- The program continues to suffer from a lack of O&M equipment, particularly water quality testing kits and basic tools.

2.7 Appropriate Technology

REQUIREMENTS

- Establish and organize the unit. Develop a procedures manual for the selection, approval, and monitoring of appropriate technology studies. Set up a review panel for studies with USAID representation.
- Establish a research program that includes a minimum of three research proposals prepared and awarded or assigned and underway.

- Define a norms and specifications study for construction and move it towards implementation.
- Define the general parameters and scope of work for a water quality control study.
- Actively manage research studies that have begun in at least three program areas during the year. Conduct follow-up with contractors or others doing studies, monitor work, and exercise quality control. Develop strategies for promulgation of study results.
- Undertake a study to revise construction norms.
- Undertake a pilot plan to monitor water quality in coordination with the O&M component and train O&M staff in how to conduct the data gathering.
- Publish three studies and disseminate them.
- Publish quarterly editions of the UCETA journal.
- Evaluate the usefulness of published studies for work at the provincial level.

ACHIEVEMENTS

- The policy and procedures manual for the unit has been developed but has not yet been distributed.
- The target work plan developed a year ago is 95 percent complete.
- Involving the O&M component in the water quality study and training the staff has been a great success and a good example of project coordination.
- Research projects have been initiated in prefiltration, household disinfection of water, household connections for potable water, and latrines in households and schools.
- The study on types and uses of latrines appears to be very useful for practical application.
- The construction norms study has been awarded and has begun.
- The water quality monitoring program has started in four provinces (Cotopaxi, Azuay, Carchi, and Chimorazo).
- Two seminars in water quality control were conducted.
- Three studies were published and distributed.
- One issue of the UCETA journal was published.
- Additional requests for studies have been issued and 11 proposals have been reviewed.

- Conferences have been held to explore design norms and to present study results.

DEFICIENCIES

- The UCETA office space is very limited and is not conducive to productive work.
- The IEOS budget has not provided funds for central office staff to make field visits as often as needed.
- Provincial-level staff report they do not understand what UCETA is or what it is doing. They want UCETA to visit provincial operations, discuss problems, and involve them in decisions about what applications are needed.
- The studies do not focus on practical needs and problems; staff fear that studies will be overly academic and not applicable to real field needs. More direct dialogue is needed, particularly in community needs that may not directly lead to a technical study but still constitute a felt need (warm water for bathing children, for example, or ways to dispose of wastewater for washing clothes).

2.8 Hygiene Education

REQUIREMENTS

- Conduct quarterly meetings to review work plans and monitor the work.
- Distribute bimonthly bulletins on program status.
- Conduct regular supervisory visits to the field by staff and the component director.
- Enlist the support of provincial directors in the program.
- Determine training needs.
- Conduct the third training-of-trainers workshop for promoters.
- Develop guidelines for supervision, monitoring, and participatory evaluation.
- Organize the central library.
- Define supervisory roles and delegate appropriately.
- Communicate the appropriate role of supervisor to provincial staff.
- Define the training needs of promoters.
- Select and hire 30 female promoters.
- Distribute specialized literature to promotional staff.
- Revise the promoter's manual.

- Produce radio programs using the promotional staff and community members.
- Develop materials for teachers and students.
- Develop materials in local languages.
- Conduct a full educational program in communities.

ACHIEVEMENTS

Considering that the hygiene education component has had three different directors since the beginning of the project, a great deal has been accomplished. Most positive achievements have taken place in the past 14 months since the arrival of a new chief with considerable field experience. Three bimonthly bulletins have been distributed on component activities. A fourth is ready to be issued. Regular field visits have been carried out by the component director and the supervisory staff.

For the most part, provincial directors fully support the hygiene education activities and there is good acceptance, with some notable exceptions, of the female promotional staff. Field reports of activities are regularly forwarded to the central office. An information system has been developed for the unit.

Female promoters have been hired in the requisite numbers and training has taken place for all new staff.

The level of enthusiasm and support given to the hygiene education program by the communities is very high. The promotional staff is enjoying good acceptance, and in some cases is working very effectively. A number of community people interviewed described health messages they had absorbed and actions they were taking to protect the health of children and family members. In some communities, one could observe well-maintained latrines, clean homes, and children that were being bathed regularly. In others, this was not the situation. In some instances, the female promotional staff walked several miles up high mountain roads and, in these cases, remained in the community to sleep. The hygiene promoters are the only IEOS staff who generally travel to posts on foot. Their dedication is commendable.

The program to develop radio messages using local languages and community members to communicate messages appears to be on solid ground. Community people have commented favorably.

DEFICIENCIES

Now that the promotional staff are involved in community work, they feel the need for more training, especially in the areas of first aid, child care and child diseases, techniques for training children, and O&M of water systems.

Coordination with provincial leadership on these matters has been weak and the provinces rely too much on the central office regional health supervisor for direction. At the same time, provincial staff believe that central office supervisors act as if they directly supervise the provincial health staff and take on more authority than is appropriate for a consultant relationship. Although none of the central office components have direct line authority over provincial staff, they often attempt to exercise such authority in practice.

In at least two of the provinces reviewed, the provincial director neither understood nor accepted the presence of female staff. These two provinces predictably had difficulty supervising female staff and had high turnover. In a third province, as reported by the promoters to the WASH team, the paymaster would frequently "lose" timesheets and records of promoters and create delays in salary payments as a form of harassment.

Specific steps to place the hygiene education staff in a permanent role at IEOS have not yet begun. In fact, two permanent staff in the province of Pichincha were asked to leave permanent status and accept contract status.

Salaries of promoters are fixed without inflation escalation clauses. This creates hardship, especially considering that the contracts provide one monthly lump sum that includes travel, subsistence fees (for visiting communities), and salary.

In some provinces the organization of the promotional staff is very segmented and the hygiene education staff is isolated. In at least two provinces, the central office supervisor pressures the promoters to form local health committees with the explanation that the "manual" requires this, even though community structures already exist to serve this purpose.

2.9 Construction

REQUIREMENTS

In 1990, the project was scheduled to construct 80 systems in the target provinces with IEOS funds and 80 with Economic Support Fund (ESF) funds. In the remaining three project years, 480 new systems are scheduled using funds from the IEOS budget (160 systems per year). In addition, the use and institutionalization of the contracted modular construction team (*modulos operativos*) at the provincial level is a project objective.

ACHIEVEMENTS

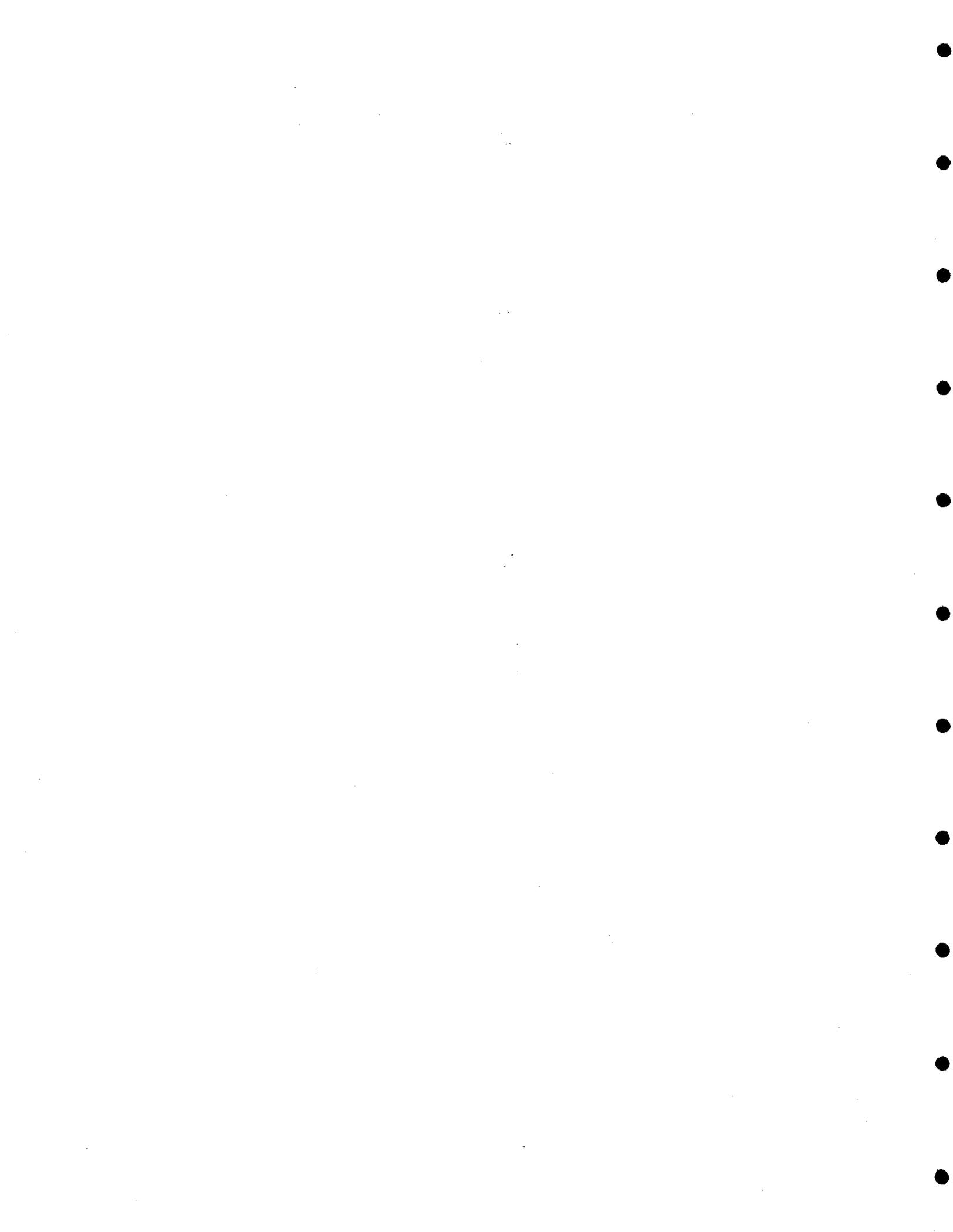
IEOS has accepted the concept of the *modulo operativo* by forming a project team of permanent staff (engineers and construction promoters) with the name *modulo IEOS*. The former staff members who worked with USAID funds were called the *modulo A.I.D.* Because USAID has provided no funds for construction, these contract staff have all been let go. Any construction work is now carried out by internal IEOS staff.

The positive side of this development is that available human resources have been trained and put to constructive use. Technical decentralization has increasingly taken place. Construction plans can now be approved in the field when a specialist from the central office travels to the provincial offices. Where funds have been available, work has gone forward. Progress has also been made in the construction of 3,000 latrines in four project provinces using USAID funds.

DEFICIENCIES

The original assumption underlying the *modulo operativo* was that it was a less cumbersome, faster, and more decentralized organizational form for accomplishing construction. It was essentially a contract construction program using the private sector. Once allocated to a contract, funds assigned to a modular construction program could not be touched by IEOS administrators. By internalizing the concept, IEOS has been able to label the format a *modulo operativo* while retaining all the same cumbersome machinery of government construction. Without construction funds to contract out, IEOS essentially has returned to the pre-project methodology of internal staff construction and piece-meal funding.

Construction funds have been largely limited to previously approved USAID (ESF) construction projects. These projects completed activity construction activity in early 1991 and the final reports for ESF-078 and ESF-058 were completed in July 1992. A limited number of projects earmarked by Congress with the FONASA (*Fondo Nacional de Agua y Saneamiento*) budget were completed in the past 14 months. However, throughout the eight provinces, projects have been left in mid-construction because of lack of funds. It has become a regular practice during this time of low budgets for provincial offices to charge administrative costs (operating overhead) to project account numbers whenever remotely possible, thus creating shortfalls in construction. This has not been the case with USAID-funded projects but has been true, according to provincial sources, of GOE-funded construction projects. The IEOS construction budget has been limited and spread over every project in bits and pieces. Consequently all projects receive some funding, but none receives enough to finish the entire job. Those administrators involved in and authorizing these practices have now departed IEOS with the change in government. It is hoped that the new government will address this problem.



Chapter 3

AGREEMENTS AND RECOMMENDATIONS FOR THE NEXT PROJECT YEAR

3.1 Introduction

The following recommendations are based on a combination of factors. The progress and deficiencies listed in the previous chapter were discussed at length during the project monitoring workshop. Group analysis of these deficiencies and recommendations can be found in Spanish in the appendixes. They are summarized below. In addition, WASH team consultations continued after the workshop and resulted in additional recommendations. All the recommendations are listed below. The monitoring program for October 1992 to October 1993 is listed in Appendix B. The performance indicators in Appendix C reflect new measures to monitor agreements and work plans.

