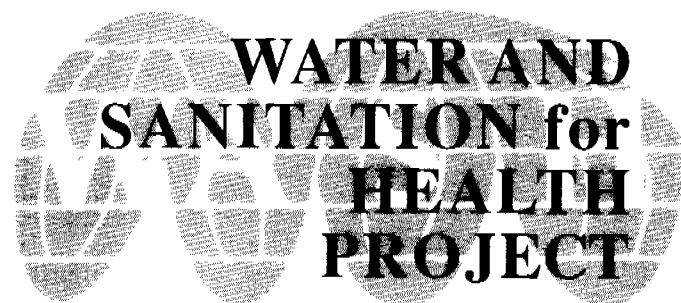


FINAL PROJECT MONITORING REPORT 1992-93

WATER AND SANITATION FOR HEALTH
AND ECUADORIAN DEVELOPMENT (WASHED)

LIBRARY
INTERNATIONAL REFERENCE CENTRE
FOR COMMUNITY WATER SUPPLY AND
SANITATION (IRC)

WASH Field Report No. 428
November 1993



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

WASH Field Report No. 428

FINAL PROJECT MONITORING REPORT 1992-93

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. 478

by

Daniel B. Edwards
Mercedes Torres

November 1993

Water and Sanitation for Health Project
Contract No. 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 11130
827 EC93

RELATED WASH REPORTS

Project Monitoring Report 1991-92: Water and Sanitation for Health and Ecuadorian Development (WASHED). November 1992. Field Report No. 384. Prepared by Daniel B. Edwards and Mercedes Torres. (Also available in Spanish).

Project Monitoring Report 1990-91: Water and Sanitation for Health and Ecuadorian Development (WASHED). August 1991. Field Report No. 342. Prepared by Daniel B. Edwards. (Also available in Spanish).

Project Initiation Workshop: Water and Sanitation for Health and Ecuadorian Development. June 1990. Field Report No. 311. Prepared by Daniel B. Edwards. (Also available in Spanish).

Pre-Implementation Workshop for the Water and Sanitation for Health and Ecuadorian Development Project, November 29-December 1, 1989. January 1990. Field Report No. 288. Prepared by Scott A. Loomis. (Also available in Spanish).

Social Marketing Strategies for Hygiene Education in Water and Sanitation for Rural Ecuador. December 1988. Field Report No. 245. Prepared by Marco Polo Torres and Janice Jaeger Burns. (Also available in Spanish).

CONTENTS

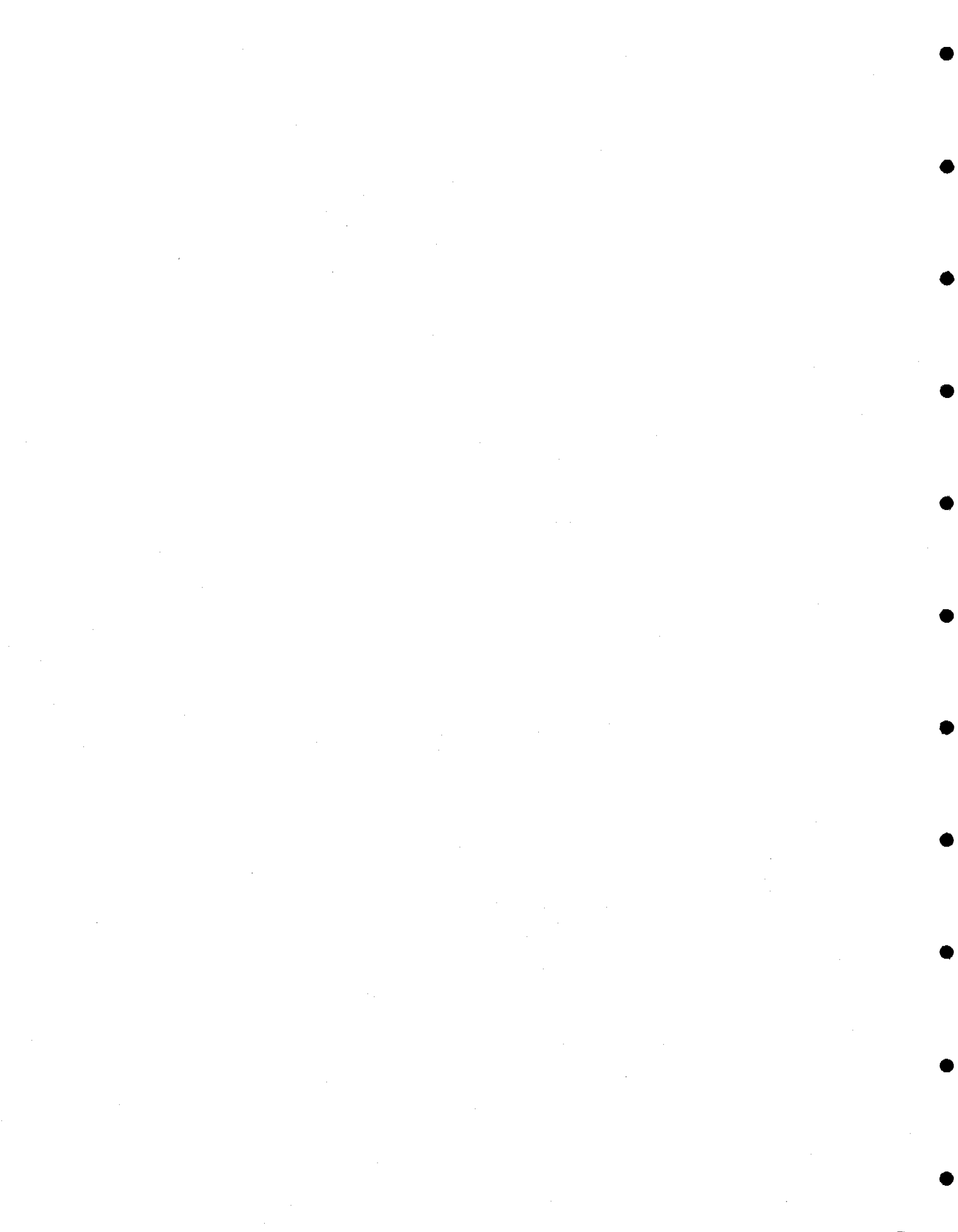
| | |
|--|-----|
| ABOUT THE AUTHORS | iii |
| ACRONYMS | v |
| EXECUTIVE SUMMARY | vii |
| | |
| 1. INTRODUCTION | 1 |
| 1.1 Background: The WASHED Project | 1 |
| 1.2 Terms of Reference for WASH Consultancy | 3 |
| 1.3 Monitoring Methodology and Activities Carried Out | 3 |
| | |
| 2. PRINCIPAL FINDINGS IN THE MONITORING REVIEW EXERCISE | 5 |
| 2.1 Summary of Findings | 5 |
| 2.1.1 Major Project Accomplishments | 6 |
| 2.1.2 Major Project Deficiencies | 7 |
| 2.2 Analysis by Project Component of Specific Achievements and Deficiencies | 9 |
| 2.2.1 Overall Project Management, Coordination, and Decentralization | 9 |
| 2.2.2 Training | 11 |
| 2.2.3 Operations and Maintenance | 12 |
| 2.2.4 Appropriate Technology | 13 |
| 2.2.5 Hygiene Education | 14 |
| 2.2.6 Construction | 16 |
| | |
| 3. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS FOR THE NEXT PROJECT YEAR | 17 |
| 3.1 Conclusions | 17 |
| 3.2 Recommendations for 1993-94 | 17 |
| | |
| APPENDIXES (In Spanish) | |
| A. Persons Interviewed | 19 |
| B. Draft Work Plan and Performance Indicators, 1993-94 | 23 |
| C. Project Monitoring Workshop | 55 |



ABOUT THE AUTHORS

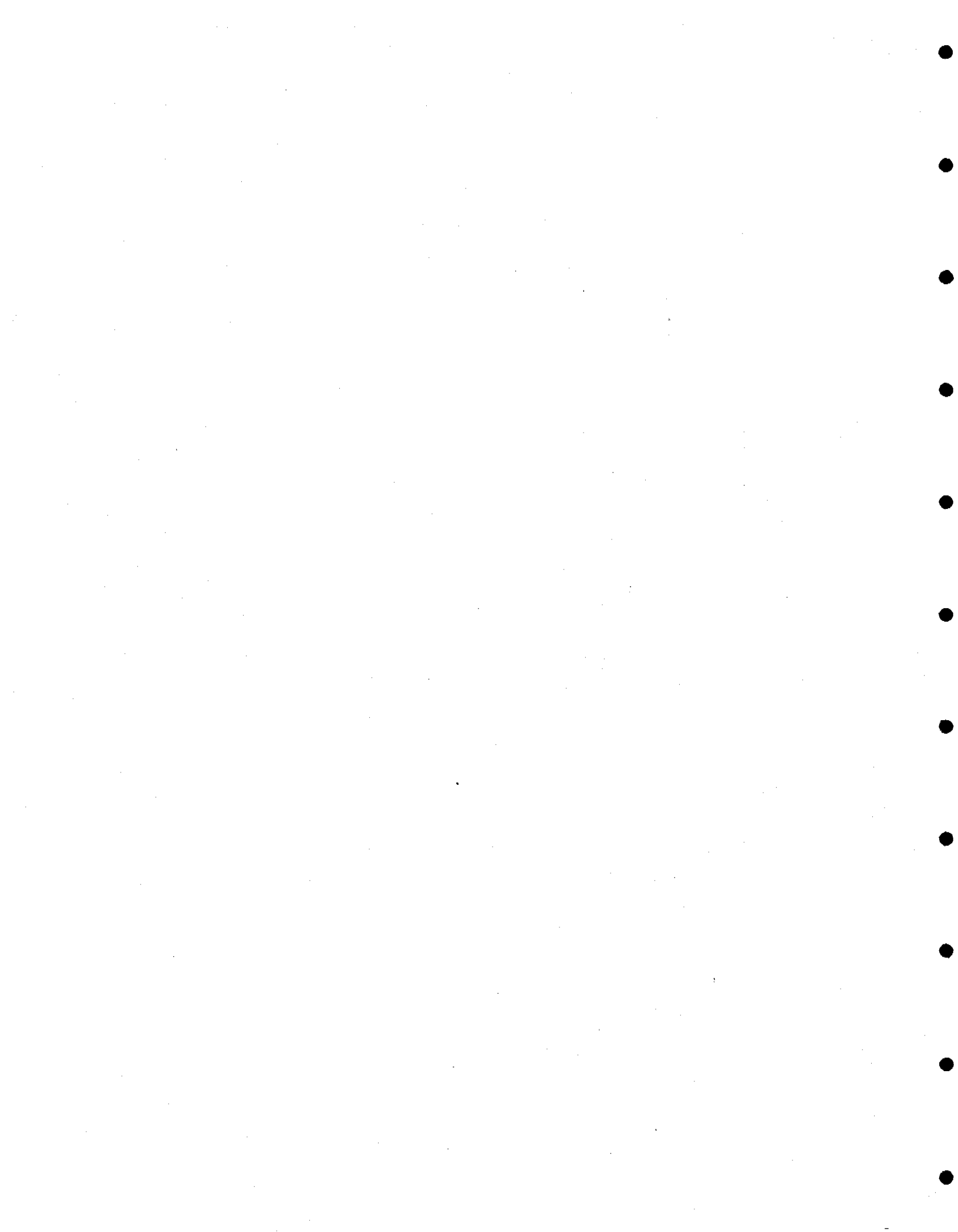
Daniel B. Edwards has been a vice president with Training Resources Group since 1981. He has over 25 years of experience as a training and organizational development consultant in Latin America, Asia, and the Middle East. He has worked on numerous WASH assignments over the past nine years, primarily in the area of training and institutional development. He has been involved in projects in Sri Lanka, Ecuador, Thailand, Egypt, and Eastern Europe. He speaks fluent Spanish and has lived in the Dominican Republic and Panama.

Dr. Mercedes Torres is a psychologist with over 20 years of experience in the field of workshop design, facilitation, and training. She has been a WASH consultant for many years, providing technical assistance to a long-term project entitled WASHED. 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.



ACRONYMS

| | |
|--------|---|
| A.I.D. | Agency for International Development (Washington, D.C.) |
| ECI | <i>Equipo de Coordinación e Información</i> |
| ECIP | <i>Equipo de Coordinación e Información Provincial</i> |
| ESF | Economic Support Fund |
| GOE | Government of Ecuador |
| IEOS | <i>Instituto Ecuatoriano de Obras Sanitarias</i> (Ecuadorian Institute of Sanitary Works) |
| KAP | knowledge, attitudes, and practices |
| MIS | management information system |
| O&M | operations and maintenance |
| TA | technical assistance |
| UCETA | <i>Unidad de Coordinación de Estudios de Tecnología Apropilada</i> (Appropriate Technology Coordination Unit) |
| USAID | United States Agency for International Development (overseas missions) |
| 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 September 1992 through September 1993 in the Water and Sanitation for Ecuadorian Development (WASHED) project. The United States Agency for International Development (USAID) began the project in 1990 in an effort to improve the health of a selected population in eight provinces in Ecuador. The project is designed to assist IEOS with a program to decentralize and strengthen the capacity of community water boards, provincial units, and the corresponding central-office support offices in their capacity to meet the provinces' needs for water supply, operations and maintenance (O&M), hygiene education, training, and appropriate technology. To achieve this objective, the project is divided into five components, with one to address each need separately. WASHED also provides technical assistance, training, and new systems design to support field workers (primarily provincial office-level staff and the people they work with in communities).

This report documents activities carried out under USAID's Water and Sanitation for Health (WASH) project to involve WASHED project staff in reviewing their own progress and developing a revised work plan and project performance indicators for the next year of project activity. Appendices A and B (written in Spanish) provide a list of persons interviewed for this report and a copy of the draft work plan and project performance indicators used in the past year. Appendix C (also in Spanish) summarizes activities conducted in a three-day project monitoring workshop held in August of this year.

Summary of Findings

During the past year, IEOS has been, and continues to be, an institution in transition. The new Government of Ecuador (GOE) policy has been to contract the private sector whenever possible, to reduce the number of staff in public institutions via monetarily compensated resignations, and to modernize and decentralize the government through new regulations. For IEOS, this has meant that as many as one-third of its 1,200 central-office employees have left during the period of this review. Delegation of authority to provincial levels now allows managerial staff to contract for services; previously the signature of the subsecretary was required. The result is a quicker response time and increased responsibility for provincial staff.

At provincial levels, as a part of the government retrenchment effort, excess staff are being cut through the compensated resignation plan as well. The short-term effect is a great deal of uncertainty within IEOS. The long-term result should be that remaining staff are more productive and that morale is higher.

The project in turn has had to adapt to the changes in IEOS. In the past year, a transition has taken place to new leadership at the central level (including a new IEOS project director) and new provincial chiefs at the field level. Conversely, the five project component chiefs (health education, training, appropriate technology, operations and maintenance, and construction) have remained relatively constant over the life of the project.

education, training, appropriate technology, operations and maintenance, and construction) have remained relatively constant over the life of the project.

