

INFORME ANUAL DE EJECUCION (2012)

TITULO	INFORME ANUAL DE EJECUCION
UNIDAD RESPONSABLE	UNIDAD EJECUTORA PNUD/MOP
ELABORADO POR	COORDINADOR DE PROYECTO (Roberto García)
FECHA DE APROBACION	Enero 2013
LOCALIZACION	San Salvador, El Salvador
ES PARTE DE	PROCESO DE GESTION DE PROYECTOS

DESCRIPCION Y OBJETIVO

El Informe Anual de Ejecución tiene por objetivo documentar e informar los resultados alcanzados por el proyecto en un año calendario o al término de su ejecución.

Ha sido elaborado por el Coordinador con el objeto de presentar un análisis situacional del proyecto al final del año 2012 a la Junta Ejecutiva del mismo.

1. INFORMACION GENERAL

Proyecto: **00074250 "Dinamización de Economías Locales mediante el Desarrollo y Reconstrucción de la Infraestructura Pública"**

Periodo reportado: Año 2012

Institución: Unidad Ejecutora Proyecto PNUD/MOP

Resumen del Proyecto

El Ministerio de Obras Públicas (MOP) ha emprendido una serie de actividades tendientes a fortalecer las capacidades nacionales para administrar las obras públicas, además de haber iniciado acciones para la recuperación y reconstrucción de los daños del Huracán IDA, y una serie de Obras de Mitigación parte del Presupuesto Especial de Inversión Social.

El MOP ha solicitado la asistencia del PNUD para apoyar la planificación y ejecución de caminos rurales, la reconstrucción de obras de paso, puentes dañados o colapsados y obras de mitigación.

Adicionalmente, el MOP ha solicitado el apoyo del PNUD para fortalecer las capacidades de la institución en la planificación, priorización y ejecución de las obras.

Los objetivos de trabajo del MOP pretenden optimizar la inversión en obras públicas de manera que contribuyan al combate a la pobreza y logro de los ODM, la protección de los grupos más vulnerables, la generación de empleo y la creación de las bases para sacar al país de la recesión y dar inicio a un crecimiento robusto y sostenido de la economía.

Resultados esperados

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo está implementando desde el 2010 en asocio con el MOPTVDU este proyecto, que busca resultados muy concretos que van mucho más allá de la construcción de obras públicas, a saber:

- 1) Fortalecer al Ministerio en su capacidad de planificar y priorizar las obras públicas, incluyendo criterios de: desarrollo económico, equidad de género, manejo de riesgos, cambio climático y enfoque territorial;
- 2) Fortalecer al Ministerio en su capacidad institucional para ejecutar las obras de infraestructura a través de procesos de formación y entrenamiento del personal; y

3) Apoyar al Ministerio en la ejecución y supervisión de las obras públicas (caminos rurales, puentes, obras de paso y obras de mitigación).

2. RESUMEN DE LOGROS ALCANZADOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN DESARROLLADAS

Como parte del proceso para lograr el *primer resultado*, en el año 2012 se ha dado seguimiento interno por el MOP a la puesta en marcha de los resultados de una consultoría internacional para la implementación del Plan Estratégico Institucional del Ministerio, que fue contratada por el Proyecto en 2011. La internalización en los niveles de mandos altos y medios del MOP están permitiendo fortalecer su capacidad de planificar mejor las obras públicas, incluyendo los criterios de desarrollo económico, equidad de género, manejo de riesgos, cambio climático y enfoque territorial.

Con relación al *segundo resultado*, este año se llevó a cabo el Seminario Internacional "Works Procurement Management" sobre planeamiento y ejecución de adquisiciones para obras de infraestructura pública con financiamiento de organismos internacionales, al que asistió personal de la Unidad Ejecutora del proyecto y de la Unidad de Planificación Vial del Ministerio. Se anticipa continuar implementando estas actividades con mayor frecuencia el próximo año, específicamente en la capacitación interna focalizada en la ejecución de proyectos.

Y con relación al *tercer resultado*, si bien el año 2012 inició con una alta expectativa de ejecución de obras de infraestructura, situaciones fuera de las esferas de control del Proyecto, como la reorientación de Fondos IDA a otras prioridades gubernamentales, la brecha entre los fondos reservados para ejecución y los costos reales de las obras en los procesos de licitación y un sistema sumamente rígido para modificar los fondos previamente asignados individualmente a las obras por la forma en que se declaran en el Presupuesto General, limitaron la cantidad estimada inicialmente de proyectos a ejecutar.