3.2 Project Management

- The IEOS project manager, supported by the technical assistance coordinator, should promote ways to improve communication and coordination. The project manager should make full use of the project coordination team. Meetings should be held quarterly and meetings should include discussions among the participants.
- IEOS should appoint a new project coordinator (with the departure of the former coordinator due to the change in government). This coordinator should be a full-time employee. An effort should be made to select a leader who will command the respect of others by demonstrating democratic managerial qualities, good communication and meeting management skills, and a vision that will support the project goals.
- Project leadership and the technical assistance team leader should put primary emphasis on assisting provincial officers and provincial managers in forming and sustaining the local project team. A series of workshops on team formation and role clarification should be conducted, one for each province over the first quarter of 1993. WASH should provide the project with a local management consultant for this purpose.
- The new IEOS undersecretary should be informed of the leadership and management needs of the project so that he can collaborate with staff about the best choice for a project manager.
- In general, the technical assistance team should spend most of its time in the next project year working in provincial offices providing direct assistance to field needs and providing follow-up to work plans and training events. There is a need for direct application of the existing manuals, policies, and tools developed in the first two years.

- A flowchart of the steps required for approval of procurement requests should be made available to all project component heads.
- Every effort should be made to speed up project administration (i.e., procurement, reimbursements). The project management committee should maintain a list of all administration and procurement actions in progress and track their routing and time in the system. Continuous follow-up is recommended.

3.3 Institutionalization and Decentralization

- The decentralization committee should be revived and the technical assistance team leader should provide direct advice to IEOS on the appropriate steps to accelerate the decentralization agenda. IEOS should adopt recommendations made by the new provincial directors at the September 1992 monitoring workshop:
 - Full delegation to the provinces of work programming and construction scheduling
 - Ability to adjust budgets within reason to meet administrative needs
 - Full technical delegation for studies and designs
 - A substantial increase in the amount of local contracting and procurement
 - A set of work priorities and an approved work plan and budget for each provincial operation.

The budget should be released to allow work to take place. Any budget adjustments must have the full consultation of the provincial chief. Decisions on adjustment of priorities should be made in the provinces and not in the central office.

- All provincial directors and component chiefs need to become more active in providing leadership; field staff should articulate and push for the delegation changes they desire.
- USAID should negotiate a schedule to institutionalize the training component.
- USAID should work out a schedule for incorporating a percentage of female promoters into the IEOS permanent staff over the next year. The goal should be to incorporate all promoters into IEOS by the end of the project.
- The WASH management development seminars designed to strengthen provincial management should be continued. If the project is extended, WASH should provide a series of three seminars instead of the one now planned.

3.4 Training

- The training department should complete the programmed series of workshops for the prior project year by the end of 1992.
- A fourth training-of-trainers workshop should be held to strengthen the training network. Emphasis should be placed on communication skills, teamwork, training design using case studies, needs assessment techniques, and the development of published training manuals for instructors. If the project is extended, WASH assistance in training should be extended to include at least two more workshops.
- The training technical assistance advisor should spend more time in the field observing training directly and providing corrective advice to trainers.
- The series of core curriculum training manuals for instructors in each of the basic project training areas should be a strong part of the work agenda for the next two project years (if the project is extended). If the project ends without a working set of instructor manuals, the institutionalization of training needs will not have been met.
- Final approval of the training unit as a permanent component within IEOS should be a priority. The roles of provincial training coordinators should be officially recognized as well. Additional staff for the training unit are needed to reach the full complement.
- IEOS should provide the training department with appropriate physical space for its staff to sit and work.

3.5 Hygiene Education

- The portion of the prior year work plan that has not yet been accomplished should be completed.
- The technical assistance team and project management within IEOS should pay special attention to the administrative procurement needs and work plan needs for this component.
- Special team-building exercises should be conducted by the technical assistance coordinator in cooperation with a WASH management consultant to improve internal collaboration and to clarify roles.
- A special workshop on carrying out field consultation in a nondirective manner should be given to the central office supervisory staff of this component (and all others).
- A special effort should be made with all the new provincial directors to foster acceptance of the female promoters as a full part of the promotion and work team. Promoters should be allowed full access to IEOS offices and should participate in all meetings relating to promotion and project planning within the provincial offices.

- IEOS should fully support the agenda to distribute radio messages and continue promoters training and the work of the unit in communities.

3.6 Operations and Maintenance

- The O&M manual, now completed, should be distributed and its use should be the subject of training programs for promoters.
- Special attention should be paid to the training needs of O&M promoters in preventive maintenance for pumps. A workshop that provides direct help in this area is needed.
- IEOS should fully provide counterpart funds for subsistence in order to carry out the O&M program.
- The O&M component should cooperate more closely with the training component to develop appropriate training in O&M and conduct a full training schedule (see the training work plan in Appendix B).
- The project management information system should be put into operation and the O&M data included, updated, and verified regularly.
- The two remaining provinces that have not constructed O&M warehouses should be provided special assistance to obtain land for construction. Time limits should be set and followed to use allotted funds before the project expires.
- The O&M manual relating to latrines and wastewater should be completed in the next project year.
- A coordinated effort should be made to place communities that are receiving hygiene education in the IEOS work program for system rehabilitation.
- Continued close collaboration with the appropriate technology component is urged so that the water quality control program is effectively managed.

3.7 Appropriate Technology

- UCETA should spend more time in the next year working in the field directly with promoters and provincial staff so that research or action projects are derived from field needs to a greater extent.
- Completed studies should be fully disseminated at the provincial level and the use and results of the studies should be evaluated.
- Every effort should be made to fully coordinate the activities of various components with each other. In particular, next year's training needs assessment might reveal practical applications for appropriate technology interventions.

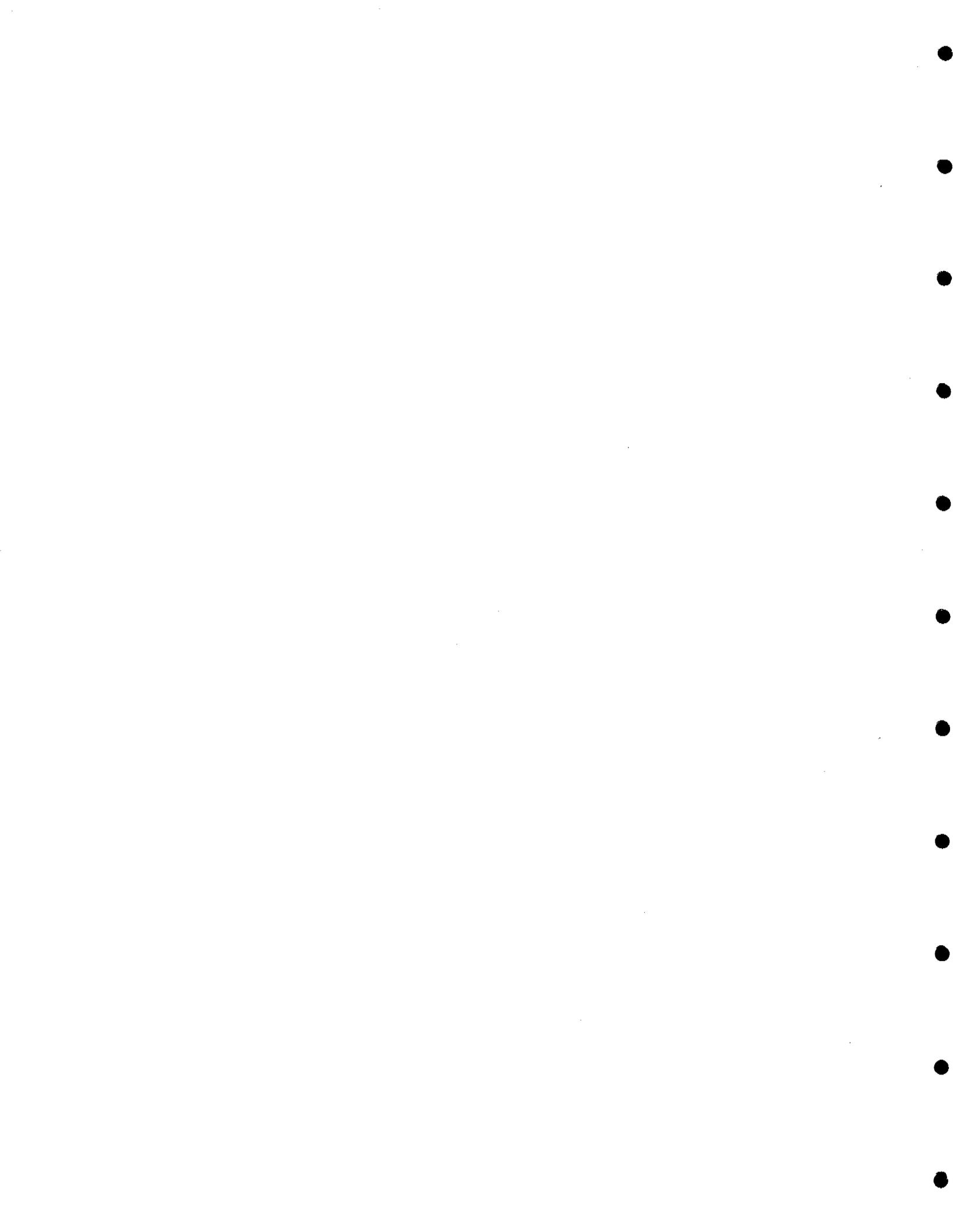
- The component should expand its definition of work to include projects of all kinds that provide special, practical solutions. The unit should not consider itself solely a research organization, but rather a strategic program implementation arm for practical and low-cost assistance in technical and social areas of community water supply and sanitation.

3.8 Construction

- IEOS should define its current policy and direction for construction. Important variables will be whether the new administration continues with a vigorous construction program and reinstates the use of the private sector concept embodied in the modular construction approach.
- IEOS should reinstate the construction budget and return to the counterpart funding specified in the project agreement.
- IEOS should put strong controls on the use of project funds so that administrative overhead is not charged to project accounts. Projections for the cost of inflation should be considered.
- Systems that have been started and left in process should be the first priority for completion.
- The new study on construction norms should be fully incorporated and adopted, after complete review by staff working in construction at the provincial level. A workshop for this review should be planned.
- Project selection should follow established guidelines and avoid political decision making.

3.9 Conclusions

The project monitoring exercise, involving all project participants, examined successes and problems in implementation. It was healthy and useful for the project team to be willing to describe, discuss, and work on problem areas. The monitoring process revealed that the project is essentially in a very strong position to handle any corrective measures and make further progress in the next year. While a number of difficulties have been experienced in a year of political transition, the core professional staff and technical assistance team have lent stability and continued to work productively and with good morale.



Appendix A

PERSONS INTERVIEWED DURING THE PROJECT MONITORING PROCESS

NOMINA DE PERSONAS ENTREVISTADAS DURANTE EL PROCESO DE MONITOREO DEL PROYECTO

IEOS CENTRAL:

Vladimir Roura Game
Gina Viteri
Mario Vergara
Víctor Pesántez
Diego González
Adalid Arratia
Marcelo Córdova
Jorge Echeverría
Jaime Núñez
Marcelo Piedra
Magno Pérez
Héctor Orquera
José Pilamunga
Franco Narváez
Sigifredo Ruales

Subsecretario de Saneamiento Ambiental.
Directora de Saneamiento Básico Rural.
Gerente Proyecto USAID
Gerente Enc., Proyecto IEOS
Gerente nominado IEOS
Coordinador del Proyecto
Asesor de Educación Sanitaria
Asesor de Capacitación
Asesor de Tecnología Apropiaada
Asesor de Operación y Mantenimiento
Jefe de Educación Sanitaria
Jefe de Capacitación
Jefe de Tecnología Apropiaada
Jefe de Operación y Mantenimiento
Jefe de Construcciones

PROVINCIA DE IMBABURA

Ramiro Acosta
Germán Muñoz
Miriam Toro
Cecilia Aguirre
Carlos Cadena
Aurelio Iza
Rosario Alulema

Director Provincial
Coordinador de Promotores (capacitación)
Promotora de Educación Sanitaria
Promotora de Educación Sanitaria
Promotor de Operación y Mantenimiento
Presidente de la Junta de Agua
Miembro de la comunidad

VISITAS Y ENTREVISTAS EN LAS COMUNIDADES DE:

La Bolsa - San Miguel Alto

PROVINCIA DE PICHINCHA

Blanca Puma
María Italia Cárdenas
Carlos Guayllas
Daniel Dillon
Francisca Morales

Coordinadora Promotora Sanitaria
Promotora de Educación Sanitaria
Promotor de Construcciones
Vocal de la Junta de Agua
Líder comunitaria

VISTAS Y ENTREVISTAS A LAS COMUNIDADES DE:

Alpauma y El Tablón

PROVINCIA DE COTOPAXI

Carlos Pazmiño
Jacqueline Escobar
Katerine Segovia
Washington Salgado
Luis Molina
Olga Molina
Trajano Jácome
Blanca Quishpe
Rosa Alulema
Ermelinda Benítez

Director Provincial
Promotora de Educación Sanitaria
Promotora de Educación Sanitaria
Promotor de O&M
Operador del sistema
Líder comunitario
Operador del sistema
Miembro de la comunidad
Miembro de la comunidad
Miembro de la comunidad