The transition period has served to orient field staff in the changes the project seeks. The new staff are fully involved with the project and are committed to the changes involved.

The IEOS leaders who were interviewed estimate that at least their first four months on the job were spent learning the expectations of the new government and dealing with new personality characteristics. With the change in leadership, project coordination has suffered; meetings have been infrequent and inadequate at the central level. Coordination among provincial operations also has been poor, with a great deal of segmentation occurring among components. The operational plan of the project did not work its way through the IEOS/A.I.D. system until the end of April 1993.

On the positive side, the first formally transmitted budget for IEOS in three years was approved for 1993, and for the first time since the beginning of the project, IEOS will enjoy the full complement of counterpart funding for WASHED in all areas. On the negative side, the budget was not approved and made operational until July 1993, and all funds are required to be committed in the five remaining months of the GOE fiscal year. This will invariably alter the priorities of IEOS provincial staff regarding water supply system construction and rehabilitation. However, simply having a budget in place has had an enormously positive impact on most staff interviewed. As a result, the operational plan now seems more realistic than it has in previous years, and staff are motivated to move the project along as quickly as possible.

The long- and short-term WASH technical assistance (TA) teams have continued to work well with their IEOS staff counterparts, providing elements of stability and continuity to the project. Most IEOS staff interviewed said the two management skills workshops and follow-up team-building at each of the eight provinces have had a positive effect. Additionally, workshops have been conducted in four provinces to transfer technology and skills in appropriate technology and operations and maintenance (O&M). Promoters and community participants have been trained in hygiene education, operators in O&M, and community leaders in water board management. To achieve these results, the long-term WASHED TA team has concentrated more efforts in field activity than in prior years, providing more direct assistance in the form of supervision and workshops.

Accomplishments

Major project accomplishments to date are as follows:

- Project tasks and planned agendas have been accomplished at a rate of approximately 75 percent.
- Performance indicators are being achieved in most key areas.
- Project morale among field staff and project-component heads is high.

- In O&M, the process of disseminating the operations and maintenance manual and the new procedures for tariffs have begun in nearly half of the project provinces. A new goal has been set to upgrade the tariffs of all water supply systems IEOS supervises within the remaining 16 months of the project.
- In hygiene education, revised health messages have been disseminated through radio spots, and 41 female promoters have continued to make family visits and conduct hygiene education talks at schools and community meetings. A new study IEOS conducted this year in health knowledge, attitudes, and practices (KAP) has been included in this component. It indicates that while learners intellectually understand the messages being taught, they fail to change their practices significantly as a consequence of their understanding. As a result of this finding, a new strategy for hygiene education is now under development.
- In training systems, the Training Unit has continued to train and extend a network of trainers in the provinces and the central office; adult learning techniques are being applied with community participants, and 100 percent of the planned training events were accomplished during the past year. By the end of 1993, the full training calendar will have been completed. Additionally, a training needs assessment study has been completed, and an evaluation of completed training is planned for the next project year.
- In appropriate technology, five studies have been completed and four new studies are about to be undertaken. A series of workshops at the provincial level has begun to disseminate the results of studies on options for latrine construction and disposing of household waste.
- In construction, 14 systems have been completed to date, 19 are in process, and 9 are projected for contracting in 1993. The population served will be 27,000. The total budgeted amount for 1993 is US\$ 1,260,000.

A number of tasks remain to be accomplished during the continuation of WASHED, and many problematic performance areas demand attention. Most of the project's deficiencies were identified and addressed during this year's project monitoring workshop.

Deficiencies

The major deficiencies discussed in this report fall into the following areas:

- Project leadership and communication, and coordination at central- and field-office levels
- Integration of project components at field levels, with particular emphasis on the role of female promoters as members of provincial work teams and as permanent staff in IEOS
- Attention to the decentralization agenda

- The need to accelerate the O&M agenda and apply tariff reform, and encourage promoters and communities to take better care of water supply systems via regular community visits.

Recommendations

The following recommendations address current deficiencies in the WASHED project that A.I.D. should monitor:

- Ensure that the project's operational plan and budget for the last year of the project are approved by January 1994.
- Increase IEOS's level of project leadership and manage all communication and coordination at central levels through the Basic Rural Sanitation Division.
- Improve interunit collaboration and coordination at the field-office level.
- Integrate female promoters as members of provincial work teams and as permanent staff in IEOS.
- Continue the decentralization agenda.
- Accelerate the O&M agenda and apply tariff reform to all communities within the next 16 months. Ensure repromotion of community water boards and water supply system rehabilitation.
- Accelerate the administrative processes required to reimburse project expenditures.
- Legalize the Training Unit as an institutionalized component of IEOS.
- Transfer project management of the Appropriate Technology Unit under the Basic Rural Sanitation Division.
- Integrate the construction of new systems with health education and promotion.
- Expand the coverage and quality of hygiene education.

Conclusions

This project monitoring exercise has involved the full range of project participants in examining WASHED's progress during the past year. The fact that the project team was willing to describe openly and work on blockages is healthy and useful. The monitoring process has revealed that the project is in a very strong position to undertake any corrective measures necessary to move ahead in the next year.

While various difficulties have been experienced in what has been a transition year, the core professional staff and the TA team have integrated new staff members very well, and project morale is quite high.

If the project continues to progress during the next six months and addresses the operations and maintenance issues outlined in Chapter 2, additional WASHED activity will merit consideration. If this proves to be the case, USAID/Ecuador should consider a new project that will consolidate the success of the eight original project provinces and assist IEOS in expanding to eight additional provinces. This strategy would improve health in relation to rural water supply in needed areas while helping IEOS in its reform as a sectoral entity.

Chapter 1

INTRODUCTION

1.1 Background: The WASHED Project

In 1990, in an effort to improve the health of a selected population in eight provinces in Ecuador, the United States Agency for International Development (USAID) began the Water and Sanitation for Health and Ecuadorian Development (WASHED) project. The project is designed to assist IEOS with a program to decentralize and strengthen the capacity of community water boards (*juntas administradoras*), provincial units, and the corresponding central-office support offices to meet the needs for village-level water supply, operations and maintenance (O&M), hygiene education, training, and appropriate technology. The project provides technical assistance, training, and new systems design in support of the field (primarily provincial office-level staff and the people they work with in communities). The primary focus of the last two years of the project is attention to provincial offices and field work. The first two years focused on improved capability to support the field by strengthening systems and establishing new functions in central component offices. Project training and technical assistance has sought to establish capacity in the central office in the areas of operations and maintenance, hygiene education, training, appropriate technology, and management.

The institutionalization strategy of the WASHED project is to develop self-sustaining systems within IEOS at the provincial and central-office levels. These systems will strengthen and support the provision of rural water and sanitation hygiene education. When completed, the project will leave in place systems, procedures, and trained people at the community level and within IEOS who will ensure that the health of infants and children as regards the provision and use of water will have been improved and will continue to improve long after the project is over. Institutionalization of new components will leave in place support offices at the central level capable of continued extension to delegated and strengthened provincial operations.

The WASHED project is also attempting to build IEOS's ability to promote hygiene education. This new area of operation for IEOS involves adapting health messages to the cultural and social needs of communities where IEOS has already built or plans to build new systems. A part of this strategy requires that IEOS hire female promoters in a proportion of 40 percent of all promotional staff. This agreement was included because anthropological studies in the project's design indicated that the primary change agents and sources of child care and family health training are mothers and daughters. Traditional communities do not permit males into homes while men are away or allow them to conduct family home visits.

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

of O&M stores facilities so that communities have access to low-cost spare parts (for purchase). It is hoped that community associations will be formed so that rotating funds and eventual community management will take over warehouses. Other program elements include regular tariff reform mechanisms, improved community management, and preventive maintenance routines.

Appropriate technology is a new unit within IEOS as well. The task of the project is to help develop capacity in one central unit that will work interactively with communities and field operations to identify recurrent problems and investigate or design cost-effective solutions.

Construction was the primary component of the predecessor USAID project. Efforts to support this component in the current project have been limited to developing new norms for selection of communities and for the construction of systems (a study topic for the Appropriate Technology Unit). Project requirements concerning norms include attention to environmental protection (watershed protection, among other things).

USAID funding for construction is not the primary contribution to WASHED; 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). The project was scheduled to construct in 1990 80 systems in the target provinces with IEOS funds, and 80 with ESF funds. From 1991 to 1993, 480 new systems were scheduled to be built using IEOS funds at a rate of 160 systems per year.

Decentralization: A part of institutionalizing of systems for IEOS is the establishment of a delegated and decentralized provincial operation for the construction and maintenance of these systems. Increased administrative, technical, and financial delegation to the provincial chiefs, and stronger provincial operations are described as outcomes in the project agreement.

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

- project coordination/management development/decentralization;
- training technology and systems development;
- operations and maintenance;
- appropriate technology and construction systems; and
- hygiene education and promotion (this position currently is vacant).

This TA is supplemented with corresponding international and national short-term consultants (one for each project component), who are provided by A.I.D.'s Water and Sanitation for Health (WASH) Project. WASH also provides project strategy counterparts (one international and one local consultant) to the A.I.D. project director and the consultant coordinator. This task area includes strategy advisement and annual project monitoring activities, as well as

consultant services for management development in the decentralization program. This report is compiled under that activity area of WASH.

1.2 Terms of Reference for WASH Consultancy

An essential ingredient of the WASHED project strategy is the annual project monitoring and review procedure. The monitoring exercise in 1991 was conducted in June-July; in 1992, in September. The current exercise has been conducted in the month of August.

The monitoring procedure uses (as one element of review) a set of performance 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 or results associated with major project goals (e.g., decentralization, and institutionalization of key programs or procedures). The performance indicators used for the 1993 review were established during the project monitoring workshop in September 1992. Unfortunately, most of the provincial-office heads did not participate in the development of the indicators. New performance indicators for the upcoming year are provided in Appendix C (in Spanish).

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

1.3 Monitoring Methodology and Activities Carried Out

The activities conducted during the 1993 monitoring exercise include the following:

- Active internal review by each IEOS project component leader and the local long-term TA team to compare results against monitoring indicators for the past year.
- Interviews with 75 individuals involved in the project, including a cross-section of people in communities and IEOS staff at all levels. Long-term and WASH advisors, as well as the chiefs of all provinces, were interviewed. Field visits were made to five of the eight project provinces.
- All project component chiefs were interviewed individually to review the indicators and the TA team's 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, and special consultation was given to the hygiene education component's new local advisor. Special attention was also given to

reviewing the results of the training needs assessment study and to advising the training component staff on methods for future needs assessment studies.

- A three-day project monitoring and review workshop was held to review the findings of the monitoring procedures and to examine progress, blockages, strategy adjustments for the next year, and the development of corresponding new monitoring indicators.
- Strategy advisement was conducted with each project component chief, the TA team coordinator, and the A.I.D. project manager before and after the workshop. The effectiveness of technical assistance was reviewed informally and feedback given to individual advisors, to the project coordinator, and to A.I.D.

Chapter 2

PRINCIPAL FINDINGS IN THE MONITORING REVIEW

2.1 Summary of Findings

In the past year IEOS has been, and continues to be, an institution in transition. The new government policy has been to contract with the private sector whenever possible, to reduce staff in public institutions through direct payments as compensation for resignations, and to modernize and decentralize government institutions through delegation regulations. For IEOS this has meant that as many as one third of the 1,200 employees of the IEOS central office have left or are leaving during the period of this review. Delegation of authority to provincial and office head levels permits these staff to contract for services when previously only the signature of the Sub-secretary was permitted. The effect is quicker decision making and increased responsibility at lower levels. At provincial levels, staff will be reduced where excess positions exist through the compensation scheme as well. The short-term effect should be that remaining staff are more fully occupied and morale is higher. In general, the policies of the new administration have favored the project objectives and have assisted its agenda for decentralization and efficiency.

In mirror fashion, the project has had to adapt to the changes in IEOS and move its agenda forward. The past year of the project has been a transition year to new leadership at the top and new provincial chiefs at the field level. The five project component chiefs (Health Education, Training, Appropriate Technology, Operations and Maintenance, and Construction) have remained relatively constant over the life of the project. This transition period has served to orient field staff in the changes the project seeks. The new staff are fully involved with the project and are committed to the changes involved but achieving this commitment has required an extra effort and has delayed the implementation effort, particularly in the areas of O&M and appropriate technology.

At the central office level, leadership of IEOS and the IEOS project director are new to the project. Those interviewed estimate that at least the first four months of the past year were spent in learning the expectations of the new government and dealing with new personalities, particularly the management style of the new Sub-secretary who controls decisions over most expenditures for project implementation. Approvals are required for project travel, publication and circulation of all reports, training events, and routine project decisions that require funds.

With the change in leadership, project coordination has suffered; meetings have been infrequent and inadequate at the central level. Project coordination among provincial operations has been wholly inadequate with a great deal of segmentation among components.

Administrative review has been slow; the operational plan of the project (prepared by December 1992) did not work its way through IEOS/USAID system until the end of April 1993. Four months of review for a relatively simple workplan is not justified.

The picture related to counterpart funding has been mixed. On the positive side, the first formally transmitted budget for IEOS in three years was approved for 1993. For the first time since the beginning of the project, IEOS will have the full complement of counterpart funding for the project in all areas. On the negative side, this budget was not approved and operational until July 1993, and all funds must be committed in the five remaining months of the GOE fiscal year. This will invariably alter the priorities of IEOS provincial staff towards construction and rehabilitation of systems. Simply having a budget has had an enormously positive impact on most staff interviewed. The operational planning exercise now has a great deal more reality to it than in previous years, and staff are motivated to move the project along as quickly as possible.

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. Most staff interviewed cited the positive effect of the two management skills workshops and the follow-up team-building at each of the eight provinces in the project. In addition, workshops have taken place to transfer technology and skills in appropriate technology and in O&M (in four provinces). A full agenda of training for promoters and for community participants has taken place in hygiene education, training for operators and for community leaders in water boards. The TA team has concentrated more activities in field visits providing more direct assistance in the form of supervisory visits and workshops.

2.1.1 Major Accomplishments

Primary project accomplishments have been the following:

- Project tasks and planned agendas have been accomplished at a rate of about 75 percent.
- Performance indicators are being achieved in most key areas except O&M.
- Project morale among field staff and project component heads is higher than ever before due to having a budget and the cohesiveness attained through team building and project workshop events such as management skills and project monitoring.
- In O&M, the process of dissemination of the O&M manual and the new procedures for tariffs have been started in about half of the project provinces. A new goal has been set to upgrade the tariffs of all systems under IEOS supervises within the remaining 16 months of the project.
- In hygiene education, revised and appropriate health messages have been disseminated through radio spots; 41 female promoters have continued to make family visits and conduct hygiene education talks at schools and at community meetings. A new study in health practices, attitudes and beliefs (KAP) has been included that indicates that while messages are intellectually understood, practices are not changed significantly. A new strategy for hygiene education is now under development.

- In training systems, the training unit has continued to train and extend a network of trainers in the provinces and the central office; adult learning techniques are being applied with community participants; and 100 percent of the planned training events have been held during the past year. By the end of 1993, the full training calendar will have been completed. A needs assessment study has been completed and an impact evaluation of training is planned for the next project year.
- In appropriate technology, five studies have been completed (but not yet published), including important findings on the use of latrines, disinfection, domestic connections, water quality monitoring, and prefiltering. The next step is to apply these tools to the field operations over the next two years.

