

ELABORACION DEL SISTEMA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA AUTORIDAD NACIONAL DEL AGUA (ANA)

- TÉRMINOS DE REFERENCIA -

1. ANTECEDENTES

La Autoridad Nacional del Agua (ANA) ente rector y máxima autoridad técnico normativo del Sistema Nacional de Gestión de los Recursos Hídricos (SNGRH), tiene como responsabilidad operar y mantener dicho sistema.

En este marco la Autoridad Nacional del Agua como institución, es parte principal del proceso de modernización de la gestión de los recursos hídricos que se ha emprendido en el país, por lo que requiere desarrollar e implementar el Sistema de Planeamiento Estratégico Institucional que integre vertical y horizontalmente sus acciones en el corto, mediano y largo plazo, en su sede central y órganos desconcentrados tomando en cuenta el contenido, la finalidad y los principios de la Ley de Recursos Hídricos N°29338 y su Reglamento.

El Proyecto Modernización de la Gestión de los Recursos Hídricos (PMGRH) de la ANA tiene como El objetivo central "Mejorar la gestión de los recursos hídricos en 10 cuencas hidrográficas". Busca fortalecer las capacidades de las instituciones responsables de la gestión de los recursos hídricos a 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.

El proyecto está conformado por dos componentes:

- a) Mejoramiento de la Capacidad de la Gestión Integrada de los Recursos Hídricos a nivel Nacional
- b) Mejorar la Gestión Integrada de los Recursos Hídricos en Cuencas Seleccionadas.

Componente 1: Mejoramiento de la Capacidad de la Gestión Integrada de los Recursos Hídricos a nivel Nacional.

El objetivo de este componente es fortalecer el Sistema Nacional de Gestión de los Recursos Hídricos, para lo cual se desarrollarán cuatro subcomponentes:

- i. Apoyar la reforma institucional para la Gestión Integrada de los Recursos Hídricos.
- ii. Diseñar e implementar el Centro Nacional de Información Hídrica.
- iii. Diseñar la Estrategia Nacional de Mejoramiento de la Calidad del Agua, monitoreo y divulgación.
- iv. Diseño y difusión de "Cultura del agua".



Componente 2: Mejorar la Gestión Integrada de los Recursos Hídricos (GIRH) en cuencas seleccionadas.

Este componente tiene como objetivo implementar acciones de los Planes para la Gestión Integrada de los Recursos Hídricos en las cuencas seleccionadas. Para cumplir con ese objetivo se incluyen los siguientes subcomponentes:

- i. Implementar la Gestión Integrada de Recursos Hídricos en las 6 cuencas piloto: Chira-Piura, Chancay-Lambayeque, Chancay-Huaral, Tumbes, Chili y Tacna.
- ii. Sensibilizar a los gobiernos regionales y locales y a los usuarios del agua (principalmente agrícola, no agrícola, poblacional y comunidades) para la creación de comités de cuenca y formular Planes de Gestión Integrada de Recursos Hídricos en cuatro cuencas (no piloto): Santa, Jequetepeque, Ica-Alto Pampas y Pasto Grande-Tambo.

El costo total del Proyecto asciende a un monto de US\$ 43.25 millones, de los cuales US\$ 35.24 millones corresponden a recursos para el Proyecto de Inversión y US\$ 8.00 millones corresponden a gasto recurrente para cubrir actividades permanentes. Los recursos del proyecto de inversión serán financiados a través de: US\$ 10.00 millones por el Banco Mundial (BIRF), US\$ 10.00 millones por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y US\$ 15.24 millones restantes serán recursos de contrapartida nacional asignados a la ANA.

Tal como está previsto en el estudio de factibilidad y en su plan operativo 2012, El proyecto Modernización de la Gestión de los Recursos Hídricos (PMGRH) contempla acciones de fortalecimiento institucional, consistente en el apoyo a las Direcciones y Oficinas de la ANA a través de la formulación de instrumentos que mejoren la capacidad de gestión integrada de los recursos hídricos de la institución, entre los que se cuenta la elaboración de documentos de planificación. Sobre esta base, la elaboración del sistema de planeamiento estratégico, encuadra apropiadamente dentro de los objetivos y acciones del Proyecto.

2. OBJETIVOS

Objetivo de la consultoría

La presente consultoría tiene como objetivo el "Desarrollo e implementación de un Modelo de Planeamiento Estratégico y Gestión Organizacional de la ANA", para lo cual se contratará una empresa consultora con experiencia en este campo.