Sin embargo, a pesar de las situaciones adversas, y tomando en cuenta que este proyecto provee al MOPVTDU de una capacidad ampliada de licitación, supervisión y ejecución de "obras de infraestructura priorizadas y ejecutadas según las mejores prácticas internacionales en materia de eficiencia y transparencia (camino rurales, puentes, obras de mitigación y obras de paso)", es meritorio mencionar cómo el Proyecto PNUD/MOP mediante su Unidad Ejecutora y Unidad de Adquisiciones, así como el acompañamiento técnico de la Oficina de Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS por sus siglas en inglés), durante el año 2012 llevó a cabo los siguientes proyectos encomendados por el Ministerio (se listan según su situación a Diciembre 2012):

Seguimiento de Proyectos en fase de Post-Construcción:

- "Mejoramiento de Camino Rural, PAZ10S, tramo CA02E - HATO DE LOS REYES"
- "Mejoramiento del Camino rural CAB17N, tramo Tejutepeque – Jutiapa"
- "Construcción de Obras de Mitigación en Zona de Cárcava de Reparto Las Jacarandas, Apopa, San Salvador".

- "Diseño y Construcción de Obras de Mitigación en Aguas Abajo del Puente N° 2 Arenal Seco, Nuevos Horizontes Municipio de Ilopango, Departamento de San Salvador"
- "Diseño y Construcción de Obras de Mitigación y Protección de Talud en Cantón El Triunfo, Concepción de Ataco, Ahuachapán"

Proyectos Finalizados en el período:

- "Construcción de Caja en Arenal Monserrat, Colonia Málaga, 120 m Aguas Arriba de la 17 av. sur, San Salvador"
- "Diseño de obras complementarias a la construcción de canalización y obra de paso en Arenal Monserrat, Colonia Málaga, 170 metros de la 17 Av. Sur hasta la calle 15 de Septiembre, San Salvador"
- "Diseño y Construcción de Obras de Mitigación en Aguas Abajo del Puente N° 2 Arenal Seco, Nuevos Horizontes Municipio de Ilopango, Departamento de San Salvador"
- "Diseño y Construcción de Obras de Mitigación y Protección de Talud en Cantón El Triunfo, Concepción de Ataco, Ahuachapán."

Proyectos en Ejecución:

- "Mejoramiento del Camino Rural LIB19N: Tramo: LIB 22S Jayaque, La Libertad"

Proyectos en Adjudicación:

- "Mejoramiento del camino rural LIB16S – Tamanique, La Libertad"

Proyectos en Licitación:

- "Mejoramiento del Camino Rural LIB18N: Tramo: LIB 22S - Chiltiupán, La Libertad"

Evaluación de carpetas técnicas en etapa de Pre-Construcción:

- "Obras de Mitigación y Protección en Quebrada de la Urbanización La Campiña 2000, Municipio de Cuscatancingo departamento de San Salvador"
- "Obras de Mitigación y Protección en Quebrada Arenal Tutunichapa, Colonia Santa Eugenia, Barrio La Esperanza, Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador".
- "Muros de Contención y Drenaje de Aguas Lluvias Comunidad El Triunfo, San Julián, Departamento de Sonsonate."
- "Diseño y Construcción de Obras de Mitigación y Protección de Talud en Cantón El Triunfo, Concepción de Ataco, Ahuachapán."
- "Mejoramiento del Camino Rural LIB19N: Tramo: LIB 22S Jayaque, La Libertad".
- "Mejoramiento del Camino Rural LIB16S, Tramo: LIB 22S Tamanique, La Libertad"
- "Ampliación de un Tramo del Camino Terciario LIB05W: Tramo CA04S-LIB15S (Desvió a Comasagua). La Libertad"
- "Construcción de Obras de Mitigación de Cárcava de Colonia Guayacán, Contiguo al Centro Escolar, Soyapango, San Salvador"
- "Construcción de Obras de Mitigación en Urbanización El Limón, Municipio de Soyapango, Departamento de San Salvador".

2.1 DETALLE DE PROYECTOS FINALIZADOS EN 2012

a) “Diseño de obras complementarias a la construcción de canalización y obra de paso en Arrenal Monserrat, Colonia Málaga, 170 metros de la 17 Av. Sur hasta la calle 15 de Septiembre, San Salvador”

Este proceso comprendió el diseño de la segunda etapa (obras complementarias) a realizarse en los estacionamientos 0+150–0+160 y 0+372.64–0+540; Para este proyecto, y bajo la coordinación de UNOPS, se contó con el apoyo de los especialistas en estructuras, hidráulica y suelos durante el proceso de formulación del proyecto.