2.1.2 Major Project Deficiencies

A number of tasks need to be accomplished, and a number of problematic performance areas need attention as well. Most of the deficiencies have been identified and addressed during the project monitoring workshop (refer to Appendix C).

The primary deficiencies are summarized below.

- Project leadership has been inconsistent and primarily exercised by contract employees (the IEOS project manager and the TA team coordinator) rather than by the Basic Rural Sanitation Division, the primary counterpart identified in the project design. The institutionalization agenda for activities after the project concludes will not be met if temporary staff continue to exercise project leadership.
- With the change in government in the past year, overall project direction has been uncertain and has called for responsiveness to crisis and to uninformed, and often misguided, demands made by the Sub-secretary for actions outside the scope of the project. Examples are: Requests for immediate expansion of activities to all provinces; major revisions in appropriate technology studies long after their completion; refusal to allow headquarters staff to travel to accomplish planned project work; reluctance to approve new construction norms that might provide cost savings but decrease the size of construction contracts in the private sector, and the like.
- Interunit collaboration and coordination at the field office level has been limited, and the resources of the entire promotional staff have not been used together to strengthen water boards. Communities receive partial treatment, and many communities have received no attention whatsoever.
- Female promoters continue to act and be viewed by colleagues as separate staff paid by USAID, rather than as members of provincial work teams and as permanent staff in IEOS. IEOS demonstrates no intention of absorbing female promoters as an integral part of IEOS. With current retrenchment efforts, this task is made more complicated. USAID has not demonstrated any particular interest in pressing the issue, either.

- While increased delegation and deconcentration of staff have advanced the decentralization agenda of the project, most of these actions have originated in the legal and policy reforms of the entire government and have not particularly resulted from IEOS initiatives in concert with the project. The stimulus for decentralization continues to be based on the desires of provincial staff (and the WASH team) rather than as an integral policy of IEOS directed from the top and assisted by the project.
- The O&M agenda to apply tariff reform has been inordinately slow. It has taken from September 1992 until June 1993 to begin to disseminate a policy and manual that were ready to go months before. Central office staff were not allowed to make field visits and the TA team changed advisors. Education and training of promoters in basic concepts of O&M began only in the Summer of 1993.
- The administrative processes required for reimbursement of project expenditures have been delayed and the project has been living on funds borrowed from IEOS for the past four months.
- The IEOS commitment to institutionalize the training unit continues to be unmet. IEOS is now caught up in an overall restructuring initiative, with the prospect of possible exclusion of the unit in the new structure at worst, and the delay for up to a year, if approved, at best.
- The construction agenda is now back on track within IEOS, and the new policy requires that this task be accomplished solely by contractors in the private sector. The role of engineering is now changed to auditing. Training in this area will be needed. This positive news brings with it the need to provide increased promotional and health education activity, for which the project is not fully prepared.
- In hygiene education, the promoters and communities have become bored with the same methodology and messages, yet behaviors have not significantly changed. At the same time, there is a need to expand the coverage of hygiene education and community water board strengthening to more communities.

2.2 Analysis by Project Component of Specific Achievements and Deficiencies

2.2.1 Project Management, Coordination and Decentralization

Requirements/Achievements/Limitations

- Encourage **project coordination and information-sharing** through the use of team-work and regular meetings of the ECI (*Equipo de Coordinacion e Informacion*). Meet every two months in different regional offices to compare progress and successes and discuss topics of interest.

Achievement: Two meetings in Quito and two meetings in provinces were held during the past year.

Limitations: The schedule of bi-monthly meetings was not met, with a consequent loss of continuity. Staff interviewed report that the meetings are not conducted using good facilitation, and tend to be informative rather than problem-solving and coordinational.

- Ensure **provincial-level coordination** through use of the ECIP (provincial internal coordination team).

Achievement: Two provinces of the eight have held ECIP meetings.

Limitations: The concept and utility of the ECIP are not well understood, nor do provincial staff understand how to conduct a coordination meeting. Central office staff and TA team have not paid much attention to this area to assist or encourage use of the ECIP.

- Develop stronger **provincial-level teamwork** by providing team-building workshops to better coordinate work.

Achievement: Highly regarded team-building meetings were provided by WASH staff in all eight provinces.

Limitations: Staff interviewed indicate a strong need for follow-up on agreements from outside or neutral consultants so that gains made will be further strengthened.

- Develop the **annual implementation plan** for 1993 and prepare quarterly financial and progress reports on a timely basis.

Achievements: The plan was developed and submitted to IEOS in December 1992. All progress reports have been submitted as scheduled.

Limitations: none

- Use **project performance indicators** as a means to monitor the project progress and identify trouble spots.

Achievements: A management committee was formed that includes the sub-secretary, project coordinator, and TA team leader to monitor project progress.

Limitations: Performance indicators were not systematically reviewed. The management committee primarily reviewed trouble spots.

- Complete and apply the **skills of the management development program** for provincial chiefs and component heads.

Achievements: Two phases of management skills courses were provided by WASH consultants and a great deal of enthusiasm for these workshops was generated. Teamwork and communication skills have been put into practice.

Limitations: The third phase management skills course needs to be conducted in the upcoming year in order to consolidate learning and skills.

- Develop and increase **decentralization practices** within IEOS by assisting in defining and conducting delegation programs to provincial staff.

Achievements: The GOE has instituted a decentralization policy that provides increased financial delegation to provincial chiefs. The deconcentration program has begun and will eliminate about one third of the current staff. New organization charts for each province were developed by provincial staff as part of the overall reorganization program.

Limitations: Project staff have played almost no role in the decentralization agenda aside from providing technical assistance to strengthen Operations.

- Within the official structure of IEOS, **institutionalize new central office components:** Hygiene Education, Training, and Appropriate Technology.

Achievements: no progress

- Acquaint **new project staff** with the project and engage their understanding and commitment to project goals.

Achievements: New project staff have learned about the project through the 1992 project monitoring workshop (4 of the 8 new provincial chiefs were in attendance), through the management skills workshops, and through visits to provinces by the TA team. Staff are fully committed to project goals at provincial and component-head levels.

- Develop and install a **computerized management information system (MIS)** that allows communication among provinces and the central office .

Achievements: The MIS has been partially designed and is beginning to be installed in two provinces.

Limitations: The greater part of the agenda—deciding what information is needed and at which level—has not been completed. The system has not been installed in all provinces.

2.2.2 Training

Requirements/Achievements/Limitations

- **Develop a training system** by setting up a training unit and obtaining official status for the unit as a permanent part of IEOS. Organize the unit, obtain staff, and define roles; secure office space and equipment. Set up a structure that meets the demand for training courses; form a training network.

Achievements: An additional (fourth phase) training-of-trainers workshop to further develop skills was provided by WASH. A workshop in the use of training aids using community-based methods (puppets, drama, wall-board newspapers) was also conducted by WASH. The training network has been expanded and provincial staff regularly conduct training without outside assistance.

Limitations: The official status of the training unit within IEOS was not accomplished. Progress was not made in obtaining office space or furniture (a government freeze on all capital purchases for office machinery and furniture was in effect).

- Develop a **training plan** for the range of required courses and conduct training at all levels.

Achievements: The plan was completed in November 1992. Remaining 1992 funding allow for the 1992 agenda for training to continue into 1993. Current plan accomplishment is on schedule.

- Develop **standardized training manuals** for major core curriculum events (operations and maintenance training, water board training, promoter training, etc.).

Achievements: Staff within the training unit have been assigned to work with each project component to develop standardized training designed to accompany the technical manuals and technical studies developed in the other components.

Limitations: Neither the training component staff nor the other project components have yet developed the skills and knowledge necessary to write training manuals. The WASH training of trainers has not emphasized this area nor has the local consultant. If attention is not paid to this area in the last year of the project, this project goal will not be accomplished.

- Conduct a complete **training needs assessment** at the provincial and community levels.

Achievements: A training needs assessment contract and program were conducted during the year.

Limitations: The training needs assessment was flawed in design and concept and has produced few, if any, usable results. The approach was to conduct a sociological study of training preferences and to obtain volumes of census data on manpower. No attempt was made to develop a competency model and to compare actual performance with desired performance.

- Conduct **project training**; carry out a training program using adult learning principles and use the program as a laboratory for improving training skills and training effectiveness.

Achievements: A full training agenda has been carried out.

Limitations: Qualitative review of the methods and skills of staff conducting training by the TA advisor and head office staff has not been conducted. TA primarily consists of desk review of written training designs and does not involve qualitative observation and feedback of training events. Much of the training designs used by field staff consist of short-hand notes.

- Develop a mechanism for **training course follow-up and impact evaluation** of training courses.

Achievements: This agenda was not addressed in the past year. It is on the calendar for next year.

2.2.3 Operations and Maintenance

Requirements/Achievements/Limitations

- Conduct activities to **disseminate the use of the operations and maintenance procedures manual**.

Achievements: The manual has been distributed in all project provinces in limited quantities.

Limitations: Workshops to train staff in the use of the manual have only reached 60 percent of the target population, and technical staff continues to confuse O&M and rehabilitation. Job aides (*cartillas*) for operator staff have only reached about 30 percent of the systems, and fewer than that are actually using the instructions in the O&M routines.

- Develop an **O&M visit routine and schedule** within each province to attend to the needs of target communities. With the visit routine, conduct permanent O&M inventories, water quality control, environmental inspections and supervise and audit the community water boards (*juntas administradoras de aguas potables*).

Achievements: Regularly scheduled visits are being made in four provinces.

Limitations: The effectiveness of the visits to carry out all the above-listed tasks needs to be improved. Four provinces have not begun to conduct visit routines; promoters complain that they are never given sufficient subsistence to remain in distant communities overnight.

- Approve a **new tariff structure** and apply it through four workshops that will cover all of the eight project provinces.

Achievements: The manual for the new tariffs was approved in April 1993. Workshops have been conducted in four project provinces.

Limitations: The seven-month period (after two years of development) to move the tariff manual and policy from final draft to adoption was much too long and has delayed major project progress in O&M; the tariff structure is the cornerstone of all other O&M activities. A concerted effort is needed if tariff reform is to be achieved before the end of the project.

- Complete the construction of **O&M stores** in El Oro and Pichincha and begin construction in Imbabura and Tungurahua.

Achievements: The construction agenda has been met as planned. The remaining two provinces have contracts underway.

- Design a **monitoring system for environmental impact** and develop environmental protection plans for two project provinces relating to the protection of community water systems.

Achievements: This agenda has not been addressed to date.

- Conduct follow-up to **distribute all O&M project equipment and tools** and acquire remaining equipment.

Achievements: This agenda has been met.

Limitations: A system for putting a rotating stores procedure with appropriate pricing and reacquisition of materials is needed before the equipment can reach the intended population.

- Complete the draft of the **manual on disposal of excreta**.

Achievements: This agenda has not been met.

- Secure sources of funding for the **rehabilitation of old systems**.

Achievements: A total budget of 817,000,000 Sucres (\$424,000) has been assigned. Approximately 60 percent of the budgeted amount has been authorized for distribution.

Limitations: This is the first assignment of rehabilitation funding in the project period. Funds must be obligated or spent within five months.

- Prepare and apply a **computerized O&M information system** among all project provinces.

Achievements: This system has yet to be addressed.

2 2.4 Appropriate Technology

Requirements/Achievements/Limitations

- Establish and organize an **appropriate technology unit**. Set up procedures and write a manual for the selection, approval, and monitoring of appropriate technology studies. Set up a review panel for studies with A.I.D. representation. Add staff and equipment and acquire more physical space.

Achievements: Staff have been added. Procedures are in place.

Limitations: Physical space has not been acquired. A computer is needed in order to complete the work. Placement of the unit within the Planning Division of IEOS has proven to be cumbersome because other priorities within the Division continually intervene against the work program of the unit. Management of the unit under the Rural Sanitation Division, originally intended within the project structure, should be considered.

- Establish a **research program** that includes a minimum of two research proposals prepared in 1992 and two additional ones in 1993, awarded or assigned and underway.

Achievements: Studies on latrines, disinfection, domestic connections and the pilot plan for water quality control started in 1991 and 1992 have now been completed. Five new studies are scheduled to start in 1993 but have not yet been initiated (demand and consumption, off-the-shelf designs, technical specifications for construction, solid waste for rural areas, and handpumps for coastal areas).

Limitations: The bureaucratic oversight and review procedures within IEOS to complete and publish a study for appropriate technology is the equivalent of publishing a Ph.D. thesis. The formalism involved is far beyond the needs for immediate service at community levels. The intent for small scale, rapid, practical studies contemplated in the project design is not being met.

- Complete and publish the study on **construction norms**.

Achievements: The study was completed by early 1993.

Limitations: There is great reluctance within the design department of IEOS to approve the publication of new norms. Some interviewed believe that pressure from the engineering community is evident in the delay because the new norms translate into less costly construction contracts. Most of the disagreements center over a design life of 15 versus 20 years and use of less cement. Current systems are often over-designed and more expensive than the consultant has recommended.

- In conjunction with the O&M department, **evaluate the water quality control program** started in two provinces in 1992 and expand it to all other provinces.

Achievements: The appropriate technology unit has coordinated with O&M on the program. The water quality program has begun to take place in a number of project provinces.

Limitations: The use of chlorine test kits is not well understood by many promoters. The test kits have not been yet fully distributed. Promoters are not surveying a great many systems because they do not have routinely scheduled visits to all communities covered by IEOS.

- Publish quarterly editions of the **UCETA journal**.

Achievements: This agenda has been met.

- **Evaluate the usefulness of published studies** for work in at the provincial level.

Achievements: Appropriate technology dissemination and needs assessment activities have been and has been achieved in four of the eight project provinces. The workshops have received a positive response.

Limitations: Work has been conducted almost exclusively by the local project consultant. The methodology needs to be transferred to the UCETA staff.

2.2.5 Hygiene Education

Requirements/Achievements/Limitations

- Develop **information-sharing and coordination mechanisms in each project province**. Conduct meetings in each work zone every three months, develop monthly reporting systems, distribute an information bulletin every two months, conduct monitoring visits every three months (component chief), enlist the provincial staff in monitoring the program in each province, conduct bi-monthly meetings with head office supervisors in each province, and conduct a workshop to integrate promotional staff.

Achievements: Reporting requirements have been met. Information bulletins have been distributed. A team-building workshop was provided by WASH for the Head office staff, and one was conducted in each province.

Limitations: Meetings agendas have not been met. Provincial staff have not provided program monitoring, and the hygiene education component is considered separate from much of the IEOS daily work. Female promoters continue to be separated from the mainstream of IEOS work. The central unit for Hygiene Education has promoted the idea that the female promoters belong to them and to A.I.D. Provincial staff have not taken responsibility for the hygiene education program, in large part, because the central office staff has not made it clear that this is a requirement.

- **For component supervisors: Provide a workshop in supervisory techniques.** Develop a community promoter's manual, increase the technical library and the library of video tapes. Conduct bi-weekly staff meetings. Participate in the training-of-trainers workshop. Continue to train supervisors in hygiene education techniques.