VISITAS Y ENTREVISTAS A LAS COMUNIDADES DE:

San Marcos y Yucsiloma

PROVINCIA DE TUNGURAHUA

Antonio Camino
Nelson Barragán

Director Provincial
Coordinador de Promotores Capacitación)

PROVINCIA DE CHIMBORAZO

Hernán Samaniego

Director Provincial

PROVINCIA DEL AZUAY

Eduardo Vélez
Marcelo Alvarado
Patricia Garzón
Inés Peralta
Fernando Corella
Juan Rojas
Jorge Rodas
Lucas Ortíz
Rafael Nájera
Rosa Vera
Beatríz Loja
Alciviades Once

Director Provincial
Coordinador de Promotores (Capacitación)
Promotora Educación Sanitaria
Promotora Educación Sanitaria
Promotor Educación Sanitaria
Promotor Educación Sanitaria
Promotor de Operación y Mantenimiento
Promotor de Operación y Mantenimiento
Promotor de Construcciones
Miembro de la comunidad
Presidenta Club de Madres
Presidenta de la Junta de Agua

Teresa Once
María Rivera
Orfelina Hoyos
José Trelles

Miembro del Club de Madres
Miembro de la Comunidad
Líder comunitaria
Presidente de la Junta de Agua

VISITAS Y ENTREVISTAS EN LAS COMUNIDADES

Higuera Guasag y Guachapala

Appendix B

DRAFT WORK PLAN 1992-1993

PLANES DE TRABAJO 1992-1993

A.- GERENCIA Y COORDINACION DEL PROYECTO

- 1.- **Programa de Apoyo a Componentes del Proyecto**
 - Plan Operativo 1993
 - Actividades y apoyo gerencial a:
 - .Acapacitación
 - .Eduacación Sanitaria
 - .Operación y Mantenimiento
 - .Construcciones
 - .Tecnología Apropiaada
- 2.- **Programa de comunicación, coordinación e información**
 - Plan de información a autoridades IEOS y USAID
 - Reuniones ECI
 - Reuniones de apoyo gerencial
 - Reuniones de comité de revisión:
 - .O&M
 - .Tecnología Apropiaada
 - .Educación Sanitaria
 - .Capacitación
 - Reuniones de Asesores
- 3.- **Programa de Asistencia Técnica a provincias**
 - Talleres de conformación de roles y equipos
 - Visitas gerenciales a Direcciones Provinciales y al campo
 - Visitas de asesores de los componentes
- 4.- **Instalación del sistema de comunicación interprovincial computarizado (Fases)**
- 5.- **Programa de descentralización**
 - Reuniones de carácter institucional
 - Reuniones de equipo de apoyo
 - Programa de Desarrollo Gerencial
- 6.- **Plan de solicitud de fondos a USAID**

7.- Evaluación del Programa de Monitoreo del Proyecto

- Intermedias
- Anual

8.- Asistencia Técnica al Proyecto

- Evaluación
- Reprogramación

B.- COMPONENTE DE CAPACITACION

BASES

I. PROGRAMA OPERATIVO

1. Se incluirá los eventos y acciones de 1992 que no pudieron llevarse a efecto y que conviene mantenerlos.
2. Se incluirá eventos y acciones que aparecen necesarios según los resultados de este monitoreo y de la detección de necesidades que haremos en noviembre 1992.
3. En ambos casos se consultará con directores provinciales, jefes de componente y personal responsable.
4. Se tomará en cuenta: recursos-tiempo-ecuanimidad entre provincias, etc.

NOTA: Todo esto parece muy fácil para decirlo, pero es muy difícil para elaborarlo. Requiere el concurso de muchos elementos y personas de todos los componentes y de todas las provincias.

II PROGRAMA TECNICO

1. Perfeccionar la capacitación de capacitadores (*) y asegurar una RED en todas y cada una de las provincias.
(* Se incluirá demandas de promotoras.
2. Mejorar y utilizar siempre las destrezas para detección de necesidades.
3. Evaluación de la capacitación y seguimiento.
 - Conceptualización
 - Formación de personas para hacerlo
 - Ejecución permanente para hacerlo
 - Ejecución permanente
 - Procesamiento de información para todas las decisiones
 - Resultados
4. Elaboración de manuales de acuerdo a las necesidades prioritarias de los involucrados.
5. Priorizar la coordinación con todos los componentes para lograr que lo que se haga en capacitación sea un real apoyo a cada componente.

C.- COMPONENTE DE TECNOLOGIA APROPIADA

OBJETIVO.- 1. Establecer y organizar UCETA, desarrollar procedimientos administrativos.
Recursos Adicionales: humanos, materiales y equipos. (espacio físico, mobiliario, computación) **Junio 1993**.

Ajustes al manual de procedimientos administrativos. **Octubre 1993**.

OBJETIVO -2 Establecer y efectuar estudios de tecnología apropiada.

2.1 Seleccionar y aprobar estudios de tecnología apropiada presentados hasta agosto de 1992 (2 estudios).

2.2 Obtener y aprobar nuevos proyectos de tecnología apropiada (2 estudios).

2.3. Desarrollar estudios de tecnología apropiada.

Continuar (2) proyectos iniciados en 1992. **Mayo 1993**.

Iniciar (2) proyectos contratados hasta mayo de 1993. **Junio 1993**.

2.4 Actualización de normas de diseño, planos tipo, especificaciones de construcción. **Noviembre de 1992**.

Actualización de normas

Revisión de `planos tipo y especificaciones de construcción. **Diciembre 1993**.

2.5 Plan de Monitoreo de calidad del agua.

Evaluación del plan en Cotopaxi, Azuay, Carchi y Chimborazo. **Diciembre 1992**.

Ejecución del plan en las ocho provincias del Proyecto. **Octubre 1993**.

2.6 Sistemas de bombeo para áreas costeras. **Junio 1993**.

2.7 Disposición de desechos sólidos en el área rural. **Agosto 1993**.

2.8 Sistema de información del proyecto WASEHD. **Diciembre 1993**.

2.9 Detección en provincias de las necesidades de investigación.

3. Capacitación al personal del IEOS.

3.1 Adiestramiento en centros de investigación (2 eventos).

3.2 Capacitación al personal del IEOS

3.2.1 Seminarios obre tecnología apropiada y proyectos de investigación concluidos. **Diciembre 1993**.

4. Divulgación y aplicación de resultados de los estudios.

Temas técnicos y proyectos de investigación concluidos (5).

Revisión de UCETA (2 revistas).

5 Coordinación con otros componentes (contínuo).

D.-

COMPONENTE DE EDUCACION SANITARIA

1. Directores Provinciales

- 1.1 Reuniones zonales de trabajo para información (semestrales).
- 1.2 Reporte mensual sobre el avance del programa.
- 1.3 Distribución del boletín bimensual.
- 1.4 Visitas semestrales de monitoreo por el jefe de Educación Sanitaria.
- 1.5 Monitoreo de trabajo de campo, por el Director Provincial.
- 1.6 Reuniones bimensuales con el supervisor (retroalimentación).
- 1.7 Taller para conformación de equipos a nivel provincial.

2. Supervisores

- 2.1 Taller: Técnicas de supervisión y monitoreo.
- 2.2 Producción del Manual del Promotor.
- 2.3 Ampliación de la biblioteca.
- 2.4 Implementación de videoteca.
- 2.5 Reuniones quincenales de retroalimentación sobre el avance de las actividades con jefes de componentes.
- 2.6 Taller de capacitación de capacitadores (particip.)
- 2.7 Seguimientos del trabajo de las áreas de responsabilidad por jefes de componentes.
- 2.8 Adiestramiento en servicio a promotoras en provincias.
- 2.9 Dos reuniones zonales de retroalimentación -promotoras.
- 2.10 Implementación del sistema de información del componente.
- 2.11 Intercambio de experiencias de Educación Sanitaria, nacional e internacional.
- 2.12 Dos talleres: trabajo con grupos, comunitarios y producción de material interactivo.
- 2.13 Taller para conformación de equipos a nivel central.

3 Promotores

- 3.1 Tercera fase de capacitación a nuevas promotoras.
- 3.2 Dos talleres de capacitación a todas las promotoras.
- 3.3 Ampliación de biblioteca provincial.
- 3.4 Taller para próxima investigación socio-cultural.
- 3.5 Trabajo de campo con grupos comunitarios.
- 3.6 Aplicación de encuesta C.A.P.
- 3.7 Seguimiento y monitoreo de actividades de grupos comunitarios y organizaciones.

4 Comunidad

- 4.1 Incorporar resultados de investigación socio cultural en las actividades de campo.
- 4.2 Producción de programas radiales a nivel zonal.
- 4.3 Participación en la producción de material impreso.
- 4.4 Producción de cuaderno para colorear.

- 4.5 Talleres de capacitación:
 - Maestros rurales
 - Parvularias (Huahua Huasi).
- 4.6 Seguimiento de capacitación de maestros rurales y parvularios.
- 4.7 Sesiones Educativas:
 - Líderes comunitarios
 - Líderes mujeres
- 4.8 Adquisición de equipos y materiales

E.- COMPONENTE DE CONSTRUCCIONES

- 1. Estructuración de Módulos Operativos (Recursos de las Direcciones Provinciales). - **Octubre 92 - Noviembre 92.**
- 2. Elaboración del Programa de 1993 (2400 mill.) **Octubre 92-Enero 93.**
- 3. Coordinación con componentes. **Octubre -diciembre 1993.**
- 4. Ejecución del Programa 1993. **Febrero 1993-Diciembre 1993.**

F.- OPERACION Y MANTENIMIENTO

ACTIVIDADES:

- 1. **Elaboración del Plan de O & M nacional.**
 - 1.1 Terminación del Plan.
 - 1.2 Análisis y aprobación.
 - 1.3 Impresión y difusión.
- 2. **Manual de Operación y Mantenimiento.**
 - 2.1 Difusión y aplicación de Manual y cartillas.
- 3. **Visitas calendarizadas:**
 - 3.1 Para O&M.
 - 3.2 Actualización permanente de inventarios.
 - 3.3 Control de calidad de agua.
 - 3.4 Vigilancia ambiental.
 - 3.5 Supervisión y fiscalización de las JAAP.
 - 3.6 Evaluación al cumplimiento de recomendaciones
- 4. **Tarifas**
 - 4.1 Aprobación de la nueva estructura tarifaria.
 - 4.2 Aplicación en:
 - Cotopaxi y Azuay
 - Carhi y Chimborazo

- Pichincha y El Oro
- Imbabura y Tungurahua

5. Construcción de bodegas.

- 5.1 Terminación en el Oro y Pichincha.
- 5.2 Diseño y construcción en: Imbabura y Tungurahua.

6. Equipos y Materiales

- 6.1 Seguimiento y distribución de montos, equipos y herramientas.
- 6.2 Adquisición de materiales y distribución.

7. Eliminación de Excretas

- 7.1 Terminación del borrador
- 7.2 Análisis, validación y aprobación.
- 7.3 Difusión y aplicación

8. Rehabilitación de sistemas.

- 8.1 Aplicación en:
 - Cotopaxi y Azuay
 - Carhi y Chimborazo
 - El Oro y Pichincha
 - Imbabura y Tungurahua

9 Sistema de información

- 9.1 Preparación y aplicación del sistema interprovincial computarizado de O&M.

10. Coordinación con otros componentes.

11. Asistencia técnica del nivel central.

**PLAN DE TRABAJO DE PROVINCIAS
1992-1993**

GERENCIA Y COORDIANCION.-

1. Conformación del ECIP y reorganización de componentes locales.
2. Capacitación a componentes locales: Talleres de conformación de equipos.
3. Presentación de programas 92-93 provinciales.
4. Diseño del Plan de Información a oficinas centrales.
5. Ejecución de Programas /93 provinciales.
6. Monitoreo de ejecución y de rediseño.
7. Ejecución del Plan de información.

CONSTRUCCIONES.-

1. Estructuración del módulo operativo -capacitación-.
2. Elaboración del programa /93 (330'0).
3. Coordinación con componentes.
4. Ejecución del programa /93.

OPERACION Y MANTENIMIENTO.-

1. Plan de Operación y Mantenimiento y Manual.
 - 1.1. Reactivar y/o reorganizar al personal a cargo de O & M.
 - 1.2. Capacitación de personal asignado a O & M.
 - 1.3. Análisis, difusión, aplicación del Plan y Manual de O&M.
2. Visitas calendarizadas.
 - 2.1. Actualización de inventarios.
 - 2.1. Control de Calidad del Agua y Vigilancia Ambiental.
 - 2.3. Supervisión y Fiscalización de las JAAP.
 - 2.4. Evaluación.
3. Tarifas
 - 3.1. Difusión y aplicación de nueva estructura tarifaria.
4. Construcción de bodegas
5. Equipamiento y puesta en funcionamiento de talleres de O&M.
6. Difundir y aplicar el Manual Eliminación de Extretas.
7. Rehabilitación de sistemas.
8. Aplicación de sistema de computación.