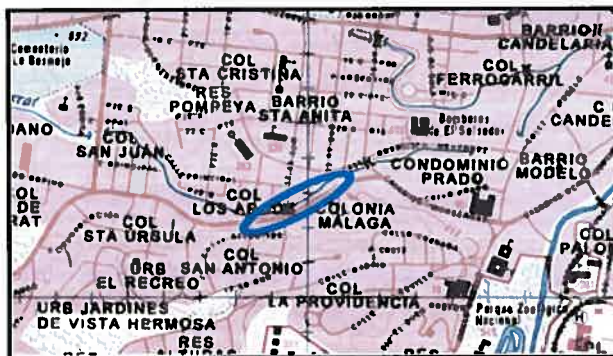
- Monto de este proyecto es de \$99,900.00
- Fecha de inicio: Marzo de 2012
- Fecha de finalización: Abril 2012
- Duración: 30 días
- Enmiendas: no se presentaron

b) “Construcción de Caja en Arrenal Monserrat, Colonia Málaga, 120 m Aguas Arriba de la 17 av. sur, San Salvador”

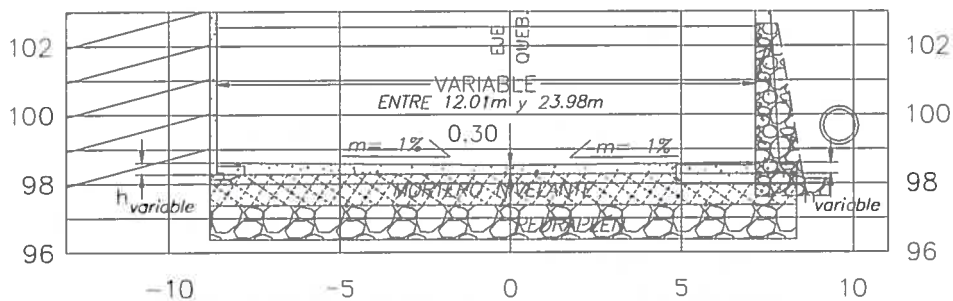
Proyecto actualmente en su etapa de liquidación, se encuentra ubicado en las estaciones 0+155 hasta 0+372.64 y su avance es del 10%. Para este proyecto se ha contado con la participación de consultores en Estructuras, hidráulica y suelos según los requerimientos del diseño y la construcción.

- Monto de ejecución: \$2,059,618.54.
- Fecha de inicio: 23 de mayo 2011
- Fecha de finalización: 27 de Septiembre 2012
- Duración: 494 días.
- Durante la ejecución del proyecto se llevaron a cabo 6 Enmiendas:
 - Enmienda 1 y 2: Sin afectación del monto contractual
 - Enmienda 3: Por aumento del monto en \$159,737.31
 - Enmienda 4: Por Tiempo (periodo en el cual se inicio el rediseño)
 - Enmienda 5: aumento del monto del contrato \$220,548.28
 - Enmienda 6: Por tiempo (60 días)
 - Enmienda 7: En aumento del monto del contrato por \$31,431.83

Localización:



Sección Típica



DETALLE TIPICO DE PENDIENTE TRANSVERSAL EN LOSA

Galería de Fotos del Proyecto





c) “Diseño y Construcción de Obras de Mitigación en Aguas Abajo del Puente N° 2 Arenal Seco, Nuevos Horizontes Municipio de Ilopango, Departamento de San Salvador”

Estas obras fueron adjudicadas a la Empresa ETERRNA S.A. DE C.V. UNOPS, validó la calificación de la Solicitud de Propuesta y reviso el diseño final, también estuvo a cargo de la Supervisión de la ejecución de las obras.

- Monto de ejecución: \$ 163,085.50
- Fecha de inicio: 30/01/2012
- Fecha de finalización: 04/06/2012
- Duración: 126 días.
- Durante la ejecución del proyecto se realizaron 3 enmiendas las cuales se detallan a continuación:

Enmienda 1: Cambio de Numero de Cuenta Bancaria destinada para pagos de Estimaciones, firmada el 23-03-2012.

Enmienda 2: Ampliación del periodo contractual de 21 días, firmada el 23-04-2012.

Enmienda 3: Ampliación del periodo contractual de 15 días, firmada el 18-05-2012.

d) “Diseño y Construcción de Obras de Mitigación y Protección de Talud en Cantón El Triunfo, Concepción de Ataco, Ahuachapán.”