Achievements: The workshop in supervision is scheduled for September 1993. The library has increased. Staff meetings, generally, are conducted. Unit management is improving in general.

Limitations: component supervisors have not yet seen themselves as consultants to field and provincial staff. The job, as seen by most, is to review numbers and paperwork. The real need is for supervisors to know more than the promoters and to walk with the promoters in communities and demonstrate techniques of group work and new techniques in community behavioral change. The USAID contract consultant in the past year has departed. Much of his efforts were expended on the development and management of the KAP study contract and on conceptual matters. The need for the next year is for practical application. In addition, the promoters' manual still needs to be developed.

- **For community-level work: Incorporate the social-cultural studies into field activities.** Produce radio programs with hygiene messages appropriate to community understanding and customs. Develop hand-out printed materials; develop a community coloring book; conduct training for rural teachers in hygiene education; and conduct regular training and talks for community leaders.

Achievements: Radio programs have been developed and are well received by community people (less so by middle-class urban dwellers who criticize their "simplicity"). Printed material has been developed but not fully produced and disseminated. Training has taken place for rural teachers and they have been enlisted to assist with hygiene education of children. Many communities have demonstrated changes in attitude related to hygiene, this is especially true of the women who have related well to promotional staff.

Limitations: Social-cultural information has not been satisfactorily disseminated to promotional staff in ways that lead to appropriate changes in behavior. Promotional staff find they are bored with the same messages and same methods day after day. Communities report that house visits and brief talks are no longer useful. There is a need to expand the methods to group work techniques and other means.

2.2.6 Construction

Requirements/Achievements/Limitations

- The project was scheduled to **construct 80 systems in 1990 in the target provinces with IEOS funds and 80 with ESF funds**. In the remaining three project years, 480 new systems are scheduled using funds from IEOS's budget (160 systems per year). Additionally, the use of and institutionalization of the contracted modular construction team (*Modulos Operatives*) at the provincial level was a project objective.

Achievements: IEOS has converted to a fully contracted construction system and has done away with the concept of operational modules. Project staff report that the system works well and the benefits of the operational modules continue because IEOS promoters are involved in project promotion and assisting the contractor. A full construction budget has been provided by mid-year and the construction agenda is in full force. Systems completed to date in 1993 have been 14 (\$454,000); currently in construction are 19 systems (\$615,000); planned or contracted for the rest of 1993 are 9. The total construction budget is \$1,260,000.

Limitations: Because of the change in construction to contract work, the task of field engineers is now primarily job auditing. Most staff are not trained in this role, nor in project planning. Because most construction funds for a full year must be obligated within the remaining five months, undue project attention will be paid to construction, and provincial staff may not provide leadership for other project components.



Chapter 3

RECOMMENDATIONS FOR THE NEXT PROJECT YEAR

3.1 Recommendations

The following recommendations are based on a combination of factors. The progress and limitations listed in the previous chapter were discussed at length during the project monitoring workshop and decisions were made to address most of them; the key recommendations are listed here. Group analysis of these deficiencies and recommendations can be found in Spanish in the appendices. Additionally, the WASH team has recommended actions to increase the likelihood of follow-on project activities or transition to a sectoral reform project.

Actions or policy decisions that will address current deficiencies are as follows:

- Ensure that the operational plan and budget are committed by January 1994.
- Increase the level of project leadership undertaken by IEOS; manage all communication and coordination at central levels through the Basic Rural Sanitation Division.
- Improve interunit collaboration and coordination at the field office level by conducting an additional round of team-building exercises and conducting systematic follow-up by the three principal project managers (Project Manager, Project Coordinator, IEOS Project Director).
- Integrate female promoters as members of provincial work teams and as permanent staff in IEOS by expanding the role of the promoters, modifying their contracts to include a broader range of activities, and organizing work teams in geographic zones in each province.
- Continue attention to the decentralization agenda by strengthening the capacity of provincial offices to conduct training, O&M, and hygiene education, and by deconcentration of central office supervisors in all components to work assigned to zonal operations under the supervision of provincial management. Increase the capacity and role of central office component staff toward more consultation, training, and technology transfer. Conduct training of central office staff in consultation skills.
- Accelerate the O&M agenda and apply tariff reform to all communities within the next 16 months. Increase the attention of promoters to community water boards along with the rehabilitation of systems.
- Accelerate the administrative processes required to reimburse project expenditures.
- Legalize the training unit as an institutionalized component of IEOS.

- Transfer project management of the appropriate technology unit to the Basic Rural Sanitation Division.
- Integrate the construction of new systems with health education and promotions.
- Expand the coverage and the quality of hygiene education.
- Begin to include selected project provinces in training events to increase their understanding of the goals of the project and begin to prepare them for a future project role.

3.2 Conclusions

The project monitoring exercise involved the full range of project participants in examining successes and problems in implementation. That the project team was willing to openly describe, discuss, and work on blockages is healthy and useful. The monitoring process has revealed that the project is essentially in a very strong position to deal with corrective measures and to move ahead in the next year. While a number of difficulties have been experienced in this transition year, the core professional staff and technical assistance team have integrated the new staff very successfully, and project morale is very high.

Potential for follow-on project

If the project continues to make progress during the next six months and addresses the operations and maintenance issues, the likelihood of project success is strong enough to warrant consideration of additional project activity. If this proves to be the case, USAID/Ecuador should consider a new project that will consolidate the successes in the eight original project provinces and assist IEOS in a strategy to expand to eight additional provinces. This strategy would increase health coverage for rural water supply to needed areas and help IEOS in its reform as a sectoral entity that meets an important need in Ecuador.

Appendix A

PERSONS INTERVIEWED

NOMINA DE PERSONAS ENTREVISTADA DURANTE EL PROCESO DE MONITOREO DEL PROYECTO

IEOS Central

| | |
|--------------------|--|
| Adalid Arratia | Coordinador del Proyecto |
| Diego González | Gerente del Proyecto IEOS-USAID |
| Luis Felipe Castro | Director Nacional de Saneamiento Básico Rural |
| Sigifredo Ruales | Jefe del Componente de Construcciones |
| Patricio Veloz | Asesor del Componente de Operación y Mantenimiento |
| Jaime Nuñez | Asesor del Componente de Tecnología Apropriada |
| José Pilamunga | Jefe del Componente de Tecnología Apropriada |
| Franco Narváz | Jefe del Componente de Operación y Mantenimiento |
| Héctor Orquera | Jefe del Componente de Capacitación |
| Magno Pérez | Jefe del Componente de Educación Sanitaria |

Provincia del Carchi

| | |
|-----------------|----------------------------|
| Anibal Chamorro | Director Provincial |
| Wilson Rueda | Segundo de Abordo |
| Maurice Narváz | Promotor de Construcciones |

Provincia de Pichincha

| | |
|----------------|---------------------------------------|
| José Polanco | Director Provincial |
| Edgar Acuña | Supervisor de Construcción |
| Galo Iza | Supervisor de Construcción |
| Carlos Ibarra | Supervisor de Construcción |
| Marco Tobar | Promotor de Educación Sanitaria |
| Carlos Gualles | Promotor de Operación y Mantenimiento |

Provincia de Cotopaxi

Carlos Pazmiño Director Provincial

Provincia de Tungurahua

Antonio Camino Director Provincial
Marco Salazar Segundo de Abordo
Néilson Barragán Coordinador de Capacitación
Rodrigo Vargas Promotor
Manuel Ocaña Promotor
William Velasteguí Coordinador de Operación y Mantenimiento

Provincia de Chimborazo

Oswaldo Cuesta Director Provincial

Provincia del Azuay

Patricio Fernández Director Provincial
Remigio Martínez Segundo de Abordo
Marcelo Alvarado Coordinador de Capacitación
Rafael Nájera Coordinador de Promotores
Manuel Vicuña Promotor de O&M
Lucas Ortíz Promotor de O&M
Vicente Luna Promotor

Provincia de El Oro

Francisco Vera Director Provincial
Freddy Aguirre Coordinador de Construcciones
Jorge Peñaloza Coordinador de T.A.
Alfredo López Segundo de Abordo
Bolívar Jaramillo Coordinador de Capacitación
Ramiro Tinoco Asistente Administrativo
Luis Freire Coordinador de O&M
Chanena Pontón Secretaria
Jorge Cordero Promotor de O&M
Martha Maldonado Promotora Educación Sanitaria
Inés Mosquera Usuaría
Gabriel Mosquera Usuario
Benigno Ordóñez Presidente del Comité de Salud de Casacay
Luz Tituaña Oficinista de la JAAP
Gladys Velepucha Usuaría

Comunidades Visitadas

El Retiro

Casacay

Appendix B

DRAFT WORK PLAN AND PERFORMANCE INDICATORS, 1993-94

PLANES DE TRABAJO PREPARACION DEL PLAN OPERATIVO 1994 (19 DE NOVIEMBRE)

Actividades Gerenciales de Coordinación

Actividades en Provincias

Reuniones ECI - ECIP

- Zonales y semestrales (6).
 - Carchi - Imbabura - Pichincha - Cotopaxi - Tungurahua - Chimborazo - Azuay - El Oro
- Seguimiento a los directores provinciales en la aplicación de destrezas gerenciales.
- Reuniones del comité de Gestión.
 - Operación y Mantenimiento Quincenal
 - Tecnología Apropriada "
 - Educación Sanitaria "
 - Capacitación Mensual
 - Construcciones "
- Reuniones de coordinación interinstitucional (IEOS - USAID).

Reuniones de Coordinación Interinstitucional (IEOS - USAID)

- Grupo Gerencial Mensual
- Autoridades IEOS: Subsecretario Semestral
Directores Nacionales "
Jefes de División "
- Preparación de reportes para IEOS - USAID
 - Asesores Mensual
 - Coordinador y Gerencia Trimestral
 - Jefes de Componentes Trimestral

- Seguimiento del programa administrativo financiero (varias actividades)
- Seguimiento y Manitoreo
 - Evaluación por componentes Semestral
 - Evaluación por provincias (autoevaluación) Semestral
 - Proceso de retroalimentación Semestral
- Asistencia Técnica
 - Taller de desarrollo gerencial (tres fases)
 - Taller de monitoreo de conformación de equipos (una por provincia)
 - Taller de destrezas gerenciales en provincias "
 - Asistencia Técnica Internacional (cuatro semanas/componente)
 - Taller final de monitoreo
- Optimización de sistema de comunicación interprovincial computarizado
- Institucionalización de varias actividades del Proyecto
 - Seguimiento
- Descentralización
 - Coordinación con el proceso de descentralización del IEOS
- Seguimiento a transferencia de tecnologías a las otras provincias y a los otros programas
 - Capacitación
- Asesoría para preparación de nuevo Proyecto
- Evaluación final

Indicadores de Desempeño

1.- ¿Se aprobó el Plan Operativo 1994 en diciembre de 1993?

Si _____ No _____

2.- ¿Se han realizado las ses reuniones del ECI - ECIP?

Si _____ No _____

Comentario:

3.- ¿El ECI - ECIP ha servido para coordinar el avance entre componentes y toma de decisiones gerenciales?

Si _____ No _____

Comentario:

4.- ¿El ECI ha fortalecido a los ECIP en las Direcciones Provinciales?

Si _____ No _____

Comentario:

5.- ¿Se han realizado las reuniones de ECIP periódicamente?

Si _____ No _____

Comentario:

6.- ¿Los ECIP han permitido coordinar las labores de los componentes provinciales?

Si _____ No _____

Comentario:

7.- ¿Los Directores Provinciales están aplicando las destrezas gerenciales?

Si _____ No _____

Comentario:

8.- ¿Se han realizado las reuniones del Comité de Gestión?

Si _____ No _____

Comentario:

9.- ¿Se han realizado las reuniones semestrales con las autoridades del IEOS?

Si _____ No _____

Comentario:

10.- ¿Se ha brindado a las autoridades del IEOS información actualizada del Proyecto?

Si _____ No _____

Comentario:

11.- ¿Han cumplido los Jefes de Componentes con la presentación de reportes?

Si _____ No _____

Comentario:

12.- ¿Ha presentado el IEOS oportunamente a USAID la justificación de gastos?

Si _____ No _____

Comentario:

13.- ¿Es oportuna la presentación de justificativos de gastos de provincias?

Si _____ No _____

Comentario:

14.- ¿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 _____

Comentario:

15.- ¿La Dirección y Gerencia han utilizado los indicadores de desempeño?

A nivel central Si _____ No _____

A nivel provincial Si _____ No _____

Comentario:

16.- ¿Se ha realizado el Taller de Desarrollo Gerencial?

Si _____ No _____

Comentario:

17.- ¿Se ha realizado el Taller de Monitoreo de conformación de equipos?

Si _____ No _____

Comentario:

18.- ¿Se ha realizado el Taller de Destrezas Gerenciales en provincias?

Si _____ No _____

Comentario:

19.- ¿Se ha optimizado el sistema de comunicación interprovincial computarizada a todos los niveles?

Si _____ No _____

Comentario:

20.- ¿Se ha cumplido el proceso de descentralización del IEOS?

Si _____ No _____

Comentario:

21.- ¿Se ha cumplido un programa de transferencia de tecnología a las otras provincias?

Si _____ No _____

Comentario:

ACTIVIDADES DEL COMPONENTE DE CAPACITACION

Plan Operativo, 1993-94

- 1.- Incluir eventos de capacitación en base a Estudio de Detección de Necesidades y/o realizar ajusted de los contenidos curriculares de los eventos programados para el año 1993.
- 2.- Presentar hasta Octubre de 1993 el Plan Operativo del próximo año.
- 3.- Mantener financiamiento del año 1993, para eventos de capacitación del primer trimestre de 1994.
- 4.- Conseguir la legalización de la Unidad de Capacitación en la estructura del IEOS.
- 5.- Conseguir el incremento de recursos humanos, materiales, financieros e infraestructura necesaria para la cobertura nacional de la Capacitación.
- 6.- Ejecutar el proceso de Evaluación y Seguimiento de la Capacitación en las ocho provincias.
- 7.- Elaborar Manuales de Capacitación de eventos dirigidos a las J.A.A.P. y Operadores.
- 8.- Reforzar el papel del Coordinador de Capacitación Provincial, en su Rol de Asesor de planificación y diseño de eventos, así como de su desempeño de co-facilitador.
- 9.- Realizar eventos de capacitación internos en las direcciones provinciales, mediante intercambio de facilitadores capacitados por el Convenio siguiendo una zonificación adecuada.

Indicadores de Desempeño

1.- ¿Los resultados del estudio de Detección de Necesidades de Capacitación sirvieron para incluir nuevos eventos o ajustar contenidos curriculares?

Si _____ No _____

2.- ¿Se presentó en Noviembre de 1993 el Programa de Capacitación del próximo año?

Si _____ No _____

¿Por que? _____

3.- ¿Hubo financiamiento del presupuesto 1993 para el I Trimestre de 1994?

Si _____ No _____

4.- ¿Se ha legalizado la Unidad de Capacitación en la estructura orgánica del IEOS?

