

MANUAL DE ASEGURAMIENTO



Siglas

APP	Alianza Público Privada
CdI	Conflicto de intereses
CoST	CoST - Iniciativa de Transparencia en Infraestructura
EA	Equipo de aseguramiento
EC	Entidad contratante (de adquisiciones)
GMS	Grupo multisectorial
IDS de CoST	Estándar de Datos sobre Infraestructura de CoST
IMT	Herramienta de monitoreo de la infraestructura (IMT, por sus siglas en inglés)
IPC	Certificado de pago provisional
MEAL	Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje (MEAL, por sus siglas en inglés)
OC4IDS	Contratación Abierta para el Estándar de Datos sobre Infraestructura
PA	Profesional de aseguramiento
PAAS	Plan de acción ambiental y social
QCBS	Selección basada en la calidad y el costo (QCBS, por sus siglas en inglés)
SdI	Solicitud de inspección
TdR	Términos de referencia

Índice

1. Introducción	5
1.1 El propósito y el enfoque de CoST	5
1.2 Propósito y estructura de este manual	7
2. El proceso de aseguramiento de CoST	8
2.1 Aseguramiento y cómo ayuda	8
2.2 Descripción General de algunos de los pasos del aseguramiento de CoST	10
2.3 Cómo se relaciona el aseguramiento con otras características y funciones de CoST	10
3. Contratación de un informe de aseguramiento	13
3.1 El papel del grupo multisectorial en el aseguramiento	13
3.2 Responsabilidades del grupo multisectorial en relación con el aseguramiento	13
3.3 Etapas de la contratación	14
3.4 La necesidad de un enfoque específico	15
3.5 Decisión sobre qué contratar	15
3.6 Decisión sobre cómo contratar	16
3.7 Invitación a presentar ofertas	20
3.8 Evaluación de ofertas	21
3.9 Adjudicación del contrato	23
3.10 Administración del contrato	24
3.11 Aprender lecciones	24
4. Actividades del equipo de aseguramiento	25
4.1 Introducción	25
4.2 Identificar áreas de posible interés	25
4.3 Verificar la integridad y precisión de los datos divulgados	26
4.4 Identificar una muestra de proyectos para una revisión en profundidad	28
4.5 Solicitar datos faltantes e información adicional	30
4.6 Visitas a los sitios para observar los avances y hacer preguntas	31
4.7 Qué tener en cuenta durante una visita al sitio de CoST	34
4.8 Informe sobre una visita al sitio	37
4.9 Generación de datos adicionales basados en evaluaciones	38
4.10 Conversión de los datos en información contundente	39
4.11 Desarrollo de las recomendaciones	41
4.12 Revisión de las recomendaciones anteriores	42
4.13 Redacción del informe de aseguramiento	42
4.14 Distribución del esfuerzo por parte del equipo de aseguramiento	44
4.15 Informe posterior al aseguramiento para el GMS	45
5. Desafíos comunes encontrados	47
5.1 Desafíos internos	47
5.2 Desafíos externos	48
6. Lanzamiento y seguimiento del informe de aseguramiento	49
6.1 Propósito	49
6.2 Reunión de validación	49
6.3 Lanzamiento público	50
6.4 Documentación	52
6.5 Seguimiento	53

Ilustraciones

Figura 1:	Descripción general de los flujos de datos	8
Figura 2:	El círculo virtuoso del aseguramiento de CoST	10
Figura 3:	Descripción general del aseguramiento de CoST	11
Figura 4:	Las etapas estándar en adquisiciones	14
Figura 5:	Factores principales para un buen rendimiento	26
Figura 6:	Identificación de proyectos para aseguramiento	29
Figura 7:	Uso de una curva en S para monitorear el progreso y los pagos	34
Figura 8:	Asignación geográfica del presupuesto de mantenimiento vial	40
Figura 9:	Causas subyacentes de los retrasos de tiempos	40

Tablas

Tabla 1:	Temas a ser acordados por el GMS durante la contratación de un informe de aseguramiento	14
Tabla 2:	Ventajas y desventajas de los diferentes proveedores de servicios de aseguramiento de CoST	18
Tabla 3:	Elementos básicos de un informe de aseguramiento	43
Tabla 4:	Plantilla de formulario de retroalimentación básica para la revisión del borrador del informe de aseguramiento	45

Anexos

Anexo 1:	Descripción general de las herramientas, listas de verificación y otros recursos disponibles	54
Anexo 2:	Herramienta de ACTS para ayudar a identificar posibles áreas de interés	55
Anexo 3:	Herramienta para ayudar a evaluar la integridad de la divulgación proactiva	55
Anexo 4:	Herramienta para ayudar a evaluar la precisión de la divulgación proactiva	56
Anexo 5:	Herramienta para ayudar a evaluar la respuesta de una EC a consultas sobre divulgación proactiva	56
Anexo 6:	Herramienta para ayudar a registrar y evaluar el estado de la divulgación reactiva	57
Anexo 7:	Ejemplo de una herramienta de seguimiento del progreso lineal	57
Anexo 8:	Herramienta para ayudar a evaluar la solidez de los procesos de gestión seleccionados	58
Anexo 9:	Herramienta para ayudar a evaluar el estado de recomendaciones pasadas	58
Anexo 10:	Resumen de datos posteriores al aseguramiento	58

1. Introducción

1.1 El propósito y enfoque de CoST

PROPÓSITO

El propósito de CoST es contribuir a mejorar el desempeño en la adquisición ¹ de proyectos de infraestructura pública al identificar, resaltar y ayudar a abordar los riesgos de ineficiencia, mala gestión y corrupción. Un buen desempeño en este sentido significa el logro por parte de las entidades contratantes (EC) de una buena relación calidad-precio mediante la adquisición de:

- la infraestructura adecuada (que requiere una planificación eficaz); mediante
- procesos justos (que requieren una gestión eficaz de las licitaciones); que entregan
- infraestructura según lo contratado (que requiere una administración de contratos eficaz); que resultan en
- una prestación de servicios pertinentes (que requieren una participación efectiva de los actores)

ENFOQUE

El enfoque de CoST es el de un compromiso constructivo, basado en hechos, en pro del propósito compartido, antes enunciado. Teniendo cuidado de no duplicar o menoscabar el papel de otros, CoST contribuye a mejorar los niveles de confianza, reduciendo así el riesgo de retrasos y el aumento de los costes en la entrega de proyectos de infraestructura pública.

Este enfoque se materializa en las cuatro características principales de CoST: divulgación, aseguramiento, trabajo multisectorial y auditoría social. Estas características proporcionan un estándar global para mejorar la transparencia en el sector de infraestructura y facilitar la rendición de cuentas. Si bien los miembros de CoST aplican universalmente el estándar en países de ingresos bajos, medios y altos, el mismo se puede adaptar para su implementación apropiada a diferentes contextos políticos, económicos y sociales.

a. Divulgación

La divulgación es la publicación de datos de proyectos de infraestructura. Las Entidades Contratantes (EC) divulgan los datos en etapas clave durante todo el ciclo del proyecto en el formato de [Contrataciones Abiertas para el Estándar de Datos sobre Infraestructura \(OC4IDS\)](#) o en el [Estándar de Datos sobre Infraestructura de CoST \(CoST IDS\)](#). Estos aseguran que los datos relacionados con el propósito, alcance, costos y ejecución de los proyectos de infraestructura estén abiertos y accesibles al público, y se divulguen de manera oportuna. Los puntos de datos o 'elementos' definidos en estos estándares se relacionan con la identificación, preparación y finalización de proyectos y las etapas de la gestión de adquisiciones y la implementación de los contratos.

b. Aseguramiento

El aseguramiento es una revisión independiente que valida la exactitud e integridad de los datos divulgados y los utiliza convirtiéndolos en información convincente, destacando los temas que preocupan y las áreas de buenas prácticas. Implica comunicar los problemas tanto visualmente como en un lenguaje sencillo. Al facilitar que todos los actores sean conscientes de lo que está ocurriendo, se contribuye a reforzar los mecanismos de rendición de cuentas, al tiempo que se logra que los responsables de la toma de decisiones rindan cuentas más fácilmente.

¹ La contratación no se limita a la gestión de licitaciones, sino que se refiere a todo el proceso de creación, gestión y cumplimiento de contratos. Esto es consistente con el enfoque de CoST de interesarse en todas las etapas del ciclo del proyecto.

c. Trabajo multisectorial

Para obtener la confianza de todas las partes, las actividades mencionadas y relacionadas con la divulgación y el aseguramiento deben considerarse independientes. Para ello, el trabajo con múltiples actores de gobierno, sector privado y sociedad civil en un esfuerzo concertado para perseguir el objetivo común de mejorar la transparencia y la rendición de cuentas en la infraestructura pública es un aspecto clave. Esto se consigue normalmente² a través de un grupo multisectorial (GMS) en el que cada grupo de actores tiene la misma voz a la hora de dirigir un programa de CoST de acuerdo con los principios y valores generalmente aceptados. Las decisiones tomadas por el GMS son aplicadas por la Secretaría Nacional de CoST³.

d. Auditoría social

Los diferentes actores, como los medios de comunicación y la sociedad civil, juegan un papel importante a la hora de pedir cuentas a los responsables de la toma de decisiones. La auditoría social se refiere a los esfuerzos realizados para garantizar que los datos divulgados y los informes de aseguramiento sean asumidos y utilizados por los diferentes actores -especialmente la sociedad civil y el sector privado- para ayudar a reforzar la rendición de cuentas y conseguir mejoras prácticas. Partiendo de la base de la divulgación y el aseguramiento, CoST puede ofrecer formación sobre los medios más constructivos y eficaces para utilizar esos recursos.

En determinadas situaciones, algunos programas de CoST pueden optar por colaborar directamente con los beneficiarios directos de los proyectos, en lugar de hacerlo simplemente con las organizaciones de la sociedad civil. Esto puede ampliar el conocimiento de los resultados del aseguramiento de CoST, al tiempo que ayuda a aclarar la eficacia o no de los sistemas y procedimientos establecidos para la participación de la comunidad en la planificación, preparación y ejecución de los proyectos. Sin embargo, lo que CoST no hace es interferir en los procesos de participación comunitaria en curso, cruzando la línea de la supervisión ciudadana directa. De hacerlo, se correría el riesgo de no ser razonable a los ojos de las EC y de los contratistas, que están dispuestos a rendir cuentas de lo que se les exige, pero que, comprensiblemente, pueden considerar poco razonable que se les critique públicamente cuando cumplen esas obligaciones.

² En algunas circunstancias, particularmente en países de altos ingresos, puede ser posible lograr un trabajo eficaz de varios actores sin el establecimiento de un grupo multisectorial de CoST personalizado. Sin embargo, a los efectos de este manual, se supone que se ha establecido un grupo multisectorial.

³ En el resto de este documento se hace referencia simplemente a "la Secretaría ". En contraste, el Secretariado Internacional de CoST se conoce como "el Secretariado Internacional"

1.2 Propósito y estructura de este manual

PROPÓSITO

El objetivo principal de este Manual es proporcionar orientaciones que ayuden a realizar los procesos de aseguramiento y los informes de los mismos para que éstos a su vez contribuyan de forma confiable al objetivo compartido de mejorar la infraestructura. Esto implica no sólo respetar y reflejar el enfoque único e innovador de CoST, sino hacerlo de una manera que se apliquen buenas prácticas reconocidas en los ámbitos de la gestión de la calidad, integridad, profesionalismo y comunicación eficaz.

Un objetivo secundario es que los informes de aseguramiento resultantes sean lo suficientemente claros y coherentes como para facilitar el seguimiento a alto nivel de la influencia y el eventual impacto de CoST.

AUDIENCIA META

Este manual contiene orientaciones paso a paso y plantillas útiles para cualquier persona interesada o profesional responsable del aseguramiento de CoST. Sin embargo, se dirige principalmente a los miembros de los Secretariados Nacionales de CoST⁴, que inevitablemente tendrán que adaptar el contenido de este Manual al contexto local para su uso por parte de un equipo de aseguramiento (EA) designado, compuesto por uno o más profesionales de aseguramiento (PA).⁵

ESTRUCTURA

La estructura de este Manual refleja la necesidad su adaptación a diferentes contextos. Se reconoce que algunos lectores ya tienen experiencia en algunas de las actividades descritas, por lo que es posible que no sea necesario estudiar cada capítulo con el mismo nivel de detalle.

Después de esta Introducción, los capítulos restantes son concisos, pero están redactados de una manera que abarca una gama de posibles enfoques con respecto a:

Capítulo 2: El proceso de aseguramiento de CoST

Capítulo 3: Contratación de los servicios de un EA

Capítulo 4: Actividades del EA

Capítulo 5: Desafíos comunes encontrados

Capítulo 6: Lanzamiento y seguimiento del informe de aseguramiento.

Estos capítulos hacen referencia a varias herramientas, listas de verificación y recursos, pero no se describen en detalle, sino que el Anexo 1, proporciona una descripción general de dichos recursos. Luego, la mayoría se describen con más detalle en los Anexos posteriores, mientras que en otros casos se indica al lector las páginas web pertinentes.

⁴ Incluyendo pero no limitado a los Gerentes Nacionales de CoST designados.

⁵ Un profesional de aseguramiento es cualquier persona involucrada en la prestación de servicios en apoyo del aseguramiento de CoST, independientemente de su situación laboral actual, o de si trabaja en el sector privado o como funcionario público.

2. El proceso de aseguramiento de CoST

2.1 Aseguramiento y cómo ayuda

GENERALIDADES DEL ASEGURAMIENTO

El Aseguramiento es el proceso mediante el cual⁶ los datos divulgados se convierten en información contundente, lo que permite que los hechos hablen por sí mismos. Al arrojar luz sobre lo que sucede en cada etapa del desarrollo de la infraestructura pública, sirve para fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas existentes, de los que otros actores son responsables. Esto se logra al generar información objetiva que ayuda a todos los interesados a identificar y abordar cualquier área de preocupación.

La dimensión y el alcance de un proceso de aseguramiento se determinan por la dimensión y el alcance de los datos divulgados y por los recursos disponibles para hacer uso de esos datos.