9. Coordinación con otros componentes.

CAPACITACION.-

1. Complementación del programa /92 asignado.
2. Reorganización del componentes local.
3. Detección de necesidades.
4. Implementación del taller de capacitación a componentes locales.
5. Ejecución del Plan de Capacitación /93.

EDUCACION SANITARIA.-

1. Organización del equipo de trabajo.
2. Capacitación informal.
3. Planificación (detección de necesidades).
4. Ejecución.
5. Monitoreo.
6. Evaluación.

TECNOLOGIA APROPIADA

1. Conformación de UCETA en provincias.
 - Una persona (ingeniero)
 - Recursos económicos-humanos
2. Establecer estudios de Tecnología Apropriada en la provincia.
 - Detección de necesidades con UCETA
3. Capacitación de representantes provinciales de UCETA.
4. Coordinación con capacitación por el representante de UCETA.
5. Capacitación a promotores para aplicación de tecnologías por parte de representante de UCETA en provincias.yy
6. Difusión y aplicación de Tecnología Apropriada.

Appendix C

PERFORMANCE INDICATORS 1992-1993

**INDICADORES DE DESEMPEÑO
1992-1993**

A.- GERENCIA Y COORDINACION DEL PROYECTO

1. Comunicación, Coordinación e información del Proyecto.

1.1 Se han realizado las reuniones del ECI en provincias?

SI _____ NO _____

COMENTARIOS:

1.2 El ECI ha servido para comparar progresos, problemas y temas de interés y toma decisiones a nivel gerencial entre los componentes?

COMENTARIOS:

1.3 El ECI ha promovido el intercambio de experiencias de campo y cuál fue su utilidad?

COMENTARIOS:

1.4 Se han formado los " ECIP " en las 8 provincias?

SI _____ NO _____

COMENTARIOS:

1.5 Los " ECIP " han servido para promover las actividades del proyecto y coordinar el trabajo en las provincias?

SI _____ NO _____

COMENTARIOS:

1.6 El ECI "ha fortalecido a los "ECIP" en las Direcciones Provinciales?

SI _____ NO _____

COMENTARIOS:

1.7 Se ha logrado el conocimiento del proyecto y compromiso de apoyo de las nuevas autoridades del IEOS tanto a nivel central como provincial?

SI _____ NO _____

COMENTARIOS:

2. Planificación del Proyecto y Monitoreo del Plan.

2.1 Se aprobó el Plan Operativo 1993 en diciembre de 1992?

SI _____ NO _____

COMENTARIOS:

2.2 Se ha utilizado el Plan de Monitoreo para efectuar un seguimiento adecuado a las actividades del Proyecto?

A nivel central SI _____ NO _____

A nivel provincial SI _____ NO _____

COMENTARIOS:

2.3 El IEOS ha nombrado un gerente del Proyecto a tiempo completo?

SI _____ NO _____

COMENTARIOS:

2.4 La gerencia ha utilizado los indicadores de desempeño?

A nivel central: SI _____ NO _____

A nivel provincial: SI _____ NO _____

COMENTARIOS:

2.5 Se ha instalado el sistema de comunicación interprovincial computarizada?

Entre la gerencia y componentes SI _____ NO _____

Entre gerencia y provincias SI _____ NO _____

Entre componentes y provincias SI _____ NO _____

Entre provincia y provincia SI _____ NO _____

COMENTARIOS:

3. Administración del Proyecto.

3.1 USAID ha reembolsado fondos oportunamente?

SI _____ NO _____

COMENTARIOS:

3.2 Es oportuna la presentación de justificativos de gastos de las provincias?

SI _____ NO _____

COMNETARIOS:

3.3 El área financiera central ha procesado en forma oportuna los justificativos de gastos provinciales para su envío a USAID.

SI _____ NO _____

COMENTARIOS:

3.4 Los equipos de trabajo provinciales han sido capacitados adecuadamente?

Nivel Central SI _____ NO _____

COMENTARIOS:

4. Programa de descentralización.

4.1 Se ha logrado el compromiso institucional para apoyar el proceso de descentralización?

SI _____ NO _____

COMENTARIOS:

4.2 Se ha establecido un equipo de apoyo para diseñar el proceso de descentralización?

SI _____ NO _____

COMENTARIOS:

4.3 Se ha establecido un programa de desarrollo gerencial y de monitoreo del mismo para los nuevos y antiguos gerentes?

SI _____ NO _____

COMENTARIOS:

4.4 Están los gerentes utilizando las destrezas y técnicas instruidas en el programa de desarrollo gerencial?

COMENTARIOS:

B.- COMPONENTE DE CAPACTIACION

1. Realizar la detección de necesidades para el plan de capacitación de 1993.
2. Presentar el Plan de capacitación del 92 hasta fines de noviembre del presente año.
3. Legalización de la unidad de capacitación.
4. Realizar la evaluación y seguimiento de la capacitación.
5. Cuáles de los eventos no ejecutados en el presente año se ejecutarán en el 93.
6. Diseño de nuevos eventos, como resultado de la retroalimentación presentada por la asistencia técnica internacional de todos los componentes y la detección de necesidades.
7. Elaborar manuales de capacitación de los eventos dirigidos a las JAAP y Operadores de sistemas de agua potable.
8. Conformar un banco de facilitadores.
9. Completar la entrega de equipos a las Direcciones Provinciales.
10. Conseguir espacio físico y el recurso humano adecuado.
11. Elaborar el cronograma de reuniones con otros componentes.

C.- TECNOLOGIA APROPIADA.-

1. Se dotó a UCETA de recursos adicionales?
2. Se iniciaron los (2) estudios aprobados en 1992?
3. Se concluyó la revisión de normas, planos tipo y especificaciones de construcción?
4. Se estableció el Plan de Monitoreo de Calidad de Agua en las 8 provincias?

5. Se inició el estudio de bombas para áreas costeras?
6. Se encuentra funcionando el sistema de información?
7. El personal de UCETA efectuó visitas a (2) centros de investigación?
8. Se realizó el estudio de manejo y disposición de desechos sólidos en el área rural?
9. Se cumplió con las actividades de capacitación?
10. Se identificó en (8) provincias las necesidades de investigación.
11. Se terminaron los dos estudios de 1992?
12. Se seleccionaron (2) estudios de 1993?
13. Se difundieron (5) resultados? se publicó UCETA 3? UCETA 4?
14. Hay presencia de UCETA en Provincias?

D.- COMPONENTE DE EDUCACION SANITARIA.-

1.- Directores Provinciales

- 1.1. Se ha realizado las reuniones semestrales de trabajo para el avance del Programa?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

- 1.2. Se ha reportado mensualmente sobre el avance del Programa a las gerencias del Proyecto y al Componente de Educación Sanitaria?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

- 1.3. Se ha distribuido el boletín informativo del Componente bimensualmente ?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

- 1.4. Se han realizado las vistas semestrales de monitoreo a provincias por parte del jefe del componente?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

- 1.5. Se ha monitoreado el trabajo de campo de las promotoras por parte del Director Provincial?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

- 1.6. Se han realizado reuniones bimensuales entre el Director Provincial y el Supervisor para retroalimentar el avance del Programa?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

2.- Supervisores

2.1. Se han realizado los dos talleres sobre Técnica de Supervisión y Monitoreo?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

2.2. Se concluyó la edición del Manual de Promotor?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

2.3. Se ha ampliado la biblioteca a nivel central?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

2.4. Se implementó la videoteca?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

2.5. Se han realizado reuniones quincenales de retroalimentación sobre el avance de las actividades por parte del Jefe del Componente?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

2.6. Se ha participado en el Taller de Capacitación a Capacitadores?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

2.7. Se ha realizado el seguimiento de trabajo de las obras de responsabilidad por parte del Jefe del Componente y Supervisores?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

2.8. Se ha realizado el adiestramiento en servicio por parte de los supervisores a la promotoras en provincias?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

2.9. Se han realizado las reuniones de retroalimentación entre promotoras y supervisores?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

2.10. Se ha implementado el sistema de información del componente?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

2.11 Se ha realizado el intercambio de experiencias a nivel nacional e internacional?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

2.12 Se han realizado dos talleres de trabajo con grupos comunitarios y se ha producido material interactivo?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

2.13 Se ha realizado un taller para la conformación de equipo?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

3.- Promotores

3.1. Se realizó la tercera fase de capacitación a las 25 nuevas promotoras?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

3.2. Se realizó los dos seminarios taller de capacitación a las 40 promotoras de educación sanitaria?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

3.3. Se amplió la biblioteca especializada de educación sanitaria en las 8 provincias?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

3.4. Se realizó el taller para procesar los datos de la investigación socio-cultural participativa?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

3.5. Se ha identificado los grupos de apoyo al programa?

SI _____ NO _____

Se ha planificado y realizado actividades con estos grupos

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

3.6. Se ha realizado la encuesta CAP en las provincias?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

3.7. Se ha hecho seguimiento y documentado las actividades realizadas con grupos y organizaciones comunitarias?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

4.- Comunidad.

4.1. Se ha incorporado los resultados de la investigación socio cultural participativa en las actividades comunitarias por parte de las promotoras?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

4.2. Se ha producido programas de radio con participación de líderes comunitarios y promotoras?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

4.3. Se ha producido material impreso interactivo de líderes comunitarios y promotoras?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

4.4. Se ha producido y distribuido el cuaderno para colorear para los escolares?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

4.5. Se ha realizado talleres de capacitación a maestros rurales en las ocho provincias?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

4.6. Se ha realizado talleres de capacitación a parvularias (Huahua-Huasi)?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

4.7. Se ha hecho seguimiento de la capacitación a maestros rurales y parvularias?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

4.8. Se han desarrollado las sesiones educativas con líderes comunitarios y líderes mujeres?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

- 4.9. Se ha adquirido todos los equipos y materiales requeridos para el trabajo comunitario?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

E.- COMPONENTE DE CONSTRUCCIONES

- 1 Se han estructurado adecuadamente los módulos operativos ? (en las 8 provincias).
- 2 En la elaboración del Programa 1993:
 - 2.1 Se seleccionaron adecuadamente las comunidades?
 - 2.2 Se planificó adecuadamente el Programa 1993?
 - 2.2.1 Se tuvo diseños completos?
 - 2.2.2 Existieron convenios-adjudicaciones-costos actualizados?
 - 2.2.3 Existió participación activa y decidida de: nivel central?, direcciones provinciales? y comunidad?
- 3 Existió coordinación efectiva con los componentes?
 - 3.1 Tecnología apropiada
 - 3.2 Operación y Mantenimiento
 - 3.3 Capacitación
 - 3.4 Educación Sanitaria
- 4 En la ejecución del Programa:
 - 4.1 Existió el flujo oportuno de fondos?
 - 4.2 Se construyó programado?
 - 4.3 Se invirtió lo presupuestado?(+ ó -)
 - 4.4 Hubo participación efectiva y decidida de nivel central? direcciones provinciales? comunidad? y otras entidades?
 - 4.5 Existió apoyo logístico adecuado.
 - 4.6 La información en doble vía fue eficaz?

F.- COMPONENTE DE OPERACION Y MANTENIMIENTO

1. Plan de O&M.
 - 1.1 Se concluyó la elaboración del Plan?
 - 1.2 Se analizó y aprobó el Plan?
 - 1.3 Se imprimió y difundió el Plan?
2. Manual de O&M.
 - 2.1 Se difundió y aplicó el Manual?
3. Visitas calendarizadas
 - 3.1 Se realizó las visitas calendarizadas en las 8 provincias?
Describir cuáles y en que porcentaje.
 - 3.2 Se realizó la actualización de inventario en las ocho provincias.

- Describir el grado de cumplimiento por provincias.
- 3.4 Se realizó el Control de Calidad y Vigilancia en las 8 provincias?
Describir resultados por provincias.
- 3.6 Se realizó la supervisión, fiscalización de juntas?
Se acogieron las recomendaciones y produjeron resultados favorables?
4. Tarifas
- 4.2 Se aprobó y aplicó la nueva metodología tarifaria en las 8 provincias?
Describir la aceptación en las comunidades.
5. Construcción de Bodegas
- 5.1 Se terminaron las bodegas en El Oro y Pichincha?
- 5.2 Se realizó la construcción en Imbabura y Tungurahua?
6. Equipos y Materiales
- 6.1 Se completó la distribución de motos, equipos y herramientas?
- 6.2 Se adquirió y distribuyó los materiales?
7. Eliminación de Excretas
- 7.1 Se concluyó el borrador del Manual?
- 7.2 Se aprobó el Manual?
- 7.3 Se realizó la difusión y aplicación?
8. Rehabilitación de Sistemas
- 8.1 Se asignó los fondos para la rehabilitación de sistemas?
Describir en qué porcentaje.
- 8.1.1 En qué proporción se aplicó el Proyecto de Rehabilitación en cada provincia?
9. Sistema de información
- 9.1 Está en funcionamiento el sistema de información interprovincial computarizado?
Describir los problemas encontrados en la aplicación del sistema, por provincia.
10. Coordinación con otros componentes.
- 10.3 Se coordinó con los componentes
Describir qué actividades de coordinación se ha realizado con los Componentes de T.A., Capacitación y Educación Sanitaria. Evaluar resultados.
11. Se brindó asistencia técnica del nivel central
Describir las actividades efectuadas.