Si _____ No _____

¿Por que? _____

5.- ¿Ha habido incremento de recursos humanos, materiales, financieros e infraestructura, requeridos para la cobertura nacional?

Si _____ No _____

¿En que medida? _____

6.- ¿Se realizó la Evaluación y Seguimiento de la capacitación en las ocho provincias?

Si _____ No _____

7.- ¿Se elaboraron los Manuales de Capacitación requeridos para eventos dirigidos a JAAPs y Operadores?

Si _____ No _____

¿Por que? _____

8.- ¿Se reforzó el Rol de Coordinador Porvincial de Capacitación, como asesor co-facilitador?

Si _____ No _____

¿Por que? _____

9.- ¿Se realizaron eventos de capacitación interna en provincias?

Si _____ No _____

¿En cuantas? _____

PLAN DE TRABAJO, UCETA, 1994

Objetivo 1

Establecer y Organizar la Unidad

Metas:

- 1.- Dotar a la Unidad de recursos adecuados.
 - 1.1.- Reubicar a la Unidad
 - 1.2.- Trámites Administrativos para conseguir recursos
- 2.- Adquisición de bibliografía y software.
- 3.- Coordinación con otros componentes.

Objetivo 2

Establecer y Efectuar Estudios de Tecnología Apropriada

Metas:

- 1.- Identificar el apoyo técnico requerido en provincias.
 - 1.1.- Reunión de trabajo inicial con representantes de UCETA de provincias.
 - 1.2.- Reuniones de trabajo con Promotores Sanitarios de Provincias para identificar y priorizar necesidades.
- 2.- Asesoramiento dinámico a las Direcciones Provinciales.
 - 2.1.- Canalización de información, reuniones de trabajo, minitalleres, etc. para solventar los requerimientos de las direcciones provinciales.
 - 2.2.- Disposición adecuada del agua de lavanderías.
 - 2.3.- Disposición adecuada de desechos sólidos.
 - 2.4.- Manejo adecuado del estiercol.

3.- Desarrollar estudios de Tecnología Apropriada.

- 3.1.- Actualización de planos tipo y especificaciones técnicas de construcción.
- 3.2.- Manejo de residuos sólidos.
- 3.3.- Estudio de consumos de agua en el área rural.
- 3.4.- Evaluación de bombas manuales.

Objetivo 3

Capacitación al Personal de UCETA y de los otros Componentes

Metas:

- 1.- Capacitación al personal de UCETA.
 - 1.1.- Visitas de UCETA a CEPIS y/o U. del Valle
Procesos metodológicos, intercambio de información
 - 1.2.- Participación personal de UCETA (EPN, CICP, etc.)
- 2.- Capacitación al personal IEOS.
 - 2.1.- Presentación de resultados y/o seminarios - taller: letrinas, desinfección, conexiones, prefiltros, temas técnicos
 - 2.2.- Seminario Taller "Normas de Diseño actualizadas"

Objetivo 4

Divulgacion y Aplicación de Resultados

Metas:

- 1.- Divulgación
 - 1.1.- Publicación de la Revista UCETA No. 4 y No. 5.
 - 1.2.- Publicar y difundir resultados de estudios concluídos.
 - 1.3.- Difusión de Normas de diseño del área rural.
 - 1.4.- Reproducir, publicar, difundir temas técnicos y software.

2.- Aplicación

- 2.1.- Coordinar la implementación de resultados de Tecnología Apropiada identificados a nivel piloto, efectuar su evaluación.

Indicadores de Desempeño

- 1.- ¿Se consiguió recursos adecuados para robustecer la Unidad?
- 2.- ¿Se indentificó las necesidades de T.A. en provincias?
- 3.- ¿Se atendió con el asesoramiento dinámico a los requerimientos provinciales?
- 4.- ¿Se han desarrollado los estudios de Tecnología Apropiada?
- 5.- ¿Se capacitó al personal del Proyecto?
- 6.- ¿Se capacitó al personal de UCETA?
- 7.- ¿UCETA ha promovido intercambio de conocimientos entre componentes con provincias?
- 8.- ¿Se ha publicado y divulgado los estudios efectuados?
- 9.- ¿Se ha promovido la aplicación de Tecnología Apropiada en Provincias?

ACTIVIDADES DEL COMPONENTE DE EDUCACION SANITARIA

Plan Operativo, 1993-94

Objetivos/Actividades

- 1.- Institucionalizar el componente de Educación Sanitaria.
 - Crear el "marco legal" de funcionamiento
 - Conseguir la aprobación
- 2.- Mejorar la coordinación entre el componente y las direcciones provinciales.
 - Una reunión semestral entre el componente y directores provinciales.
 - Una reunión semestral entre Directores Provinciales, Supervisor, Coordinador y Promotoras.
 - Oficializar la integración de las promotoras a cada dirección provincial.
 - Revisión de pagos a promotoras, necesidad de movilización geográfica.
 - Reformular los contratos de las promotoras.
 - Canalizar toda información a través de la Dirección Provincial.
 - Evaluar el avance de la coordinación entre componente y dirección provincial.
- 3.- Transformar los conocimientos en "hábitos."
 - Reforzar las destrezas de los supervisores y promotoras en el trabajo con grupos en las comunidades.
 - Reforzar el conocimiento de Supervisores y Promotoras en la aplicación del sistema de información.
 - Producción de materiales interactivos.
- 4.- Promover la autogestión comunitaria y transferir responsabilidades.
 - Involucrar a líderes formales y naturales en actividades de Educación Sanitaria.

Indicadores de Desempeño

- 1.- ¿Se realizaron dos reuniones anuales entre el Componente de Educación Sanitaria y las Direcciones Provinciales?
- 2.- ¿Se realizaron dos reuniones anuales de coordinación entre la Dirección Provincia, Supervisor, Coordinador, Equipo de Promotores?
- 3.- ¿Se oficializó la integración de las Promotoras de cada Dirección Provincial?
- 4.- ¿Se reformuló el tipo de contratación a las Promotoras?

- 5.- ¿Se canalizó toda la información a través de las Direcciones Provinciales?
- 6.- ¿Se evaluó el avance del Programa entre las Direcciones Provinciales y Componentes?
- 7.- ¿Se reforzó las destrezas de trabajo con grupos comunitarios a nivel de:
Supervisores; Promotores?
- 8.- ¿Se ha revisado los pagos de Promotoras?
- 9.- ¿Se reforzó los conocimientos y aplicación del sistema de información a nivel de:
Direcciones Provinciales
Supervisores
Coordinadores
Promotores
- 10.- ¿Se ha producido material interactivo de apoyo?
Programas de radio
Material impreso
Manual del promotor
Cuaderno para colorear
Boletín informativo
- 11.- Se ha Involucrado a líderes comunitarios capacitados en actividades de educación sanitaria.
Charlas educativas
Visitas domiciliarias
Trabajo con pequeños grupos
Reuniones específicas
- 12.- ¿Se creó el marco legal de funcionamiento de la Unidad de Educación Sanitaria?
- 13.- ¿Se aprobó por parte de las autoridades el funcionamiento de la Unidad de Educación Sanitaria?

ACTIVIDADES DEL COMPONENTE DE OPERACION Y MANTENIMIENTO

Plan Operativo, 1993-94

- 1.- Elaboración del Plan Nacional de O&M
 - 1.1.- Análisis y aprobación
 - 1.2.- Impresión y difusión
- 2.- Manual de Operación y Mantenimiento
 - 2.1.- Difusión y aplicación del Manual y Cartillas a todos los promotores
- 3.- Visitas calendarizadas
 - 3.1.- Para Operación y Mantenimiento
 - 3.2.- Para actualización permanente de inventarios
 - 3.3.- Control de la calidad del agua
 - 3.4.- Vigilancia ambiental
 - 3.5.- Supervisión y fiscalización de las J.A.A.P.
- 4.- Tarifas
 - 4.1.- Seguimiento al personal de Operación y Mantenimiento en el manejo de la nueva estructura tarifaria en provincias.
 - 4.2.- Aplicación de la nueva estructura tarifaria en provincias.
- 5.- Construcción de Bodegas
 - 5.1.- Terminación de bodegas de Tungurahua y Pichincha
- 6.- Equipos y Materiales
 - 6.1.- Seguimiento al manejo del "Almacén de O&M."
 - 6.2.- Consolidación del funcionamiento de Talleres de O&M.
- 7.- Disposición de excretas
 - 7.1.- Elaboración del Manual por Contrato
 - 7.2.- Análisis, validación y aprobación
 - 7.3.- Difusión y aplicación

- 8.- Rehabilitación de sistemas
 - 8.1.- Continuación y Evaluación del proceso
- 9.- Sistema de información
 - 9.1.- Aplicación del Sistema interprovincial computarizado de O&M.
- 10.- Coordinación con otros componentes
 - 10.1.- Con Tecnología Apropiada
 - 10.2.- Con Capacitación
 - 10.3.- Con Educación Sanitaria
 - 10.4.- Con Construcciones
- 11.- Asistencia Técnica
 - 11.1.- Del nivel central
 - Evaluación
 - Transferencia de experiencias
 - 11.2.- A nivel provincial
 - Evaluación de conocimiento técnicos en O&M
 - Seguimiento de las actividades del componente
 - Reprogramación de actividades
- 12.- Medio Ambiente
 - 12.1.- (Pendiente)
 - 12.2.- (Pendiente)

Indicadores de Desempeño

- 1.- Elaboración del Plan Nacional de Operación y Mantenimiento
 - 1.1.- ¿Se analizó el Plan de Operación y Mantenimiento?
 - 1.2.- ¿Se imprimió y difundió el Plan?

- 2.- Manual de Operación y Mantenimiento
 - 2.1.- ¿Se aplicó el Manual de Operación y Mantenimiento por parte de todos los promotores?
 - ¿En qué provincias no se aplicó?
 - 2.2.- ¿Se aplicó las cartillas de Operación y Mantenimiento por parte de los Operadores?
 - ¿En qué provincias no se aplicó?
- 3.- Visitas calendarizadas
 - 3.1.- ¿Se cumplieron las visitas calendarizadas integrales de acuerdo al plan operativo?
 - ¿En qué provincias no se cumplió?
- 4.- Tarifas
 - 4.1.- ¿Se aplicó la nueva estructura tarifaria en las comunidad? (Porcentaje)
- 5.- Construcción de Bodegas
 - 5.1.- ¿Se concluyó la construcción de las Bodegas de Tungurahua y Pichincha?
- 6.- Equipos y Materiales
 - 6.1.- Están funcionando los almacenes de Operación y Mantenimiento.
 - 6.2.- Están funcionando los talledres de Operación y Mantemiento.
- 7.- Disposición de excretas
 - 7.1.- ¿Se elaboró y aprobó el Manual de Excretas?
 - 7.2.- ¿Se aplicó el Manual en provincias?
 - ¿En qué provincia no se aplicó?
- 8.- Rehabilitación de Sistemas
 - 8.1.- Cumplimiento en % del Plan de Rehabilitación anual por provincias.
- 9.- Sistema de información
 - 9.1.- Está en funcionamiento el Sistema Interprovincial computarizado de O&M.
 - Principales Problemas
- 10.- Coordinación con otros componentes
 - 10.- Se coordinó con los otros componentes del Proyecto

11.- Asistencia Técnica

11.1.- ¿Se dió cumplimiento al programa de Asistencia Técnica del Nivel Central a provincias?

Restricciones

11.2.- ¿Existe evaluación de los conocimientos y actividades técnicas en provincias?

12.- Medio ambiente

12.1.- (Pendiente)

12.2.- (Pendiente)

PLAN DE TRABAJO PROVINCIAL, 1993-94

Provincias: Imbabura - Chimborazo

Gerencia

- Reuniones del ECI - ECIP semestrales.
Chimborazo - Tungurahua - Cotopaxi - Carchi - Imbabura - Pichincha.
- Coordinación provincial de los componentes a través del ECIP: Mensual.
- Presentación del Programa 1994.
- Continuación con el plan de información mensual a oficinas centrales IEOS - USAID.
- Seguimiento del programa administrativo - financiero.
- Asistencia técnica al personal a través de monitoreo de conformación de equipos - capacitación.
- Monitoreo, retroalimentación y evaluación final.

Construcciones

- Elaboración del programa 1994
- Coordinación con componentes
- Estructuración del componente y capacitación
- Ejecución del Plan

Operación y Mantenimiento

- 1.- Plan general del manual, cartillas de Operación y Mantenimiento
 - 1.1.- Difusión y aplicación en provincias
 - 1.2.- Capacitación a todo el personal que realiza Operación y Mantenimiento
- 2.- Visitas calendarizadas
 - 2.1.- Conformación del equipo
Actualización de inventarios
 - 2.2.- Control de calidad del agua - contaminación
 - 2.3.- Vigilancia ambiental

- 2.4.- Revisión integral del sistema
- 2.5.- Asesoramiento, supervisión y fiscalización de las J.A.A.P.
- 3.- Tarifas
 - 3.1.- Difusión a las J.A.A.P. en plan tarifario (motivación)
 - 3.2.- Aplicación y seguimiento del plan tarifario
- 4.- Almacén y Talleres
 - 4.1.- Organización del almacén
 - 4.2.- Difusión de las J.A.A.P.
 - 4.3.- Puesta en marcha de acuerdo al manual
- 5.- Disposición de excretas (Manual)
 - 5.1.- Revisión y observaciones
 - 5.2.- Difusión
- 6.- Rehabilitación de sistemas
 - 6.1.- Ejecución
 - 6.2.- Evaluación, elaboración de informe al IEOS Central
- 7.- Computación
 - 7.1.- Actualización de bases de datos
- 8.- Coordinación con otros componentes

Capacitación

- Realización de eventos internos de capacitación en provincia, intercambio de facilitadores de las provincias
- Aplicación de la detección de necesidades
- Capacitación en servicio administrativo a los nuevos jefes de áreas
- Reforzar conocimiento a facilitadores provinciales
- Coordinar con otros componentes
- Ejecución del plan de capacitación

Educación Sanitaria

- Hacer un taller para coordinar el componente con la Dirección Provincial
- Continuar con las reuniones entre: Director, supervisor y promotoras
- Coordinar con los otros componentes
- Ejecución, monitoreo y evaluación

Tecnología Apropiada

- Continuar con los estudios de Tecnología Apropiada y aplicarlos en la provincia.
- Coordinar con los demás componentes en forma directa para su aplicación.
- Aplicar y difundir los estudios de Tecnología Apropiada.

Acuerdos: Compromisos

- Hacer cumplir los planes para obtener las metas
- Mantener las reuniones del ECI y ECIP
- Transferencias que sean oportunas
- Institucionalizar el proyecto IEOS - USAID
- Que los componentes de capacitación y Tecnología Apropiada apoyen a los otros componentes constantemente de acuerdo a las necesidades
- Un Componentes de protección del Medio Ambiente

Grupo: Pichincha - Tungurahua

Gerencia

- Conformación y/o fortalecimiento del funcionamiento del ECIP.
- Periodicidad de reuniones del ECI-P de acuerdo a necesidad.
- Taller de monitoreo a formación de equipos.
- Diseño y ejecución del plan de información a oficinas centrales.
- Procurar el envío oportuno de transferencias y agilizar remisión de justificativos.

