



CUT: 71739

RESOLUCION JEFATURAL N° 174 -2015-ANA

Lima, 01 JUL. 2015

VISTO:

El Memorando N° 2274-2015-ANA-OPP/UP de fecha 12 de junio de 2015, del Director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y el Informe Técnico N° 03-2015-PMGRH-PPSE/VCH de fecha 14 de mayo de 2015 del Director Ejecutivo (e) del Proyecto de Modernización de la Gestión de los Recursos Hídricos - PMGRH; y,

CONSIDERANDO:

Que, Mediante Resolución Jefatural N° 727-2010-ANA, de fecha 30 de noviembre de 2010, se reconoció al Proyecto de Modernización de la Gestión de los Recursos Hídricos, como responsable de la conducción de la ejecución de las operaciones contempladas en el Acuerdo de Préstamo N° 7701-PE entre la Republica de Perú y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento – BIRF y contrato de Préstamo N° 2166/OC-PE suscrito entre la Republica de Perú y el Banco Interamericano de Desarrollo – BID, el mismo que cuenta con autonomía administrativa, financiera y presupuestaria;

Que, con el fin de dinamizar la economía del país y racionalizar el aprovechamiento de los recursos hídricos naturales básicos, el Gobierno Nacional promovió la formulación e implementación del “Proyecto de Modernización de Gestión de los Recursos Hídricos” (PMGRH), en el ámbito de las cuencas hidrográficas, iniciando sus actividades en el primer trimestre del año 2011;

Que, mediante Resolución Jefatural N° 0014-2011-ANA, de fecha 14 de enero de 2011, se aprobó el Manual de Operaciones del Proyecto de Modernización de la Gestión de los Recursos Hídricos;

Que, el objetivo del Proyecto “Modernización de la Gestión de los Recursos Hídricos” es fortalecer las capacidades de las Instituciones responsables de la gestión de los recursos hídricos de nivel nacional, regional y local para una eficiente y eficaz gestión de los recursos hídricos, procurando el aprovechamiento ambientalmente sostenible del recurso, y una gestión integrada y multisectorialmente participativa, conforme a los requerimientos del desarrollo económico y con equidad social para las presentes y futuras generaciones;

Que, mediante Informe N° 020-2013-3-0425 la Sociedad Auditora Rejas, Alva Asociados S.C.R. Ltda., Auditores y Consultores, informó el resultado de la auditoría practicada al Proyecto Modernización de la Gestión de los Recursos Hídricos – PMGRH, señalando, entre otros, que la ejecución de los presupuestos de sus planes operativos anuales de los años 2011, 2012 y 2013 presentan niveles



de ejecución por debajo de los estándares deseados, en 2011 ejecuto el 27% de su presupuesto, en el año 2012 ejecuto el 59 % y a setiembre del año 2013, ejecutó el 56% de su presupuesto;

Que, este hecho ha sido observado por la indicada Sociedad Auditora, formulando la Recomendación N° 8 en el sentido, que la Oficina de Planeamiento y Presupuesto del ANA, en coordinación con el PMGRH, elabore un plan estratégico de contingencia que contrarreste los efectos negativos en la ejecución presupuestal propiciado por factores tales como: (I) la sobre estimación de los presupuestos anuales en relación a las necesidades reales versus las metas físicas; (II) la fuerte dependencia que tiene de las decisiones de terceros; y, (III) la existencia en el Plan Operativo de tareas dependientes, de manera tal que el retraso o no ejecución de la tarea principal, provoca a la vez retraso de las tareas dependientes de esta;

Que, también señala la citada Sociedad Auditora que existe un incumplimiento del inciso i, numeral 7.2, del artículo 7, del Texto Único Ordenado de la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, aprobado mediante Decreto Supremo N° 304-2012-EF, que determina que el *"Titular de la entidad es responsable de efectuar la gestión presupuestaria, en las fases de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación, y el control del gasto, de conformidad con la Ley General, las Leyes de Presupuesto del Sector Público y las disposiciones que emita la Dirección General del Presupuesto Público, en el marco de los principios de legalidad y presunción de veracidad, así como otras normas"*;

Que, mediante el Informe del Visto, el Director (e) del Proyecto Modernización de la Gestión de los Recursos Hídricos - PMGRH, solicita se apruebe el "Plan Estratégico de Contingencia del PMGRH para mitigar los problemas y limitaciones de su ejecución presupuestal", el que ha sido elaborado en coordinación con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Autoridad Nacional del Agua, con el objeto de levantar la observación efectuada por la Sociedad Auditora Rejas, Alva Asociados S.C.R. Ltda., Auditores y Consultores;

Que, por su parte mediante el Memorando del Visto, el Director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Autoridad Nacional del Agua, expresa su conformidad con la propuesta del "Plan Estratégico de Contingencia del PMGRH para mitigar los problemas y limitaciones de su ejecución presupuestal";

Con los vistos de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, la Oficina de Asesoría Jurídica, Secretaría General, y de conformidad con las atribuciones conferidas en el artículo 11° del Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Nacional del Agua, aprobado por Decreto Supremo N° 006-2010-AG;

SE RESUELVE:

Artículo 1°.- Aprobar el "Plan Estratégico de Contingencia del Proyecto de Modernización de la Gestión de los Recursos Hídricos para mitigar los problemas y limitaciones de su ejecución presupuestal", el mismo que en anexo forma parte integrante de la presente resolución.