- En un extremo, cuando se dispone de conjuntos de datos relativamente grandes y fiables en un programa maduro de CoST, se puede realizar un análisis de alto nivel, que normalmente examina un número limitado de preocupaciones, como las desviaciones de tiempo y costo y otras cuestiones relacionadas con la relación calidad-precio. El aseguramiento más detallado se centraría entonces en una muestra que incluiría una gama de proyectos de diferentes escalas, ubicaciones, estado y entidades de contrataciones, con análisis aún más profundos cuando salen a la luz factores de riesgo específicos.
- En el otro extremo, bajo un nuevo programa CoST, el aseguramiento puede al principio limitarse a un número relativamente pequeño de proyectos. En tales circunstancias, es probable que una mayor proporción del esfuerzo se centre en cuestiones relacionadas con la eficacia o la falta de ésta en el proceso de divulgación, y en cualquier señal de alerta⁷ que salga a la luz.

En la práctica, la mayoría de los aseguramientos de CoST se encuentran en algún punto entre estos dos extremos.

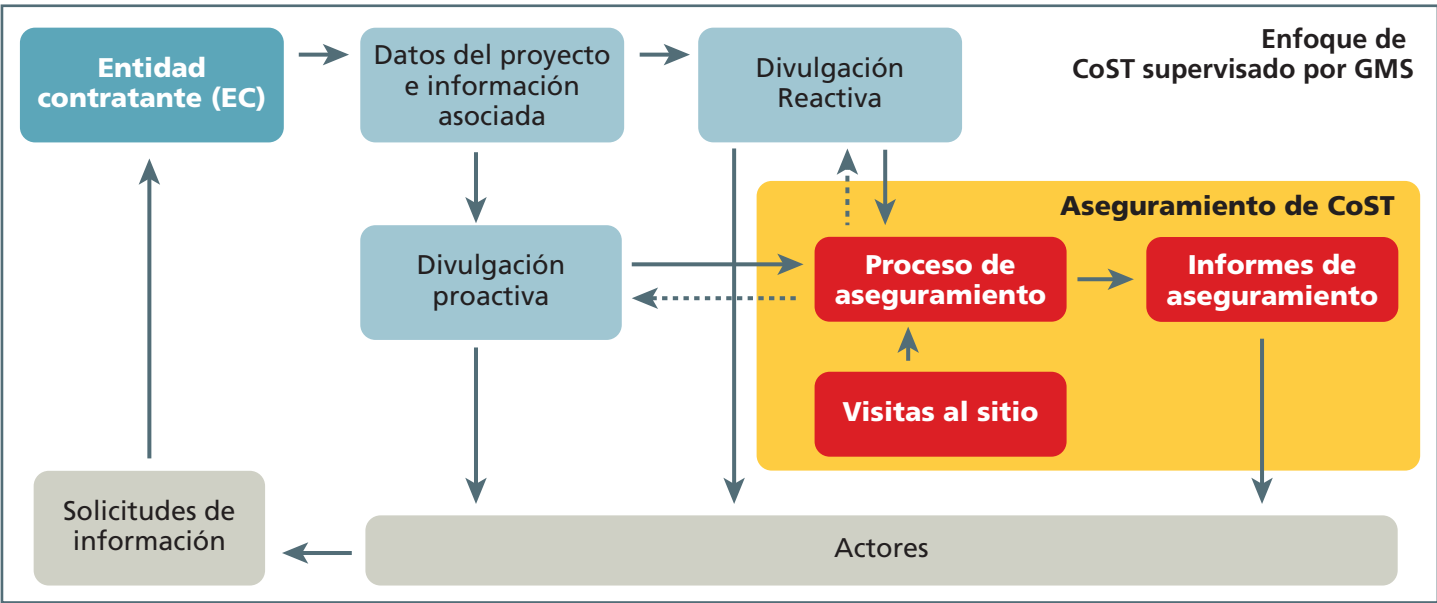


Figura 1: Descripción general de los flujos de datos

La Figura 1 presenta los flujos de datos típicos relacionados con el CoST IDS y la información asociada relacionada a un proyecto y sus contratos constituyentes.

⁶ Consulte la Nota de orientación 6 para obtener una descripción de la divulgación de CoST.

⁷ una “bandera roja” es una indicación de un problema potencial que sirve como desencadenante para un análisis adicional, no necesariamente por parte de CoST.

El aseguramiento de CoST normalmente incluye visitas al sitio. Estas tienen como objetivo validar una muestra de algunos de los datos divulgados, y al mismo tiempo obtener más conocimientos sobre el proyecto. El enfoque principal de tales visitas es comparar el estado del proyecto según lo divulgado (en términos de progreso físico y financiero) con lo que se observa en el sitio. En el caso de proyectos en curso, también brinda la oportunidad de discutir problemas con el propietario del proyecto, el contratista, el profesional supervisor⁸ y, en algunos casos, con otros actores. Esto contribuye al proceso de formulación de recomendaciones potenciales sobre las mejoras que podrían realizarse.



El expresidente de Ucrania, Petro Poroshenko respalda el Informe de Aseguramiento de CoST Ucrania

Dichas recomendaciones no deben limitarse a problemas o inquietudes específicos que hayan salido a la luz en el proyecto o proyectos en particular que están sujetos al aseguramiento. Más bien, cuando sea posible, también deben incluir la consideración de las políticas y prácticas subyacentes que permitieron que tales problemas surgieran sin ser detectados y corregidos por la EC a través de sus propios mecanismos de rendición de cuentas. Este enfoque de alto nivel proporciona un valor añadido para las EC. No sólo se benefician de una revisión independiente, aunque necesariamente limitada en su alcance, de algunos proyectos específicos, sino que también se les ayuda en el proceso de tener una visión más amplia. Esto incluye una mayor conciencia de qué alcance (si lo hubiera) puede existir para mejoras más amplias en forma de ajustes a las prácticas por debajo de lo óptimo, que con el tiempo pueden haberse ocultado, ignorado o aceptado sin crítica.

CÓMO AYUDA EL ASEGURAMIENTO

Para que la transparencia sea eficaz en lograr una mayor rendición de cuentas, los actores deben comprender los datos divulgados e identificar los problemas de interés o posibles preocupaciones. El propósito del aseguramiento es facilitar esto. Por consiguiente, el aseguramiento de CoST tiene una doble función:

- Evaluar si los datos divulgados son válidos y completos; y
- Analizar y presentar los datos como información contundente para ayudar a identificar y comprender asuntos que podrían plantearse a la EC y ponerse a disposición de otros.

Una de las características principales de cualquier informe de aseguramiento de CoST es que es objetivo e imparcial. Debido a que el grupo multisectorial (GMS) inicia y respalda el informe de aseguramiento, éste debe reflejar el enfoque colaborativo de CoST mediante el cual todos los actores trabajan juntos para mejorar el desempeño del sector.

Todo informe de aseguramiento debe tener como objetivo:

- Asegurar que los datos divulgados se comprendan mejor; de forma tal que
- se obtengan conocimientos de alto nivel; y que
- se formulen las recomendaciones pertinentes.

⁸ Dependiendo de la naturaleza del contrato, este puede ser ingeniero supervisor, arquitecto, topógrafo, gerente de proyecto u otro profesional responsable de certificar que las obras se han realizado o los servicios prestados, de acuerdo con el contrato, desencadenando así el proceso de pago relacionado. En este Manual, el término "ingeniero supervisor" debe interpretarse, cuando corresponda, en este sentido más amplio.

Con el tiempo, este enfoque resulta cada vez más en que:

- Se reconoce el valor agregado de CoST;
- La confianza mutua entre los diferentes actores se fortalece; y
- Mejora del rendimiento y la gestión de datos por parte de los propietarios del proyecto.

Como se ilustra en la Figura 2, esto contribuye a un círculo virtuoso de prácticas mejoradas que sirven a los intereses del gobierno, el sector privado y la sociedad civil por igual para el beneficio final de todos.

Este círculo virtuoso no se limita al aseguramiento de CoST. A medida que se institucionaliza cada vez más la divulgación de acuerdo con un formato coherente, otras partes pueden aplicar procesos similares para utilizar los datos. Esto podría, por ejemplo, incluir a estudiantes o académicos que analizan datos divulgados como parte de su tesis o investigación, o empresas privadas que brinden servicios de asesoramiento a quienes trabajan en el sector como consultores, contratistas o inversionistas.

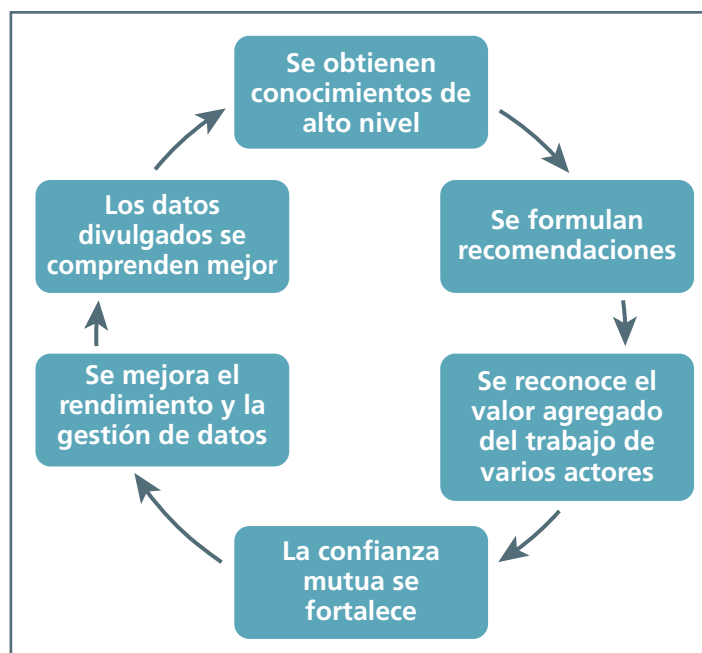


Figura 2: El círculo virtuoso del aseguramiento de CoST

2.2 Descripción General de algunos de los pasos del aseguramiento de CoST

Como se ilustra parcialmente en la Figura 3, el aseguramiento implica una serie de pasos detallados que utilizan los datos divulgados.

Cada uno de estos pasos debe abordarse teniendo en cuenta los elementos principales del informe de aseguramiento versión final, a saber:

- Un resumen ejecutivo conciso que comunique los hallazgos y recomendaciones en un lenguaje claro y simple que no sea ambiguo y personas no especialistas puedan entender fácilmente; y
- un conjunto de recomendaciones claras sobre las acciones correctivas que darían lugar a que los problemas de preocupación se aborden de forma contundente.

Los pasos 1 y 2 de la Figura muestran cómo el aseguramiento de CoST depende de la divulgación, pero se diferencia de ella. Estos pasos se detallan en el manual de divulgación de CoST y la nota de orientación relacionada. Los pasos 3 a 8 se relacionan de manera más explícita con el aseguramiento y se describen en el capítulo 4, que también explica cómo algunos detalles de estos pasos pueden ajustarse según el alcance, la escala y la madurez del programa CoST en cualquier contexto específico.

2.3 Cómo se relaciona el aseguramiento con otras características y funciones de CoST

EL ASEGURAMIENTO Y OTRAS CARACTERÍSTICAS DE COST

Además del aseguramiento, las otras características esenciales de CoST son la divulgación, el trabajo multisectorial y la auditoría social.