Objetivo de los términos de referencia

Los Términos de Referencia tienen como objetivo establecer los alcances del servicio de consultoría que ha previsto el PMGRH para la elaboración del

TdR alcanzados al BM por el Ing. Ratto con e-mail 12-10-12



Sistema de Planeamiento Estratégico y Gestión Organizacional de la ANA, el mismo que debe proporcionar los siguientes elementos:

- a. Un diagnóstico del esquema organizacional y de la estrategia de planeación actual de la ANA, identificando las debilidades y las buenas prácticas, así como una identificación de las metas y objetivos vigentes en la organización
- b. Una visión integrada de la organización y los lineamientos fundamentales que permitan desarrollar la programación de los planes de corto, mediano y largo plazo.
- c. Los elementos de la estrategia de la organización, incluyendo resultados, temas, y perspectivas estratégicas, focalizando la atención en la demanda de los usuarios y la proposición de valor de la organización.
- d. Una metodología del sistema de planeamiento estratégico institucional que incluya los conceptos del Balanced Scorecard implementado con el apoyo del personal de la ANA, de modo que en el futuro pueda ser llevada adelante por la propia organización, con todos sus participantes en el proceso debidamente capacitados y que permita realizar el seguimiento en línea y posterior al desarrollo e implementación completa del Sistema, que incluye su difusión en las AAA y ALAs, de la gestión al nivel correspondiente.



3. ACTIVIDADES Y ASPECTOS METODOLÓGICOS

La metodología, responderá al siguiente esquema de implementación:



a. Revisión del PEI vigente.-

Realización de una apreciación de la misión y visión, de los desafíos (debilitadores), facilitadores, y de los valores de la Autoridad Nacional del Agua.

b. Identificación de los elementos de la estrategia de organización de la ANA.-

Contempla la ejecución de talleres con funcionarios de la ANA, MINAG gobiernos regionales y locales, organizaciones de usuarios, operadores (todos los actores involucrados no todos en el mismo taller) en los que los participantes identificarán los elementos de la estrategia de la organización, incluyendo los resultados, temas y perspectivas estratégicas; focalizando la atención en las demandas de usuarios, actores e instituciones componentes del Sistema Nacional de Gestión de Recursos Hídricos (SNGRH) y la proposición del valor de la organización, así como considerando el estado de Situación Inicial del Organismo, que deberá realizarse.



TGR alcanzados al BM por el Ing. Horta con e-mail 12-10-12

c. **Elaboración del Sistema de Planeamiento Estratégico de la ANA.-**

- Descomposición de los elementos estratégicos desarrollados en las actividades a y b en objetivos estratégicos, los cuales conformarán bloques básicos de construcción de la estrategia y definición de la intención estratégica de la organización. Se iniciarán con los objetivos y temas estratégicos categorizados por niveles y luego se fusionarán para producir un conjunto de objetivos estratégicos de toda la organización.
- Desarrollo de indicadores de desempeño para cada uno de los objetivos estratégicos de toda la organización. Establecimiento de las metas y de los umbrales previstos, se desarrollará la línea base y los datos de referencia (benchmarking)
- Desarrollo de las iniciativas estratégicas que darán soporte a los objetivos estratégicos. Se deberá establecer la asignación de personal apropiado como propietarios de indicadores de desempeño y de las iniciativas estratégicas para fines de rendición de cuentas. Estos datos se documentarán en las tablas de definición de datos.
- Desarrollo en "Cascada" hacia abajo del nivel superior (primer nivel) de la Autoridad Nacional del Agua, hacia el nivel de las direcciones de línea y de apoyo centrales y desconcentradas (segundo nivel) hasta llegar al nivel de los grupos de trabajo e individuales (tercer nivel). La cascada traducirá los objetivos de primer nivel en objetivos, indicadores y detalles operacionales de nivel inferior y será la clave para el alineamiento de la organización en torno a la estrategia definida.



d. **Implementación**

La implementación será realizada en conjunto con la ANA con el fin de asegurar que el producto se ajusta a los requerimientos de la organización y que la capacidad queda instalada en la misma.

Incluye la preparación de un plan de gestión del cambio (modernización) para la organización y realización de un taller centrado en las comunicaciones estratégicas para identificar los mensajes claves, los medios de comunicación, el calendario y los mensajeros.

e. **Acompañamiento y monitoreo. Seguimiento de la puesta en marcha del Sistema de Gestión y Planeamiento.-**

Actividad que será realizada después del desarrollo del sistema con dos fines, uno de brindar asistencia a su implementación y otra de garantizar el adecuado funcionamiento del sistema elaborado.

Estas actividades se desarrollarán en el marco de la normatividad del planeamiento estratégico y operativo gubernamental y considerando que la ANA viene implementando a nivel de su sede central y órganos desconcentrados.