Artículo 2°.- Encargar a la Unidad de Archivo y Trámite Documentario de la Oficina de Administración la remisión de la presente resolución y el Plan aprobado en el artículo precedente, al Proyecto de Modernización de la Gestión de los Recursos Hídricos - PMGRH.





Artículo 3°.- Disponer la publicación de la presente Resolución y su anexo en el Portal Institucional de la Autoridad Nacional del Agua (www.ana.gob.pe).

Regístrese y comuníquese.



JUAN CARLOS SEVILLA GILDEMEISTER

Jefe

Autoridad Nacional del Agua

PLAN ESTRATEGICO DE CONTINGENCIA DEL PMGRH PARA MITIGAR LOS PROBLEMAS Y LIMITACIONES DE SU EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

Tabla de contenido

Introducción.....	2
1. ANTECEDENTES.....	2
2. CONTEXTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CONTINGENCIA (PEC).....	3
3. PLAN ESTRATEGICO DE CONTINGENCIA DEL PMGRH.....	4
3.1 EVALUACIÓN: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROBLEMA	5
3.2 PLANIFICACIÓN.....	7
3.2.1 Objetivo Estratégico General del PEC.....	7
3.2.2 Objetivos estratégicos específicos y acciones estratégicas del PEC.....	8
3.2.3 Indicadores de desempeño del PEC	11
3.2.4 Plan de Acción: Medidas de Contingencia.....	12



PLAN ESTRATEGICO DE CONTINGENCIA DEL PMGRH PARA MITIGAR LOS PROBLEMAS Y LIMITACIONES DE SU EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

Introducción

El Proyecto Modernización de la Gestión de los Recursos Hídricos (PMGRH) inició sus actividades en firme a partir del primer trimestre del año 2011, en el que recibió el primer desembolso del Banco Mundial y del BID, habiéndose previamente cumplido las condiciones para que esto se diera.

Desde la fecha indicada hasta la actualidad, ha ejecutado los presupuestos de sus planes operativos anuales de los años 2011, 2012 y 2013 con niveles de ejecución debajo de los estándares deseados, en 2011 ejecutó el 27% de su presupuesto y en el 2012 ejecutó el 59%. En el año 2013, a septiembre ha ejecutado el 56%.

Este hecho ha sido observado por una auditoría practicada a la Autoridad Nacional del Agua, formulando la Recomendación N° 8 en el sentido que la Oficina de Planificación y Presupuesto de la ANA en coordinación con el Proyecto elabore un plan estratégico de contingencia que contrarreste los efectos negativos en la ejecución presupuestal propiciados por factores tales como: (1) La sobreestimación de los presupuestos anuales en relación a las reales necesidades de las metas físicas, (2) La fuerte dependencia que tiene de las decisiones de terceros y (3) La existencia en el plan operativo de tareas dependientes, de manera tal que el retraso o no ejecución de la tarea principal, provoca a la vez el retraso de las tareas dependientes de ésta.

En este marco, el presente documento contiene la propuesta del plan estratégico en mención, delineando las estrategias y acciones que se llevarán a cabo en el corto y mediano plazo para atenuar los problemas y limitaciones que eventualmente podría tener el proyecto para el cumplimiento de sus metas y la ejecución apropiada del gasto en los montos y plazos previstos.

1. ANTECEDENTES

- i. Mediante carta N° 022-2012-RA-ANA de 06.05.12, la firma auditora Rejas, Alva y Asociados S.C.R. Ltda solicita al Proyecto alcanzar las aclaraciones y/o apreciaciones que expliquen la insuficiente ejecución física y financiera del

Proyecto de Modernización de la Gestión de los Recursos Hídricos debido a su grado de dependencia con terceros.

- ii. El 14.05.2013, con Oficio N° 63-2013-ANA-PMGRH-DE, el Proyecto alcanza a la firma auditora la información solicitada con la Carta 022, describiendo los problemas y limitaciones que ha confrontado el Proyecto para obtener una mejor ejecución de su presupuesto del año 2012, adjuntando como fue solicitado, la respectiva documentación sustentatoria.
- iii. El 01.07.2013, el Órgano de Control Institucional de la ANA (OCI) envía al Proyecto el Oficio N° 101-2013-ANA-OCI remitiendo el informe N° 020-2013-3-0425 en el que se encuentra la Recomendación N° 8, requiriendo se dé cuenta de las acciones realizadas por el Proyecto en relación a dicha recomendación.
- iv. El 05.09.2013, se ha recibido de la OPP-ANA el Memorando N° 2639-2013-ANA-OPP/UP solicitando al Proyecto la elaboración de un borrador del Plan Estratégico de Contingencia para mitigar los problemas y limitaciones con terceros y con las demás Direcciones de Línea de la Entidad, a efectos de implementación de la Recomendación 8 antes indicada.

2. CONTEXTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CONTINGENCIA (PEC)

La elaboración de instrumentos, como en este caso el presente Plan Estratégico de Contingencia (PEC), que apoyen una adecuada ejecución del Proyecto está contemplada en los principales documentos normativos y de gestión:

i. Plan Estratégico Institucional 2011-2015 de la ANA (PEI)

El PEI de la ANA fue formulado para orientar la gestión de la ANA en el período 2011-2015 exponiendo la caracterización de la gestión del recurso hídrico y de la institucionalidad, el análisis externo e interno de la Autoridad, sirviendo estos elementos de base para la formulación de su visión, misión, valores, políticas, objetivos, estrategias y actividades a realizarse durante el período previsto.