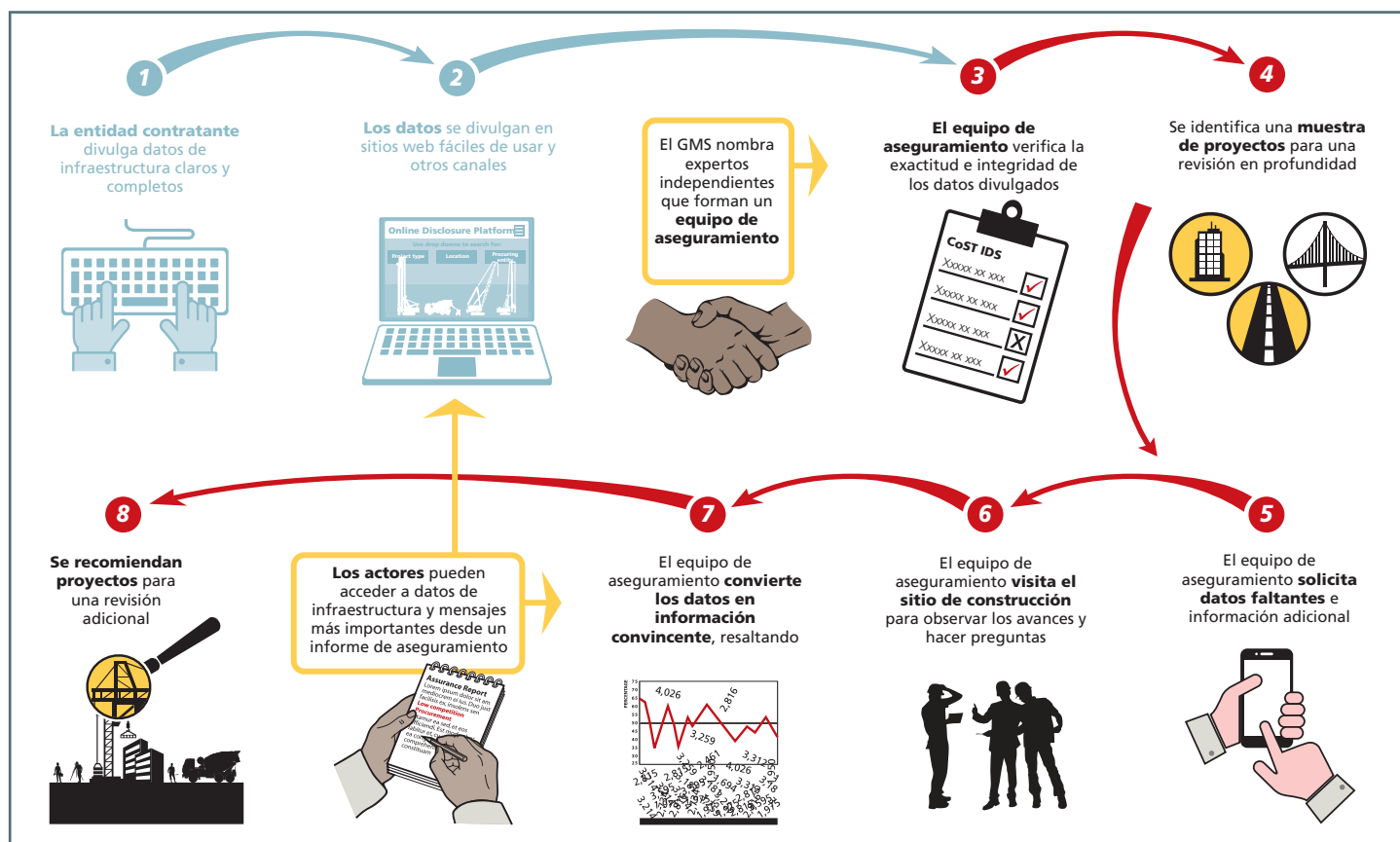


Figura 3: Descripción general del aseguramiento de CoST

- **Divulgación.** La divulgación proactiva es un requisito previo esencial para que el aseguramiento sea posible. El aseguramiento incluye luego una revisión de la divulgación que se refiere a:
 - Evaluación del grado en que se ha realizado la divulgación proactiva;
 - Solicitud de datos y documentos sujetos a divulgación reactiva; y
 - Evaluación la exactitud o no de lo que se ha divulgado.
- **Trabajo multisectorial.** Esto es lo que otorga legitimidad al aseguramiento, ya que el informe de aseguramiento resultante destaca los hallazgos y hace recomendaciones, de una manera objetiva que sea consistente con los principios de CoST y que no esté influenciada indebidamente por ningún grupo actores, por muy influyente que sea.
- **Auditoría social.** Esto se ve facilitado en gran medida por el aseguramiento, que transforma algunos de los datos divulgados en información convincente que los actores interesados pueden comprender fácilmente, incluidos los grupos de ciudadanos, los medios de comunicación y las personas afectadas por los proyectos. Esto les proporciona los fundamentos para hacer preguntas informadas sobre temas de interés. En la guía de CoST sobre auditoría social se incluyen más detalles sobre la auditoría social, incluidos sus vínculos con el aseguramiento. La información provista mediante la divulgación y el aseguramiento también puede ser utilizada por otros dentro del gobierno, responsables de los mecanismos oficiales de rendición de cuentas, pero que pueden estar sujetos a limitaciones de capacidad.

Debido a que los conjuntos de habilidades requeridas son muy diferentes, no se recomienda que el alcance del trabajo asignado al EA incluya la responsabilidad de eventos asociados a la auditoría social, como el taller de lanzamiento o cualquier consulta o investigación comunitaria relacionada, que el grupo multisectorial pueda haber encargado en paralelo al proceso de aseguramiento. Sin embargo, es importante que se logre una estrecha comunicación y coordinación entre el EA y los responsables de dichas actividades.

ASEGURAMIENTO Y OTRAS FUNCIONES DE COST

Con el tiempo, y con el incremento del conjunto de datos divulgados, los informes de aseguramiento y los análisis adicionales, realizados potencialmente por otros, constituyen un recurso cada vez más valioso no sólo a nivel de una sola EC, sino en todo un sector, una región e incluso a nivel internacional. Para optimizar la contribución de los informes de aseguramiento, es importante que estén redactados de una manera lo suficientemente consistente para facilitar un análisis más amplio. Esto también contribuye al establecimiento progresivo de un cuerpo de conocimiento que facilita las funciones internas de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL) de CoST. Las consideraciones importantes a este respecto incluyen:

- **Idioma.** Los informes de aseguramiento normalmente deben redactarse en un idioma reconocido del país en cuestión. Sin embargo, cuando un informe se redacta en un idioma que no sea el inglés, también se debe proporcionar una versión en inglés del Resumen Ejecutivo, Hallazgos y Recomendaciones. Esto aumenta su relevancia para los potenciales inversionistas al tiempo que facilita un análisis internacional de alto nivel, incluso internamente dentro de CoST. El mismo principio se aplica a los documentos de resumen breves que utilizan infografías diseñadas para proporcionar una descripción general de un informe de aseguramiento.
- **Moneda.** Cuando la moneda utilizada es distinta del dólar estadounidense, también se debe proporcionar el equivalente aproximado en dólares estadounidenses, utilizando el tipo de cambio vigente en el momento del análisis. Este tipo de cambio debe indicarse inmediatamente después de la lista de siglas e iniciales al comienzo del informe de aseguramiento.
- **Revisión del estado de recomendaciones anteriores.** La inclusión rutinaria de tal revisión ayuda a mejorar la probabilidad de que cada informe de aseguramiento tenga un impacto duradero. En el capítulo 4 y el anexo 9 se describen más detalles de este requerimiento.
- **Informes consistentes con datos básicos e información resumida.** Los informes de aseguramiento deben presentarse acompañados de un informe resumido dirigido al grupo multisectorial. Este informe, que no será un documento público, debe incluir:
 - Una lista de verificación de datos posteriores al aseguramiento. Esto se describe en la sección 4.15 y se detalla en el Anexo 10.
 - Una descripción general concisa de los problemas surgidos y que no habría sido apropiado incluir en el informe de aseguramiento en sí, ya que:
 - se refiere a la relación entre el EA y CoST;
 - es de naturaleza confidencial; y/o
 - se basa en impresiones y opiniones que, si bien son potencialmente válidas, no están respaldadas por pruebas contundentes o se basan en dichas pruebas, pero, sin embargo, no se han incluido en el informe para no restar valor a su eficacia.



La gerente del programa CoST Guatemala con miembros del Grupo Multisectorial

3. Contratación de un informe de aseguramiento

3.1 El papel del grupo multisectorial en el aseguramiento

La mayor parte del trabajo en la producción de un informe de aseguramiento lo realiza la entidad o personas contratadas (ya sea que se trate de una empresa privada, académicos o un organismo gubernamental). Aunque la contratación de los servicios, con el apoyo de la organización anfitriona cuando corresponda⁹, será administrada por el gerente de CoST en nombre del Grupo multisectorial (GMS) se espera que cada miembro del GMS desempeñe un papel de apoyo activo y esté lo suficientemente familiarizado con el contenido del eventual informe y estar preparado para explicar y potencialmente defender sus principales hallazgos y recomendaciones.

Las áreas principales de participación de los miembros del grupo multisectorial son:

- Aprobar el proceso y el enfoque del proceso de contratación del EA o PA;
- Aprobar los Términos de Referencia y los criterios de evaluación asociados;
- Aprobar el nombramiento o contratación del EA o PA y la metodología propuesta;
- Aprobar cambios significativos de enfoque y metodología que puedan surgir en los puntos de espera¹⁰;
- Hacer uso de la experiencia y los contactos pertinentes para facilitar¹¹ el trabajo del EA o PA;
- Aprobar los criterios según los cuales el gerente de CoST revisará el informe de aseguramiento;
- Aprobar el informe de aseguramiento;
- Participar en el lanzamiento del informe de aseguramiento principalmente en su calidad de representante del grupo multisectorial, más que de cualquier grupo de interés específico.

3.2 Responsabilidades del grupo multisectorial en relación con el aseguramiento

El grupo multisectorial es responsable, en última instancia, de encargar un proceso de aseguramiento y aprobar el informe o informes de aseguramiento resultantes. Si, a pesar de los sistemas internos de gestión de la calidad aplicados por el EA, un informe no es aceptable para el GMS, el informe deberá revisarse repetidamente hasta que todas las preocupaciones válidas se hayan abordado. Ejemplos de preocupaciones válidas incluyen:

- Declaraciones que no se basan en hechos documentados;
- La renuencia del EA a hacer referencia a hechos pertinentes que algunos actores puedan desear suprimir sin justificación, pero que si se incluyen de manera sensible contribuirían al propósito del informe; y/o
- Problemas relacionados con la calidad del documento en términos de coherencia interna, claridad de comunicación y profesionalismo en general.

Durante este proceso de revisión, el Gerente de CoST puede necesitar recordar a los miembros del grupo multisectorial que el compromiso primordial de cada persona es con el enfoque y los objetivos de CoST, incluso si esto no necesariamente se alinea

⁹En los casos en los que La Secretaría Nacional de CoST no sea una entidad legal, cualquier contrato celebrado deberá ser con la organización anfitriona. Si bien algunos aspectos de las prácticas de contratación de la organización anfitriona pueden ser pertinentes para CoST, otros pueden no serlo, debido a la naturaleza distintiva del enfoque de CoST como se describe en este manual. Para reducir el riesgo de que surjan malentendidos, tales cuestiones deberían discutirse y acordarse con la organización anfitriona.

¹⁰Especificado en el cronograma del proyecto, un punto de espera es la etapa en la que el gasto adicional de recursos por parte de la parte contratada queda en espera de una evaluación de la posible necesidad de ajustar las actividades, el enfoque o el alcance del trabajo a la luz de los hallazgos hasta la fecha.

¹¹Dicho apoyo podría incluir, por ejemplo, ayudar a organizar reuniones, facilitar debates sobre visitas al sitio o recordar a los colegas del gobierno sobre acuerdos previos relacionados con la divulgación reactiva.

completamente con el enfoque o interés del grupo sectorial al cual ellos pertenecen. Cualquier decisión de no aceptar parte de la totalidad de un informe de aseguramiento preliminar debe explicarse por escrito y ser consistente con las pautas éticas de CoST. En los casos en los que un informe pueda dejar a personas expuestas a críticas, se pueden tomar medidas para mitigar el riesgo de vergüenza asociado. Por ejemplo, es importante dejar un tiempo razonable para que la EC formule una respuesta, de modo tal que, cuando realice el lanzamiento del informe de aseguramiento esté en condiciones de señalar la adopción de medidas correctivas.

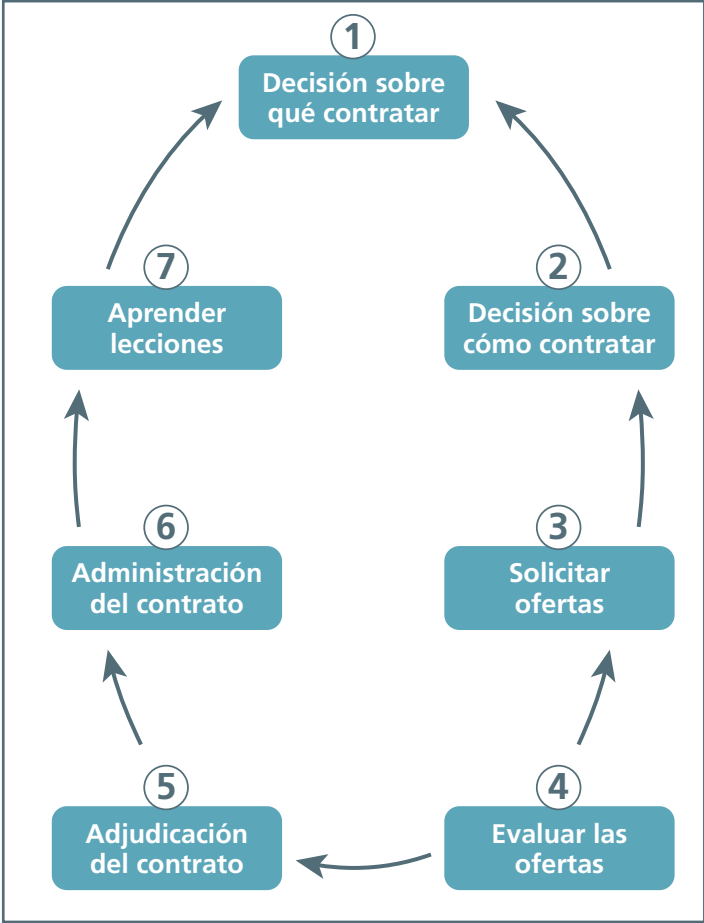
3.3 Etapas de la contratación

El gerente de CoST debe tomar las medidas razonables para garantizar que todos los aspectos de la contratación de servicios de un equipo o persona de aseguramiento estén preparados, realizados y documentados adecuadamente. Esto implica actuar de acuerdo con un mandato y la orientación provista por el grupo multisectorial y la Secretaría Internacional de CoST, y en estrecha colaboración, cuando corresponda, con aquellos dentro de la organización anfitriona responsables de la gestión de licitaciones.

Al igual que con cualquier contratación, hay siete etapas distintas para dicho proceso, como se establece en la Figura 4.

La contribución del GMS a cada una de estas etapas se resume en la Tabla 1.

Figura 4: Las etapas estándar en un proceso de adquisiciones



ETAPA DE LA ADQUISICIÓN	TEMAS A SER ACORDADOS POR EL GMS
1. Decisión sobre qué contratar	Dentro de los límites de los recursos disponibles, ¿cuál es la escala y el alcance adecuados del ejercicio de aseguramiento?
2. Decisión sobre cómo contratar	¿Deben los servicios ser proporcionados por una persona, una empresa, alguna otra entidad pública o privada; por nombramiento directo o por concurso?
3. Invitación a presentar oferta (s)	¿Son claros los Términos de referencia (TdR) y las instrucciones asociadas? ¿Incluyen todas las disposiciones necesarias, como las referencias apropiadas a las políticas y procedimientos aplicables de CoST, como los relacionados con las políticas de salvaguarda y ética?
4. Evaluación de la oferta(s)	¿Se evalúan las ofertas de manera objetiva utilizando criterios predefinidos?
5. Adjudicación del contrato	¿Se han cumplido todos los requisitos administrativos y existen mecanismos de rendición de cuentas adecuados para supervisar el contrato?
6. Administración del contrato	¿Está la responsabilidad claramente asignada para la gestión de la calidad interna por parte del EA y de la revisión por parte del gerente y el GMS?
7. Aprender lecciones	¿Qué cambios se deberían hacer para hacer esto mejor la próxima vez?