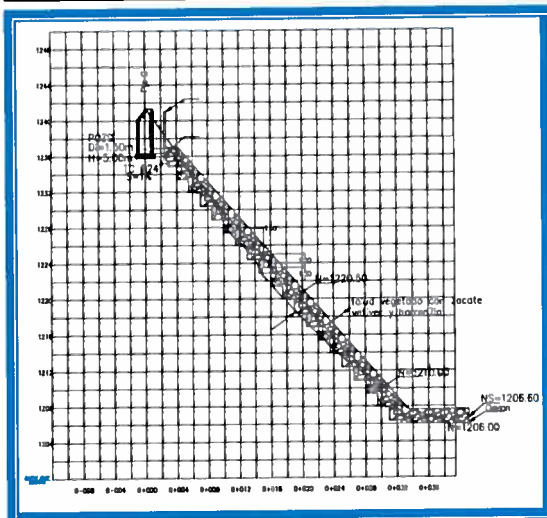
Este proyecto se encuentra finalizado en un 100%. Para este proyecto UNOPS, contó con el apoyo de los especialistas en suelos y estructuras durante el proceso de diseño del proyecto.

- Monto de este proyecto es de \$551,420.87
- Fecha de inicio: 16 Abril de 2012
- Fecha de finalización: Septiembre 2012
- Duración: 155 días
- Enmiendas: Por tiempo (30 días)

Localización



Sección típica



e) "Mejoramiento del Camino Rural LIB19N: Tramo: LIB 22S Jayaque, La Libertad"

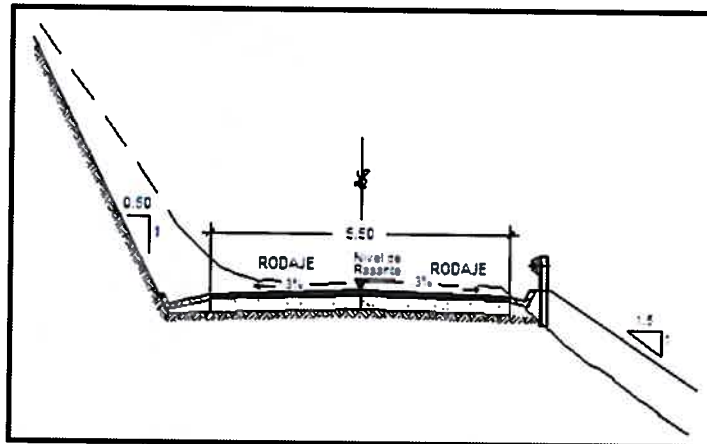
Este proyecto se encuentra en etapa de construcción, el avance físico al 30 de noviembre es del 13.71%. UNOPS, ha participado en el proceso de Revisión del diseño y los documentos presentados para la Solicitud de la Propuesta, Calificación, y Visto Bueno.

- Monto de ejecución: \$3,432,026.69
- Fecha de inicio: 17 Septiembre de 2012
- Fecha de finalización: 13 Junio 2013
- Duración: 270 días
- Enmiendas: No se han solicitado.

Localización



Sección típica



Galería de Fotos del Proyecto



Para cada uno de los proyectos referidos anteriormente, la Unidad Ejecutora y la UNOPS han realizado las siguientes acciones (UNOPS en el área técnica y la UE en el seguimiento contractual):

- i. Asignación de un Supervisor y un Inspector de Campo, y un Administrador de Contratos
- ii. Revisión y aprobación del Plan de Control de Calidad y Manual de Funcionamiento del Laboratorio
- iii. Análisis Topográficos
- iv. Elaboración de informes técnicos sobre:
 - a. Verificación de los trabajos de topografía del Contratista (reconocimiento de los puntos geodésicos, trazo de la línea base, secciones transversales, ubicación de obras menores, afectaciones)
 - b. Estado de drenajes y vías existentes (vía alternativa)
 - c. Afectación de viviendas
 - d. Revisión de criterios técnicos para el diseño de obras complementarias
 - e. Evaluación de la conveniencia técnica y económica para las enmiendas de las diferentes partidas contractuales (cuando estas han sido presentadas).
- v. Se han revisado Documentos de aprobación contractuales (DARCs). A partir de la aprobación de estos documentos se inician una serie de inspecciones preparatorias, iniciales y de seguimiento. En este período, la Supervisión ha llevado a cabo las siguientes actividades como parte de sus atribuciones y compromisos contractuales:
 - Aseguramiento de la calidad de los recursos (personal, material y equipos)
 - Control de procesos administrativos de la obra
 - Control del cumplimiento de las obligaciones contractuales
 - Control financiero y de ejecución presupuestal
 - Control de la programación físico financiera
 - Vigilar y hacer que el Contratista cumpla con las normas de seguridad, tanto con el equipo utilizado como con el personal involucrado en las obras.
 - Reuniones semanales de seguimiento (Propietario, Constructor, Supervisor)
 - Preparación de Informe Mensual.
 - Auditoria del Control de Calidad y Supervisión de Procesos Constructivos durante la Ejecución de la Obra
 - Inspecciones conjuntas a problemas en campo (Constructor–Supervisor)
 - Revisión de la implementación de la señalización en zonas de trabajo
 - Seguimiento al cumplimiento de las normativas ambientales y los aspectos sociales
 - Seguimiento a las fianzas y seguros.