INDICADORES DE DESEMPEÑO EN PROVINCIAS 1992-1993

COORDINACION Y GERENCIA

1. Se conformó el ECIP?
2. Se reorganizaron los componentes locales?
3. Se realizaron los talleres de conformación de equipos?
4. Funcionaron bien los equipos?
5. Rediseño del Plan de Información a oficinas centrales?
6. Se ejecutaron los programas /93 provinciales?

CONSTRUCCIONES

1. Se estructuró y capacitó al personal del Módulo Operativo?
2. Se elaboró adecuadamente el Programa /93?
3. Existió participación activa de nivel provincial y comunidades?
4. Existió coordinación efectiva con los otros componentes?
5. Existió flujo oportuno de fondos?
6. Se construyó lo programado?
7. Se invirtió lo presupuestado?
8. Existió apoyo logístico adecuado?
9. La información en doble vía fue adecuada?
10. Cuántos proyectos estuvieron programados y cuántos se han concluido?
11. Cuál fue la inversión programada y cuál la inversión realizada?
12. Cuál es el monto de los valores solicitados y cuál el monto de los valores recibidos?

OPERACION Y MANTENIMIENTO

1. Se recibieron el Plan, Manual y Cartillas de O&M?
2. Se difundieron: el Plan y Manual y Cartillas de O&M?
3. Se reorganizó y capacitó la unidad provincial de O&M?
4. Se realizaron visitas programadas?
5. Se tomaron parámetros previstos en las visitas realizadas?
6. Se difundió y aplicó el sistema tarifario previsto?
7. Se construyó la bodegas provincial?
8. Se entregó los equipos, talleres y bodegas?
9. Se entregó y difundió el Manual de Excretas?
10. Se rehabilitaron sistemas programados?
11. Se aplicó el sistema interprovincial computarizado?
12. Se coordinó con otros componentes?
13. Cuántas juntas funcionaron óptimamente?
14. Cuántas juntas fueron asignadas a cada promotor de O&M?
15. Cuál fue el número de visitas realizadas?
16. Cuál fue el número de visitas programadas?

17. Cuál es el número de JAAP con nuevas tarifas?
18. Cuál es el número de JAAP promovidas?
19. Cuál fue el número de herramientas utilizadas?
20. Cuál fue el número de herramientas entregadas?
21. Cuál fue el número de sistemas rehabilitados?
22. Cuál fue el número de sistemas programados?

CAPACITACION

1. Se complementó el programa /92 asignado a la provincia?
2. Se reorganizó el componente local de capacitación?
3. Se realizó la detección de necesidades para 1993?
4. Se capacitó a componentes locales?
5. Se ejecutó el Plan de capacitación de 1993?

EDUCACION SANITARIA

1. Se organizó al equipo de Educación Sanitaria?
2. Se capacitó al personal de Educación Sanitaria?
3. Se realizó la detección de necesidades de las promotoras para su capacitación?
4. Se realizó la detección de necesidades de las comunidades para su integración?
5. Se realizó la identificación de líderes y equipos de las comunidades para apoyo en la detección de necesidades e implementación del programa?
6. Se seleccionó las comunidades para implementar el programa?
7. Se ejecutó el programa?
8. Se monitoreó constantemente el programa?
9. Se evaluó periódicamente el programa?

TECNOLOGIA APROPIADA

1. Se nombró al representante de UCETA en provincias
SI _____ NO _____
2. Se establecieron dos estudios de Tecnología Aropiada en a provincia?
SI _____ NO _____
3. Se capacitó al representante provincial de UCETA en la detección dinámica de necesidades de estudios de Tecnología Apropiada?
SI _____ NO _____
4. Se coordinó eventos de capacitación por parte del representante de UCETA?
SI _____ NO _____
5. El representante provincial coordinó la capacitación de promotores en la aplicación de Tecnología Apropiada.

- SI _____ NO _____
6. Se realizó la difusión y aplicación de por lo menos un estudio en Tecnología Apropiaada?
- SI _____ NO _____

Appendix D

PROJECT MONITORING WORKSHOP

SEPTEMBER 27-30, 1992

CONTENTS:

1. GOALS
2. SCHEDULE
3. PARTICIPANTS
4. FEEDBACK AND INTERVIEW RESULTS
5. ANALYSIS OF KEY PROBLEM AREAS IN PROJECT PERFORMANCE
6. ANALYSIS OF ACHIEVEMENTS AND IMPEDIMENTS WITH RECOMMENDATIONS FOR NEXT YEAR

**TALLER DE MONITOREO DE PROYECTO
USAID-IEOS
CHORLAVI, IMBABURA, 27-30 DE SEPTIEMBRE, 1992**

METAS DEL TALLER

1. Revisar y compartir información sobre el progreso del proyecto del año pasado.
2. Discutir áreas claves para mejorar la implementación DE LAS AREAS PROBLEMATICAS:
 - a. Coordinación y gerencia
 - b. Administración/flujo de fondos
 - c. Delegación y descentralización
 - d. Coordinación interna de equipo en el nivel operativo provincial
 - e. Desempeño de las promotoras
3. Analizar en cada componente del proyecto logros, limitantes y recomendar ajustes para la implementación del próximo año.
4. Revisar el plan de trabajo de cada componente y de las oficinas provinciales tomando en cuenta las conclusiones y recomendaciones del taller.
5. Desarrollar y seleccionar nuevos indicadores de desempeño al nivel central (componentes) y provincial (ejecución) para el próximo año.

HORARIO GENERAL

<u>HORA</u>	<u>DIA UNO</u>	<u>DIA DOS</u>	<u>DIA TRES</u>
08h30	Arranque Informe de los resultados de entrevistas.	Análisis de logros limitaciones y recomendaciones por cada componente.	Elaborar Plan de trabajo e indicadores de desempeño de cada provincia.
10H00			R E C E S O
10H15	Análisis de áreas problemáticas en pequeños grupos de trabajo.	Presentación del análisis por componente	-Presentación -Elaborar resumen de: acuerdos -recomendaciones planes de acción.
12h30			A L M U E R Z O
14H00	Informes de los grupos de trabajo	-Elaboración del Plan de trabajo e indicadores de desempeño por componente.	-Presentación de resúmenes.
15h30			R E C E S O
15h45	Continuación de los informes de grupos.	-Presentación del Plan de Trabajo e Indicadores de desempeño por Componente.	Clausura
	FIN DEL DIA 18H00	FIN DEL DIA 20H30	FIN DEL DIA 16H30

TALLER DE MONITOREO
IBARRA, 27 - 30 DE SEPTIEMBRE 1992

TALLER DE MONITOREO PROYECTO IEOS-USAID
NOMINA DE PARTICIPANTES

AZUAY Ing. Eduardo Vélez
 Ing. Freddy Pesántez
IMBABURA Ing. Ramiro Actosta
CARCHI Ing. Rómulo Aguirre
CHIMBORAZO Ing. Hernán Samaniego
 Ing. Genaro Pacurucu
TUNGURAHUA Ing. Antonio Camino
 Ing. Marco Salazar
COTOPAXI Ing. Carlos Pazmiño
 Ing. Héctor Reinoso
EL ORO Ing. Francisco Vera
 Ing. Patricio Ochoa
COORDINADOR Ing. Adalid Arratia
GERENTE ENC. Ing. Víctor Pesántez
ASESORES Dr. Jorge Echeverría
 Lic. Marcelo Córdova
 Ing. Jaime Nuñez
 Ing. Marcelo Piedra
JEFE COMPON. Lic. Héctor Orquera
 Prof. Magno Pérez
 Ing. José Pilamunga
 Ing. Sigifredo Ruales
 Ing. Franco Narváez
ASIST. COMP. Ing. Pablo Piedra
REPR. AREA
FINANCIERA Sr. Marco Ayala

FACILITADORES Dr. Daniel Edwards
 Dra. Mercedes Torres
CONSULTORES Dra. Judy Aubell
INTERNACION. Ing. Oscar Larrea
 Ing. Octavio Córdón
SECRETARIA Sra. Elena Parra

**TALLER DE MONITOREO
CHORLAVI, 28 AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 1992**

**OBSERVACION DE LOS CONSULTORES
SOBRE LA IMPLEMENTACION DEL PROYECTO**

RESULTADO DE ENTREVISTAS

La información que a continuación se presenta, es extraída de entrevistas con el personal del proyecto. Se logró entrevistar a promotores, segundos de abordó y jefes regionales en seis de las ocho provincias y también con todos los jefes de los componentes y los asesores locales del equipo de asistencia técnica. Esta información representa solamente áreas donde se encuentran limitantes para lograr las metas del proyecto y algunas observaciones positivas. No pretende ser una información completamente balanceada. Los logros y aspectos positivos del proyectos son muchos. Esta información se encontrará en el análisis de logros hechos durante el taller de monitoreo.

1. COORDINACION Y GERENCIA DEL PROYECTO

- Los componentes realizan trabajos en forma aislada.
- En algunos casos falta de coordinación entre los componentes.
- El ECI no ha funcionado a cabalidad y no ha cumplido con sus objetivos:
 - Las reuniones de trabajo son únicamente informativas en lugar de provocar intercambios de criterios y estimular el diálogo.
 - Las reuniones son verticales con tiempo limitado.
 - No se discuten estrategias globales del proyecto.
 - No se ha logrado reunirse cada dos meses en provincias en forma rotativa.
- No existen mecanismos de información de doble vía entre provincias.
- Existe competencia entre los componentes en relación con la absorción de recursos en lugar de una estrategia global de distribución.
- Se aspira mayor apoyo financiero y administrativo por parte de la Coordinación y una distribución equitativa de recursos y atención administrativa.
- La coordinación del componente de O&M con Tecnología Apropiable en el trabajo del monitoreo de calidad del agua es muy positivo. Una colaboración más estrecha con los otros componentes (Capacitación y Educación Sanitaria) sería de mayor beneficio para el éxito global del proyecto.
 - A nivel de asesores y jefes de componentes se notó competencia y falta de colaboración de trabajo en equipo. Los promotores observaron que los componentes no estaban trabajando por un solo objetivo del Proyecto sino que tanto los asesores como los jefes de componentes, al llegar a provincias sólo demostraban interés por su componente en forma aislada y unilateral.

2. ADMINISTRACIÓN Y FLUJO DE FONDOS

- Desconocimiento de los mecanismos administrativos y financieros. Percepción de trato preferencial a ciertos componentes en lo que respecta a distribución y flujo económico.

- Los procesos administrativos y financieros provinciales han sido bien llevados aunque en la oficina central se ha detectado bloqueos.
 - No existen hojas de ruta para procedimientos de adquisiciones.
 - El trámite es lento y difícil.
 - En algunos casos se ha tomado más de seis meses para adquisiciones.
- IEOS no ha cumplido con su contraparte financiera
- Retraso en la aprobación del presupuesto del año 1992.
- Los trámites son exageradamente burocráticos y lentos en USAID

3. DESCENTRALIZACIÓN

- Los Jefes Provinciales continúan con la observación que hay muchas funciones innecesariamente asignadas a la oficina central.
 - Falta de delegación en las contratos.
 - Falta de delegación financiera.

4. COORDINACION INTERNA DEL EQUIPO EN EL NIVEL OPERATIVO PROVINCIAL

- Existen grandes variaciones entre el grado de coordinación interna en las provincias.
 - En algunas provincias los roles no están bien definidos ni aceptados entre Educación Sanitaria, Operación y Mantenimiento y Construcciones.
 - En otras provincias sí existe buena coordinación.
 - Existen lagunas entre el nivel de ingeniero y promotor.
 - Falta de liderazgo para mantener y desarrollar un equipo de trabajo.
 - No existe retroalimentación continua sobre el desempeño del personal de trabajo.
 - Hay actitudes de resistencia entre promotores para salir al campo por no tener la certeza de pago recompensa de sus viáticos, en algunos casos de producen roces entre personal de promotores antiguos y nuevos.

5. EDUCACIÓN SANITARIA

- Es sorprendente la aceptación unánime al trabajo de las promotoras por parte de las comunidades.
- Varias personas entrevistadas expusieron espontáneamente los temas de salud e higiene analizados e identificaron los cambios que se están presentando al interior de la comunidad.
- Se observó cambios importantes en la condición de vida de las comunidades: uso adecuado de letrinas, aseo de viviendas, aseo personal.
- En varias comunidades se encontró mensajes adecuados al lenguaje y cultura local.
- Se destacó la construcción y buen mantenimiento de letrinas, sumideros y hoyos sanitarios.
- Existió la manifestación por parte de las promotoras de su inquietud por conocer nuevas técnicas para cuidados de niños, primeros auxilios, detección de enfermedades infantiles, técnicas educativas infantiles, capacitación básica sobre operación y mantenimiento.