Tabla 1: Temas a ser acordados por el GMS durante la contratación de un informe de aseguramiento

3.4 La necesidad de un enfoque específico

Una vez se ha decidido qué proyectos estarán sujetos al aseguramiento, el ejercicio debe centrarse necesariamente en los aspectos específicos y posibles áreas de preocupación, de modo que se haga un buen uso de los limitados recursos disponibles. Por lo general, dicha focalización estará informada en parte por un análisis preliminar de datos, en parte por la experiencia general del sector y en parte por el conocimiento de parte de CoST y del EA sobre los factores de riesgo que probablemente se apliquen a proyectos específicos. Es probable que los miembros del grupo multisectorial sean una buena fuente de conocimiento y experiencia para ayudar a informar dicha selección. Una verificación básica de diligencia debida¹² sobre la reputación de los actores clave puede dar lugar a más información y conocimientos.

Como parte de un proceso de desarrollo de un conjunto de conocimientos especializados, es una buena práctica favorecer enfoques que ofrezcan a expertos en aseguramiento la oportunidad de aprender de los profesionales con más experiencia.

A continuación, se considera cada una de las etapas:

3.5 Decisión sobre qué contratar

El alcance y la escala de un proceso de aseguramiento específico están limitados por los recursos disponibles en términos de:

- Oportunidad: el número de proyectos sobre los que se realiza o se ha realizado la divulgación de CoST de una forma que está debidamente documentada, y sea evidente, aunque aún no se haya evaluado;
- Capacidad de aseguramiento: la cantidad de PA con las habilidades y la experiencia pertinentes;
- Capacidad de supervisión de contratos: la capacidad del secretariado de CoST para supervisar el proceso de aseguramiento con el apoyo activo, cuando sea apropiado y posible, del grupo multisectorial y de la organización anfitriona; y
- Recursos financieros: El presupuesto disponible en términos de la cantidad aproximada de días que se pueden contratar el PA, junto con los gastos asociados.

La capacidad para emprender un proceso de aseguramiento variará notablemente entre países, dependiendo del grado de madurez y profesionalismo dentro del sector de infraestructura pública, desde la etapa de planificación hasta la entrega final del activo completado. Asimismo, es probable que exista un amplio espectro de oportunidades en términos de la cantidad y escala de proyectos que están llevando a cabo la divulgación de CoST. En todos los casos, es mejor comenzar con un ejercicio relativamente modesto y concentrarse en hacerlo bien. Esto ayuda a los responsables a adquirir una valiosa experiencia y a identificar y abordar rápidamente cualquier problema, al mismo tiempo que se gana el respeto y la confianza de los actores.

En contextos donde existen las competencias y los recursos necesarios, el alcance y la escala de cualquier contrato de aseguramiento no debe ser:

- Tan limitado que la movilización y el esfuerzo administrativo asciendan a más del 10% aproximadamente del proceso de aseguramiento en sí; ni
- Tan ilimitado que el ejercicio se convierta en un ejercicio tan detallado que no logre identificar los problemas subyacentes principales y, por lo tanto, corra el riesgo de no lograr su objetivo.

¹² En el contexto del aseguramiento, un simple ejercicio de diligencia debida se centraría principalmente en los registros oficiales relacionados con las partes contratadas para proporcionar bienes o servicios. Esto puede revelar, por ejemplo, si esa empresa era elegible en primera instancia. Además, puede haber información menos formal disponible en línea sobre el historial y la reputación no solo de las empresas involucradas, sino también de la EC y de las ONG involucradas.

Inevitablemente, nunca habrá tiempo suficiente para que el EA logre claridad sobre todos los aspectos de cualquier proyecto. Por consiguiente, es importante que los TdR se enmarquen de forma tal que se logre el enfoque, tanto a través de:

- Una dirección de atención inicial sobre posibles áreas de interés, basada en la experiencia y los conocimientos de quienes están familiarizados con el sector en general y ese proyecto; y
- Mantener los puntos incorporados en la metodología para permitir que el gerente de CoST, en nombre y con el apoyo activo del grupo multisectorial, haga los ajustes oportunos en el informe del EA.

3.6 Decisión sobre cómo contratar

Una decisión que de forma temprana debe tomar/avaluar el grupo multisectorial es con respecto al método de contratación que deberá seguirse. Preguntas a considerar al tomar esta decisión incluyen:

- ¿Qué tipo de proveedor de servicios sería el más adecuado?;
- ¿Debería haber un nombramiento directo o se requiere un proceso competitivo?; y
- ¿El contrato debe ser por una suma global o por tiempo definido?

No existe una respuesta sencilla a estas preguntas, ya que las decisiones deben tomarse a la luz de las circunstancias imperantes. Sin embargo, en interés a la rendición de cuentas interna, cualquier decisión que se adopte debe justificarse por escrito. Al hacerlo, los factores a considerar deben incluir lo siguiente:

EXPERIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN ANFITRIONA

En los casos en que el secretariado no sea una entidad jurídica por derecho propio, existen evidentes beneficios asociados con el hecho de aprovechar la experiencia que la organización anfitriona pueda tener en la contratación de servicios similares.

NATURALEZA DEL PROVEEDOR DE SERVICIOS

Un proceso de aseguramiento podría llevarse a cabo por un solo profesional con mucha experiencia, un equipo de expertos independientes, una empresa de consultoría, una unidad de investigación de la Universidad o un departamento de auditoría o inspección del gobierno. Al decidir cuál elegir, el gerente de CoST, en nombre del grupo multisectorial debe guiarse por los siguientes requisitos básicos:

Capacidad

- ¿Poseen los conocimientos, las competencias y la experiencia necesarios?
- De no ser el caso, ¿demuestran comprensión del enfoque de CoST y la capacidad para aprender en el trabajo?
- Incluso si tienen la capacidad de hacer el trabajo, ¿es probable que puedan dedicar el esfuerzo necesario para completar el trabajo según lo programado?

Las competencias necesarias variarán un poco según la naturaleza de los proyectos de infraestructura a analizar, pero normalmente incluirán:

- **Conocimiento:** Una comprensión clara del contexto técnico, legal, socioeconómico, ambiental y administrativo del proyecto (s), combinado con un buen conocimiento de las áreas probables de ineficiencia y/o mala práctica;
- **Competencias:** Experiencia de trabajo en proyectos similares o de análisis de los mismos, además de buenas habilidades de gestión de datos y de comunicación, y capacidad para completar las tareas asignadas en el tiempo previsto.
- **Actitud:** Una apreciación demostrable del enfoque de CoST, combinada con el compromiso de marcar la diferencia, la sensibilidad a las perspectivas y preocupaciones de todos los interesados y la voluntad de aprender.

Como regla general, es preferible, siempre que sea posible, identificar un número reducido de personas capaces de aplicar varias competencias, en lugar de arriesgarse a tener que movilizar un gran equipo de especialistas y coordinar sus actividades. A veces se considera posible, pero no seguro, que se identifique la necesidad de servicios adicionales durante la asignación. En

estos casos, se podría hacer una provisión para planificar la posibilidad de contratar servicios adicionales en apoyo del contrato de aseguramiento principal, o para incluir una estimación tentativa del costo probable de dichos servicios adicionales como una partida de monto provisional¹³ en el contrato de aseguramiento.

Credibilidad

- ¿Tienen una reputación de integridad profesional tal que su informe genere el respeto de todos los actores representados en el grupo multisectorial?
- ¿Se les considera libres de cualquier conflicto de intereses (Cdl)¹⁴?
- ¿Tienen suficiente confianza e independencia como para ser capaces, de ser necesario, revelar verdades que pueden resultar incómodas para algunos?

Compromiso

- ¿Demuestran un interés subyacente en lo que CoST pretende lograr?
- ¿Es probable que su participación desarrolle, o limite, oportunidades para que otros adquieran experiencia y conocimientos sobre el aseguramiento de CoST?
- ¿Es probable que estén dispuestos a hacer un esfuerzo adicional para producir un informe de excelente calidad?

Costo

- ¿Es asequible el costo anticipado de las tarifas en el presupuesto asignado?
- ¿Se pueden administrar los costos de manera eficaz al mismo tiempo que se logra el propósito del proceso de aseguramiento?

Dentro del programa global de CoST, existe experiencia en el proceso de aseguramiento llevado a cabo por una amplia gama de proveedores de servicios. No existe una única opción recomendada. Por el contrario, cada uno presenta ventajas potenciales, así como riesgos asociados. Algunos de los riesgos se resumen en la Tabla 2.

Al hacer un balance de las diferentes ventajas y desventajas de los enfoques alternativos, se debe considerar en cada caso el nivel de las ventajas potenciales y la mitigación de los riesgos asociados.

¹³ Una "suma provisional" en un contrato se refiere a un precio por trabajo que puede no ser necesario o cuyo alcance exacto y, por lo tanto, el precio aún no se puede definir. En cualquier caso, las partes del contrato no intentan fijar el precio con precisión, sino que simplemente hacen una estimación aproximada. Luego, el costo real se determina y se acuerda si el alcance de dicho trabajo se puede definir claramente. Una disposición de este tipo puede resultar útil en los casos en que sea necesario recurrir a un asesoramiento profesional altamente especializado.

¹⁴ Los conflictos de intereses típicamente toman la forma de i) personas o compañías con un interés en proyectos específicos que pueden estar sujetos al aseguramiento ii) servidores públicos reacios o incapaces de resaltar preocupaciones que pueden ser una vergüenza para el gobierno y iii) cualquier persona preocupada por que las acciones en apoyo del aseguramiento de CoST pueda en poner en peligro sus perspectivas laborales futuras personales o (en casos extremos) su seguridad personal. Siendo realistas, puede ser imposible evitar por completo cualquier Cdl potencial. Sin embargo, todos los Cdl potenciales conocidos deben declararse abiertamente. En aras de la transparencia, los Cdl potenciales conocidos específicos deben, cuando corresponda, aclararse en un preámbulo del informe del aseguramiento, junto con una descripción de las medidas de mitigación adoptadas.

PROVEEDOR DE SERVICIOS	VENTAJAS POTENCIALES	RIESGOS ASOCIADOS
Profesional individual altamente experimentado	• Relativamente fácil de informar sobre la naturaleza única del aseguramiento de CoST • Relativamente fácil de manejar • Se reduce la necesidad de duplicar los esfuerzos y la coordinación	• Es difícil identificar a una persona con la variedad de conocimientos, habilidades y experiencia necesarios • La dependencia de una persona limita el crecimiento de un conjunto de experiencias de CoST
Equipo de expertos independientes individuales	• Se puede aplicar una gama completa de competencias necesarias • Ayuda a desarrollar un grupo cada vez mayor de expertos con conocimientos y experiencia relevantes • Reduce el costo al no pagar los gastos generales de la empresa, que pueden ser significativos.	• Se requiere un gran esfuerzo de gestión para contratar servicios interactivos • Reducción de la claridad sobre las líneas de responsabilidad para la prestación de servicios • Mayor riesgo para CoST en caso de mala coordinación o incumplimiento de las personas contratadas
Empresa de consultoría	• Responsabilidad clara si el contrato está bien elaborado • Los riesgos de incumplimiento recaen más claramente en la empresa • Beneficios potenciales de la innovación por empresa	• Costo relativamente alto • La empresa puede sacar provecho de un contrato mal elaborado • La empresa puede adoptar y comunicar un enfoque incompatible con los principios de CoST • Es posible que no existan empresas adecuadas en algunos mercados
Unidad universitaria de investigación	• Es probable que aprecie la importancia de datos sólidos • Es probable que tenga acceso a una amplia gama de competencias pertinentes	• Puede inclinarse a la opinión de que no es posible sacar conclusiones sin datos e investigaciones adicionales • Puede hacer que el ejercicio sea demasiado académico y no comunicar claramente los hallazgos a los actores • Puede asignar personas inadecuadas para realizar algunas actividades • Puede que no comunique a CoST claramente en interacciones presenciales
Departamento de Auditoría o Inspección del Gobierno	• Fácil acceso a los datos disponibles • Competencia técnica • Es más probable que el gobierno actúe sobre las recomendaciones	• Puede resultar difícil identificar los medios adecuados para aplicar dicha experiencia • Es posible que algunos actores no confíen en ellas • Puede percibir a CoST como otra auditoría o inspección • Puede tener un conflicto de intereses, por lo que podría evitar o resaltar preocupaciones

Tabla 2: Ventajas y desventajas de los diferentes proveedores de servicios de aseguramiento de CoST

¿LAS ADQUISICIONES DEBEN SER COMPETITIVAS O POR NOMBRAMIENTO DIRECTO?

Los beneficios de adoptar procesos de adquisición competitivos para los aseguramientos incluyen:

- Transparencia y desarrollo de conciencia en el mercado;
- Mayor competencia y, por lo tanto, la probabilidad de rentabilidad; y
- Posibilidad de introducir innovación y desarrollar nuevos conocimientos.

Sin embargo, estos pueden compensarse en cierta medida por desventajas que incluyen:

- Retrasos de tiempo como resultado del proceso competitivo;
- Mayor esfuerzo administrativo y papeleo;
- Acceso limitado a expertos que solo trabajan con nombramiento directo; y
- Riesgo de que el bajo precio tenga como consecuencia una menor la calidad de los servicios, ya que es posible que algunos ofertantes no hayan entendido completamente los requisitos, pero puedan preparar una propuesta convincente.

En las primeras etapas de un programa CoST, los riesgos de la licitación abierta para los servicios de aseguramiento a veces pueden superar los beneficios. Por lo general, habrá una experiencia pertinente limitada en el mercado y una capacidad administrativa limitada, tanto en el Secretariado de CoST como entre los miembros del grupo multisectorial. La organización anfitriona puede ayudar a mitigar estos riesgos, pero como medida provisional, en tales circunstancias, se debe considerar abordar los riesgos conocidos mediante alguna combinación de:

- Limitar el liderazgo (y posiblemente la membresía) del EA a aquellos que tienen un buen conocimiento del aseguramiento de CoST como resultado de haber participado en un taller de sensibilización sobre el aseguramiento de CoST;
- Restringir la presentación de ofertas a ciertas compañías o entidades que se sabe tienen acceso a las competencias pertinentes; y
- Reunir un pequeño grupo de individuos seleccionados que hayan demostrado competencias relevantes.

Cualquiera que sea el enfoque que se adopte, es importante que se establezcan líneas claras de responsabilidad y rendición de cuentas para que cada miembro del EA, así como la propia entidad contratada, tenga un incentivo claro para desempeñarse en la entrega de los productos acordados de una manera consistente con los requerimientos de CoST.