2.2 PROCESO DE ENTREGA DE PROYECTOS AL MOP

En este período se ha avanzado en la homologación de documentos para realizar la entrega al Ministerio de los proyectos que ya han cumplido con todos los requisitos para hacerlo.

Se espera en Enero 2013 llevar a cabo las primeras entregas de proyectos en esta categoría, para incorporar los caminos rurales al inventario de mantenimiento de Fovial certificando en la entrega:

- Costo real final de los proyectos
- Planos y documentos como construido
- Garantía de Buena Obra de acuerdo a los términos contractuales

2.3 EJECUCIÓN DEL PLAN DE ADQUISICIONES

Proyecto: Proyecto 00074250 "Dinamización de Economías Locales mediante el Desarrollo y Reconstrucción de la Infraestructura Pública"

Periodo: 2012

Resultado(Producto)	Meta pactada	Meta alcanzada	Actividades desarrolladas	Presupuesto ejecutado
Diseño y Construcción de Obras de Mitigación en Aguas abajo del Puente N.2 Arenal Seco, Nuevos Horizontes, Municipio de Ilopango, Departamento de San Salvador.	Contratación de Obras	Contratado 20-enero-2012	Solicitud de Propuestas (SDP) PNUD/MOP-74250-012	US\$163,085.50
Rediseño para la Construcción de la Canalización y Obras de Paso en Arena} Monserrat, Colonia Máliga, 170 mts, Aguas Arriba de la 17 Av. Sur hasta la Calle 15 de Septiembre, San Salvador.	Contratación de Servicios	Contratado 26-marzo-2012	Contratación directa No: PNUD/MOP-74250-06- Servicios	US\$99,900.00
Obras de Mitigación y Protección de Talud en Cantón El Triunfo, Concepción de Ataco, Ahuachapán.	Contratación de Obras	Contratado 27-marzo-2012	Solicitud de Propuestas (SDP) PNUD/MOP-74250-013	US\$551,420.87
Mejoramiento de camino rural LIB19N: tramo LIB22S, Jayaque, La Libertad.	Contratación de Obras	Contratado 5-septiembre-2012	Licitación Pública Internacional (LPI) PNUD/MOP-74250-009	US\$3,432,026.69

Resultado(Producto)	Meta pactada	Meta alcanzada	Actividades desarrolladas	Presupuesto ejecutado
Construcción de Obras de Mitigación en Urbanización La Campiña 2000, Municipio de Cuscatancingo, San Salvador	Contratación de Obras	Autorización de contratación directa (considerar al menos 3 empresas)	1er. proceso: declarado desierto, 24-junio-2011. 2do. proceso: no se recibieron Propuestas, 28-nov-2011. 3er. proceso: declarado desierto, 11-junio-2012.	
Construcción de Obras para Mitigación en Quebrada Arenal Tutunichapa, Colonia Santa Eugenia, Barrio La Esperanza, Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador.	Contratación de Obras	Autorización de contratación directa	1er. proceso: declarado desierto, 24-junio-2011. 2do. proceso: no se recibieron Propuestas, 28-nov-2011. 3er. proceso: declarado desierto, 11-junio-2012.	
Muros de contención y drenaje de aguas lluvias comunidad El Triunfo, San Julián, Sonsonate.	Contratación de Obras	Autorización de contratación directa (considerar al menos 3 empresas)	1er. proceso: no se recibieron Propuestas, 28-nov-2011. 2do. proceso: declarado desierto, 26-marzo-2012. 3er. proceso: declarado desierto, 11-junio-2012.	
Mejoramiento de camino rural LIB18N: tramo LIB22S Chilitupan, La Libertad.	Contratación de Obras	Revisión de expediente técnico por parte de UE/MOP y modalidad de contratación por parte de UNOPS.	Mejora de expediente técnico por parte de UE y MOP y cambio a modalidad de contratación por precios unitarios a recomendar por UNOPS. 30-noviembre-2012	
Ampliación de un tramo del camino terciario LIB05W: Tramo CA04S-LIB15S8 (desvío a Comasagua), La Libertad.	Contratación de Obras	Solicitud de Propuesta para contratación directa de análisis de diseño final.	TDR y solicitud de propuestas para contratar rediseño.	
Mejoramiento de camino rural AHU16S tramo: Apaneca-	Contratación de Obras	Expediente técnico revisado.	Observaciones de UNOPS para el MOP.	