El análisis FODA, así como los objetivos y estrategias del PEI de la ANA, han sido tomados como referencia para la elaboración del PEC, de modo tal que sus objetivos y estrategias, estén articulados con los del PEI de la ANA.

ii. Manual de Operaciones:

En el manual de Operaciones se dan las normas y procedimientos para el seguimiento y evaluación del Proyecto, esto con el fin de mejorar la eficacia y eficiencia en el logro de los productos y resultados esperados del Proyecto en términos de detectar los problemas, ofrecer las bases para el replanteamiento en la planificación y generar lecciones para mejorar el diseño de nuevos proyectos.

iii. Normas del BID y del BIRF sobre planificación, seguimiento y evaluación del PMGRH:

La cláusula 5.06 del contrato determina que la ejecución del Proyecto se hará sobre la base de la implementación de planes operativos anuales (POA). Asimismo, la cláusula 5.07 define la obligatoriedad de la presentación de informes semestrales de progreso. Por su lado, en la Sección II del Anexo Único del Contrato del Proyecto suscrito con el BIRF, el ítem “A” refiere a los “Reportes del Proyecto”, especificando que la Unidad Ejecutora preparará los reportes en concordancia con las disposiciones de la Sección 5.08(b) de las Condiciones Generales y en base a los indicadores acordados con el Banco y estipulados en el Manual de Operaciones. Igualmente, se menciona que los reportes cubrirán el período de un semestre.

Sobre la base de lo establecido en las normas del BID y del BIRF, los reportes de avance deben proveer información cualitativa y cuantitativa sobre el progreso del proyecto y las restricciones que se presentaron en el proceso de ejecución. En este marco un aspecto de la mayor importancia son las medidas que se deben tomar para contrarrestar las limitaciones encontradas en el proceso de ejecución de las actividades, generando herramientas que mejoren dicha ejecución como este PEC.

iv. Documento de Estrategias de Acción del PMGRH:

Este documento denominado ***“Análisis detallado de la problemática del PMGRH y estrategias de acción”*** fue elaborado en el marco de una consultoría contratada por el Proyecto en julio de 2013 para atender un requerimiento de la Alta Dirección de la ANA, en el sentido que cada dirección de línea y el Proyecto deberán presentar a la Jefatura un análisis detallado de la problemática del área y las alternativas de solución que se consideren pertinentes, recomendando utilizar el análisis FODA para ello.

En lo sustantivo, contiene el planeamiento estratégico del PMGRH, estructurado sobre la base del desarrollo de aspectos como: (1) Articulación del objetivo central del Proyecto con la visión y misión de la ANA contenidos en su Plan Estratégico Institucional 2011-2015, (2) Diagnóstico general de la problemática del PMGRH determinando los macro problemas centrales, (3) Análisis FODA y (5) Presentación de las estrategias resultantes del análisis FODA, algunas de las cuales han sido de utilidad para la elaboración del PEC.

PLAN ESTRATEGICO DE CONTINGENCIA DEL PMGRH

Atendiendo la recomendación N° 8 surgida del informe de la auditoría financiera practicada por la firma Rejas, Alva y Asociados a la ANA, incluyendo dentro de ella al PMGRH, en la presente sección se han determinado las estrategias y líneas de acción que pondrá en marcha el Proyecto para contrarrestar la baja ejecución física y financiera obtenida en el ejercicio presupuestal del año 2012.

Siguiendo el marco teórico de la formulación de planes estratégicos de contingencia (PEC) que contempla cuatro etapas: 1. Evaluación, 2. Planificación, 3. Pruebas de viabilidad y 4. Ejecución, la formulación del presente PEC, como corresponde, incluye las dos primeras etapas, las dos subsiguientes corresponden a la aplicación del Plan, lo que se dará cuando se apruebe la propuesta y se ponga en marcha el PEC del PMGRH.

3.1 EVALUACIÓN: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROBLEMA

Como resultado del examen de la evaluación presupuestaria practicada a la Unidad Ejecutora 02: PMGRH en lo que concierne a su grado de cumplimiento de los objetivos y metas relacionados con la gestión de recursos hídricos a ser financiados con cargo a las partidas genéricas de Adquisición de Activos No Financieros, la auditoría encontró en el Formato 06 de la Evaluación del Plan Operativo Institucional del año 2012 del Proyecto, que de una programación de S/. 31.8 millones sólo se ha ejecutado la suma de S/. 18.6 millones, que representa el 59% de ejecución, considerando que esta ejecución es insuficiente. De igual manera, en el anterior año 2011 se ejecutó el 27% del presupuesto y a septiembre del año 2013, se había ejecutado el 56%, restando un solo trimestre para el cierre del ejercicio.

En función de lo descrito líneas arriba, el macro problema o problema central que tuvo el Proyecto en la ejecución de su Plan Operativo 2012 fue **“BAJO NIVEL DE EJECUCION FISICA Y FINANCIERA”**.