¿EL CONTRATO DEBE SER POR UNA SUMA GLOBAL O POR TIEMPO DEFINIDO?

Desde la perspectiva de CoST, la adopción de un contrato de suma global para el aseguramiento de CoST tiene la ventaja de reducir el riesgo de sobrecostos en la preparación de un informe de aseguramiento. Sin embargo, dada la incertidumbre inherente en el alcance detallado del trabajo, puede ser difícil persuadir a las empresas o personas para que establezcan un precio por la prestación de servicios que no se puede calcular fácilmente en términos de esfuerzo requerido o interrupciones que probablemente ocurrirán. El nivel, el estilo, la coherencia y la precisión de la divulgación proactiva, por ejemplo, no serán conocidos de antemano por los licitadores, lo que les dificultará estimar cuánto tiempo se necesitará para analizar conjuntos de datos específicos. Asimismo, puede haber incertidumbre acerca de la rapidez y la integridad de la divulgación reactiva, lo que dificulta la programación de actividades.

Si bien un contrato por un tiempo definido podría parecer más justo, el riesgo para CoST es que se necesitará tiempo para asuntos (como la recopilación de datos, el análisis de procesamiento) que pueden no estar bien enfocados y, por lo tanto, es posible que no se obtengan nuevos conocimientos.

Por este motivo, se recomienda que todo contrato de aseguramiento de CoST incluya una serie de “puntos de espera” que garanticen una estrecha comunicación entre CoST y la parte contratada, que permita, en caso necesario, ajustar periódicamente el alcance del trabajo y las prioridades correspondientes. Ya sea que la forma del contrato sea por tiempo específico o por una suma global, este enfoque puede servir para garantizar que se logre el enfoque, mientras que los costos también se controlan.

3.7 Invitación a presentar ofertas

PRINCIPIOS GENERALES

Independientemente de que se esté siguiendo o no un proceso competitivo, es importante obtener propuestas por escrito de los profesionales, la entidad o entidades que se considera que pueden proporcionar los servicios. Esto:

- requiere la preparación y aprobación de los términos de referencia que detallan los requisitos de CoST por escrito;
- hace que el proveedor de servicios piense en la mejor manera de proporcionar los servicios requeridos; y
- facilita la rendición de cuentas posterior.

Aunque los términos de referencia detallados dependerán de la escala y el alcance del ejercicio de aseguramiento, algunos principios generales se aplican en todos los casos. Estos incluyen:

1. Asegurar claridad sobre:
 - a. Principios y propósito de CoST;
 - b. El hecho de que el ejercicio de aseguramiento debe realizarse de la manera en que sea más probable que contribuya al propósito más amplio de CoST;
 - c. ¿Qué apoyo estará disponible y no estará disponible de parte del Secretariado ly del grupo multisectorial?
 - d. Arreglos administrativos y calendario;
 - e. Naturaleza y formato requeridos de todos los productos a entregar; y
 - f. Criterios de evaluación de las ofertas.
2. Garantizar la flexibilidad sobre los detalles de la metodología. Debería dejarse a los ofertantes describir cómo pretenden generar los productos requeridos. Si los TdR proporcionan una metodología detallada, los ofertantes pueden repetirlo sin comprender adecuadamente las diferencias entre CoST y lo que ya conocen, como las inspecciones o auditorías técnicas. CoST es diferente y para tener éxito, los ofertantes deben demostrar que lo comprenden.
3. Incluyendo puntos de espera para la participación del gerente de CoST (en nombre del grupo multisectorial) en algunas decisiones clave. Solo después de que comience el proceso de aseguramiento habrá una mayor claridad sobre los problemas que probablemente se incluyan en el informe. Esto requiere un compromiso cercano con el gerente de CoST para ayudar a establecer las prioridades apropiadas de manera continua.
4. Enmarcar la asignación para inspirar y atraer el talento. El aseguramiento de CoST es una oportunidad para que profesionales de diversos campos contribuyan a las perspectivas de vanguardia y a la reforma del sector. Para la mayoría de los oferentes, este será un proceso de aprendizaje que promueve su desarrollo profesional personal y, en algunos casos, la reputación de su empresa.

ENTIDAD CONTRATANTE

Salvo en casos inusuales en los que se trate de una entidad legal por derecho propio, el Secretariado de CoST normalmente no celebrará contratos para la elaboración de informes de aseguramiento. Más bien, el contrato será con la organización anfitriona, pero nombrará al Secretariado de CoST como el principal punto de contacto para representar al cliente durante la ejecución de ese contrato. Aunque este arreglo puede tener la ventaja de dar acceso a CoST a los procesos estándar de gestión de las licitaciones, así como a la documentación asociada, a veces será necesario, en estrecha consulta con la organización anfitriona, hacer ajustes a esos procesos y/o documentación.

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Para ayudar a garantizar que se aplique una combinación adecuada de conocimientos, habilidades y perspectivas en su toma de decisiones, el Secretariado de CoST debe mantener registros y monitorear los antecedentes profesionales, el sexo, la edad y la condición o node discapacidad de las personas que emplea y con las que se relaciona. El enfoque está en garantizar la igualdad de oportunidades, para optimizar el acceso a grupo de profesionales talentosos. Se recomienda que todos los TdR o documentación similar que se envíe a los posibles profesionales de aseguramiento incluya una redacción en el sentido de que:

“CoST es una organización que ofrece igualdad de oportunidades que busca aprovechar los mejores conocimientos, habilidades y experiencia disponibles, al mismo tiempo que trata a todas las personas de manera justa, con dignidad y respeto. Valoramos la diversidad y la competencia, al tiempo que nos oponemos a cualquier forma de discriminación ilegal o injusta”.

RIESGO DE MALENTENDIDOS

Incluso cuando los principios y el proceso de CoST están claramente detallados, no se puede suponer que los PA sin experiencia necesariamente comprenderán y aplicarán correctamente el enfoque de CoST en el primer intento. Todo profesional tiende a ver las tareas en términos de lo que conoce. Así, un ingeniero puede tender a hacer juicios de ingeniería, un activista social puede tender a ver la mala gestión o la falta de capacidad en términos de luchas de poder, y alguien con experiencia dentro del gobierno puede ver las cosas en términos de procesos burocráticos oficiales, independientemente de lo que se esté logrando. Cada PA debe dejar de lado esas inclinaciones, protegerse de prejuizar los motivos y causas y centrarse en los hechos. Al hacerlo, la experiencia en el sector puede ayudar al proceso de aseguramiento a identificar y abordar áreas de interés, pero ese enfoque debe seguir siendo objetivo y basarse en la evidencia disponible.

CRONOGRAMA

El tiempo permitido para un proceso de aseguramiento depende de su tamaño, la facilidad con la que se puede acceder a los datos, el nivel de detalle y el enfoque que se considera más apropiado, así como el esfuerzo requerido para pasar del borrador inicial a una versión aceptable, desde la perspectiva del Secretariado de CoST (y por implicación del grupo multisectorial), capaz de comunicar los temas clave de manera efectiva a todos los actores. Con algunas excepciones¹⁵, normalmente se esperaría que un proceso de aseguramiento alcance la etapa de borrador del informe en unos 3 meses desde el inicio de los servicios. La duración también puede verse afectada en la medida en que retrasos se incorporan al proceso para permitir una buena retroalimentación y consulta con el GMS.

3.8 Evaluación de ofertas

La evaluación de ofertas es una etapa importante del proceso de adquisición. Esto no es solo para diferenciar entre los diferentes oferentes, sino también para comprender lo que cada oferente hace y lo que entiende sobre la tarea en cuestión y la forma en que pretenden realizar el ejercicio. Por este motivo es importante que una oferta se prepare y evalúe, incluso en el caso de una contratación directa.

Los detalles de la evaluación de ofertas variarán según el contexto, las regulaciones aplicables, los enfoques con los que los ofertantes estén familiarizados y con el nivel de experiencia adquirida por CoST en ese entorno. Por esta razón, este Manual no incluye un esquema de calificación definitivo. No obstante, a continuación, se presentan algunas orientaciones generales:

ENFOQUE ESTRUCTURADO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE OFERTAS

Independientemente del tamaño de la asignación o del método de contratación adoptado, el proceso de evaluación de ofertas utilizado debe ser claro, bien documentado para los registros de CoST y coherente con la información proporcionada en la invitación a los oferentes.

¹⁵ Tales excepciones incluyen, en un extremo, la garantía directa de un pequeño número de proyectos simples y, en el otro extremo, un conjunto de proyectos muy complejos y/o conjuntos de datos muy grandes.

El gerente de CoST generalmente tendrá la responsabilidad principal del proceso de evaluación de ofertas, aunque con el apoyo de miembros del GMS con experiencia pertinente. Como una buena práctica, idealmente debería invitar al menos a otra persona¹⁶ a evaluar las ofertas utilizando el mismo esquema de calificación, antes de preparar un informe de evaluación de ofertas consolidado y conciso. Este enfoque sirve para protegerse contra el riesgo de errores en la evaluación (es fácil pasar por alto inadvertidamente alguna información que se ha proporcionado) al mismo tiempo que amplía el número de personas familiarizadas con los detalles de esta importante etapa del proceso de contratación.

SELECCIÓN BASADA EN LA CALIDAD Y EL COSTO

Debido a la importancia de la calidad, las ofertas para la prestación de servicios de consultoría suelen evaluarse mediante un método de selección basada en calidad y costo (SBCC), en el cual la calidad de la propuesta técnica se evalúa independientemente del costo asociado. Las propuestas financieras se presentan por separado de las propuestas técnicas y solo se abren en el caso de los oferentes cuyas propuestas técnicas hayan obtenido una puntuación por encima de un umbral mínimo de calidad.

Los detalles del sistema SBCC aplicado deben reflejar las buenas prácticas reconocidas en el contexto local y estar claramente descritos en los TdR. Sin embargo, normalmente:

- La propuesta evaluada más alta recibe una puntuación SBCC técnica ajustada (T) de 100; y - para aquellos que superen el umbral de calidad predeterminado;
- La propuesta financiera evaluada más baja un puntaje financiero ajustado SBCC (F) de 100.

Los puntajes técnicos y financieros ajustados de SBCC se derivan cada uno sobre una base prorrateada.

La ponderación que se aplica después entre las consideraciones de Calidad y Costo puede variar. Una ponderación de 80/20 no es infrecuente, lo que significa que los resultados de la evaluación técnica reciben una ponderación cuatro veces superior a la de la evaluación financiera. El puntaje final evaluado de SBCC sobre 100 para cada oferente se calcularía (en tal caso) como:

$$\text{Total} = 0.8 * T + 0.2 * F$$

EVALUACIÓN DE PROPUESTAS TÉCNICAS

La evaluación de propuestas técnicas debe asignar puntajes en la medida en que cada oferente demuestre:

- Comprensión de los principios y el propósito de CoST;
- Las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) necesarias para asumir la tarea;
- La capacidad (personal disponible, procedimientos operativos y gestión de calidad interna relacionada) necesaria para entregar los productos requeridos a tiempo;
- Claridad sobre la metodología a seguir;
- Innovación en la consecución de los objetivos planteados; y
- Una buena impresión general que incluye claridad en la estructura y comunicación eficaz.

Siempre que los TdR no hayan sido indebidamente prescriptivos, se puede esperar que dicha evaluación arroje un rango significativo de puntajes, permitiendo así que el enfoque SBCC funcione según lo previsto teniendo en cuenta el costo, sin dejar de centrarse principalmente en la calidad.

En el caso de una contratación directa, la propuesta técnica proporciona una base para una discusión constructiva con el candidato sobre la mejor manera de abordar el trabajo.

¹⁶ Posiblemente, pero no necesariamente, de la organización anfitriona

EVALUACIÓN DE PROPUESTAS FINANCIERAS

La evaluación de las propuestas financieras consiste esencialmente en comparar los precios cotizados (en el caso de un contrato de suma global) o tarifas y el programa asociado de insumos (en el caso de un contrato por tiempo determinado). Otros puntos de interés incluyen:

- Aceptación o no del calendario de pagos especificado con los TdR; y
- Claridad y consistencia en los detalles sobre el beneficiario y su relación con quien realiza el trabajo.

3.9 Adjudicación del contrato

En la mayoría de los casos, el proceso de evaluación de ofertas dará como resultado la identificación de un ofertante preferido, después de lo cual la adjudicación del contrato a ese licitador no debe demorarse indebidamente.

REQUISITOS PREVIOS

No obstante, es esencial que, antes de la adjudicación del contrato, se hayan tomado todas las medidas necesarias para garantizar que el contrato pueda desarrollarse sin problemas. Estas medidas pueden incluir:

1. Aclaración y resolución de cualquier problema que surja durante el proceso de evaluación de la oferta;
2. Confirmación por parte de las EC participantes de su total conocimiento del proceso de aseguramiento y su disposición para facilitar el acceso a datos, documentos, a los actores y sitios de construcción según sea necesario;
3. Ajuste, cuando sea necesario, por parte del licitante de cualquier aspecto del enfoque o programa de implementación, y aceptación de esa documentación revisada. Esto constituirá un documento de referencia importante durante la implementación del contrato;
4. Aclaración de todos los arreglos administrativos, incluidos los relacionados con la gestión de la calidad, la división de responsabilidades y la rendición de cuentas entre los miembros del equipo, la facturación y los pagos; y
5. Disponibilidad de los recursos necesarios.

Algunas de estas actividades enumeradas implican una estrecha comunicación entre CoST y un profesional o entidad privada. Como tales, están expuestos al riesgo de abuso, ya sea real o percibido. Por este motivo se recomienda que:

- Se mantenga un registro escrito acordado de cada una de estas comunicaciones y se agregue al archivo del proyecto, que esté disponible para los miembros del GMS; y, cuando sea posible
- Más de una persona participe en nombre de cada parte en cualquier negociación que se requiera.

NINGÚN OFERENTE PREFERIDO

En algunos casos, no surgirá ningún oferente preferido de la evaluación de las propuestas de aseguramiento. Esto se puede deber a los siguientes motivos:

- Ninguna propuesta técnica logró la puntuación técnica necesaria; o
- Salieron a la luz pruebas que arrojaron dudas sobre la integridad del proceso de evaluación. Esto podría surgir, por ejemplo, si se recibe información creíble que ha surgido un conflicto de intereses oculto o prácticas inadecuadas que distorsionan el entorno competitivo.