- En algunos casos se encontró un trato discriminatorio y vertical de las autoridades de la Dirección Provincial y de Supervisores, hacia las promotoras.
- Los salarios de las Promotoras son bajos en relación a los gastos de transporte y alimentación que deben cubrir durante su recorrido de trabajo.
 - Aun cuando las Promotoras vivirían en las comunidades, cuentan con la asignación de un mínimo de cinco comunidades que les obliga al pago de transporte.
- IEOS no ha cumplido con el acuerdo de asignar personal femenino de planta en la proporción señalada en el Convenio.
- Se identificó la falta de integración del equipo de supervisores en la oficina central.
- En algunos casos el personal de campo aspira un cambio de actitud en la supervisión, esto indica una falta de comprensión del rol del supervisor.
- Se notó que muchas promotoras y mujeres líderes de las comunidades informaron que el comité de educación sanitaria local no siempre es el mejor vehículo para comunicar conceptos y para lograr cambios de actitud y comportamiento. Por tanto no debe ser una norma rígida el formar el CLE. Las organizaciones normales de las comunidades pueden servir de alternativas más adecuadas.

6. OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO

- El sistema de O&M contemplado en el diseño del proyecto con un manual de O&M, cartillas para operadores, fichas, y sistema de información está completo en la etapa de elaboración de materiales pero falta la aplicación real en las provincias (con excepción de algunas experiencias pilotos con éxito) que han tenido éxito.
- El estudio de tarifas se ha completado, existe formulas y mecanismos para determinar la tarifa en cada comunidad. Falta adiestrar a los promotores y personal provincial en la aplicación de la nueva metodología.
- Se notó en las entrevistas con miembros de las juntas y de la comunidad en general que la problemática de tarifas es un asunto complejo donde tienen que analizarse varios aspectos.
 - Los sistemas de bombeo están funcionando con déficit en el pago de la energía eléctrica.
 - En muchas comunidades no se ha incrementado la tarifa durante mucho tiempo. Ejemplo: en una comunidad de un sistema por gravedad la tarifa estaba en 200 sucres mensual, no se ha utilizado cloro por más de dos meses, y el salario del operador estaba en 30 mil sucres por un trabajo de tiempo completo. Los moradores de la comunidad no tenían consciencia del por qué era necesario alzar la cuota mensual.
 - La realidad detectada requiere urgentemente de un programa de información y de repromoción para la actualización de tarifas.
- Se ha realizado la verificación de inventarios en cuatro provincias.
- La construcción de bodegas está completa en cuatro provincias, en dos provincias está en construcción, y en dos todavía no se ha logrado conseguir el terreno respectivo.
- En muy pocos casos se están realizando las visitas de operación y mantenimiento preventivo y rutinario a las comunidades. Los promotores han indicado que esto se debe a falta de viáticos y subsistencias. Y por lo tanto las labores específicas de asambleas de

juntas, visitas, análisis de tarifas están haciendo los ingenieros en lugar de los promotores de O&M. En estos casos la moral y motivación de los promotores es bastante baja.

- El proceso de adquisición de materiales, accesorios y herramientas para las bodegas de O&M y de las motos para los promotores está muy atrasado, aunque sigue su proceso.
- Las camionetas destinadas para el uso del componente de O&M llegaron y se entregaron a las provincias.

7. CAPACITACIÓN

- Se ha notado que el equipo del componente en la oficina central lleva una planificación conjunta de equipo para fijar calendario, responsabilidades y distribución de tareas.
- La unidad coordina el trabajo permanentemente con las provincias, delegando una gran parte del trabajo. La descentralización de esta función y su relación con la asesoría en la oficina central se está realizando bien.
- La programación de eventos de capacitación se está llevando a cabo según el plan y con el uso de nuevas técnicas de capacitación de adultos. La limitante principal ha sido la falta de recursos cuando IEOS ha suspendido el flujo de fondos causando un retraso de tres meses en la realización de la programación. Se espera cubrir en el último trimestre del año 30 eventos que casi alcanzarían a cubrir la meta propuesta.
- Se notó en las observaciones del trabajo de capacitación que hay un gran esfuerzo para aplicar las técnicas y metodología de capacitación de adultos. La aceptación de estas técnicas es muy positiva por parte de todas las personas involucradas. Todavía hay necesidad de hacer un seguimiento de supervisión por parte del equipo de asistencia técnica para asegurar la calidad de los eventos. Específicamente hay que pulir las áreas de la co-facilitación, el uso de las técnicas de estudio de caso, y simulación y dramatización.
- En la aplicación de técnicas se observó que a los capacitadores se les podría brindar la oportunidad de ampliar sus habilidades en comunicación, especialmente en el uso del parafraseo. Este tema debe incluirse en el próximo taller de capacitación.
- Los capacitadores en las provincias están haciendo seguimiento de los acuerdos tomados por las juntas en los cursos de capacitación.
- Se está ampliando la red de capacitadores a nivel de las ocho provincias y haciendo un esfuerzo de compartir destrezas adquiridas entre promotores.
- Los conocimientos y práctica de las técnicas de detección de necesidades necesitan profundizarse con el personal de capacitación.

8. TECNOLOGÍA APROPRIADA

- Se ha logrado cumplir la mayoría del plan de trabajo programado para el período del monitoreo de la unidad. Se han realizado las siguientes actividades: procedimientos de la unidad, contratos de estudios, plan de monitoreo de la calidad del agua, taller de información sobre lo que es el componente.
- Dos ediciones de la revista de UCETA están publicadas.

- El estudio de normas está en proceso y requiere de la atención cuidadosa de la supervisión de UCETA ya que el primer producto del contrato no ha alcanzado las metas de calidad deseada.
- Están publicados dos temas de estudio y otro está listo para ser publicado.
- El personal de las provincias sigue con la percepción de que UCETA es "asunto de la oficina central." Lo cual puede indicar que el proceso de identificar estudios no involucra suficientemente a la gente de la comunidad y al personal de campo. Hace falta la comunicación como mecanismo para recibir información y responder a las necesidades sentidas en el campo.
 - "No se siente la presencia de UCETA en provincias"
 - "No hay contacto ni hay comunicación"
 - "La información de requerimientos a las provincias es extemporánea."
 - "Observaciones y sugerencias del personal de campo, por ejemplo, sobre tipos de sumideros y el uso de ferrocemento, no han tenido respuesta."
- No se han experimentado mecanismos dinámicos para la difusión de resultados de los estudios.
- Hay un gran éxito al involucrar al componente de O&M en el programa de control de calidad de agua. No se observa un trabajo más estrecho con los otros componentes. Es necesario involucrar a los otros componentes en la identificación de necesidades socio-culturales (ej. uso de agua caliente), y de otras necesidades (ej., reciclaje de desechos orgánicos).

ANALISIS DE AREAS PROBLEMATICAS

1.- COORDINACION Y GERENCIA DEL PROYECTO

- . LA AUSENCIA DE UN LIDERAZGO PERMANENTE Y DEMOCRATICO A NIVEL GERENCIAL A EVITADO UN DESARROLLO NORMAL DE LAS ACTIVIDADES DE GERENCIA Y COORDINACION.

RECOMENDACION:

- . EL PERFIL DEL GERENTE DEL PROYECTO DEBE REUNIR LAS SIGUIENTES APTITUDES Y HABILIDADES:
 - . VISION DE LA INSTITUCION.
 - . IDENTIFICACION Y COMPROMISO DE TRABAJO.
 - . HABILIDAD DE COMUNICACION Y DIALOGO.
 - . HABILIDAD DE PLANIFICAR-EJECUTAR Y CONTROLAR.
 - . SER DEMOCRATICO.
- . **ALGUNOS LIDERES PROVINCIALES NO CUMPLIERON COMPROMISOS ESTABLECIDOS PARA INFORMAR EN DOBLE VIA.**

RECOMENDACION:

- . LA GERENCIA DEBE IMPULSAR LA COMUNICACION ENTRE PROVINCIAS MEDIANTE LAS REUNIONES ZONALES Y ECIP.
- . FALTA DE GESTION ADMINISTRATIVA DE ALGUNOS COMPONENTES Y FALTA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EFICIENTES.
- . **CUMPLIMIENTO DE CRONOGRAMAS ESTABLECIDOS EN EL PLAN OPERATIVO.**

RECOMENDACION:

- . OPTIMIZACION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA QUE SEAN MAS AGILES Y EFICIENTES POR PARTE DEL AREA FINANCIERA.
- . **NECESIDAD DE REFORZAR LA COMUNICACION Y COORDINACION ENTRE COMPONENTES.**

RECOMENDACION:

- . MAYOR APOYO GERENCIAL-MEJOR LIDERAZGO.
- . **INFORMACION DISTORSIONADA**

COMENTARIOS DEL PLENARIO GERENCIA

- RETROALIMENTACION A LA SUBSECRETARIA SOBRE EL LIDERAZGO PARA EL PROYECTO.
- SE NECESITA CONTROL (SEGUIMIENTO) DE LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN.
- EL GERENTE NECESITA DEDICACION EXCLUSIVA A TIEMPO COMPLETO.
- PARA MEJORAR LA GERENCIA DEL PROYECTO CONVIENE CORRESPONSABILIDAD DE LIDERES Y SEGUIDORES.
- A MAS DE LAS REUNIONES DEL "ECI" SE NECESITA INCREMENTAR REUNIONES INFORMALES ENTRE COMPONENTES PARA MANTENER UNIDAD DENTRO DEL PROYECTO.
- EL LIDERAZGO NO ES FUNCION DE UNA SOLA PERSONA ES PRODUCTO DE LA CORRESPONSABILIDAD DE LOS MIEMBROS QUE CONFORMAN EL EQUIPO.
- BUSCAR APOYO AUN FUERA DEL IEOS PARA INTEGRAR Y COORDINAR ESFUERZOS Y RESPONDER EN FORMA UNITARIA A LAS NECESIDADES DE LAS COMUNIDADES.
- PLANIFICACION Y SELECCION DE COMUNIDADES EN EQUIPO DENTRO DE CADA PROVINCIA.
- AMPLIAR EL CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO EN CADA PROVINCIA (CONTINUAR PROCESO YA INICIADO).

2. DESEMPEÑO DE LAS PROMOTORAS

EXISTE DIFERENCIA ENTRE LA REMUNERACION ECONOMICA QUE LAS PROMOTORAS NECESITAN PARA HACER SU TRABAJO, Y LO QUE EL IEOS LES PUEDE OFRECER A CAUSA DE SUS PROCEDIMIENTOS BUROCRATICOS.

EL IEOS NO CUMPLE LA PARTE DEL CONVENIO SOBRE INCORPORARLAS COMO PERSONAL DE PLANTA.

RECOMENDACION:

- . QUE EL IEOS CUMPLA LA PARTE DEL CONVENIO SOBRE SU INCORPORACION COMO PERSONAL DE PLANTA.
- . QUE SE ESTABLEZCA EN BASE DE ESTUDIO, EL SUELDO REAL QUE HAY QUE PAGARLES.

CIERTOS DIRECTIVOS PROVINCIALES NO VALORAN EN SU REAL MAGNITUD NI LA NECESIDAD NI LA FUNCION DE ESTE TRABAJO.

RECOMENDACION:

- . QUE EL GERENTE DEL PROYECTO INSTRUYA CLARAMENTE A LAS DIRECCIONES PROVINCIALES SOBRE LAS METAS Y ALCANCES DEL PROYECTO.

CIERTOS SUPERVISORES SON MUY DIRECTIVOS EN EL SEGUIMIENTOS DE TRABAJO DE LAS PROMOTORAS.

RECOMENDACION:

- . REFORZAR SUS CONOCIMIENTOS Y TECNICAS DE SUPERVIVENCIA EN EL SENTIDO DE CONSULTORIA, APOYO Y ASISTENCIA.

COMUNIDAD

EL TRABAJO DE LAS PROMOTORAS SE ENFOCA MAS A NIVEL INDIVIDUAL QUE A NIVEL DE GRUPOS COMUNITARIOS.

RECOMENDACION:

- . ENRIQUECER LAS TECNICAS DE INVOLUCRAR A LA COMUNIDAD A LAS PROMOTORAS Y SUPERVISORES.

CAPACITACION

SE RECONOCE QUE EL PERIODO DE CAPACITACION A PROMOTORAS HA SIDO INSUFICIENTE (DEMASIADO CORTO).

RECOMENDACION:

COMPLEMENTAR LA CAPACITACION DE LAS PROMOTORAS SOBRE LOS TEMAS PEDIDOS POR ELLAS Y LAS NECESIDADES CONSTATADAS CON RESPECTO A LAS TECNICAS PARTICIPATIVAS Vs, DIRECTIVAS.