Construcciones

- Ejecución del programa de 1994 en base a la disponibilidad de fondos.

Operación y Mantenimiento

- Aplicación del Manual de O&M.
- Continuar con las actividades planificadas en comunidades.
- Refuerzo de conocimientos al personal a cargo del componente.
- Visitas calendarizadas: a sistemas en explotación y nuevos que incluye: inventarios (actualización), control de calidad de agua, vigilancia ambiental, supervisión y fiscalización de las J.A.A.P.
- Aplicación del nuevo sistema tarifario.
- Terminación de bodegas con cerramiento.
- Difusión del manual de excretas.
- Puesta en funcionamiento del Taller de Operación y Mantenimiento.
- Rehabilitación de sistemas de acuerdo al Plan de 1994.
- Aplicación del sistema de computación.

Capacitación

- Complementación del programa de 1993 y aplicación del programa de 1994.
- Aplicación de capacitación (vacíos, destrezas, etc) de acuerdo a detección de necesidades de 1993.
- Capacitación interna con intercambio de facilitadores de la red.

Educación Sanitaria

- Reunión de coordinación entre Dirección Provincial y Jefe de Componente.
- Integración del personal de Educación Sanitaria a las actividades provinciales.
- Ejecución del Programa de 1994.
- Monitoreo y evaluación (Director Provincial).

Tecnología Apropiada

- Capacitación de representantes provinciales.
- Taller de divulgación de resultados en investigaciones realizadas.
- Aplicación de nuevas tecnologías.
- Monitoreo y evaluación de tecnologías apropiadas.

Grupo: El Oro - Cotopaxi

Gerencia

- Fortalecimiento del ECIP y coordinación entre componentes. Reuniones mensuales.
- Capacitación a componentes locales. Talleres de conformación de equipo.
- Implementación del Plan de Información de doble vía.
- Ejecución, monitoreo y evaluación del Plan.

Construcciones

- Elaboración y aprobación del programa operativo 1994.
- Coordinación mensual con los componentes.
- Ejecución del Plan para 1994.

Operación y Mantenimiento

- Reactivar al personal de Operación y Mantenimiento.
- Capacitación del personal asignado a Operación y Mantenimiento.
- Aplicación del manual de Operación y Mantenimiento.

- Visitas calendarizadas:
 - Continuación con actividades de Operación y Mantenimiento en sistemas.
 - Continuación y/o conclusión de los inventarios.
 - Continuación con control de calidad del agua y vigilancia ambiental (coordinar con otras entidades).
 - Supervisión y fiscalización de Juntas.
 - Evaluación de la capacidad de Operación y Mantenimiento en comunidades (autogestión).
- Tarifas:
 - Difusión y aplicación de la nueva estructura tarifaria.
 - Iniciar el funcionamiento de talleres sanitarios.
- Difusión y aplicación del manual de eliminación de excretas.
- Rehabilitación de sistemas.
- Aplicación del sistema de computación.
- Coordinación con los otros componentes.

Capacitación

- Capacitación del personal / nueva estructura del IEOS
- Implementación de Talleres de capacitación a los componentes
- Detección de necesidades
- Ejecución del Plan

Educación Sanitaria

- Integración del componente de Educación Sanitaria en provincias
- Capacitación informal
- Talleres de integración entre directores provinciales - componentes (promotores)
- Planificación y detección de necesidades
- Ejecución, Monitoreo y Evaluación del programa

Tecnología Apropriada

- Conformación de UCETA en provincias
- Capacitación de representantes provinciales de UCETA
- Detección de Necesidades
- Capacitación a Promoción de las tecnologías apropiadas
- Transferencia de Tecnologías Apropriadas entre provincias
- Difusión y aplicación de tecnologías apropiadas

Grupo: Azuay y Carchi

Gerencia

- Conformación del ECIP
- Fortalecimiento de los componentes y coordinación con IEOS Central
- Elaboración del Plan Anual y presentación a autoridades
- Diseñar el flujo de información oportuna y clara a nivel provincial y nacional
- Reuniones con todo el personal para informar y recibir sugerencias
- Monitoreo de ejecución y rediseño
- Coordinación con Instituciones seccionales y ONGs
- Información periódica a la ciudadanía
- Reestructuración interna de acuerdo a nuevo organigrama
- Evaluación de personal
- Logística: vehículos, computación, etc.
- Ejecución del plan aprobado

Construcciones

- Coordinación con componentes
- Ejecución del programa 1994

Operación y Mantenimiento

- Análisis, difusión y aplicación del plan y manual de O&M.
- Continuación de O&M de sistemas (Operación y Mantenimiento: preventivos, correctivos y de emergencia).
- Determinar prioritariamente las comunidades que requieren Operación y Mantenimiento.
- Visitas calendarizadas fijando presupuesto.
- Actualización de inventarios.
- Control de calidad de agua y vigilancia ambiental.
- Supervisión y fiscalización de las J.A.A.P.

- Evaluación.
- Aplicación de la nueva estructura tarifaria.
- Mejorar el funcionamiento de Talleres de Operación y Mantenimiento.
- Difundir y aplicar el Manual de eliminación de excretas.
- Rehabilitación de sistemas.
- Aplicación de sistema de computación.
- Coordinación con otros componentes.
- Monitoreo y evaluación.

Capacitación

- Complementación del programa 93 (en caso necesario)
- Detección de necesidades de capacitación a todo nivel
- Implementación del Taller de capacitación a componentes locales (realización)
- Capacitación a todo el personal
- Monitoreo y evaluación

Educación Sanitaria

- Mejorar la organización del equipo de trabajo
- Capacitación informal (complementaria)
- Detección de necesidades
- Monitoreo
- Evaluación

Tecnología Apropriada

- Reforzar a UCETA en provincias (Recursos económicos y humanos).
- Establecer estudios de Tecnología Apropriada.
- Capacitación a representantes de UCETA de provincias.
- Capacitación a promotores para aplicación de tecnologías apropiadas.

- Difusión y aplicación de tecnologías apropiadas.
- Compromisos con componente de tecnología apropiada:
 - Estudio de consumo real de agua en comunidades
 - Seguimiento, evaluación y difusión de construcción en ferrocemento
 - Desinfección: producción de cloro en sitio, sistemas de clorificación y control

Appendix C

PROJECT MONITORING WORKSHOP

TALLER DE MONITOREO DEL PROYECTO USAID-IEOS BAÑOS, 25-27 AGOSTO, 1993

Metas del Taller

1. Revisar y compartir información sobre el progreso del proyecto del año pasado.
2. Discutir, recomendar y acordar como mejorar la implementación DE LAS AREAS PROBLEMATICAS:
 - a. ¿Cómo lograr mejoras en la coordinación e intercambio continuo entre componentes del proyecto al nivel central?
 - b. Difusión de tecnología y conocimientos al personal del proyecto.
 - c. Sugerencias para lograr las metas del proyecto en operaciones y mantenimiento en los próximos 16 meses en áreas de tarifas, coordinación de rehabilitación con renovación de las juntas, y el sistema de bodegas.
 - d. Mecanismos para la coordinación del equipo en el nivel operativo provincial.
 - e. Asuntos administrativos: agilidad en justificaciones para reembolsos; provisión de cascos de protección para promotores que conduzcan motocicletas.
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

| Hora | Dia Uno | Dia Dos | Dia Tres |
|-------------|---|---|--|
| 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 | | Receso | |
| 10h15 | Análisis de áreas problemáticas en pequeños grupos - de trabajo | Presentación del análisis por componente | -Presentación del Plan de trabajo e indicadores de de provincias |
| 12h30 | | Almuerzo | |
| 14h00 | Informes de los grupos de trabajo | -Elaboración del Plan de trabajo e indicadores de desempeño por componente | -Elaborar resumen de acuerdos y recomendaciones - Presentación de resúmenes |
| 15h30 | | Receso | |
| 15h45 | Continuación de los informes de grupos | -Presentación del Plan de Trabajo e Indicadores de desempeño por componente | Clausura |
| 18h00 | Fin del dia | | Fin del taller |

**Nomina de Participantes
25 al 27 de agosto de 1993**

Personal del IEOS

| | |
|--------------------|------------------------------|
| Diego González | Gerente del Proyecto |
| Luis F. Castro | Director S.B.R. |
| Franco Narváez | Jefe Comp. O&M |
| Mario Ballesteros | Segundo de Abordo O&M |
| José Pilamunga | Jefe Comp. Tec. Apropr. |
| Magno Pérez | Jefe Comp. Educ. Sanit. |
| Clemente Bone | Segundo de Abordo E.S. |
| Héctor Orquera | Jefe Comp. Capacitación |
| Anibal Chamorro | Dir.Prov.IEOS Carchi |
| Wilson Rueda | Segundo de Abordo Carchi |
| Reney Cadena | Dir.Prov.IEOS Imbabura |
| Gustavo Jácome | Segundo de Abordo Imbabura |
| José Polanco | Dir.Prov.IEOS Pichincha |
| Galo Iza | Segundo de Abordo Pichincha |
| Carlos Pazmiño | Dir.Prov. IEOS Cotopaxi |
| Héctor Reinoso | Segundo de Abordo Cotopaxi |
| Antonio Camino | Dir.Prov. IEOS Tungurahua |
| Marco Salazar | Segundo de Abordo Tungurahua |
| Oswaldo Cuesta | Dir.Prov. IEOS Chimborazo |
| Patricio Fernández | Dir.Prov. IEOS Azuay |
| Remigio Martínez | Segundo de Abordo Azuay |
| Francisco Vera | Dir.Prov. IEOS El Oro |
| Patricio Ochoa | Segundo de Abordo El Oro |

Consultores Internacionales (Asesores a Corto Plazo)

| | |
|----------------|-------------------------------------|
| Judy Aubel | Asesora de Educación Sanitaria |
| Octavio Cordón | Asesor de Tecnología Apropiada |
| Oscar Larrea | Asesor de Operación y Mantenimiento |

Coordinación del Proyecto

| | |
|----------------|--------------------------|
| Adalid Arratia | Coordinador del Proyecto |
|----------------|--------------------------|

Asesores Locales a Largo Plazo

| | |
|-----------------|---|
| Jaime Núñez | Asesor del Componente de Tecnología Apropiada |
| Patricio Velóz | Asesor del Componente de Operación y Mantenimiento |
| Guadalupe Tobar | Asesora del Componente de Educación Sanitaria |

Facilitadores

Daniel Edwards
Mercedes Torres

Secretaria

Elena Parra

Observacion de los Consultores sobre la Implementacion del Proyecto

Resultado de Entrevistas

Las entrevistas personales y/o grupales se realizaron tanto a nivel central como provincial. Las personas que participaron fueron: usuarios, promotores, coordinadores, segundos de abordó, directores provinciales, jefes de componentes, asesores locales, directores departamentales, coordinador y gerentes del proyecto.

La información extraída de estas entrevistas está orientada tanto hacia las áreas donde se encuentran limitantes que impiden lograr las metas del Proyecto como a ciertas observaciones positivas. El análisis de logros se ampliarán y profundizarán durante el Taller de Monitoreo.

1.- Coordinación y gerencia del proyecto

- Algunos componentes coordinan trabajos puntuales sin que se logre todavía una interacción permanente y globalizadora de las estrategias del Proyecto.
- El ECI apenas se ha reunido en dos provincias durante este año.
- Las reuniones a nivel central (ECI) y a nivel provincial (ECIP) generalmente siguen siendo de tipo informativo antes que deliberantes para provocar intercambio de ideas y conseguir decisiones conjuntas.
- Se ha implementado la red de comunicación entre el nivel central y cuatro provincias.
- Existe una disposición de los jefes de componentes y asesores locales para realizar trabajos colaborativos. Esta misma actitud se refleja a nivel provincial entre el grupo de promotores y personal técnico.
- Las provincias están en espera de seguimiento y monitoreo más contínuo por parte del nivel central.
- Existe falta de coordinación e información de parte del Proyecto con autoridades y departamentos del IEOS.

2.- Administracion y flujo de fondos

- Por primera vez en tres años, IEOS ha cumplido con su contraparte financiera.
- Los procesos administrativos y financieros han sido bien llevados aunque existe un retraso permanente en los justificativos de gasto.
- La aprobación del presupuesto para el año 1993 se retrasó en IEOS y en USAID.

3.- Descentralizacion

- La descentralización y desconcentración se está poniendo en práctica a partir de Reglamentos y Leyes enviados por el gobierno.

- Los Directores Provinciales están claros en los mecanismos concernientes a la desconcentración que van a implementar.
- 4.- Coordinación interna de los equipos en el nivel operativo provincial
- Existe en general un avance en la organización interna de los equipos provinciales.
 - Los roles están más claros y en algunas provincias están muy bien definidos.
 - Hay una tendencia positiva hacia la integración del grupo de promotores.
 - Se manifiesta en casi todas las provincias una aceptación de la polifuncionalidad de los promotores a través del intercambio de conocimientos y prácticas de trabajo.
 - En varias provincias hay una coordinación directa entre el persona técnico, promotores y personal de apoyo.
 - Un gran número de personal de provincias sugiere:
 - Un nuevo evento para fortalecer los equipos, y
 - Un mayor seguimiento y motivación por parte del nivel central.
- 5.- Educación sanitaria
- Ha mejorado la aceptación de las promotoras dentro de las Direcciones provinciales:
 - Existe apoyo por parte de los Directores Provinciales,
 - Hay mayor coordinación entre promotores y promotoras, y
 - En algunas provincias hay una integración de las promotoras a los equipos de trabajo incluyendo al personal técnico.
 - Contradictoriamente el grupo de promotoras (es) de Educación Sanitaria es percibido en las Direcciones como un núcleo aislado que depende directamente de USAID y que no es parte de IEOS.
 - Todavía no se vislumbra el cumplimiento del convenio entre USAID - IEOS en relación a la integración de las promotoras como personal de planta.
 - La permanencia de las promotoras en las mismas comunidades ha creado una saturación de las actividades y falta de motivación para continuar con las visitas domiciliarias y las charlas educativas.
 - Las promotoras aspiran conocer nuevas técnicas y métodos alternativos para trabajar en las comunidades.
 - Varios usuarios sugieren trabajar en pequeños grupos con las promotoras para poder organizarse y buscar soluciones para mejorar la salud y la higiene de la comunidad.

6.- Operación y Mantenimiento

- Un gran número de promotores desconocen conceptos básicos de operación y mantenimiento. La distribución de manuales no ha incrementado ni conocimientos ni prácticas de los mismos por parte de los promotores.
- El cálculo y aplicación de tarifas están claros únicamente en las provincias en que se ha realizado el Taller correspondiente y la aplicación de nuevas tarifas todavía es muy limitada.
- En algunas direcciones Provinciales que han recibido el Taller sobre "Tarifas" se ha generado un trabajo coordinado entre personal técnico que elabora los cálculos y los promotores que aplican en las comunidades.
- La realización de un plan de trabajo integral en las comunidades (control de calidad del agua - fiscalización de juntas, cambio de juntas - plan tarifario) es una experiencia que está consiguiendo buenos resultados en una de las Provincias.
- Existe coordinación entre O&M y T.A. en trabajos específicos (estudio de calidad del agua) tanto a nivel central como provincial.