Un somero análisis efectuado al interior del PMGRH ha determinado que las principales causas (limitaciones o problemas secundarios) que en conjunto propiciaron el problema central son las siguientes:

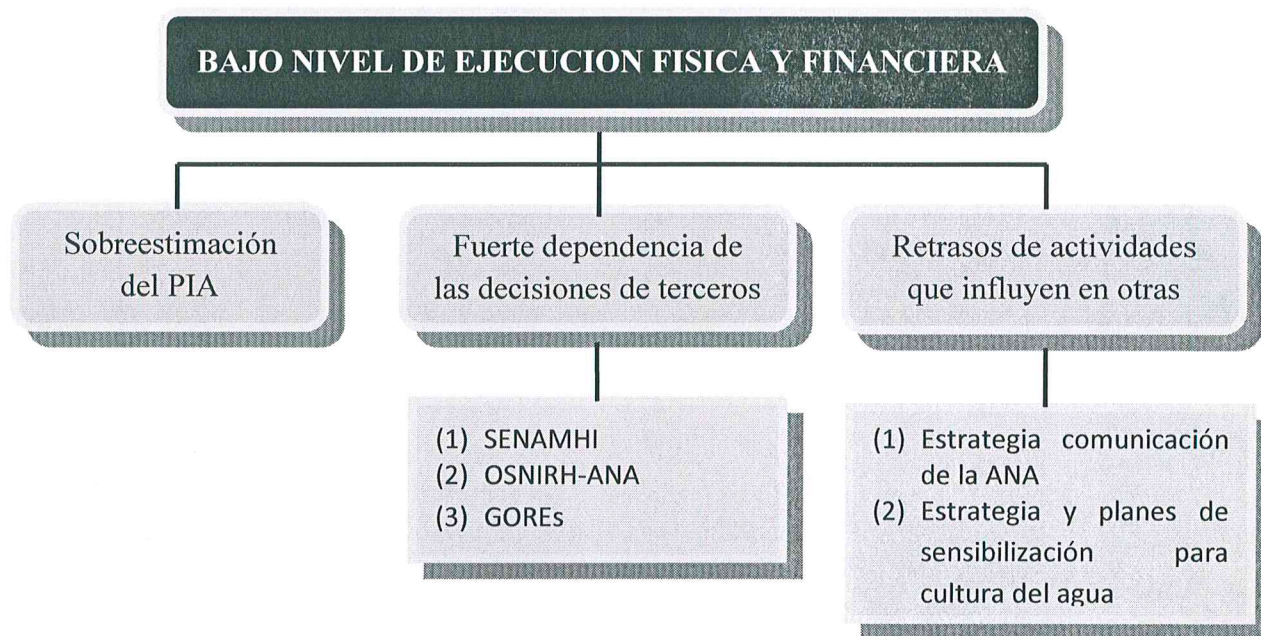
- i. Sobreestimación del presupuesto inicial de apertura (PIA) del año 2012: En el año 2011 el Proyecto recibió un presupuesto de S/. 26.3 millones de los cuales llegó a ejecutar el 27%, quedando inversiones no realizadas cuya ejecución fue programada en el 2012. En el año 2012, el MEF asignó al proyecto un presupuesto de S/. 43.2 millones, casi el doble del año 2011, siendo este monto superior a las reales posibilidades de ejecución, pues no se tomó en cuenta la duración de los procesos de contrataciones y adjudicaciones. Dada esta circunstancia, el PMGRH organizó su planificación de manera tal que en el primer semestre se realizarían las acciones iniciales de los procesos y a partir del tercer trimestre se concretarían las adquisiciones y/o contrataciones. No obstante, pese a ello como ha sido mencionado, en el año sólo se ejecutó el 59%
- ii. Dependencia del Proyecto de decisiones de terceros: No obstante, mucho del cumplimiento de la planificación descrita en el párrafo anterior se vio frustrada por la fuerte dependencia del Proyecto de las decisiones de terceros como es el caso de SENAMHI, MINEDU, Gobiernos Regionales, Bancos y Direcciones de Línea de la ANA como a continuación se describe: (1) SENAMHI: Demora en la entrega de las



especificaciones técnicas para la adquisición de 78 estaciones hidrometeorológicas automáticas, originada por el cambio de modalidad de adquisición, modificaciones en los montos a pagar, prolongados trámites administrativos e indefinición de las ubicaciones de dichas estaciones en las cuencas piloto, (2) OSNIRH-ANA: Cambio de las especificaciones de la adquisición de hardware y software para los nodos de las cuencas piloto, debido a la vulnerabilidad de las instalaciones de los nodos, (3) MINEDU: El convenio marco MINEDU-MINAG y convenio específico MINEDU-ANA no lograron ser firmados dados los recurrentes cambios que se dieron en la cartera de Agricultura. Debido a ello, las acciones específicas con entidades educativas programadas en la actividad: 2.1.6. Formación de la Cultura del Agua en la población de las cuencas piloto, no pudieron ser ejecutadas, (3) GOREs Tacna, Moquegua y Puno: El desacuerdo entre estos tres gobiernos regionales no permitió la creación del Consejo de Recursos Hídricos (CRH) de la cuenca piloto Locumba-Caplina (Tacna) y (4) GORE Huancavelica: Igualmente, la demora en la suscripción del convenio con el GORE Huancavelica, no imputable al Proyecto, afectó el avance en la creación del CRH de la cuenca no piloto Ica-Santiago.