**COMENTARIOS DEL PLENARIO
(DESEMPEÑO DE LAS PROMOTORAS)**

- REVISION Y UNIFICACION DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CONTRATACION DE PROMOTORAS.
- IEOS DEBE ASUMIR LA RESPONSABILIDAD DEL CONVENIO.
- RECOGER INFORMACION ACERCA DEL DESTINO DE PROMOCION Y EDUCACION SANITARIA EN ESTA NUEVA REORGANIZACION DEL MINISTERIO.
- UNIFICAR CRITERIOS Y COMPARTIR EXPERIENCIAS ACERCA DEL LIDERAZGO EN RELACION AL DESEMPEÑO DE LAS PROMOTORAS.

3.- COORDINACION INTERNA PROVINCIAL

FALTA DE "CONVENCIMIENTO" DE LA AUTORIDAD PROVINCIAL SOBRE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO (VISION).

RECOMENDACION:

- . ACTIVACION DEL "ECIP" Y REGLAMENTAR SU FUNCIONAMIENTO.
- . MONITOREO Y RETROALIMENTACION CONTINUA DEL NIVEL CENTRAL.
- . DEFINIR LOS ROLES DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LAS DIRECCIONES PROVINCIALES.
- . OPORTUNA TRANSFERENCIA DE FONDOS DE CONTRAPARTE PARA OPERACION E INVERSION.

COMENTARIOS DEL PLENARIO

(COORDINACION INTERNA DEL EQUIPO PROVINCIAL)

- . QUE LAS PROVINCIAS RETOMEN LA ORGANIZACION INTERNA SEGUN EL PLAN DEL PROYECTO CON LA LLEGADA DE LOS NUEVOS (ECIP).
- . CADA PROVINCIA TIENE QUE ACLARAR ROLES SEGUN LA REALIDAD PROVINCIAL.
- . BRINDAR ASESORIA A LAS PROVINCIAS PARA AYUDAR EN EL PROCESO DE DEFINIR ROLES SEGUN LA NECESIDAD REAL (TALLER O CONSULTA DINAMICA).

4.- ADMINISTRACION Y FLUJO DE FONDOS

DEFINICION DEL PROBLEMA.

SE HAN DETECTADO EN CIERTAS OCASIONES LA EXISTENCIA DE PROBLEMAS RELACIONADOS CON LOS TRAMITES ADMINISTRATIVOS-FINANCIEROS EN LA CONSECUICION DE FONDOS PARA LA OPERACION DEL CONVENIO.

EN RELACION AL CONTENIDO DEL DOCUMENTO CONSIDERAMOS QUE:

LOS BLOQUEOS ADMINISTRATIVOS, ENTENDIDOS COMO LA DEMORA O SUPERVISION NO VOLUNTARIA DE DETERMINADOS PROCESOS, OBEDECE A UNA FALTA DE COMUNICACION DE DOBLE VIA Y A LA FALTA DE OPORTUNIDAD EN LA PREPARACION Y ENVIO DE INFORMACION FINANCIERA Y A LA DIFICULTAD DE CONSEGUIR FONDOS PARA ACTIVIDADES ESPECIFICAS DEL PROYECTO.

RECOMENDACIONES

REALIZAR UN FLUJOGRAMA DE LOS MECANISMOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS QUE DESCRIBAN LOS PROCEDIMIENTOS A SEGUIR EN LOS DIFERENTES TRAMITES.

QUE SE INTENSIFIQUE LA COMUNICACION EN DOBLE VIA PARA FACILITAR LOS PROCEDIMIENTOS Y TRAMITES.

PARA ACELERAR EL TRAMITE ADMINISTRATIVO Y FLUJO DE FONDOS SE RECOMIENDA HACER EL SEGUIMIENTO CONSTANTE Y OPORTUNO POR PARTE DE LOS RESPONSABLES .

GENERAR REUNIONES DE TRABAJO PARA ESTABLECER SOLUCIONES.

**COMENTARIOS DEL PLENARIO
(ADMINISTRACION Y FLUJO DE FONDOS)**

MECANISMOS DE LA COMUNICACION:

HACER REUNIONES INFORMALES CUANDO SE EJECUTEN DIFICULTADES EN EL TRAMITE.

REALIZAR UN MONITOREO REGULAR DE ACCIONES A TRAVES DEL ECI.

DIVULGAR PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS A TRAVES DE REUNIONES Y CONSULTAS PERSONALES.

5.- DESCENTRALIZACION

NO DE HA DADO LA DESCENTRALIZACION DESEADA EN EL ASPECTO TECNICO-ECONOMICO Y FINANCIERO -ADMINISTRATIVO EN EL IEOS.

SOLUCIONES Y RECOMENDACIONES

- . SE DEBE RESPALDAR LA POSICION GERENCIAL DE LOS DIRECTORES PROVINCIALES.
- . LA DIRECCION PROVINCIAL DEBE TENER EL PODER DE DECISION EN LA PROGRAMACION Y REPROGRAMACION DE OBRAS DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE CAMPO.
- . FLEXIBILIDAD EN EL USO DE LOS RECURSOS, DE ACUERDO A LA PRIORIZACION PROVINCIAL (POR PARTE DE LA DIRECCION PROVINCIAL).
- . LOS ESTUDIOS DEBEN SER PLANIFICADOS, EJECUTADOS Y APROBADOS EN LA DIRECCION PROVINCIAL.
- . DEBE REVISARSE Y AMPLIARSE LOS MONTOS DE CONTRATACION Y ADQUISICION DE BIENES A NIVEL PROVINCIAL, A TRAVES DE LA ACTUALIZACION DEL REGLAMENTO INTERNO DE IEOS.
- . APOYO OPORTUNO DEL PERSONAL TECNICO DE IEOS CENTRAL

COMENTARIOS DEL PLENARIO (DESCENTRALIZACION)

- . LOS RECORTES DE PRESUPUESTO SE HAGA A LAS PROVINCIAS SEGUN SU PLAN DE PRIORIDADES.
- . DESCENTRALIZAN LA ADQUISICION DE FONDOS A TRAVES DE UN PROCESO DE ASIGNACION PRESUPUESTARIA NORMAL EN VEZ DE EVENTUAL. CREAR UN GRUPO DE TRABAJO PARA DISEÑAR EL PROLOGO.

ANALISIS DE LOGROS, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES DE LOS COMPONENTES

A.- ADMINISTRACION Y COORDINACION DEL PROYECTO

1. Comunicación, Coordinación e información del Proyecto

1.1. Se ha establecido el equipo de coordinación e información?(ECI).

Sí. Trimestralmente se reunieron gerentes, jefes de componente, Asesores, Asistente del Proyecto y Coordinador.

LIMITACIONES:

.Fueron reuniones informativas y verticales.

.El Gerente IEOS no dispuso de tiempo suficiente.

.Falta de comunicación a doble vía.

.No se realizaron reuniones en las provincias del proyecto.

PROPUESTA:

Necesidad de contar con un Gerente del Proyecto a tiempo completo.

Cumplir el programa preestablecido.

1.2 El ECI se ha reunido seis veces al año en las provincias?

No.

LIMITACIONES:

Falta de apoyo gerencial.

PROPUESTA:

Realizar reuniones en forma trimestral con programa preestablecido. Participarán en cada reunión: el ECI, el ECIP de una provincia y como invitados el Director Provincial y el segundo de abordo de otra provincia. Se realizarán cuatro reuniones en el año.

1.3 El ECI ha servido para comparar progresos, problemas, éxitos y temas de interés entre los componente?

Sí, relativamente.

LIMITACIONES Y PROPUESTAS (Referirse a 1.1 y 1.2).

1.4 El ECI ha servido para intercambiar experiencias de campo entre provincias y cuál ha sido su utilidad?

No.

LIMITACIONES Y PROPUESTA (Referirse a 1.1 y 1.2).

1.5 Se han establecido los ocho ECIP?

Parcialmente.

LIMITACIONES

Falta de cumplimientos a compromisos realizados en el curso de Desarrollo Gerencial.

Falta de apoyo del ECI.

PROPUESTA

Conformar el ECIP con el Director Provincial y el segundo

a abordo, jefes y delegados de los diferentes componentes en provincia. Se sugiere reuniones semanales.

- 1.6 Han servido los ECIP para difundir el alcance del Proyecto e impulsar sus actividades y coordinar el trabajo en provincias?
Relativamente,
LIMITACIONES Y PROPUESTA (Referirse a 1.1 y 1.2).
2. **Planificación del Proyecto y Monitoreo del Plan.**
- 2.1 Se aprobó el Plan de Implementación para el año 1992, en diciembre de 1991?
No. Fue aprobado en marzo de 1992.
PROPUESTA
Concluir el Plan Operativo del año 1993 y la aprobación en el IEOS en noviembre de 1992.
Solicitar agilidad en aprobación a IEOS y USAID.
- 2.2 Se enviaron los informes técnicos trimestrales y los informes financieros mensuales?
Técnicos, sí. Financieros, con algún retraso.
PROPUESTA
Impulsar el envío oportuno de justificativos de gastos de provincias y también de los gastos observados por el IEOS y/o USAID.
- 2.3 El Plan de Monitoreo ha servido para efectuar un seguimiento adecuado a las actividades del Proyecto?
En IEOS Central - parcialmente.
En IEOS Provincial - no.
LIMITACIONES
Falta de seguimiento al proceso.
PROPUESTA
Utilizar indicadores en reuniones del ECIP.
- 2.4 Se ha instalado la red de comunicación interprovincial (informática) y se la ha utilizado para el intercambio de información gerencial?
En proceso la primera fase.
- 2.5 La Gerencia tiene conocimiento de la aplicación de los indicadores de desempeño provinciales?
No.
LIMITACIONES
Falta de seguimiento al Proceso.
PROPUESTA
Utilizar indicadores en reuniones ECIP.
3. **Administración del Proyecto**
- 3.1 Los informes financieros fueron aprobados por USAID?
Sí.
- 3.2 USAID ha reembolsado los fondos oportunamente?
No, existen retrasos.
PROPUESTA

Se debe solicitar mayor agilidad.

3.3 Están los registros y archivos en orden?

Si.

3.4 Los equipos de trabajo provinciales, están debidamente conformados y utilizando procedimientos adecuados?

Parcialmente. Se establecieron procedimientos.

PROPUESTA

Se requiere capacitación del personal.

4. Programa de descentralización

4.1 Se ha establecido el equipo de apoyo para la descentralización.

No.

LIMITACIONES

Falta de apoyo gerencial.

PROPUESTA

Lograr compromiso institucional y compatibilizar con propuesta del Proyecto.

4.2 Se ha planteado e iniciado el proceso de institucionalización de la descentralización?

No.

PROPUESTA (Referirse a 4.1)

4.3 Se ha cumplido el programa de Desarrollo Gerencial?

Si.

4.4 Se ha establecido un Plan de Monitoreo de la aplicación del programa de Desarrollo Gerencial?

Parcialmente.

LIMITACIONES

Falta de seguimiento y monitoreo a nivel provincial.

4.5 Están los Gerentes del Proyecto utilizando las destrezas y las técnicas impartidas en el programa de Desarrollo Gerencial?

Parcialmente a nivel central y provincial.

4.6 Está el nivel central de IEOS brindando la oportunidad de aplicar la descentralización en el Proyecto?

Parcialmente.

PROPUESTA

Definido (4.1) se podrá iniciar la aplicación de la descentralización.

RECOMENDACIONES PARA GERENCIA

- AMPLIAR LA INFORMACION SOBRE LA CONFORMACION DEL "ECIP" (# DE PERSONAS).
- INCLUIR EN EL "ECIP" A UN REPRESENTANTE DEL AREA FINANCIERA.
- PREPARAR EL PLAN DE TRABAJO DE LOS COMPONENTE PARA FINES DE OCTUBRE.

- ES IMPORTANTE Y NECESARIO CAPACITAR EN GERENCIA A LOS NUEVOS DIRECTORES PROVINCIALES.

B.- COMPONENTE DE CAPACITACION

1.1 Oficialización de la unidad de Capacitación

- Logros: - Elaboración del orgánico funcional.
- Aprobación por gerente de proyecto.
- Aprobación por la SENDA.
- Limitante - Paralización del trámite (c. autoridades)
- Recomend. - Intervención autoridades IEOS para institucionalizar la unidad.

1.2 Sistema de Capacitación

- Logros - Aprobación oficial.
- Funciona de acuerdo a políticas y normas establecidas.
- Limitante - Ninguno.
- Recomend. - Que la aplicación del sistema se perfeccione progresivamente teniendo como guía el documento aprobado oficialmente.

1.3 Coordinadores provinciales

- Logros - Designados en todas las provincias.
- Dedicación a tiempo completo para la planificación y ejecución de los eventos.
- Limitante - No se halla designado (nombramiento).
- Recomend. - Legalización de la unidad.

1.4 Definición de funciones de los Coordinadores Provinciales

- Logros - Sí, están definidas y se cumple.
- Limitante - Ninguno
- Recomend. - Evitar a futuro conflicto laboral por cambio de funciones.