Resultado(Producto)	Meta pactada	Meta alcanzada	Actividades desarrolladas	Presupuesto ejecutado
Quezalapa-hacia San Pedro Puxtla, Apaneca,Ahuachapan.				
Construccion de Obras de Mitigacion de Carcavas en Colonia Guayacan,Contiguo a Centro Escolar,Municipio de Soyapango, Departamento de San Salvador.	Contratación de Obras.	Expediente técnico en revisión.	Enviado a UNOPS para revisión.	
Construcción de muro de retención en 8-10 av. Sur y calle Paraguay San Salvador.	Contratación de Obras.	Expediente técnico en revisión.	Enviado a UNOPS para revisión.	
Análisis del diseño final desarrollado para el mejoramiento de los caminos rurales: "Ampliación del camino terciario LIB05W: tramo CA04S-LIB15S (desvío a Comasagua), La Libertad" y del "Mejoramiento del camino rural LIB16S -- Tamanique, La Libertad".	Contratación de Servicios	Contrato Firmado e informes en revisión de la Unidad Ejecutora	Solicitud de Propuestas (SDP) PNUD/MOP-74250-010-Servicios 30-noviembre-2012	
Adquisición de vehículos.	Adquisición de bienes	Informe de recomendación en el MOP.	Licitación Pública (LP) PNUD/MOP-74250-021. 30-noviembre-2012	
TOTAL CONTRATACIONES MAYORES				US\$4,246,433.06
TOTAL ADQUISICIONES BIENES Y SERVICIOS MENORES (ver detalles en Anexo)				US\$105,327.20
TOTAL CONTRATADO				US\$4,351,760.26

3. ACCIONES PARA LA SOSTENIBILIDAD

En el ámbito del fortalecimiento institucional del Ministerio, es importante mantener el apoyo y seguimiento a la implementación de los resultados de la Consultoría para la creación del Plan Estratégico Institucional, para mantener en el tiempo la metodología de planeación del ente ejecutor más importante de la nación.

En el ámbito de procesos, la Consultoría de Homologación de documentos para la entrega de obras además de cumplir con el objetivo del Proyecto de entregar la obra a nivel documental al Ministerio, podrá contar con resultados, conclusiones, recomendaciones y pasos que deben compartirse con el Ministerio para retroalimentar sus propios procesos, gestionando incidir en los mandos altos y medios para que se retomen los que impliquen mejoras al estado procesal actual de la institución.

Finalmente, en el ámbito de la operación, es fundamental el fomento de la comunicación a todos los niveles. Sólo la comprensión clara del mecanismo, su funcionamiento, sus requerimientos, limitantes e interacción con las Unidades del Ministerio e instituciones externas a él permitirá que éste o programas similares de implementación conjunta logren el cometido de heredar mejoras que perduren en el tiempo, no sólo en los resultados logrados sino en la percepción de los asociados.

4. LECCIONES APRENDIDAS

Hacia adentro de la operación:

- a) La comunicación interinstitucional y entre dependencias de las instituciones parte de este convenio debe reforzarse, para reducir las brechas que se dan entre expectativas y la realidad que permite y demanda el Proyecto. Es importante comunicar hacia adentro las oportunidades que brinda el Proyecto no sólo para ejecutar obra pública, sino para reforzar la institucionalidad del Ministerio, con el respaldo de los organismos de Naciones Unidas.
- b) La documentación de acuerdos, decisiones, instrucciones, aprobaciones, etc. debe reforzarse en el Proyecto. Es evidente que una comunicación clara, precisa y transparente pasa por documentar adecuadamente estos aspectos.
- c) La planificación de las obras a ejecutar debe mantenerse en constante actualización. Sólo la comunicación oportuna permitirá ajustar en el camino los desfases respecto al plan inicial en forma dinámica, involucrando oportunamente a todas las instancias que aportan en su definición.
- d) Es necesario reforzar la percepción interna de las Unidades de Operación del Ministerio sobre la existencia del Proyecto como un mecanismo de refuerzo de su propia capacidad instalada. Tanto los diseños como los presupuestos iniciales son entregados por el Ministerio, y de la misma manera se debe acompañar en el seguimiento de informes la ejecución y los cambios que van sufriendo en su

camino a materializarse, para que la recepción del producto final sea un proceso sencillo y expedito.

- e) La metodología para la priorización de obras públicas, y el apoyo en el uso y desarrollo de herramientas para institucionalizarlo es una tarea que debe retomarse. La comunicación del Proyecto con las instancias del MOP que desarrollan esta labor es fundamental para lograr este objetivo.