7.- Tecnología Apropiada

- El asesor local de T.A. ha realizado una serie de talleres de difusión y detección de necesidades; lo cual han sido muy bien recibido y de gran utilidad.
- Se ha atrasado la salida de publicaciones y estudios de la unidad mucho más de lo razonable para el bien de la marcha del proyecto. El progreso del área se limita a intervenciones del asesor internacional en sus visitas periódicas. Se presenta bloqueos en el proceso de aprobación dentro de la división de Planificación. El nivel de formalismo para estudios pequeños es exagerado y hay una aparente confusión entre la necesidad de tener repuestas ágiles a problemas y al proceso de publicación formal de estudios.
- A pesar de los buenos esfuerzos de comunicarse con promotores, existe una gran falta de conocimientos sobre el papel y utilidad de UCETA a niveles provinciales y quizás a niveles centrales. Está faltando el concepto de la relación entre problemas reales de saneamiento en comunidades, el papel del promotor e ingeniero, la detección de problemas y la utilidad de pequeños estudios de la unidad UCETA. Hay una necesidad para realizar estudios a nivel provincial.

8.- Capacitación

- Se ha fortalecido la imagen de Capacitación como un componente que desarrolla un trabajo eficiente.
- Existe una buena comunicación y coordinación entre el Componente desde el nivel central con las Provincias.

- Se ha realizado un programa de detección de necesidades con participación directa de personal del IEOS en los niveles centrales y provinciales. Aspiran profundizar el análisis del documento y reajustar el Plan Operativo.
- No existe todavía un estudio del impacto de capacitación en las comunidades.
- Todavía no existe manuales de capacitación detallados, relacionados con los diferentes componentes del Proyecto.
- Hasta el momento no se ha logrado la institucionalización del Componente dentro de IEOS según lo acordado con USAID.
- Hace falta un seguimiento "cualitativo" por parte del nivel central a las provincias para desarrollar un asesoramiento durante las diferentes fases de los eventos de capacitación, de tal manera, que la visita de los especialistas se transforme en una capacitación en el lugar de desempeño. Por ejemplo, se necesita mayor detalle en las planificaciones de eventos, prácticas de cofacilitación, integración de las dinámicas al contexto de la naturaleza del evento, uso de estudios de caso y una gama completa de técnicas de aprendizaje de adultos.

Análisis de Areas Problematicas

Taller de Monitoreo del Proyecto, 1993

1. Difusión de conocimientos y tecnología al personal del proyecto.

Problema: Hay conocimientos que los asesores locales y los jefes de componentes poseen y que no están llegando al personal de las provincias. Además la divulgación de conceptos y tecnología que se están desarrollando en el proyecto en la forma de manuales no llega al uso práctico de los promotores ni a los ingenieros y jefes del nivel provincial.

2. Mecanismos para la coordinación de trabajo nivel provincial.

Problema: La falta de una organización del trabajo en forma coordinada es un problema con varias facetas y consecuencias que provocan:

- Falta de contacto y seguimiento del jefe provincial para coordinar el trabajo del personal de promoción. Reuniones del ECIP se lleva en pocos casos.
- La cobertura de comunidades que reciben atención y conocimiento de lo que necesitan en todas facetas (O&M, educación sanitaria, promoción de las juntas) es bastante limitada. ¿Cómo se puede optimizar recursos para extender la cobertura?
- Los nuevos sistemas en construcción corren el riesgo de no tener una promoción adecuada del uso del agua e higiene.

- Hay una tradición de encasillamiento de los componentes por lo cual la comunidad tiene que buscar a diferentes promotores para satisfacer preguntas simples que deben saber todos los promotores. Los conocimientos únicamente están guardados para su área de especialidad.
3. Se necesita una estrategia entre todos los componentes y recursos humanos para lograr las metas del componente de O&M en los próximos 16 meses:
- ¿Cómo realizar la aplicación de nuevas tarifas en todas las comunidades y reestimar las juntas y la organización comunitaria?
 - ¿Cómo integrar el proceso de rehabilitación con el nuevo sistema tarifario?
 - ¿Cómo diseñar un programa de bodegas con un fondo rotativo para entregar los accesorios y equipos del proyecto?
4. ¿Cómo lograr una coordinación, mejor información e intercambio continuo entre componentes del proyecto al nivel central?
- Según la mayoría de los entrevistados falta calidad y la frecuencia de reuniones del ECI.
 - Hay una falta de seguimiento de los acuerdos tomados en las pocas ocasiones en que se ha reunido el ECI.
 - Hay una falta de continuidad en la coordinación del proyecto.
 - La gerencia principal del proyecto se lleva con reuniones individuales entre jefes de componentes en lugar de una estrategia coordinada y compartida entre todos. El comité de gestión está reemplazando lo que el ECI debe lograr. La consecuencia es que varios de los jefes y personal de los componentes desconocen lo que los otros están haciendo.
 - El liderazgo y la institucionalización del proyecto dentro de la división de Saneamiento Básico Rural no se está realizando. La preocupación es que al final del proyecto los resultados pueden desintegrarse y perderse.
5. Asuntos Administrativos
- Hay una necesidad de lograr más agilidad y efectividad en el proceso de justificar gastos del proyecto. Actualmente IEOS no ha emitido a USAID justificativos de varios meses del proyecto y por lo tanto está funcionando con fondos prestados de IEOS.
 - Han habido tres accidentes en los cuales el promotor no llevaba un casco de protección. La vida del personal es importante. Se necesita una forma de proveer equipo protector para todos que usan motores del proyecto (y de IEOS).

Discusión en Plenaria sobre Areas problemáticas

1. Difusión de conocimientos y tecnología al personal del proyecto

El problema (resumen)

Criterios comunidad

Criterios técnicos

Aspectos de la realidad
de la comunidad

Alternativas tecnológicas

Suelo, topografía, creen-
cias, prioridades

Respuestas educativas

Solución

Solución

La respuesta (propuesta)

Búsqueda de la solución para la comunidad

Criterios comunidad

Criterios técnicos

Aspectos de la realidad en
la comunidad

Alternativas tecnológicas

Suelo, topografía, creencias
prioridades

Propuestas educativas

Interacción

Trabajo coordinado de grupos

Solución

MEDIDAS ESPECIFICAS PARA RESOLVER EL PROBLEMA

- Identificar los problemas.
- Análisis del grupo para encontrar soluciones.
- Monitoreo - seguimiento del impacto de la solución aplicada.
- Evaluación periódica.
- Retroalimentación.

LINEAMIENTOS PARA LA APLICACION DE MEDIDAS (Guías)

SUGERENCIAS DEL PLENARIO SOBRE DIFUSION E INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

- Utilizar trabajos coordinados.
- Analizar nuevas estrategias de capacitación (cualitativas: demostraciones, trabajos en la comunidad).
- La capacitación se realizaría a través de talleres, manuales y seguimiento para continuar adiestramiento (supervisión, demostración, asesoría).
- La capacitación puede tomar en cuenta tres niveles: *conceptos *práctica de destrezas *actitudes.
- Elaboración de "Planes de Seguimiento" realizados en forma coordinada por los ECIPs (Equipos de trabajo provinciales).

TALLER + SEGUIMIENTO

Por parte de los
componentes a nivel
Central y Provincial

- Que los Asesores realicen "demostraciones."
- Los Directores provinciales pueden impulsar la divulgación de los conocimientos recibidos en los Talleres.
- Implementar los Talleres en cada provincia en los que participen todos los promotores.
- Talleres de seguimiento (multiplicadores) después del taller especializado del componente.
- Ampliar la supervisión y asesoría hacia más opciones.

- Trabajo grupal.
- Talleres de capacitación.
- Visitas individuales y asesoría.
- Supervisión directa.
- Manuales.

2. Mecanismos para la coordinación de trabajo nivel provincial

1.- *Problema*

- La falta de coordinación del equipo provincial crea componentes aislados de trabajo.
- No hay seguimiento de las tareas asignadas.
- No existe equilibrio entre componentes.

1.- *Respuesta*

- Debemos fortalecer el ECIP en cada provincia para mantener una buena Información y coordinación de actividades entre componentes y Dirección Provincial.

2.- *Pregunta*

- ¿Cómo se puede optimizar los recursos para extender la cobertura?

2.- *Respuesta*

- Zonificar la provincia para atender a comunidades con todos los componentes a la vez.

3.- *Pregunta*

- ¿Qué acciones tomará el IEOS en las comunidades donde se construyen S.A.P.?

3.- *Respuesta*

- El jefe de proyecto en conjunto con el promotor de construcciones y componente de educación sanitaria deben iniciar proceso educativo reforzando a O&M y Construcciones.

4.- *Pregunta*

- ¿Cómo vencer el encasillamiento de los componentes?

4.- *Respuesta*

- Establecer programas participativos en las Direcciones Provinciales para el adiestramiento especializado que reciben los miembros de cada componente en coordinación con capacitación.

SUGERENCIAS DEL PLENARIO SOBRE MECANISMOS PARA COORDINACION A NIVEL PROVINCIAL

- 1.- El trabajo de composición de equipos estableció bases para el ECIP. El Director provincial debe hacer el seguimiento de los acuerdos y además un seguimiento al trabajo. Debe hacerse otro evento para continuar el fortalecimiento de equipo.
 - 2.- El ECI debe monitorear actividades del ECIP con respecto a la formación y coordinación de promotores a nivel de resultados.
 - 3.- Vale la pena tomar en cuenta los dos experimentos de organización zonal en IEOS Pichincha y Carchi.
3. Estrategia entre todos los componentes y recursos humanos para lograr las metas del componente de O&M

BODEGAS DE OPERACION Y MANTENIMIENTO

Problema

En los resultados de entrevistas no consta realmente como área problema; sin embargo se plantea como una necesidad estratégica para lograr las metas del componente de O&M en los próximos 16 meses.

Definiciones

- Se reciben materiales directamente del proveedor a bodegas provinciales; mediante guías que no especifican procedencia y/o destinatario.
- No existe definida metodología para entrega-recepción de los materiales recibidos así como de su utilización.

Recomendaciones

- Que O&M central proporcione a provincias, detalles completos de envío de materiales, equipo, etc. Incluyendo valores que se van a utilizar en actividades de O&M según el convenio.
- Que provincias defina y organice el almacén de O&M, con un stock inicial de materiales, equipos y herramientas entregados por el convenio.
- Evitar el sistema de donación. Realizar venta en base al costo inicial + un % definido en sitio, por fluctuación de costos para su posterior reposición.

- Limitar la entrega de materiales únicamente para actividades de O&M, no para rehabilitaciones.
- Que en provincias se asigne un funcionario encargado del almacén (ejm. auxiliar de bodega) previamente capacitado para el adecuado manejo.
- Se establezca un fondo rotativo, mediante el cual se recupere el importe de las ventas sin que dicho valor ingrese a la cuenta común.
- Establecer un nivel mínimo de stock para todos los elementos del almacén, con el fin de reemplazar oportunamente dicho stock.
- Capacitar al (los) Promotor (es) y miembros de las Juntas sobre la política de funcionamiento del almacén de O&M y su fondo rotativo.

SUGERENCIAS DEL PLENARIO SOBRE BODEGAS DE O&M

- Buscar la manera de comunicarse con la comunidad (elaboración de una guía).
- El costo de materiales debe incluir el % de inflación para recuperar el material (reposición).
- Definir mecanismos de distribución de material para O&M (guías - precios).
- Estudiar un borrador sobre Reglamentos del almacén de O&M.
- Preparación de una guía para divulgación en las comunidades.
- Para formación de consorcios se debe revisar los "Instrumentos Legales."
- Cada provincia tiene potestad para encontrar una metodología conveniente a su situación.
- El material dado por el Convenio (USAID) debe estar dedicado únicamente a operación y mantenimiento.

3.1 Estrategia entre todos componentes y recursos humanos para lograr las metas del componente de O&M

TARIFAS

- 1.- Los sistemas en explotación tienen tarifas insuficientes para solventar gastos de O&M.
- 2.- Los usuarios de los sistemas de A.P. se resisten a los aumentos tarifarios por cuanto la ley permite que ellos participen en la discusión de implementación de la tarifa.
- 3.- Las tarifas cantonales por consumo de A.P. son bajas y son ejemplos negativos para los reajustes tarifarios en sector rural.

- 4.- Los promotores en determinados casos no están capacitados ni motivados para modificar las tarifas de consumo de A.P.
- 5.- Los dineros que recaudan las juntas (remanentes) no son Invertidos en O&M ni ampliación del sistema.

RECOMENDACIONES

- 1.- La implementación y reajuste tarifario debe incluirse en el reglamento interno de la J.A.A.P. el mismo que será discutido y aprobado por el IEOS y la J.A.A.P. y puesto en vigencia en forma oficial.
- 2.- Implementar plan de asesoría tarifaria del IEOS a los Municipios.
- 3.- Los Promotores deben capacitarse en el conocimiento del sistema tarifario y en los métodos diseñados para su implementación. Unidad central - Provincias.
- 4.- Aplicar las políticas tarifarias establecidas en el "Manual de Tarifas" para que esos fondos sean invertidos en O&M - aplicación de los sistemas de A.P.

SUGERENCIAS DEL PLENARIO SOBRE OPERACION Y MANTENIMIENTO - TARIFAS

- 1.- Existe el fondo de S.B.R. destinado a rehabilitación.
- 2.- En los excesos de consumo se puede recuperar los costos.
- 3.- Para modificar tarifas en la comunidad se necesita preparar material para informar los costos a la población.
- 4.- Los promotores tienen que capacitarse antes de modificar tarifas.
- 5.- Cada provincia podrá tomar decisiones de acuerdo con su realidad.
- 6.- El concepto de "reajuste" de tarifas debe presentarse a las comunidades permanentemente.
- 7.- Las direcciones provinciales deben tener acercamientos y sugerir a los municipios para modificar tarifas.
- 8.- Cada provincia necesita hacer un "Plan de trabajo" calendarizado para revisión de tarifas.
- 9.- Considerar la polifuncionalidad de los promotores para el trabajo de revisión de trabajos.

- 10.- El ECIP sería el espacio para elaborar y discutir el "Plan Tarifario."
 - 11.- Iniciar el cambio de tarifas en comunidades que van a tener servicio de rehabilitación y/o mantenimiento (Posible estrategia).
 - 12.- Mantener informada a la comunidad del cambio de tarifas.
 - 13.- Promover un proceso de autogestión y autofinanciamiento de las comunidades a través del "Plan Tarifario."
 - 14.- Conscientizar a los promotores en relación al cambio de tarifas y a la nueva política de IEOS.
 - 15.- Tomar en cuenta la experiencia del Carchi y Tungurahua en la aplicación de tarifas en nuevos sistemas.
 - 16.- ECIP y ECI podrían discutir y seguir el proceso de los planes tarifarios.
4. ¿Cómo lograr una coordinación, mejor información e intercambio continuo entre componentes del proyecto al nivel central?