1.5 Detección de necesidades de Capacitación.

- Logros - Se cumplió a excepción de la provincia de El Oro.
- Limitante - Insuficiencia de recursos para ampliar cobertura
- Recomend. - Profundizar conocimientos técnicos.
- Asignación de recursos suficientes y oportunos.

1.6 Plan de Capacitación (92)

- Logros - Elaboración y aprobación del Plan.
- Limitante - Retraso en la entrega de fondos.
- Recomend. - Que los remanentes presupuestarios de cada año sirvan para financiar el primer trimestre del siguiente año.

1.7 Diseño de eventos

- Logros - Todos los eventos cuentan con diseño y planificación.
- Limitante - Ninguno.

- Recomend. - Perfeccionamiento de estas actividades.

1.8 Evaluación y seguimiento

- Logros - Se ha desarrollado el marco teórico de esta etapa.
- Limitante - Por falta de recurso humano especializado y actor tiempo no se han implementado.

Recomend. - Que se impulse esta actividad para aplicarla en el año 1993.

1.9 Recurso Humano

Logros - Incremento de una persona.

Limitante - No se ha completado con el personal requerido.

Recomend. - Contratación de personal especializado.

1.10 Equipos audiovisuales y material bibliográfico

Logros - En proceso de adjudicación.

Limitante - No cubre para todas las provincias.

Recomend. - Conseguir presupuesto para el resto de provincias.

1.11 Coordinación con otros componentes

Logros - Ha mejorado la comunicación.

Limitante - Se ha discutido sobre este tema

Recomend. - Reuniones continuadas de ECI.

RECOMENDACIONES A CAPACITACION

- LOS EQUIPOS AUDIOVISUALES CONVIENE QUE LOS MANEJE Y SE RESPONSABILICE UNA SOLA PROVINCIA.
- INCLUIR LA CAPACITACION EN COMPUTACION EN EL PLAN DEL NUEVO AÑO

C.- COMPONENTE DE TECNOLOGIA APROPIADA
LOGROS

1. Conformación y organización de la unidad.

1.1 Se completó el manual de Procedimiento?

Sí. Contiene: -Responsabilidad
-Reglamentos
-Procedimientos

2. Establecimiento de programas de investigación

2.1. Se iniciaron tres programa de investigación?

Sí. - Prefiltración
- Desinfección nivel domiciliario
- Conexiones domiciliarias de agua potable
- Letrinización: hogares y escuelas

2.2 Revisión de normas "area rural"?

En ejecución

2.3 Se revisaron los planos tipo y especificaciones de construcción?

No, Actividad posterior a la revisión de normas.

2.4 Se inició el Plan Piloto de Calidad de Agua?

Sí, en cuatro provincias (Cotopaxi, Azuay, Carchi y Chimborazo).

3. Capacitación

3.1 Se capacitó al personal de UCETA?

Sí, autoadiestramiento en preparación de temas técnicos, proyectos y su publicación.

3.2 Se capacitó a promotores de O y M.

Sí, 2 Seminarios-taller en Control de Calidad del agua con participantes de las cuatro provincias mencionadas.

4. Divulgación de resultados.

4.1. Se publicaron tres temas.

Sí, Remoción CO₂, Filtros Dinámicos, Arietes, Hidr.

4.2. Se publicó la revista UCETA.

Sí, Revista No. 1 y 2.

4.3 Se ha evaluado utilidad de temas publicados?

No.

LOGROS ADICIONALES

1. Conformación y organización de la unidad

Dotación de recursos humanos

- Asesor local
- Ingeniero de UCETA

2. Establecimiento de programas de investigación

Promoción de nuevos estudios de T.A. (11 temas presentados)

3. Capacitación

Capacitación del personal de UCETA en seleccionar, conducir y desarrollar estudios de T.A.

Conferencia sobre "Presentación".

Seminario Taller de Normas de Diseño.

4. Se ha instalado la red de comunicación interprovincial (a nivel central)

LIMITANTES:

- . Carencia de espacio físico, mobiliario y equipo.
- . Carencia de recursos económicos y movilidad para visitar provincias.
- . Disponibilidad oportuna de los recursos.

RECOMENDACIONES:

- . Presencia de UCETA en provincias (necesario).
- . Evaluar la utilidad de estudios.
- . Detectar necesidades reales de estudios.
- . Coordinación del Componente.
- . Preparación de cartillas para uso en las comunidades.
- . Coordinación con Capacitación al Programa de UCETA para establecer procesos participativos de detección de temas.

RECOMENDACIONES AL COMPONENTE DE TECNOLOGIA APROPIADA
REVISION INMEDIATA DE PLANOS TIPO COMO PRIORIDAD DE ESTUDIO

D.- COMPONENTE DE EDUCACION SANITARIA

1. NIVEL DIRECTORES PROVINCIALES.-

LOGROS

- Se han distribuido tres boletines bimensuales, el cuarto está por salir (80%).
- Se realizó una visita semestral a provincias por parte del jefe de componente.
- Se tiene respaldo del 70% de las Direcciones Provinciales.
- El 70% de la Direcciones Provinciales reportan mensualmente el avance del Programa.
- Se desarrolló un sistema de información (a todo nivel).

LIMITANTES

- Existe falta de apoyo efectivo de algunas direcciones provinciales.
- Retraso en las actividades programadas debido a la situación político-administrativa.
- Falta de recursos económicos y una metodología de monitoreo para hacer el seguimiento de las promotoras.

2. NIVEL DE SUPERVISORES

LOGROS

- Se ha realizado la detección de las necesidades de capacitación.
- Se realizó el tercer taller de capacitación.
- Se implementó una biblioteca especializada a nivel central y provincial.
- Se realizan reuniones de retroalimentación semanales-mensuales
- Se ha definido y delegado funciones en seis áreas de trabajo y planificación de actividades.
- Apreciación favorable de parte de los directores provinciales y promotores respecto al trabajo del supervisor.

LIMITANTES

- No se realizó el taller sobre supervisores y monitoreo debido al retraso en la asignación presupuestaria.
- Ciertos supervisores no practican la supervisión como consultoría, (es directiva).

3. NIVEL DE PROMOTORES

LOGROS

- Detección de necesidades de capacitación.
- Selección y capacitación de 30 nuevas promotoras, (contratación de 26).
- Distribución de 55 libros a las provincias.
- Realización de la I.S.C.P.(Investigación Socio Cultural) con 16 promotores y procesamiento de datos.

LIMITANTES

- Limitada capacitación a promotoras.

- Limitadas técnicas de educación de adultos.

4. NIVEL DE COMUNIDAD

LOGROS

- Las promotoras se encuentran trabajando en 217 comunidades y 28.500 familias en ocho provincias.
- Producción de 16 Programas radiales y 35 guiones.
- Elaboración de 24.000 láminas educativas y 2.500 guías didácticas.
- Elaboración de la encuesta CAP (formato y contrato del procesamiento), conocimiento, actitudes y prácticas.
- Se realizó 48 sesiones educativas, 24 con líderes y 24 con líderes mujeres.

LIMITANTES

- El proceso de adquisición de materiales y servicios es inadecuado.
- Procedimiento para contratación de estudio de grabación no es claro.
- Los cambios políticos han demorado la aprobación y transferencia de fondos para sesiones educativas.
- No se ha podido realizar el seguimiento educativo dado que no se han efectuado las sesiones educativas en la magnitud prevista.
- No se realizó monitoreo y educación de las actividades en las comunidades por falta de supervisión y pautas de cómo hacerlo.

SUGERENCIAS DEL COMPONENTE DE EDUCACION SANITARIA

- Realizar las actividades que no se han desarrollado.
- El proceso administrativo y financiero debe mejorar a fin de permitir que los fondos fluyan con agilidad.
- El proceso de compra y adquisiciones debe modificarse y mejorar.
- El IEOS debe asignar los fondos de contraparte para promotores.
- Reforzar la capacitación a supervisores y promotores.
- Informar y tomar acuerdos con los directores provinciales para conseguir el apoyo al Programa.

E.- COMPONENTE DE CONSTRUCCIONES

LOGROS

- Aprovechamiento de tiempo y recursos.
- Aplicación de la descentralización técnica-financiera.
- Aprovechamiento de recursos humanos e infraestructura logística de las direcciones provinciales.
- Cumplimiento de lo programado de acuerdo a la disponibilidad económica.
- Presencia efectiva en las comunidades servidas.
- Conclusión del programa de letrización, 3000 letrinas en cuatro provincias.
- Experiencia efectiva adquirida en la ejecución de obras.

LIMITANTES

- Disponibilidad y flujo de fondos de contraparte (insuficiente)
- Falta de estudios completos aprobados.
- Supervisión efectiva (tiempo)
- Falta de información oportuna.
- Falta de innovación e implementación de técnicas constructivas probadas.

RECOMENDACIONES

- Definición de lineamientos a seguir en el sector.
- Disponibilidad de recursos suficientes y oportunos.
- Evitar el desfinanciamiento.
- Planificación exacta del programa: Estudios, adjudicaciones, convenios costo y escalamiento, forma de ejecución.
- Coordinación gerencia-componentes-provincias.
- Propuestas de tecnologías apropiadas para optimizar el proceso de diseño y construcción.
- Selección de comunidades con procedimientos establecidos.

RECOMENDACIONES AL COMPONENTE DE CONSTRUCCIONES

- MAYOR DELEGACION A LAS PROVINCIAS PARA LA ELABORACION DE DISEÑOS Y SUPERVISION DE OBRAS (EN LO POSIBLE).
- GESTIONES DE LAS PROVINCIAS PARA COORDINAR TRABAJOS CON ONG'S QUE SE DEDICAN A CONSTRUCCION DE SISTEMAS DE AGUA.
- APROVECHAR LA EXPERIENCIA POSITIVA DE LOS "MODULOS OPERATIVOS"
- DEFINIR EL ALCANCE PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE INFORMACION DE DOBLE VIA.

F.- COMPONENTE DE OPERACION Y MANTENIMIENTO

LOGROS

- 1- Se preparó el borrador del Plan.
- 2- Se concluyó la elaboración del Manual.
- 3- Se realizó las visitas calendarizadas en las provincias de : Carchi, Cotopaxi, Chimborazo, Azuay.
Con: Plan de Monitoreo.
Vigilancia Ambiental.
Actualización permanente de inventarios.
- 4- Se concluyó el Estudio Tarifario.
- 5- Se realizó cursos para promotores en: Tungurahua, Carchi, El Oro y Chimborazo.
- 6- Se entregó la información actualizada y procesada a la provincias.
- 7- Se actualiza los montos de inversión para la rehabilitación, pues es un programa de alta prioridad.
- 8- Se concluyó la construcción de bodegas en cuatro provincias y dos se encuentran en ejecución.
- 9- Se entregó los vehículos de O & M.
- 10- Se dispone de la información del inventario de los sistemas de alcantarillado y letrinas.
Se dispone de guías para elaboración del Manual.

LIMITANTES

- 1- Falta integrar políticas para su estudio y análisis en el Plan.
- 2- Falta difusión y aplicación del Manual.
- 3- Falta las visitas calendarizadas en: Imbabura, Pichincha, Tungurahua y El Oro.
- 4- Falta aplicación del Estudio Tarifario.
- 5- Falta capacitación en sistemas a bombeo para promotores y operadores.
- 6- Falta entrenar al personal que maneja la computadora para la utilización del Programa.
- 7- Montos elevados de las obras de rehabilitación.
- 8- Falta terrenos en dos provincias (Tungurahua e Imbabura).
- 9- Falta entrega de motos, herramientas y materiales.
- 10- Falta de tiempo para preparar la guía de alcantarillado y sistemas de tratamiento.

RECOMENDACIONES

- 1- Concluir y difundir la documentación.
- 2- Entrega de documentación.
Publicación de cartillas para operadores.

- 3- Conseguir recursos para visitas y los equipos Del Agua para ampliar cobertura.
- 4- Difusión de cartillas para su implementación y actualización.
- 5- Coordinar con el Componente de Capacitación la realización de los eventos.
- 6- Implementar el sistema computarizado a través de los modem.
- 7- Solicitar la asignación efectiva de fondos.
- 8- Agilitar a través de las direcciones provinciales la adquisición de terrenos.
- 9- Seguimiento en le proceso de adquisición.
- 10- Terminar la preparación del Manual de Alcantarillado Rural y Letrinas.

RECOMENDACIONES PARA EL COMPONENTE DE OPERACION Y MANTENIMIENTO

- SELECCIONAR LA REHABILITACION DE SISTEMAS A LAS COMUNIDADES QUE TIENEN PROGRAMAS DE EDUCACION SANITARIA.
- FIJAR UN TIEMPO LIMITE PARA CONSEGUIR TERRENO EN TUNGURAHUA E IMBABURA (POSTERIORMENTE CONVENDRIA BUSCAR NUEVAS ALTERNATIVAS).
- COORDINACION CON TECNOLOGIA APROPIADA PARA APROVECHAR LOGROS DE ESTE COMPONENTE.