En el caso del primero, puede ser necesario mediante acuerdo, extender el plazo especificado entre la evaluación de la oferta y la adjudicación del contrato, y solicitar a uno o más ofertantes que mejoren sus ofertas. En el caso de este último, es posible, dependiendo de las circunstancias precisas, que todo el proceso de gestión de licitaciones deba cancelarse y reiniciarse más adelante, una vez que se hayan tomado las acciones correctivas necesarias.

EL CONTRATO NO SE ADJUDICA

Incluso si el proceso de evaluación de ofertas ha identificado un oferente, existen algunas circunstancias en las que el contrato no debe adjudicarse. Entre otros:

- Los fondos para pagar los servicios de aseguramiento ya no están disponibles; o
- Los servicios de aseguramiento ya no son necesarios. Esto podría surgir si, por ejemplo, se descubre que las actividades planificadas forman parte de una tarea previamente desconocida de la que otros son o serán responsables.

3.10 Administración del contrato

La administración de los contratos es posiblemente la etapa más importante de la adquisición de servicios de aseguramiento. Sobre todo, cuando los que se encargan del trabajo lo hacen por primera vez, el liderazgo demostrado por el gerente de CoST puede tener un efecto notable en la calidad del producto y, por consiguiente, en el resultado.

Dicho liderazgo debería ser:

- Basado en lo contratado, pero sin un enfoque excesivamente contractual;
- De apoyo, y orientado a trabajar juntos en la consecución de un objetivo compartido;
- Responder a las preocupaciones planteadas y los desafíos encontrados; y
- Consistente, persistente e insistente en cuestiones relacionadas con la aplicación de los principios de CoST y la gestión de calidad requerida.

Una característica importante de la administración de un contrato p de aseguramiento de CoST es facilitar al máximo que la parte contratada realice la tarea de manera óptima. Ello supone:

- Facilitar el acceso a datos, documentos, personas y sitios;
- Mantener una comunicación cercana para que los problemas que surjan en los puntos de espera designados no sean una sorpresa, lo que facilita la identificación conjunta de la acción apropiada en términos de ajustar el alcance o el énfasis de las actividades;
- Garantizar que las facturas válidas se aprueben y paguen con prontitud.

3.11 Aprender lecciones

La aprobación y liquidación de la factura final por la prestación de servicios de aseguramiento no es el final del proceso de contratación. La etapa final consiste en revisar cada una de las seis etapas anteriores y considerar lo qué salió bien, lo que podría haberse hecho mejor y si, como resultado, se pueden aprender lecciones que podrían conducir a mejoras en el futuro. Idealmente, estas lecciones deberían incluirse en un informe ejecutivo preparado por el gerente de CoST al final del proceso de contratación, que se presenta al grupo multisectorial y también al Secretariado Internacional.

.....

4. Actividades del equipo de aseguramiento

4.1 Introducción

El Capítulo 3 examinó el aseguramiento desde la perspectiva de los servicios que contrata el grupo multisectorial con el apoyo del gerente de CoST, el Secretariado y cualquier organización anfitriona. En este capítulo, la atención se centra en el trabajo de los PA y las actividades que se deben realizar.

Siempre que sea posible, estas actividades se describen en términos de procesos paso a paso. Si bien esto será especialmente valioso para los PA menos experimentados, no deben aplicarse necesariamente de forma rígida, sino que adaptarse cuando sea necesario para ajustarse al contexto. Asimismo, algunas de las actividades descritas serán en sí mismas más o menos significativas dependiendo de las circunstancias, al igual que el grado de interacción requerido entre el EA y el gerente de CoST en la toma de decisiones.



Una visita de Aseguramiento en Afganistán

Las variables que generalmente afectan el contexto en el que tiene lugar el aseguramiento incluyen:

- Madurez del programa CoST;
- El grado en que el presupuesto abierto, las plataformas de datos abiertas, las adquisiciones electrónicas, la transparencia relacionada y la participación de los diferentes actores ya están institucionalizadas dentro del sector; y
- La capacidad de cada uno de los grupos de actores y el nivel de confianza que existe entre ellos.

La experiencia de CoST sugiere que puede ser relativamente sencillo para los nuevos programas institucionalizar la divulgación proactiva, ya que los presupuestos abiertos, las plataformas de datos abiertos, la contratación electrónica y las mejoras relacionadas con el proceso de gestión de las licitaciones ya han sido aceptadas como norma, por lo que en cierta medida están institucionalizadas. Esto, a su vez, facilita enormemente el aseguramiento.

El enfoque descrito en este capítulo se basa en el escenario ideal en el que la divulgación proactiva se produce de forma rutinaria y a escala, donde la capacidad de las EC para divulgar datos está establecida hasta cierto punto y donde la sociedad civil y otros actores son, hasta cierto punto, capaces de hacer un uso eficaz de los informes de aseguramiento. En los casos en que se carece de esa capacidad, se justifica un enfoque más sencillo y limitado, como primer paso hacia un programa más maduro.

4.2 Identificar áreas de posible interés

Desde el principio, el EA debe determinar una visión provisional, aunque tentativa y aún sin fundamento, en cuanto a las posibles áreas de interés y preocupación. Sobre la base de la experiencia profesional de los miembros del equipo, esto también será informado por:

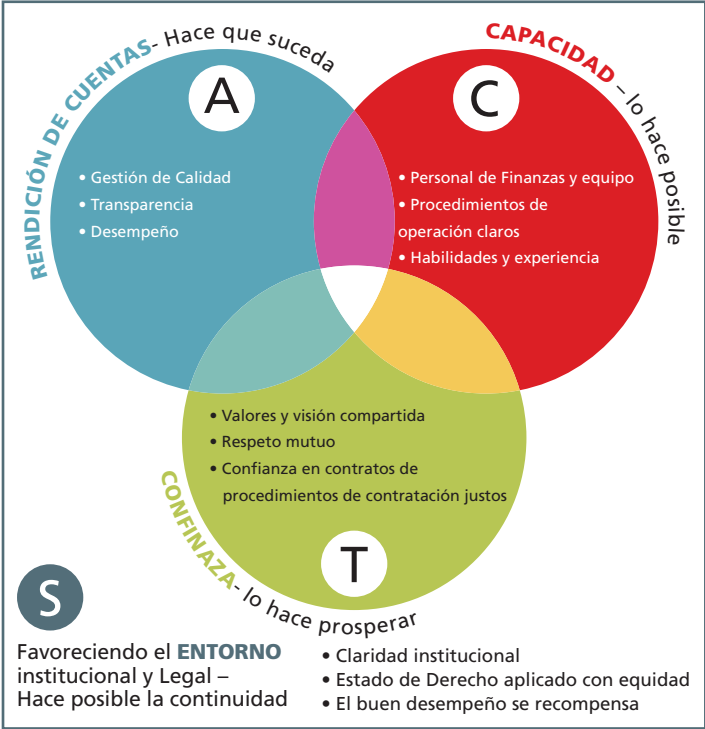
- Consultas informales con los asociados con algunos de los sectores o proyectos en consideración, o con proyectos similares;
- Cobertura mediática de los proyectos; y, más generalmente, la
- Reputación de las empresas, departamentos y personas involucradas.

Los miembros del GMS pueden proporcionar más sugerencias y consejos (a través del gerente de CoST). Los conocimientos resultantes pueden ser interesantes, pero solo deben utilizarse para ayudar a enfocar la recopilación y el análisis de datos. En el informe no deben incluirse rumores o denuncias, sino que todos los aspectos deben basarse en pruebas objetivas y presentarse sin prejuicios y de la manera más objetiva posible. Es importante ser consciente de que incluso cuando existe una base fáctica para la preocupación, las razones subyacentes detrás de esos hechos pueden no ser tan claras como algunos se inclinan a creer.

Otro medio más estructurado para identificar áreas de interés es hacer uso de una herramienta sencilla que puede ayudar a identificar debilidades en cualquiera de los factores que dan lugar a un buen desempeño, como se ilustra en la Figura 5, Capacidad, Rendición de Cuentas, Confianza y el marco institucional y legal.

Si alguno de los 12 sub-conductores de buen desempeño enumerados en esta Figura es débil o está ausente, eso se convierte en riesgo de ineficiencia, mala gestión y corrupción.

Figura 5: Factores principales para un buen desempeño



Una herramienta sencilla, basada en Excel¹⁷, se encuentra disponible para ayudar a identificar tales debilidades y, por lo tanto, riesgos. Esto se logra mediante entrevistas sencillas con uno o más actores familiarizados con el contexto en el que se está desarrollando el proyecto. En el Anexo 2 se presentan más detalles de esta herramienta. La herramienta es una hoja dentro de un libro de trabajo más amplio e incluye un ejemplo de su uso.

Una etapa adicional de identificación de áreas de posible interés puede ser apropiada siguiendo el proceso de muestreo descrito en 4.4 para identificar proyectos para una revisión en profundidad.

4.3 Verificar la integridad y precisión de los datos divulgados

En circunstancias ideales, las EC participantes deben establecer firmemente la divulgación proactiva consistente con el CoST IDS o OC4IDS antes de contratar cualquier aseguramiento. Si bien esto puede no ser siempre el caso en la práctica, lo ideal es que el aseguramiento no se considere como sustitución a otras medidas que podría y debería tomar CoST para ayudar a establecer buenas prácticas en la EC en materia de divulgación.

Se reconoce que pueden surgir situaciones en las que la única opción efectiva a la que se enfrenta un programa CoST es aceptar que la divulgación “proactiva” solo se produce en el contexto de un proceso de aseguramiento específico acordado de antemano con la (las) EC (s). En tal situación, el objetivo debería ser asumir dicho aseguramiento de la manera más profesional, constructiva y eficaz posible, sin dejar de hacer lo que será un caso cada vez más sólido para una divulgación verdaderamente proactiva.

¹⁷ Hay una contraseña protegida en la hoja de cálculo de Excel que contacta con las herramientas mencionadas en este manual. Para obtener la contraseña, envíe un correo electrónico a cost@infrastructuretransparency.org

INTEGRIDAD DE LA DIVULGACIÓN PROACTIVA

Ya sea a nivel de programas o sectores enteros, o de un número limitado de proyectos, la primera etapa para evaluar la exhaustividad o no de la divulgación proactiva consiste en revisar la lista de los 40 puntos de datos de CoST o, y determinar si, donde o cómo se están haciendo públicos actualmente.

Esta verificación de la divulgación proactiva tiene como objetivo evaluar qué datos ya se están divulgando. Por lo tanto, es importante que la evaluación no se distorsione debido a la presión ejercida sobre las EC por parte del EA de CoST para que realicen una divulgación que no habría sucedido si no fuera por el proceso de aseguramiento.

Una herramienta sencilla basada en [Excel](#) se encuentra disponible para ayudar a registrar tanto los detalles como la integridad de la divulgación proactiva, al mismo tiempo que se documenta la naturaleza y la facilidad de acceso a dicha divulgación calculando las tasas del porcentaje de divulgación. En el Anexo 2 se presentan más detalles de esta herramienta. La herramienta es una hoja dentro de un libro de trabajo más amplio e incluye un ejemplo de su uso.

DISTINCIÓN ENTRE ELEMENTOS DE DATOS DE NIVEL DE PROYECTO Y DE NIVEL DE CONTRATO

Debido a que generalmente hay varios contratos¹⁸ asociados con un proyecto, las herramientas presentadas en los Anexos 3, 4, 5, 6, 9 y 10 distinguen entre datos a nivel de proyecto y datos que se relacionan con contratos específicos. Para hacer una evaluación general de las tasas de divulgación de un proyecto, la práctica normal es combinar los datos a nivel de proyecto con los del contrato principal de las obras. Las evaluaciones de otros contratos se deben informar por separado.

PRECISIÓN DE LA DIVULGACIÓN PROACTIVA

La naturaleza de la evaluación por parte del EA sobre la exactitud o no de los datos divulgados depende de la escala del ejercicio. En el caso de conjuntos de datos grandes, será necesario realizar esta evaluación mediante un muestreo.

Tales evaluaciones se basan en:

- una comparación de los datos divulgados con los datos obtenidos de alguna otra fuente; o
- considerando lo divulgado y decidiendo por alguna otra razón evidente que es deficiente.

Para los primeros (una comparación con datos de otras fuentes), las fuentes adicionales pueden incluir: comunicados de prensa oficiales; documentos de importancia contractual, como especificaciones, programas de obras y planes de gestión relacionados; informes de progreso técnico y financiero; y observaciones realizadas durante las visitas al lugar.

Pueden surgir ejemplos de lo último (otra razón evidente), por ejemplo, cuando los datos revelados en sí mismos están evidentemente desactualizados o no son posibles de manera realista.

Al igual que con cualquier aspecto del aseguramiento, no será realista que el EA concluya con un 100% de certeza qué elementos de datos son o no precisos. Pero se deben resaltar las discrepancias obvias, y se debe aprovechar la experiencia y los conocimientos de los miembros del equipo para garantizar que los aspectos clave de los datos se verifiquen con otras fuentes.

Una herramienta sencilla, basada en Excel, se encuentra disponible para ayudar a registrar la precisión percibida de la divulgación proactiva. Se clasifica la exactitud como "Factible", "Incongruente" o "Improbable". En el Anexo 4 se presentan más detalles de esta herramienta. La herramienta es una hoja dentro de un libro de trabajo más amplio e incluye un ejemplo de su uso.

¹⁸ Estos incluyen Estudio de Factibilidad, Diseño, Obras y Supervisión del Sitio. En proyectos más grandes, puede haber más.