- iii. Retrasos de actividades que influyen en otras subsiguientes: Por diversas circunstancias que no han sido de manejo del Proyecto, algunas actividades sufrieron retrasos que influyeron a la vez en el retraso de actividades subsiguientes a éstas, como es el caso de las que a continuación se describen: (1) Demora en la formulación de la Estrategia de Comunicaciones de la ANA, que estaba previsto para marzo 2012, pero recién se culminó en septiembre 2012, retrasándose la ejecución de las demás acciones de sensibilización y comunicación, (2) Los TDRs de la consultoría "Diagnóstico, diseño de la estrategia y planes de sensibilización para la formación y desarrollo de una nueva cultura del agua en el ámbito de 10 cuencas de la vertiente del pacifico", fueron modificados durante el proceso de negociación lo cual implicó solicitar nueva No Objeción del Banco Mundial provocando que el plazo de negociación de la consultoría tomara más tiempo de lo previsto afectando las actividades siguientes del subcomponente Cultura del Agua.

En el siguiente esquema se aprecia en forma gráfica el macro problema o problema central de la ejecución del Proyecto en el año 2012, así como los problemas secundarios o causas, que ocasionaron el problema central.



3.2 PLANIFICACIÓN

3.2.1 Objetivo Estratégico General del PEC

Sobre la base de la identificación y caracterización del macro problema respecto a los resultados del ejercicio 2012 del Proyecto, se ha determinado el objetivo estratégico del PEC para el período 2015, el que por definición, es el objetivo de mediano y largo plazo orientado al logro del objetivo general del Proyecto. Es el resultado que se debe alcanzar para cumplir con los propósitos fundamentales.

Las posibles soluciones a los macro problemas se constituyen en el objetivo estratégico general del PEC.

Macro Problema

Bajo nivel de ejecución física y financiera

Objetivo Estratégico General

Incrementar los niveles de ejecución del Proyecto, eliminando o mitigando los problemas o limitaciones que afectan tal ejecución

En términos prácticos, el PEC debe proporcionar las estrategias y acciones para mitigar los efectos negativos de los problemas surgidos en la ejecución del Proyecto durante el año 2012, de modo de elevar significativamente el nivel de dicha ejecución en el período 2015, año en que concluye el Proyecto.

3.2.2 Objetivos estratégicos específicos y acciones estratégicas del PEC

Los objetivos estratégicos específicos constituyen las estrategias que permitirán al Proyecto alcanzar el objetivo general de su PEC, cual es el de *“Incrementar los niveles de ejecución del Proyecto, eliminando o mitigando los problemas o limitaciones que afectan tal ejecución”*. Para cada objetivo específico o estrategia se ha establecido un conjunto de acciones que se traducen en realizaciones concretas, expresadas en bienes o servicios que pueden ser de carácter permanente o temporal.

i. Objetivo Estratégico Específico 1: Estructurar los presupuestos del Proyecto en función de las necesidades reales de gasto y de los plazos de los compromisos contractuales contraídos

A través de esta estrategia se busca sincerar las necesidades de financiamiento de las actividades y productos de los planes operativos institucionales, lo que se hará mediante un trabajo coordinado entre las Áreas Técnicas, las Coordinaciones Técnicas de Cuenca (CTC) y las Direcciones de Línea de la ANA. Los costos serán determinados en montos lo más cercano posible a la realidad de los bienes y/o servicios requeridos por determinada tarea.

Para el logro de la estrategia, se consideran las siguientes acciones:

- a. Difusión de documentos de gestión.- A efectos que el personal técnico del Proyecto esté familiarizado e interiorice documentos como el estudio de factibilidad e informe de viabilidad, así como el Manual de Operaciones y los contratos de préstamo con el BID y BM, se distribuirá entre este personal los documentos mencionados.
- b. Taller de identificación de tareas.- En el taller, en el que participarán las áreas técnicas y las CTC del Proyecto, se identificarán las tareas que serán incluidas en los planes operativos anuales del Proyecto. Previa a la realización del taller, cada coordinador técnico interaccionará con la Dirección de Línea correspondiente de la ANA para identificar las tareas conjuntas y colaborativas de cada Dirección con el PMGRH.
- c. Determinación de metas físicas y financieras.- En esta parte de la planificación, en estrecha coordinación con el área de logística y las áreas técnicas se cuantificarán las metas físicas del plan operativo del Proyecto y sobre esta base, se elaborará el presupuesto de cada tarea, luego de lo cual se enviará a la ANA para la gestión de la asignación presupuestal correspondiente.



ii. **Objetivo Estratégico Específico 2: Incorporar en los convenios o contratos implementados por el Proyecto mecanismos que eviten o minimicen la dependencia de las decisiones de las entidades con las que el Proyecto ha contraído compromisos contractuales**

Como se ha descrito ampliamente en la sección 3.1 del presente documento, esta circunstancia principalmente sucedió con SENAMHI, MINEDU y cinco gobiernos regionales, cuyas decisiones no tomadas o inoportunas, afectaron en muchos casos severamente la adecuada ejecución de los planes operativos. Mediante esta estrategia, se pretende que los convenios o contratos antes dichos tengan una especie de “salvaguardas” ante circunstancias de esta naturaleza, mecanismos que deben ser incorporados en los documentos contractuales. Esta estrategia incluye las siguientes acciones:

- a. Identificación de los mecanismos de salvaguarda que amparen al Proyecto de las decisiones inadecuadas de terceros.- Esto se puede efectuar mediante consultas y reuniones con el área legal de la ANA y las instituciones contraparte.
- b. Revisión de convenios y contratos suscritos.- Se revisaran los documentos contractuales vigentes como los suscritos por la ANA con SENAMHI, MINEDU, gobiernos regionales o por el Proyecto con consultores individuales o empresas consultoras, así como con empresas proveedoras de bienes y servicios como la encargada de la provisión de las estaciones automáticas.
- c. Reformulación de contratos o convenios.- Si fuera el caso que producto de la revisión, se requiera la incorporación de mecanismos de salvaguarda, se propondrá la reformulación de los convenios/contratos, lo que puede hacerse mediante adendas a los mismos.



iii. **Objetivo Estratégico Específico 3: Programar metas en un escenario de dependencia de tareas y plazos de los procesos de contratación**

Una de las razones de la baja ejecución presupuestal de los años 2011 y 2012 es que algunas tareas dependían de la realización de otras y mientras la primera no se cumplía, las tareas dependientes quedaban rezagadas. Asociado a esto, muchos plazos de los procesos de contrataciones o adjudicaciones han sido más extensos que los plazos originales, debiendo por tanto tener en cuenta esta situación para futuras programaciones de metas. Esta estrategia incluye las siguientes acciones:

- a. Determinación de plazos y procesos de ejecución.- Mediante un trabajo de gabinete, se determinarán los plazos en que serán ejecutados cada una de las tareas del plan operativo, especificando las fechas de comienzo y fin de las mismas. Este trabajo se hará tomando en cuenta el tiempo que duran los procesos para las contrataciones o adquisiciones que efectuará el proyecto en el

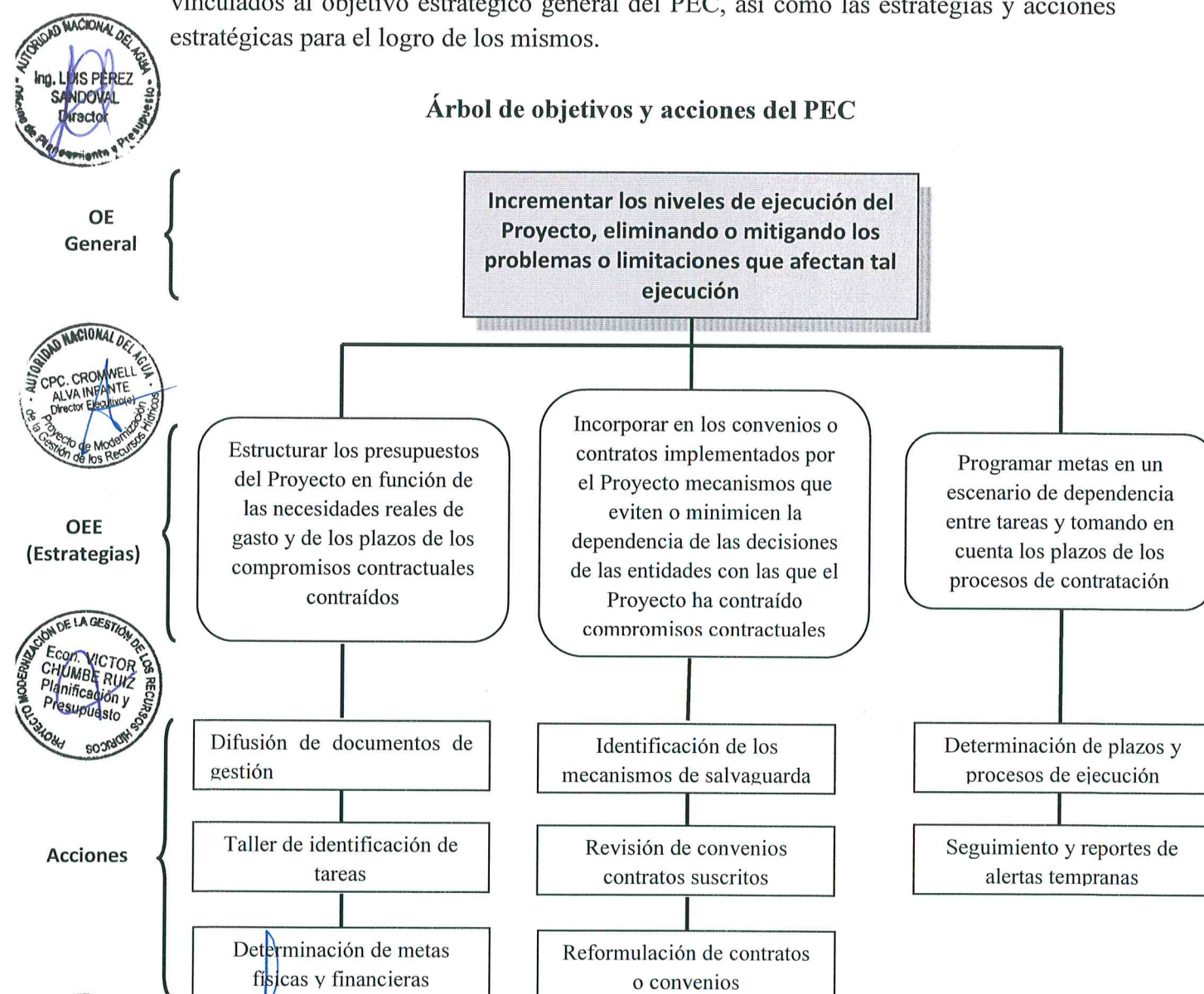


marco de la cada tarea. Se preparará en Ms Project un Diagrama de Gantt, determinando la ruta crítica de la planificación operativa.