Hacia afuera de la operación:

- a) Debe seguirse buscando la forma de hacer compatible el mecanismo con el que funciona internamente el Proyecto con la transferencia de fondos del erario público. La flexibilidad y agilidad que brinda el proyecto se ve limitada por la tramitología gubernamental que conlleva cualquier cambio o refuerzo que se requiera de los fondos asignados, ya que la liquidación fuera del ámbito de acción del Proyecto se está llevando a cabo actualmente a nivel de proyecto individual de acuerdo a las leyes que rigen el origen de los fondos, e involucra a varias instituciones. Aunque esto no es correcto, pues el proyecto en sí brinda la justificación necesaria para las operaciones, debe acompañarse una solución integral a nivel de presupuesto nacional.
- b) Es importante hacer una evaluación interna del funcionamiento de la gestión del Proyecto para implementar mejoras, mediante retroalimentación de los contratistas que han participado en las licitaciones y los que han ejecutado obras a esta fecha.
- c) También debe mejorarse la comunicación sobre los reglamentos de las licitaciones, y capacitar a los posibles participantes a futuro, tanto en su contenido como en sus restricciones básicas, para fomentar una mayor participación y comunicar las bondades y la transparencia del proceso.

5. DIFICULTADES Y CAMBIOS

Las principales dificultades enfrentadas en el período reportado han sido las siguientes:

- Retrasos en la transferencia de fondos al proyecto, en los trámites del MOP con el Ministerio de Hacienda
ACCIONES TOMADAS: Se ha iniciado un proceso de reuniones internas con las Unidades del Ministerio, para luego pasar en el futuro inmediato a reuniones con las instancias del Ministerio de Hacienda que correspondan para mejorar los tiempos en todos los puntos del proceso. Esto requerirá un cabildeo a nivel de la más alta Dirección de las representaciones para solucionarlo con éxito en el menor tiempo posible.
- Diferencias entre el presupuesto asignado de las obras y los valores reales requeridos para ejecutarlo, incluyendo los costos de operación y administración del Proyecto

ACCIONES TOMADAS: Se ha tenido una participación mucho mayor de UNOPS en la revisión de carpetas técnicas previo a la licitación, en un intento por reducir las discrepancias entre los diseños y la situación real de las obras encomendadas. Sin embargo, es necesario reforzar el tema presupuestario que forma parte de las carpetas técnicas, para que su estimación contemple con la mayor certeza posible los costos de operación y administración que requiere el funcionamiento del Proyecto.

El cambio más relevante ocurrido en el proyecto en el período es la re-estructuración de la Organización de la Unidad Ejecutora del Proyecto, con la incorporación de un nuevo Coordinador de Proyecto y dos Administradores de Contrato, y dos cambios internos en los roles funcionales: de Gerente Técnico ad interim a Administrador Senior, y de Coordinador a Asesor Técnico Principal del proyecto. Con estos cambios, más la participación activa del resto de la organización (Asesora de Normación, Unidad de Adquisiciones, Administración, Oficiales PNUD y UNOPS), se espera una mejora cualitativa y cuantitativa en los resultados del proyecto a todo nivel.

6. RIESGOS

Se presenta a continuación una descripción de los riesgos identificados en la fase de planificación, junto con una actualización de su estado de acuerdo a la situación al final del período reportado (año 2012), incluyendo un riesgo adicional identificado.

#	Descripción	Fecha de identif. o revisión	Tipo	Impacto y probabilidad	Medidas / Respuesta de gestión	Apoderado
1	Deficiencias en el diseño estructural o en los materiales y técnicas de construcción de las obras de reconstrucción de puentes dañados o colapsados.	30/11/2009	Politico Financiero	Posibles demandas al PNUD y al MOP por baja calidad de obras ejecutadas. P = 3 I = 5	Acuerdo de asistencia técnica con UNOPS, entidad que asumirá responsabilidad por revisión y evaluación de especificaciones técnicas y supervisión de ejecución de las obras.	Garante del Proyecto / Coordinador
		16/01/2013	Financiero	No se han ejecutado puentes bajo el mecanismo de este Proyecto. Con las obras que sí se han ejecutado, el Impacto se ha reflejado en sobre costo de ejecución por deficiencias de diseño más que a demandas por calidad (aspecto controlado con participación oficial de UNOPS) P = 4 I = 5	Se refuerza la asistencia técnica de UNOPS en la revisión de carpetas técnicas y sus alcances de acuerdo a disponibilidad presupuestaria	Garante del Proyecto / Coordinador