Problema

- 1.- Falta de coordinación
- 2.- Reuniones ECI
- 3.- Cumplimiento de objetivos en provincia
- 4.- Falta de fondos
- 5.- Accidentes

Definición

- 1.- Estructural - formativa
- 2.- Falta de interacción entre componentes
- 3.- Falta de seguimiento
- 4.- Procedimientos administrativos ineficientes
- 5.- Falta de equipos de protección

Solucion

- 1.- Retomar la estructura del Proyecto planteada en el convenio (El Gerente es el Director Nacional de Saneamiento Básico Rural)
- 2.-
 - Reuniones del ECI hacerlas más frecuentes (cada ses meses por zona)
 - Mejorar diseño
 - Monitorear acuerdos y compromisos
 - Realizar las reuniones en provincias
- 3.- Seguimiento periódico de cada componente
- 4.-
 - Preparación de instructivos
 - Capacitación
 - Visitas y seguimiento de supervisor financiero a provincias
- 5.- Adquisición de equipos
 - Establecer sanciones por no utilizar este equipo

SUGERENCIAS DEL PLENARIO SOBRE GERENCIA DEL PROYECTO

- 1.- El manejo de fondos continúa en la forma actual (fondos IEOS y USAID).
- 2.- Se mejorará la coordinación porque todos los componentes dependerán de la Dirección de Saneamiento Básico Rural.
- 3.- El Gerente nato del Proyecto es el Director Nacional de Saneamiento Básico Rural.
- 4.- La Dirección Nacional de Saneamiento Básico Rural es la cúpula de los componentes del proyecto. La ubicación futura de los componentes es una decisión posterior al Proyecto.
- 5.- El ECIP es a nivel provincial y se integra por representantes de cada componente.
- 6.- El ECI se compone por cada jefe de componente y equipo de asistencia técnica.
- 7.- La frecuencia de visitas del ECI será por zonas, cada zona tendrá dos reuniones por año.
- 8.- Las reuniones necesitan preparación previa de la agenda más discusiones técnicas para compartir ideas. Presentación de aprendizajes. Revisión cualitativa. Elaborar un agenda modelo.
- 9.- El ECIP puede tratar por ejm. planificar y seleccionar comunidades para el Plan de trabajo de O&M, etc.

- 10.- El seguimiento para cumplimiento de objetivos en provincia es la responsabilidad de cada componente.
- 11.- La oficina de finanzas en la oficina central ha de preparar un seminario para capacitar en asuntos de conciliación de cuentas y justificativos.
- 12.- La gerencia (IEOS) del Proyecto es responsable de vigilar el cumplimiento de compra de cascos hasta el 10 de septiembre.
- 13.- Revisión de los contratos de seguros de vida y accidentes. Responsable Gerencia del Proyecto IEOS.

Análisis de Logros, Limitaciones, y Recomendaciones de los Componentes

Componente de Educación Sanitaria

Logros

- En muchas comunidades hay cambios de actitudes relacionadas con higiene.
- Mayor interrelación y acercamiento a las comunidades especialmente mujeres.
- Se cumplen acuerdos de colaboración con líderes.
- Se ha motivado la autogestión comunitaria.
- La capacitación a maestros rurales los convierte en agentes multiplicadores.
- La producción de mensajes radiales con la participación de líderes comunitarios.

Limitaciones

- La estructura del contrato de promotoras no permite una adecuada coordinación en la tarea provincial.
- No hay una adecuada coordinación de los supervisores con las Direcciones Provinciales.
- No hay coordinación entre promotores de educación sanitaria y otros componentes.
- El impacto de educación sanitaria no se ha dado en los niveles esperados.

Recomendaciones

- Oficializar la coordinación de educación sanitaria con Direcciones Provinciales.
- Reformular los contratos de las promotoras.
- Las actividades de supervisión deben ser coordinadas con la Dirección Provincial.
- Reuniones semestrales de coordinación entre componente y Dirección Provincial.
- Revisar estrategias de promoción.
- Fortalecer la autogestión comunitaria con la promotora.

GERENCIA

1.- ECI

Logros

Dos reuniones en Quito, dos reuniones provinciales. Participación del nivel central y cinco provincias.

Limitantes

Faltó participación de una zona (tres provincias).

Comentarios

Sirvió para intercambiar información, coordinar actividades y tomar decisiones gerenciales.

Se propondrá un nuevo diseño para mejorar el impacto a niveles de jefaturas y direcciones provinciales.

2.- ECIP

Logros

Sólo en algunas provincias funcionan los ECIP.

Limitantes

Nuevos directores provinciales no participaron en los compromisos.

Comentarios

Taller de formación de Equipos:

- Promovió formación
- Será necesario taller de monitoreo para consolidar ECIPS
formar los nuevos

3.- Plan de trabajo

Logros

Fue aprobado

Limitantes

Retraso en aprobación (marzo 1993)

Comentarios

Transición del IEOS y problemas de revisión financiera de USAID

4.- Plan de monitoreo

Logros

Realizado a nivel central

Limitaciones

Parcialmente a nivel provincial

5.- Gerente a tiempo completo

Sí.

6.- ¿Se logro difundir el proyecto a todo nivel?

Sí.

7.- ¿Sistema de comunicacion interprovincial computarizada?

Parcialmente.

Comentario

Será actividad prioritaria

8.- Fondos del proyecto

Comentarios

Requiere ajustes a nivel provincial y central

9.- Programa de desarrollo gerencial y monitoreo

Comentario

Realizado, falta monitoreo.

- ECI

- Taller de Monitoreo de Formación de Equipos
- Visitas de asesores y jefes de componente

Componente de Tecnología Apropriada

Logros

- Se conformó y organizó UCETA.
- Se han concluido cinco Estudios: Letrinización, Desinfección, Conexiones Domiciliarias, Plan Piloto de Monitoreo de la Calidad del Agua y Prefiltración Horizontal.
- Está en proceso de ejecución un estudio: Normas de Diseño.
- Se van a iniciar cinco estudios: Demandas y Consumos, Planos Tipo, Especificaciones Técnicas de Construcción, Desechos Sólidos en el área rural y Bombas Manuales para áreas costeras.
- Se ha publicado tres números de la revista UCETA y tres temas técnicos.
- Está en proceso la elaboración de varios temas para publicar: Manual de letrinas, cartillas de conexiones domiciliarias, cartillas de desinfección casera (una para promotores y otra para los usuarios).
- En capacitación:
 - El personal de UCETA ha realizado un autoadiestramiento.
 - Se ha capacitado a promotores de O&M en actividades de control de la calidad del agua.
- Se ha realizado reuniones de trabajo en ses provincias para:
 - Dar información
 - Recibir información
 - Detectar necesidades de investigación

Limitantes

- Carencia de espacio físico, mobiliario y equipo
- Falta intercambio de experiencias a nivel internacional
- No se toman decisiones para autorizar las publicaciones

Se han alcanzado logros significativos, pero falta:

- Aplicar estas herramientas a las operaciones de campo (se espera un impacto positivo en la provisión de agua y saneamiento en el Ecuador).
- Continuar y consolidar con las provincias el proceso de información - en doble vía.
- Consolidar a UCETA para que continúe en la coordinación y liderazgo en relación a tecnologías apropiadas para el área rural.
- Continuar con la autocapacitación del personal de UCETA. iniciar el intercambio de experiencias en el exterior.
- Convertir a UCETA en un centro de información sobre información ya existente sobre tecnologías apropiadas.
- Continuar con la publicación de la revista UCETA y con publicaciones técnicas (Consolidar estos métodos de comunicación).
- Aplicación de tecnologías en provincias.

Recomendaciones Puntuales

- Que Tecnología Apropiada proporcione programas de computación a provincias (requerimientos).
- Que exista un continuo flujo de información entre provincias y UCETA.
- Que UCETA proporcione las respuestas a las solicitudes de información de provincias.
- Que UCETA promueva reuniones para intercambiar experiencias entre las diferentes provincias.
- Que UCETA continúe con los talleres provinciales.
- Que UCETA publique las referencias bibliográficas existentes.

Componente de Operación y Mantenimiento

Logros

- 1.- El documento del Plan Nacional de Operación y Mantenimiento tiene un avance del 30%.
- 2.- Manual de O&M.
 - Difusión: 100% (O&M)
 - Aplicación: 60% (O&M)
 - Cartillas Operadores
 - Difusión: 30%
 - Aplicación: 20%

- 3.- Visitas se ha implementado en cuatro provincias (tarifas).
- 4.- Bodegas en marcha en las ocho provincias.
- 5.- Rehabilitación de sistemas. Se ha obtenido una asignación de 817' envío del 60%.
- 6.- Coordinación con T.A. y capacitación.
- 7.- Asistencia técnica: cursos para ingenieros, promotores.

Entrega de manuales de Operación y Mantenimiento y Tarifas y Cartillas para operadores.

- 8.- Proyectar actividades del convenio al resto de provincias.

Limitantes

- 1.- La política tarifaria se paró en abril de 1993.
- 2.- Falta difusión de manuales a otros promotores.
Falta difusión de cartillas.
- 3.- Falta implementar en el resto de provincias.
- 4.- Falta guardianía y cerramientos.
- 5.- Asignación reciente.
- 6.- No se ha coordinado con Educación Sanitaria.
- 7.- Falta de personal técnico en la unidad central.
- 8.- Falta de asignaciones presupuestarias.

Recomendaciones

- 1.- Acceder a políticas dadas por la Subsecretaría para incluir en el Plan.
- 2.- Mayor divulgación, conocimiento y aplicación.
- 3.- Elaborar un Plan de priorización con participación del ECIP y elaborar un programa de seguimiento de nivel central.
- 4.- Gestionar presupuestos para cerramientos de El Oro, Tungurahua y Pichincha.
- 5.- Envío de fondos restantes.
Seguimiento y monitoreo del nivel central.
- 6.- Reforzar la coordinación con Tecnología Apropriada, Capacitación e iniciar con Educación Sanitaria.
- 7.- Reforzar la asistencia técnica del nivel central a provincias.
Apoyo para la ejecución de un Plan de Supervisión calendarizado previamente aprobado.

8.- Continuar con la proyección.

Componente de Capacitación

Logros

- 1.- Se realizó la detección de necesidades de capacitación para el Plan de 1993.
- 2.- Se cumple con la presentación del Plan de Capacitación de 1993 dentro del plazo previsto (noviembre de 1992).
- 3.- Realización de 13 eventos de capacitación en 1993, los mismos que no pudieron ser ejecutados en 1992.
- 4.- Ejecución de nuevos eventos como resultado de la retroalimentación planteada por la asistencia técnica internacional.
- 5.- Se cuenta con un "banco" de facilitadores tanto a nivel central como provincial.

Limitantes

- 1.- No se ha logrado la legalización de la Unidad de Capacitación.
- 2.- No se ha elaborado manuales de capacitación de eventos dirigidos a las J.A.A.P. y Operadores de Sistemas de A.P.
- 3.- Se ha realizado entregas parciales de equipos a provincias.
- 4.- Falta de espacio físico y recurso humano adecuado.

Recomendaciones

- 1.- Iniciar a la brevedad posible el proceso de evaluación y seguimiento de la capacitación impartida.
- 2.- Establecer un cronograma de reuniones con otros componente.

Reunión Modelo del ECI (Ejemplo)

Uno o dos asesores del grupo, recolectará retroalimentación.

- 1.- 5' Compartir los logros y objetivos esperados de la reunión y solicitar comentarios.
- 2.- 5' Explicar la agenda del día y solicitar comentarios.
- 3.- 1h30' Tema del día.- (Tema I)
 - A.- Presentación del trabajo de un componente del nivel provincial, logros y aprendizajes especiales, presentación de limitantes.

- B.- Dividir en dos ó tres grupos de discusión para generar ideas y sugerencias para superar las limitaciones.
 - C.- Presentación de grupos y discusión.
 - D.- Conclusiones y acuerdos para acciones (con asignación de tareas de seguimiento).
- 4.- 30' Informe de Gerencia del Proyecto (Tema II)
- (20') Observaciones sobre avances, novedades y acontecimientos importantes en los componentes.
- (10') Preguntas y respuestas.

ALMUERZO

- 5.- 60' Presentación técnica del tema (Tema III)
- (Trabajo previo de un componente para preparar boletines, rotafolios, artículos, etc.)
- (30') Charla sobre tema de interés - presentar preguntas de discusión.
- Discusión
 - Conclusión
- 6.- 3h00 Visita a una comunidad
- Entrevista con distintos operadores, promotores—Enfoque (ejemplo) O&M.
 - Conclusiones y acciones.
 - Fiesta en la comunidad.

Reunión Modelo del ECIP

Propósitos (Posibles)

- Para realizar una coordinación entre el Equipo de Componentes.
- Para compartir logros, experiencias y dificultades.

- Para asegurar un desarrollo permanente e información sobre el nivel de avance y operación de cada sistema, Junta/Comunidad.
- Para planificar conjuntamente el trabajo y actividades según planes de trabajo.
- Para toma de decisiones, asignar tareas y hacer seguimiento sobre acuerdos previos.

Estructura de la Reunión

Líder: Jefe Provincial

Integrantes:

- Director
- Segundo de abordo
- Representantes de:
 - Operación y Mantenimiento
 - Educación Sanitaria
 - Tecnología Apropiaada
 - Capacitación
 - Construcciones
- Representante del área técnica
- Representante área administrativa
- Representante - eventual -

(Uno o dos observadores, el Asesor informa sobre el proceso de la reunión.)

Posible Agenda

- Revisión de objetivos de la reunión
(logros que desea alcanzar).
- Revisión de la agenda y comentarios.
- Discusión del estado de avance de todos los componentes Ejm. Comunidad la "Tolata," "Los Olvidados," y "Venganaver" (acuerdos y seguimientos asignados).
- Compartir aprendizajes sobre selección de líderes (presentación por el coordinador de promoción).
- Informe técnico sobre contrato de cuatro comunidades.
- Asignación de vehículos para la Campaña de Cólera para el mes entrante.
- Informe sobre resultados de capacitación y cómo mejorarlos.
- Revisión de acuerdos tomados en la reunión y asignación de tareas.
- Clausura.

Acta del ECIP

Acta No. _____ Provincia _____

Fecha: _____

Asistes:

Agenda:

1.- _____

2.- _____

3.- _____

4.- _____

5.- _____

Acuerdos

Responsable

Firma de responsabilidad



**WATER AND SANITATION
FOR HEALTH PROJECT**

Operated by CDM and Associates

Sponsored by the U.S. Agency
for International Development

WASH Operation Center
1611 N. Kent St., Room 1001
Arlington, Virginia 22209-2111 USA

Telephone (703) 243-8200
Telex No. WUI 64552
Cable Address: WASHAID
FAX No. (703) 243-9004

23 November 1993

TAS 478

Dear Colleague,

On behalf of the WASH Project, I am pleased to provide you with a revised copy of the report "Final Project Monitoring Report 1992-93: Water and Sanitation for Health and Ecuadorian Development (WASHED)," WASH Field Report No. 428.

This report was originally sent to you in mid-October 1993. After it was sent, we discovered errors in the report which necessitated reworking some of the chapters. Please discard the original version of Field Report No. 428, and replace it with this copy.

Comments or suggestions about this or any other WASH report are always welcome.

Sincerely yours,

J. Ellis Turner
WASH Project Director