- b. Seguimiento y reportes de alerta temprana.- Al igual que en la Estrategia 1, se efectuará un seguimiento mensual del avance físico de las tareas, formulando reportes de alerta temprana y estableciendo los correctivos que correspondan en caso de retraso de aquellas tareas que tienen otras que dependen de ella.
- d. Elaboración de informes alertivos.- De acuerdo con las instrucciones de la Dirección Ejecutiva, mensualmente se hará una evaluación de los avances físico y financiero y se reportará las desviaciones encontradas con la respectiva propuesta de solución, para la toma de decisiones respecto a los correctivos que se deban implementar.

En el siguiente gráfico se muestra el árbol de objetivos estratégicos específicos vinculados al objetivo estratégico general del PEC, así como las estrategias y acciones estratégicas para el logro de los mismos.

Árbol de objetivos y acciones del PEC



3.2.3 Indicadores de desempeño del PEC

En la presente sección se determinan y cuantifican los indicadores y metas del objetivo estratégico general, así como los de las estrategias del PEC, los cuales serán sujeto de seguimiento mediante la recolección sistemática de datos del desempeño de éstos.

En la siguiente tabla, se encuentran los indicadores de resultado a nivel de objetivo estratégico general y a nivel de los objetivos estratégicos específicos (estrategias) para el año 2015:

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Específico / Indicador				Unidad de medida	Metas Anuales año 2015				Meta Anual	Fuente de informa.
					TRI 1	TRI 2	TRI 3	TRI 4		
OEG	Incrementar los niveles de ejecución del Proyecto, eliminando o mitigando los problemas o limitaciones que afectan tal ejecución									
	Ind.	Ejecución presupuestal superior al 80%		%	20%	30%	20%	25%	95%	SIAF
	OEE1	Estructurar los presupuestos del Proyecto en función de las necesidades reales de gasto y de los plazos de los compromisos contractuales contraídos								
		Ind.	Instrumentos de gestión difundidos	Docu-mento	5				-	PMGRH
		Ind.	Plan de metas presupuestales reales formulado	Plan	1				1	OPP-ANA
		Ind.	Informes alertivos emitidos	Informe	1	1	1	1	4	PMGRH
	OEE2	Incorporar en los convenios o contratos implementados por el Proyecto mecanismos que eviten o minimicen la dependencia de las decisiones de las entidades con las que el Proyecto ha contraído compromisos contractuales								
		Ind.	Mecanismos de salvaguarda de dependencia de decisiones de terceros identificados	Docu-mento					-	ANA
		Ind.	Convenios suscritos con mecanismos de salvaguarda	Convenio	ND	ND	ND	ND	ND	ANA
		Ind.	Convenios reformulados	Convenio	ND	ND	ND	ND	ND	ANA
	OEE3	Programar metas en un escenario de dependencia entre tareas y tomando en cuenta los plazos de los procesos de contratación								
		Ind.	Diagrama de Gantt del plan operativo del Proyecto	Gantt	1				1	PMGRH
		Ind.	Ruta crítica determinada	Ruta Crítica	1				1	PMGRH
		Ind.	Reportes de alerta temprana formulados	Reporte	1	1	1	1	4	PMGRH

A efectos de medir el desempeño de los objetivos estratégicos del PEC, el PMGRH recolectará los datos de los indicadores arriba listados y generará reportes de su avance.

3.2.4 Plan de Acción: Medidas de Contingencia

En la presente sección se efectúa en primer lugar una descripción sucinta de las medidas de contingencia que serán implementadas en el proceso de ejecución del presente plan estratégico del PMGRH, en una segunda sección, se listan las principales medidas que serán adoptadas por el Proyecto en el año 2015.

i. Descripción de las medidas de contingencia

En la presente sección, se describen las distintas medidas de contingencia que otorguen el soporte al PEC del proyecto “Modernización de la Gestión de los Recursos Hídricos” cuando este plan se encuentre en plena ejecución. Estas medidas son:

- Medidas de respaldo o de prevención, que se tengan que llevar a cabo a fin de evitar la materialización de una amenaza en concreto.
- Medidas de emergencia, indicando cómo actuar y las acciones que se deberían realizar ante la materialización de una amenaza y también después de la misma. Con esto se conseguiría reducir y acabar con los efectos negativos de esta amenaza.
- Medidas de recuperación que se deberían aplicar una vez que la amenaza hay sido controlada, con el claro objetivo de recuperar el estado en que se encontraban las cosas antes que ocurriera la amenaza.

a) Medidas de respaldo o de prevención

Un aspecto importante a la hora en que seamos partícipes en la ejecución del Proyecto es que en el día a día se tomarán acciones preventivas que nos permitan evitar retrabajos y anticipar situaciones que puedan causar retrasos en el desarrollo y entrega de productos. Las acciones preventivas se clasifican por cada fase del ciclo de desarrollo del proyecto: Análisis, Desarrollo e Implantación/Ejecución.

a.1 Acciones preventivas en el Análisis

- El análisis involucra la participación de todas las áreas del proyecto.
- Se parte de una definición general de qué está en el alcance y qué no, para moderar las reuniones de levantamiento de información.
- Se realiza anotaciones de todas las reuniones técnicas, para difundir las mismas en el menor tiempo posible después de las reuniones y obtener la aprobación por escrito (vía correo) de todos los participantes. Esto evitará divergencias en el entendimiento de lo que se va a hacer entre las partes.
- Se determina con antelación todos los requisitos de documentación, incluyendo planillas de control de cambio, formatos, solicitudes entre otros.