2	Retrasos en la ejecución de las obras debido a la incidencia de desastres naturales, o por la necesidad de ejecutar obras de mitigación antes de construcción de infraestructura.	25/08/2008	Operativo	Dilación en la entrega de las obras durante la vigencia del proyecto. P = 3 I = 2	Planificación y seguimiento de actividades con la unidad ejecutora del proyecto, personal del MOP y UNOPS.	Garante del Proyecto / Coordinador
		16/01/2013	Operativo	Es un riesgo que es latente, y que depende de factores climáticos que si bien no han ocurrido en la magnitud suficiente para afectar los proyectos a la fecha, sigue siendo una situación posible en lo que resta por ejecutar P = 2 I = 2	Planificación y seguimiento de actividades con la Unidad Ejecutora del Proyecto, personal del MOP y UNOPS.	Garante del Proyecto / Coordinador
3	Mantenimiento deficiente por parte de FOVIAL de las obras de infraestructura entregadas por el MOP.	30/11/2009	Político	Daño o colapso de estructuras en futuras emergencias naturales debido a un inadecuado mantenimiento. Posibles reclamos al PNUD y al MOP por percepción de responsabilidad en ejecución de obras. P = 2 I = 4	Reuniones periódicas de coordinación con el MOP para examinar avances en la ejecución de las obras, y medidas a tomar para asegurar financiamiento y contratación del mantenimiento.	Garante del Proyecto / Coordinador
		16/01/2013	Político	A esta fecha se está por entregar la primera obra intervenida por la administración del proyecto al MOP, para su incorporación a red FOVIAL para su mantenimiento. Su riesgo es similar al de cualquier proyecto del Ministerio. P = 2 I = 3	Reuniones periódicas de coordinación con el MOP para examinar avances en la ejecución de las obras y medidas a tomar para asegurar mantenimiento bajo esquema existente (FOVIAL)	Garante del Proyecto / Coordinador
4	Insuficiente capacidad de respuesta en la oficina local para atender de forma simultánea múltiples y complejos requerimientos de contratación de obras.	30/11/2009	Operativo	Retrasos en la contratación de obras prioritarias requeridas por el MOP. P = 5 I = 5	Contratación de personal adicional en el área de adquisiciones e infraestructura con dedicación completa al proyecto.	Garante del Proyecto
		16/01/2013	Operativo	Retrasos en la contratación de obras prioritarias requeridas por el MOP. P = 2 I = 5	Con la Unidad de Adquisiciones contratada y ahora financiada directamente por el Proyecto se minimiza la probabilidad de este riesgo en el presente	Garante del Proyecto

5	Demora en la entrega de recursos financieros por parte del MOP	30/11/2009	Financiero	Atrasos en los pagos de contratistas y proveedores de bienes o servicios P=3 I=4	Seguimiento al calendario de pagos aprobado y Acercamientos con el Ministerio de Hacienda para asegurar que se comprendan las consecuencias de la falta de oportunidad del traslado de fondos	Garante del Proyecto / Coordinador
		16/01/2013	Financiero	Atrasos en los pagos de contratistas y proveedores de bienes o servicios, o falta de contratación de obras P=4 I=4	Seguimiento al calendario de pagos aprobado y Acercamientos con el Ministerio de Hacienda y Unidades operativo-financieras del MOP para asegurar que se comprendan las consecuencias de la falta de oportunidad del traslado de fondos	Garante del Proyecto / Coordinador
6	Ejecución tardía de obras y/o trabas en manejo de conflictos y recursos	16/01/2013	Político	Mala percepción de empresas participantes y público en general de las instituciones participantes en el proyecto P=4 I=4	Fortalecimiento de reuniones internas de planificación y ejecución (UE/PNUD-MOP-UNOPS), talleres de retroalimentación, participación activa asesorías en normación, Facilitar e incidir en las reuniones con Hacienda por fondos programados	Garante del Proyecto / Coordinador

7. LÍNEAS DE TRABAJO FUTURAS.

En términos generales, será determinante en el futuro fortalecer los lazos de comunicación al interior y exterior del proyecto, con los actores clave que determinan los insumos para que pueda operarse de acuerdo al mandato del Documento del Proyecto (carpetas técnicas, factibilidad de financiamiento y reforzamiento presupuestario bajo el plan macro institucional, solicitudes y transferencias de fondos, etc.).

También será importante explorar a futuro la participación de esta Operación en el ámbito de diseños de obras, de manera que pueda comprenderse, reforzarse y retroalimentar al asociado en la implementación en las mejoras necesarias para contar con documentos técnicos de obras que puedan ejecutarse sin complicaciones, por estar actualizados en alcance y precio a lo que demanda la realidad. La priorización de obras de acuerdo a los objetivos del proyecto jugará un papel clave en esta línea.

Fecha de presentación : Enero 2013.


Ing. Roberto García Melgar
 Coordinador Proyecto PNUD/MOP 00074250