Cópias alcanzadas al BAI por el Ing. Hatta con e-mail 12-10-12

4. PRODUCTOS

- **Plan de trabajo de la consultoría:** El plan de trabajo deberá ser aprobado por la Autoridad Nacional del Agua, incluyendo el detalle de las herramientas metodológicas a emplear para el desarrollo de las diferentes actividades del proyecto. Este producto deberá ser entregado a los 10 días de iniciado la consultoría.
- **Documento N° 1 "Análisis de la Situación de ANA":** **Apreciación de la misión y visión, desafíos (debilitadores), facilitadores, y valores de la Autoridad Nacional del Agua.** Incluye un exhaustivo análisis del entorno general detectando prioridades y oportunidades, que muestren el efectivo punto de partida del Planeamiento, así como la preparación de un plan de gestión del cambio organizacional calendarizado y realización de los talleres centrados en las comunicaciones estratégicas que permita identificar los mensajes claves, los medios de comunicación, el calendario y mensajeros. Este documento será presentado a los 40 días de iniciado la consultoría.
- **Documento N° 2 "Estrategia de la institución",** incluye una apreciación de la misión, visión y valores. Considerará los temas estratégicos, la descomposición de la estrategia en objetivos, el mapa estratégico y el desarrollo de los indicadores significativos de desempeño basados en los modelos: lógico, flujo de procesos, y análisis causal. Este documento será presentado a los 70 días de iniciado la consultoría.
- **Documento N° 3 "Identificación de iniciativas estratégicas balanceadas".** Esto se hará mediante el establecimiento de recursos y la elaboración del presupuesto en los niveles central y desconcentrado, para el período que se examina. Este documento será presentado a los 80 días de iniciado la consultoría.
- **Documento N° 4 "Implementación del sistema de planeamiento".** La implementación se dará a nivel de dos componentes: (1) *Cascada* y (2) *Evaluación*. En el proceso *Cascada* la consultoría presentará el alineamiento y sincronización de los tableros del órgano central y descentralizado, incluyendo a los Grupos de Trabajo Internos y de los de perfil intersectorial y en el componente *Evaluación* se presentará los ajustes a la estrategia institucional y el análisis de la retroalimentación incluyendo asegurar la construcción del aprendizaje y conocimiento organizacional. Este documento será presentado a los 105 días de iniciado la consultoría.
- **Documento N° 5 "Sistema de Planeamiento Estratégico BSC de la Autoridad Nacional del Agua".** El sistema estará implementado en todas las sedes de la ANA. El Sistema será presentado a los 130 días de iniciado la consultoría.



- **Documento N° 6 "Informe del seguimiento de la puesta en marcha del Sistema de Planeamiento Estratégico de la ANA".** El informe debe dar cuenta de la asistencia técnica brindada en el proceso de implementación del sistema, así como de las limitaciones o problemas surgidos de dicha implementación. Este informe será presentado a los 220 días de iniciado la consultoría.

5. EMPRESA CONSULTORA Y PERFIL DEL PERSONAL PROFESIONAL

Empresa Consultora

La Empresa Consultora deberá tener experiencia en la implementación de metodologías de planeamiento estratégico institucional con BSC y deberá presentar la información sustentatoria en los informes que presente. Deberá acreditar experiencias de trabajo en Organismos Públicos.

Perfil del personal profesional

La selección de la Empresa Consultora para implementar los presentes Términos de Referencia está fuertemente ligada a una propuesta con personal clave que incluye: 01 Jefe de Equipo, 01 Especialista en planeamiento estratégico y finanzas, 01 Especialista en desarrollo y comportamiento organizacional y 01 Especialista en gestión de recursos hídricos. Cada personal clave será evaluado según sus calificaciones generales, competencias para el implementar los TdR y experiencia en la Región.

JEFE DE EQUIPO
Requisitos Generales
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Economista, Ingeniero Industrial, Ingeniero de Sistemas, Ingeniero Economista, Administrador o carreras afines.</i> • <i>Grado de MBA o Post grado similar en Planeamiento Estratégico</i>
Competencias para el Trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Experiencia mínima 10 años dirigiendo proyectos de implantación de metodologías relativas a Planeamiento Estratégico, Tableros de Comando (Balanced Scorecard) y Gestión de Proyectos Estratégicos en países de la Región.</i> • <i>Haber participado como mínimo en 05 proyectos que incluyeron como uno de sus componentes el de planeamiento estratégico con tableros de comando. Deseable que alguno de los proyectos haya contemplado el uso del Balanced Scorecard.</i>



TdR alcanzados al BM por el Ing. Hattia con e-mail 12-10-12

Experiencia en la Región y dominio de idioma español

- Experiencia de trabajo en instituciones, actividades o proyectos en la región latinoamericana.
- Dominio del Idioma Español de manera fluida y el inglés de manera suficiente.

ESPECIALISTA EN PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y FINANZAS

Requisitos Generales

- Economista, Ingeniero Industrial, Administrador o carreras afines.
- Deseable, post grado o diplomado en planificación, u otro estrechamente vinculado.