- Mantener un control de versiones sobre toda la documentación de análisis y ejecución, esto con el fin de que se difundan las últimas versiones y alertar a todo el equipo del proyecto.

a.2 Acciones preventivas en el desarrollo

- Ante la existencia de diversas áreas técnicas, como el desarrollo, implantación, pruebas, seguridad. Se definirá con antelación los roles y responsabilidades en las comunicaciones que comunicar y a quien.
- Se definirá con antelación quién es responsable de los ambientes, por lo general, las áreas de desarrollo y pruebas son cada una responsable de sus ambientes.
- Antes de hacer una entrega de producto a ambiente de pruebas se debe asegurar que la documentación de control de cambios está elaborada correctamente. Buscando el apoyo de las áreas técnicas comprometidas o implicadas.

a.3 Acciones preventivas en las pruebas:

- Asegurar que las zonas o áreas de trabajo cumplen los requisitos mínimos.
- Solicitar con suficiente antelación los usuarios de la herramienta de gestión de pruebas.
- Solicitar con suficiente antelación la creación de ambientes de pruebas.
- En caso de una instalación fallida en ambiente de pruebas, revisar todos los cambios y dejar operativo el ambiente para evitar retrasos en otros equipos del proyecto.

b) Medidas de emergencia

El plan de contingencias anual del PMGRH, sigue un ciclo de vida iterativo, es decir: Planificar, hacer, comprobar y ejecutar. Nace de un análisis de riesgo donde, entre otras amenazas, se identifican aquellas que afectan a la continuidad del proyecto.

Sobre dicha base se seleccionan las contramedidas más adecuadas entre diferentes alternativas, siendo plasmadas en el plan de contingencias junto con los recursos necesarios para ponerlo en marcha.

El plan debe ser revisado periódicamente. Generalmente, la revisión será consecuencia de un nuevo análisis de riesgo. En cualquier caso, el plan de contingencias siempre es cuestionado cuando se materializa una amenaza.

En el proyecto:

- Si la amenaza estaba prevista y las contramedidas fueron eficaces: se corrigen solamente aspectos menores del plan para mejorar la eficiencia.
- Si la amenaza estaba prevista, pero las contramedidas fueron ineficaces debe analizarse la causa del fallo y proponer nuevas contramedidas.
- Si la amenaza no estaba prevista, debe promoverse un nuevo análisis de riesgos. Es posible que las contramedidas adoptadas fueran eficaces para una amenaza no prevista. No obstante, esto no es excusa para evitar el análisis de lo ocurrido.

c) Medidas de recuperación

El plan de recuperación del PMGRH, contempla las medidas necesarias después de materializada y controlada la amenaza en las diferentes áreas/zonas del proyecto.

Su finalidad es restaurar el estado de las cosas tal y como se encontraban antes de la materialización de la amenaza.

Proceso de Recuperación del proyecto:

- Compra de nuevos equipos etc.
- Contactar con abastecedores de equipos (Sensores, estaciones, software...etc.) e instalarlos nuevamente.
- Tratar de recuperar el máximo de información, a través de protocolos establecidos.
- Tratar de reinstalar todos los datos de la fuente de respaldo.
- Reingresar los datos de los periodos de ejecución.
- Tener estrategias periódicas de respaldos de base de datos.
- Monitorear el proceso.

ii. **Medidas de contingencia para el periodo 2015**

Acción Estratégica	Medida(s) de Contingencia
 1. Estructurar los presupuestos del Proyecto en función de las necesidades reales de gasto y de los plazos de los compromisos contractuales contraídos	• Distribución anticipada al personal técnico del Proyecto de los documentos de gestión. • Asegurar la coordinación entre las áreas técnicas y las direcciones de línea del Proyecto. • Programar con anticipación el taller de identificación de ideas.
 2. Incorporar en los convenios o contratos implementados por el Proyecto mecanismos que eviten o minimicen la dependencia de las decisiones de las entidades con las que el Proyecto ha contraído compromisos contractuales	• Programar reuniones internas específicas para la identificación de los factores restrictivos para una fluida ejecución de los convenios o contratos que suscriba el Proyecto. • Consignar en los convenios o contratos que suscriba la ANA relacionados al PMGRH, cláusulas de salvaguarda ante posibles eventos que afecten una adecuada marcha del Proyecto.
 3. Programar metas en un escenario de dependencia entre tareas y tomando en cuenta los plazos de los procesos de contratación	• Programar tareas en estricta concordancia con los plazos reales de los procesos de contrataciones y adquisiciones del Proyecto. • Velar para que en cuanto se produzca un evento que afecte la marcha normal del Proyecto, se elabore oportunamente el informe alertivo correspondiente.

ΩΩΩ


 ych
 05/06/2015