EVALUACIÓN GENERAL DE LA DIVULGACIÓN PROACTIVA

Una evaluación general de la divulgación proactiva debe basarse en los datos, su integridad y precisión como se detalla anteriormente, pero también debe considerar el panorama más amplio de las implicaciones de dichos datos. Esta evaluación debe destacar cualquier información relevante que incluya:

- casos en los que el % de las tasas de divulgación pueden parecer altas, pero los puntos de datos clave (como el valor del contrato, la naturaleza y ubicación del proyecto o el nombre del contratista) faltan o no están claros;
- ejemplos de buenas prácticas que otros podrían adoptar; y
- casos en los que existen evidentes desafíos que deben abordarse para mejorar la integridad y precisión de la divulgación. Estos pueden incluir, por ejemplo, limitaciones de capacidad específicas, falta de claridad en la autoridad administrativa de los funcionarios para divulgar o una falta subyacente de mandato político para divulgar.

Como resultado de esta evaluación, el EA puede pedirle a la EC que proporcione los datos faltantes o que resuelva cualquier inconsistencia aparente. Dependiendo de las limitaciones de tiempo y otros factores, este ejercicio puede tener lugar antes, durante o después del proceso de identificación de una muestra de proyectos para una revisión en profundidad.

Se encuentra disponible una herramienta simple basada en Excel. Una herramienta simple, basada en Excel, se encuentra disponible para ayudar a registrar la respuesta de la EC al proporcionar datos faltantes o responder a inconsistencias aparentes. En el Anexo 5 se presentan más detalles de esta herramienta. La herramienta es una hoja dentro de un libro de trabajo más amplio e incluye un ejemplo de su uso.

4.4 Identificar una muestra de proyectos para una revisión en profundidad

Aunque puede ser apropiado realizar un análisis de alto nivel de grandes conjuntos de datos, no será posible ni deseable que el EA considere en detalle cada proyecto individual que está sujeto a la divulgación de CoST. Tampoco sería deseable tomar una decisión arbitraria sobre qué proyectos deberían ser objeto de un estudio más a fondo en forma de aseguramiento. Para evitar cualquier riesgo o apariencia de irregularidad, dicha decisión debe:

- tomarse de manera objetiva;
- seguir una metodología que se pueda documentar fácilmente y que luego se resuma en el informe de aseguramiento; y
- ser aprobada por el gerente de CoST en nombre del grupo multisectorial.

Desde el principio, debe haber claridad sobre los recursos que probablemente estarán disponibles para el aseguramiento, de modo que haya una indicación general acerca del número probable y la combinación de proyectos que se seleccionarán.

La introducción de un elemento aleatorio en el proceso de selección es importante, como medio de garantizar que cualquier proyecto pueda potencialmente estar sujeto al aseguramiento. Sin embargo, debido a que es probable que el tamaño de la muestra sea pequeño en relación con el número total de proyectos sujetos a divulgación, existe el riesgo de que una selección completamente aleatoria no incluya una representación amplia de las categorías de proyectos en términos de:

- Escala;
- Sector;
- Nivel administrativo; y
- Localización geográfica

Para evitar tal riesgo, el proceso de selección aleatoria debe adaptarse para evitar que se desvirtúe el equilibrio general de los proyectos. Por lo tanto, si el primer proyecto seleccionado aleatoriamente es un proyecto de agua urbana de tamaño mediano en el norte del país, todos los demás proyectos que coincidan con ese descriptor deben excluirse de la consideración en rondas de selección posteriores.

La función aleatoria¹⁹ en Excel se puede utilizar para ayudar a realizar selecciones aleatorias. Para mantener un registro del proceso, los números aleatorios generados deben copiarse y luego pegarse como valores, ya que de lo contrario cambiarán cada vez que se actualice la hoja de trabajo.

Además, se puede tener en cuenta cualquier problema o inquietud que surja del análisis previo de alto nivel de los datos divulgados. El propósito principal de incluir uno o más proyectos sobre esta base no sería “investigar” un problema o inquietud específicos con el fin de repartir culpas, sino más bien obtener una mejor comprensión de su naturaleza y causa subyacentes.

De manera más general, se debe tener cuidado para evitar el riesgo de que el aseguramiento de CoST llegue a ser considerado principalmente como una herramienta para verificar proyectos específicos²⁰. Por lo general, esta función es competencia de los órganos de auditoría o de investigación gubernamentales existentes. El papel de CoST es facilitar y fortalecer esas funciones y no duplicarlas o socavarlas.

Para mantener la objetividad de CoST sin dejar de responder a las preocupaciones del público (que pueden o no tener base alguna de hecho), sería apropiado dedicar una proporción relativamente pequeña del esfuerzo de aseguramiento a proyectos de interés particular para el público, mientras se selecciona la mayoría de ellos de forma aleatoria, teniendo en cuenta los criterios de muestreo predeterminados, como se describió anteriormente. Esto se ilustra en la Figura 6.

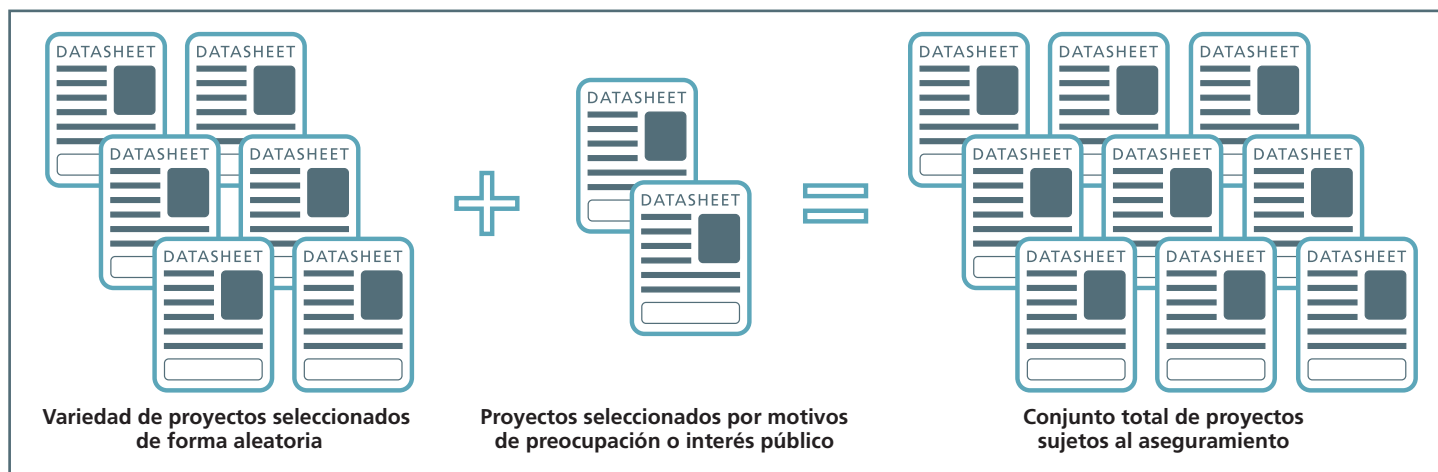


Figura 6: Identificación de proyectos para aseguramiento

Una posible excepción al planteamiento de muestreo descrito anteriormente puede surgir en el caso de un programa nuevo de CoST en el que una de las principales consideraciones es conseguir el apoyo al aseguramiento de los actores escépticos o preocupados por varios motivos. En tales circunstancias, puede ser apropiado seleccionar manualmente los proyectos para el aseguramiento con el fin de cumplir con criterios específicos de fomento de la confianza.

¹⁹ =RAND () retorno a número aleatorio entre 0 y 1. Combinado con la función de clasificación, esto se puede usar fácilmente para lograr una selección aleatoria de un conjunto dado de filas.

²⁰ Esta actitud por parte del gobierno es comprensible y, en ocasiones, puede ser aceptable que se considere que CoST funciona de esa manera. Sin embargo, no se debe permitir que se convierta en la norma, ya que esto tendría el efecto de socavar el potencial de CoST para agregar valor de una manera más estratégica.

4.5 Solicitar datos faltantes e información adicional

DIVULGACIÓN REACTIVA

El aseguramiento de CoST considera tres categorías distintas de divulgación reactiva. Estos implican una respuesta por parte de la EC a las solicitudes de divulgación de:

- Datos del IDS/OC4IDS de CoST que deberían haberse divulgado de forma proactiva, pero faltaban;
- Datos de divulgación reactiva del IDS/OC4IDS de CoST; e
- Información adicional que el EA considere de interés.

El primero de ellos ya se ha abordado en la referencia anterior a la revisión de la divulgación proactiva.

La mayoría de los elementos de divulgación reactiva en el IDS de CoST son informes u otros documentos, a diferencia de los puntos de datos más específicos que caracterizan la divulgación proactiva. La pertinencia y, por tanto, el valor de cualquier documento de este tipo puede depender en gran medida de si se trata de la versión más reciente. En algunos casos, como en el caso de los programas de obras, que pueden formar parte de las modificaciones del contrato, así como del contrato original, puede ser pertinente solicitar todas las versiones para ayudar a comprender las razones de dichas modificaciones. Por estas razones es importante que:

- Cuando corresponda, siempre se debe anotar el número de versión y la fecha de cualquier documento divulgado; y
- Cuando puede haber varias versiones de un elemento enumerado en el IDS de CoST, la solicitud debe especificar claramente qué versión (es) se solicita.

DATOS DE DIVULGACIÓN REACTIVA DE IDS DE COST

Una herramienta sencilla, basada en Excel, se encuentra disponible para ayudar a registrar el estado de la divulgación reactiva según el IDS de CoST, documentando el momento de dicha divulgación y el % de las tasas de divulgación asociadas. En el Anexo 6 se presentan más detalles sobre esta herramienta. La herramienta es una hoja dentro de un libro de trabajo más amplio e incluye un ejemplo de su uso.

Divulgación adicional

Es muy común que los datos adicionales u otra información relevante sobre un proyecto estén disponibles para el EA durante el proceso de aseguramiento. Esto puede surgir, por ejemplo:

- en el curso de una entrevista con uno de los actores; o
- en respuesta a una solicitud específica de información adicional que va más allá de los elementos del IDS de CoST.

En tales circunstancias, es importante respetar la distinción entre:

- los datos que los actores hayan acordado se divulgarán al público; y
- los datos o la información que pueden divulgarse al EA, pero que no necesariamente deben hacerse públicos porque hacerlo traicionaría la confianza o sería incompatible con el enfoque de CoST.

Un ejemplo común de esta última categoría son las listas de precios de cantidades asociadas con las ofertas y (en el caso del oferente ganador) en los eventuales documentos del contrato. Estos pueden considerarse documentos comercialmente confidenciales que no deben hacerse públicos, ya que reflejan conocimientos y experiencia específicos de los ofertantes individuales. Sin embargo, en algunos casos, también pueden revelar señales de alerta que sugieren un riesgo de colusión entre el diseñador (quien calculó las cantidades) y el oferente (quien fijó los precios de las mismas). En caso de que esto suceda,

el informe de aseguramiento no debe revelar ningún detalle, pero podría llamar razonablemente la atención sobre el hecho de que los datos dan lugar a una señal de alerta que no indica necesariamente nada incorrecto, pero que puede justificar un estudio más a fondo por parte de la autoridad competente.

4.6 Visitas a los sitios para observar los avances y hacer preguntas

MANDATO OFICIAL PARA VISITAS

Es importante hacer una distinción entre las visitas oficiales del aseguramiento de CoST, que son un mandato del grupo multisectorial y acordadas de antemano por todos los actores, y las funciones de monitoreo ad hoc en las que cualquier persona puede participar en su calidad de ciudadano u otro interesado. CoST no es responsable ni está directamente involucrado en esta última categoría, aunque puede proporcionar orientación y asesoría pertinentes sobre buenas prácticas. De acuerdo con el enfoque colaborativo y constructivo de CoST, esta guía incluiría la mejor manera de realizar dicho monitoreo de una manera adecuada que respete y, cuando sea posible, respalde los mecanismos de rendición de cuentas y los protocolos de seguridad aplicables.

PARTICIPACIÓN

Idealmente, tanto el cliente como el contratista deberían recibir una visita al sitio de aseguramiento de CoST como una oportunidad para agregar valor a los sistemas de gestión existentes. Por lo tanto, todos los representantes de CoST en una visita de este tipo deberían ser capaces en cierta forma de:

- contribuir a este objetivo de alguna manera haciendo preguntas pertinentes u observaciones pertinentes; y/o, sin perder, de ninguna manera el tiempo de las otras partes; o
- obteniendo nuevos conocimientos sobre los procesos subyacentes y los problemas asociados.



Un sitio de visita durante el Aseguramiento

Los participantes que no son de CoST también deberían limitarse normalmente a aquellos con una relación clara con el proyecto. Esto normalmente incluye:

- La EC;
- El contratista; y
- El ingeniero supervisor.

Dependiendo de los detalles del contrato y las regulaciones aplicables, esto también puede incluir representantes de:

- otras agencias gubernamentales (como Auditoría o Protección Ambiental); y
- comunidades afectadas y otros grupos beneficiarios.

Como principio general, nadie debe participar en una visita al sitio de aseguramiento de CoST a menos que pueda demostrar una participación informada previa, ya que su participación correría el riesgo de restar valor al objetivo principal del ejercicio. Este principio se puede relajar en los casos en que todas las partes acuerden que una o más personas pueden participar como observadores.

Incluso si el involucramiento de las comunidades afectadas (donde existen) no es un requisito en las regulaciones aplicables, el proceso de aseguramiento de CoST debe, cuando sea apropiado, tomar medidas para comprender las perspectivas de la comunidad sobre el proyecto, teniendo en cuenta que esas perspectivas pueden no ser sostenidas de manera consistente. La guía de CoST sobre Auditoría Social contiene más sugerencias sobre cómo organizar y realizar reuniones comunitarias.

Aunque distintas en naturaleza y propósito de cualquier visita asociada al sitio, dichas reuniones pueden programarse antes o después de una visita al sitio de aseguramiento, para aprovechar la presencia de profesionales que representan a CoST en el área del proyecto.

PROPÓSITO

El propósito de las visitas al sitio no es emitir juicios ni implementar alguna forma de sistema de gestión de contratos o auditoría externa, cada uno de los cuales es responsabilidad de otros. Más bien, una visita al sitio debe brindar una oportunidad para que el EA fortalezca aún más el proceso de aseguramiento obteniendo información fáctica adicional. Esto se logra a través de:

- Comparar lo que se espera (basado en informes y hechos conocidos sobre el contrato) con lo que se observa; y
- Hacer preguntas al contratista, al ingeniero supervisor y (si participan directamente en la visita) a la EC y demás interesados.