Competencias para el Trabajo

- Experiencia mínima de 05 años en la elaboración de planes estratégicos, programas o proyectos con componentes de planeamiento y/o de aspectos financieros en países de la Región.
- Haber participado como mínimo en 02 proyectos que incluyeron como componentes el de planeamiento estratégico con herramientas del Balanced Scorecard, de los cuales uno de ellos corresponda al sector público.

Experiencia en la Región y dominio de idioma español

- Experiencia de trabajo en instituciones, actividades o proyectos en la región latinoamericana.
- Dominio del Idioma Español de manera fluida y el inglés de manera suficiente.

ESPECIALISTA EN DESARROLLO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Requisitos Generales

- Psicólogo, Administrador o carreras afines.
- Deseable, post grado o diplomado en desarrollo organizacional, u otro estrechamente vinculado.

Competencias para el Trabajo

- Experiencia mínima de 05 años en la elaboración de planes de desarrollo organizacional en países de la Región.
- Haber participado como mínimo en 02 proyectos que incluyeron como uno de sus componentes el de desarrollo organizacional, de los cuales uno de ellos corresponda al sector público.

Experiencia en la Región y dominio de idioma español

- Experiencia de trabajo en instituciones, actividades o proyectos en la región latinoamericana.
- Dominio del Idioma Español de manera fluida.



ESPECIALISTA EN GESTION DE RECURSOS HÍDRICOS

Requisitos Generales

- Ingeniero agrícola, ingeniero civil o carreras afines.
- Deseable, post grado o diplomado en recursos hídricos u otro estrechamente vinculado.

Competencias para el Trabajo

- Experiencia general mínima de 05 años en áreas relacionadas a la gestión de los recursos hídricos, desarrollada en países de la Región.
- Experiencia específica mínima de un año en apoyo / formulación de planes de desarrollo o planes estratégicos de preferencia en gestión de recursos hídricos o similares.
- Experiencia no menor de dos años en diseño y/o implementación de las operaciones y procesos internos de recursos hídricos.

Experiencia en la Región y dominio de idioma español

- Experiencia de trabajo en instituciones, actividades o proyectos en la región latinoamericana.
- Dominio del Idioma Español de manera fluida.

Se valorará la experiencia del equipo en Proyectos de Gestión realizados con financiamiento de Organismos Internacionales como el Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo u otros similares.

6. ADMINISTRACION Y SUPERVISION DE LA CONSULTORIA

- El contrato de consultoría será suscrito entre el PMGRH y la empresa que resulte seleccionada para la ejecución del trabajo. En consecuencia, el Proyecto administrará el contrato y efectuará, previo informe aprobatorio de la ANA, los pagos que correspondan de acuerdo al cronograma establecido en el numeral 9 de los presentes términos de referencia.
- En su calidad de área usuaria, la ANA a través de su Secretario General o del profesional que éste designe, se encargará de la supervisión de la consultoría que implica la revisión, opinión y aprobación de los entregables (productos) de la consultoría, descritos en el numeral 4 de los presentes términos de referencia o cualquier otra información adicional solicitada a la consultora. En el proceso de revisión-opinión, la ANA podrá interactuar directamente con la empresa consultora.

7. DURACIÓN DE LA CONSULTORÍA

La duración total de la consultoría es de 220 días, que incluye los siguientes plazos:



TdR alcanzados al Biv por el Ing. Hatto con e-mail 12-10-12

- 130 días para el desarrollo del Sistema de Planeamiento Estratégico propiamente dicho
- 90 días posteriores al desarrollo del sistema de planeamiento estratégico de asistencia y garantía al seguimiento de la puesta en marcha del Sistema de Gestión y Planeamiento.

8. CRONOGRAMA DE PAGOS

El costo previsto para la elaboración del Sistema de PEI-ANA será cubierto por los aportes del Préstamo N° 7701-PE con el Banco Mundial. El Cronograma de pagos se detalla en la tabla siguiente:

Entregables	Concepto	Cronograma de pagos
Entregable 1	Plan de trabajo de la consultoría	10 Días de la Firma del Contrato
Entregable 2	Documento N° 1 “Análisis de Situación”	40 Días de la Firma del Contrato
Entregable 3	Documento N° 2 “Estrategia de la institución”.	70 Días de la Firma del Contrato
Entregable 4	Documento N° 3 “Identificación de iniciativas estratégicas balanceadas”	80 Días de la Firma del Contrato
Entregable 5	Documento N° 4 “Implementación del sistema de planeamiento”	105 Días de la firma del contrato
Entregable 6	Documento N° 5 “Sistema de Planeamiento Estratégico BSC de la Autoridad Nacional del Agua”	130 Días de la firma del contrato
Entregable 7	Documento N° 6 “Informe del seguimiento de la puesta en marcha del Sistema de Planeamiento Estratégico de la ANA”	220 días de la firma del contrato
Total	7 Entregables	220 Días

ΩΩΩ