Algunos programas de CoST han desarrollado herramientas detalladas para ayudar al EA a plantear preguntas y realizar entrevistas de manera estructurada. Estas herramientas conllevan riesgos y beneficios potenciales. El riesgo es que el aseguramiento se vuelva innecesariamente amplio y se superponga o socave las funciones existentes. El beneficio es que es importante, en aras de la consistencia y la integridad, realizar tanto las visitas al sitio como las entrevistas de manera estructurada. El equilibrio recomendado entre estos extremos es que el EA debe preparar, realizar y mantener registros de entrevistas y visitas al sitio de manera estructurada, pero determinar esa estructura en sí misma, a la luz de sus propios hallazgos. Como parte de ese proceso, se puede hacer referencia a cuestionarios y otras herramientas utilizadas en diferentes programas de CoST, sin dejar de estar alerta a los riesgos de adoptar tales herramientas en su totalidad.

La inclusión de visitas al sitio dentro de un proceso de aseguramiento de CoST puede ser particularmente útil en el caso de proyectos en curso. Sin embargo, también introducen riesgos contra los que hay que protegerse, incluido el de ser percibidos como que:

- se interfiere en o retrasan las funciones de administración del sitio en curso y/o socava el progreso;
- se está respaldando un proyecto sobre la base de lo que, de manera realista, solo puede ser una visita superficial; o
- Dar lugar a críticas injustas de un proyecto.

Para maximizar las perspectivas de éxito y mitigar dichos riesgos potenciales, es importante que se realicen preparativos minuciosos y detallados antes de cualquier visita oficial al sitio de aseguramiento de CoST.

PREPARACIÓN

Como se detalló anteriormente, la preparación para una visita al sitio del proyecto comienza con tener claro el propósito. Además, es importante que los PA, con el apoyo y en consulta con el Gerente de CoST:

- estén familiarizados con las características básicas del contrato. Esto significa estudiar cualquier información disponible sobre lo que debería estar sucediendo, en términos de ubicación, estándares de construcción, alcance, planos, programa de obras, avance y cualquier compromiso ambiental y social conocido asumido por el contratista;
- obtengan o desarrollen las herramientas necesarias, incluidas las listas de verificación y los formularios pertinentes y otros artículos de papelería;
- se preparen para utilizar una cámara, como parte del proceso de permitir que los hechos hablen por sí mismos. Esto implica comprobar que la fecha y la hora están configuradas correctamente, que si es posible aparecerán como impresiones en las imágenes, que hay suficientes pilas de repuesto y que hay suficiente espacio de almacenamiento disponible. Muchas cámaras de teléfonos inteligentes ahora tienen la opción de incrustar datos aproximados de ubicación GPS en el archivo jpg. De ser el caso, debe activarse;
- empaquen todo el equipo de salud y seguridad necesario, incluido un chaleco de alta visibilidad, y agua potable adecuada para toda la duración de la visita. En visitas oficiales, el chaleco de alta visibilidad puede mostrar una referencia a CoST;
- estén preparados para la remota posibilidad de que sea apropiado tomar mediciones básicas. Aunque generalmente no debería ser necesario (y a menudo puede ser inapropiado) hacer esto como parte de un proceso de aseguramiento, pueden surgir situaciones en las que exista razón para dudar de si una dimensión o temperatura en particular está de acuerdo con lo especificado en el contrato. En tales circunstancias, el enfoque recomendado es simplemente pedir al contratista que aclare lo que se especifica y si eso se refleja en lo que se está observando. Si la respuesta a esta pregunta no es clara, o no es creíble, entonces sería razonable preguntar cortésmente si podría verificarse (conjuntamente); y
- determinen si podría ser necesario tener disponibles servicios de interpretación.

Idealmente, tales preparativos deberían implicar una comunicación cercana con la EC para respetar y mantener el sentido de propósito común, al tiempo que se asegura que los representantes de todos los actores pertinentes estén completamente informados sobre la visita y puedan participar según corresponda.

Solo preparándose bien será posible que el EA evite el riesgo de ser percibido como visitantes mal preparados, cuya presencia en el sitio requiere un tiempo y un esfuerzo de gestión valiosos que de otro modo podrían haberse centrado en el proyecto.

CONDUCTA GENERAL

Al igual que con cualquier actividad oficial de CoST, parte del objetivo debe ser contribuir a que CoST sea considerado como un socio confiable. Esto significa centrarse en hacer preguntas sencillas, pero bien consideradas y relevantes, evitando emitir juicios técnicos y siendo siempre en el proceso:

- cortés
- profesional; pero, sin embargo
- persistente y enfocado.

Cualesquiera que sean los hallazgos, una visita al sitio de aseguramiento bien realizada debe resultar en que el contratista, el ingeniero supervisor y la EC vean a CoST y al proceso de aseguramiento de manera positiva.

4.7 Qué tener en cuenta durante una visita al sitio de CoST

LÍNEAS DE RESPONSABILIDAD

Siempre es importante saber quién es el responsable de la gestión de cualquier operación que se esté observando. Si se trata de un subcontratista, es razonable solicitar los detalles de la empresa, teniendo en cuenta que el contratista principal sigue teniendo la responsabilidad final. Si se retiene alguna información, ese hecho simplemente debe registrarse. Es mejor concentrarse en una pequeña cantidad de observaciones importantes y definidas que tratar de completar todos los aspectos de cada lista de verificación posible.

PROGRESO

El enfoque inicial debería ser normalmente monitorear el avance físico. Si el sistema de gestión de contratos incluye algún tipo de herramienta de seguimiento lineal del progreso, y si el trazado de la obra (incluidas las marcas de encadenamiento en el caso de un proyecto de carreteras) está bien marcado, entonces es una cuestión sencilla de comparar lo que se observa con lo que se ha informado.

En el Anexo 7 se presenta un ejemplo de una herramienta de monitoreo del progreso lineal [que se puede descargar aquí](#). Esto no está diseñado como una herramienta para uso del EA. Pero tales herramientas pueden facilitar enormemente la gestión de proyectos, y si esta, o una herramienta similar, está en uso, sería útil que el EA tuviera acceso a ella.

Asimismo, en un nivel más alto, el progreso financiero en muchos proyectos se monitorea mediante el uso de una curva en S, donde el eje x es el tiempo y el eje y es el progreso, normalmente expresado como % de finalización física o cómo % de costo financiero de las obras aprobadas²¹. Dado que los detalles precisos del enfoque pueden variar entre los sistemas de administración de contratos, es importante para fines del aseguramiento comprender y respetar las buenas prácticas reconocidas y hacer uso, siempre que sea posible, de los sistemas existentes.

Cuando como parte del sistema de gestión de contratos se utiliza una curva en S, ésta puede ser una herramienta útil para ayudar a enfocar cualquier discusión sobre el progreso. Si la última curva en S no se ha puesto a disposición antes de la visita, aún es posible solicitarla durante una reunión en la oficina del sitio. Una curva en S típica permite una fácil comparación entre la tasa de progreso prevista de acuerdo con el contrato original y el progreso real. También puede ser revelador mostrar tanto el valor de lo que se aprobó para el pago como los pagos reales realizados. La Figura 7 ilustra el caso de un proyecto que había sido suspendido.

Al estudiar una curva en S, es importante, como siempre, centrarse en los hechos acordados y no sacar conclusiones precipitadas. Las demoras en el proyecto pueden ser causadas, por ejemplo, por el cliente (falta de presupuesto o aprobaciones demoradas), el contratista (movilización demorada) o ninguno de los dos (condiciones imprevistas del terreno). Y no es raro que las curvas en S reales se retrasen inicialmente con respecto a lo que se muestra en el contrato, pero luego se pongan al día de manera bastante marcada a medida que el contratista finalmente logra una movilización eficiente de los recursos adecuados.

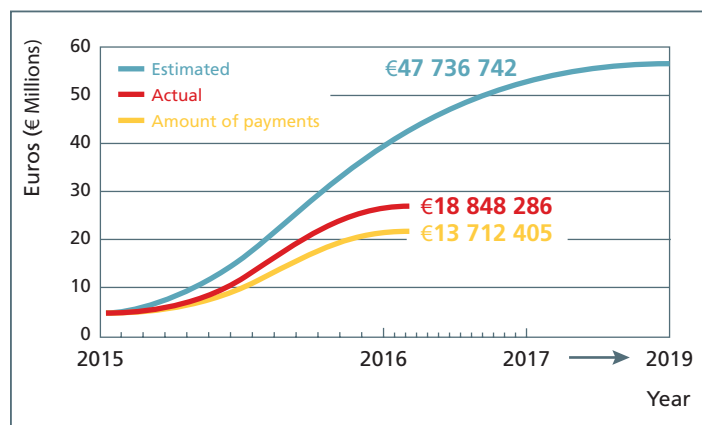


Figura 7: Uso de una curva en S para monitorear el progreso y los pagos

²¹ Aunque el progreso financiero sirve como un indicador útil del progreso técnico, no es un equivalente preciso, como resultado de los pagos por adelantado, los pagos por materiales en el sitio y otras disposiciones contractuales que puedan aplicarse.

CALIDAD

Un principio importante del aseguramiento de CoST es nunca hacer un comentario directo sobre la calidad de la infraestructura. Esto se debe a que un EA carece inevitablemente de los recursos y el conocimiento para hacerlo de manera exhaustiva, y corre el riesgo (de una forma u otra) de emitir juicios que, en retrospectiva, probablemente resulten superficiales.

Al informar sobre cuestiones relacionadas con la calidad, es importante ceñirse a hechos verificables y, siempre que sea posible, centrarse en los sistemas y procedimientos subyacentes en lugar de en los defectos específicos observados. Las preguntas legítimas, cuyas respuestas pueden haberse conocido antes de la visita, incluyen elementos básicos como:

- El nombre de la persona responsable de la gestión de la calidad (tanto de las funciones de construcción (el contratista) como de las funciones de supervisión (el consultor o el ingeniero del gobierno);
- La fecha del último plan de gestión de la calidad (en cada caso);
- La ubicación de varios registros, incluidos los relacionados con la entrega de materiales, los regímenes de prueba, etc.; y
- Las tasas de aprobación típicas para solicitudes de inspección (RFI)²²

No obstante, sin emitir juicios técnicos, es importante estar atento a los problemas relacionados indirectamente con la calidad, especialmente cuando la calidad ya ha sido identificada como un problema potencial de preocupación. Los indicadores indirectos relacionados con la gestión de la calidad incluyen evidencia de sistemas y procedimientos relacionados con:

- **Materiales** En muchos sitios es posible observar factores relacionados con el almacenamiento, protección y calidad de materiales, como el cemento. También es posible observar y tomar nota de la naturaleza y el origen de cualquier material utilizado que haya sido extraído de una cantera o un pozo;
- **Métodos.** Puede ser una cuestión sencilla reunir pruebas de los sistemas que tiene un contratista para la gestión del rendimiento y la calidad. El uso de clavijas, líneas y niveles, y la evidencia de dirección y orientación en el sitio son indicadores positivos. Los equipos u operarios inactivos y las prácticas laborales inconexas o inseguras son indicadores negativos. Se debe anotar la presencia o no en el sitio del ingeniero supervisor (o equivalente) y el personal de apoyo.
- **Resultados.** La evidencia de la identificación y corrección de defectos es de particular interés, ya que indica que los sistemas están funcionando según lo previsto. Es importante entender claramente que el contratista es responsable de la gestión de calidad de las obras y no debe depender del ingeniero supervisor inspeccionar elementos de las obras hasta que los propios registros del contratista indiquen el cumplimiento de las especificaciones del contrato.

Dependiendo de la naturaleza y el estándar de las obras, las especificaciones pueden enfocarse en los métodos seguidos (especificaciones de métodos), los resultados que deben lograrse (especificaciones de resultados) o una combinación de ambos. Sin conocer el requisito, el EA no estará en condiciones de observar si se están siguiendo los procedimientos adecuados de acuerdo al contrato.

²² Una RFI es el medio por el cual el contratista solicita al ingeniero supervisor que verifique trabajos específicos que, de acuerdo con el sistema de gestión de calidad del propio contratista, deben cumplir con los requisitos especificados en el contrato).

IMPACTO EN LAS COMUNIDADES LOCALES

En los casos en los que un Plan de Acción Ambiental y Social (PAAS) forma parte del contrato, esto proporciona una base más preparada para realizar observaciones y hacer preguntas pertinentes. Incluso cuando no existe un PAAS como tal, es importante que el EA conozca de antemano las regulaciones aplicables relativas a:

■ Mecanismos (si los hay) para la participación comunitaria:

- Durante la planificación y preparación, entre otros;
 - asegurar que se escuche la voz y se entienda la perspectiva de todos;
 - identificar posibles “intervenciones complementarias”²³ que agregarían valor a la inversión en infraestructura;
- Antes del inicio de las obras, incluido el aseguramiento:
 - igualdad de oportunidades durante la contratación; y en casos excepcionales en los que se requiera una reubicación significativa;
 - en la preparación de planes de acción de reasentamiento.
- Durante la implementación, incluso en relación con aspectos pertinentes a la protección ambiental y social, normas laborales y seguridad del sitio, como se detalla a continuación.

■ Medidas de protección ambiental y social, que incluyen, pero no se limitan a:

- Movimiento de tierras equilibrado cuando sea posible;
- Protección de los cauces de agua contra la contaminación;
- Medidas de protección contra la erosión, incluida la bioingeniería;
- Mitigación de los impactos del polvo, la contaminación del aire, las inundaciones y el ruido; y
- Restauración de las canteras, incluso con acuerdo previo como instalación comunitaria.

■ Estándares laborales, que incluyen, pero no se limitan a;

- Igualdad de acceso al empleo independientemente del origen étnico o el género;
- Prohibición del trabajo infantil;
- Prohibición de la precarización reiterada de la mano de obra;
- Suministro en el lugar de agua potable e instalaciones sanitarias adecuadas; y
- Pago puntual y exacto de acuerdo con los contratos que cumplen con la ley.

■ Seguridad del sitio, incluyendo

- Oficial designado responsable de la seguridad del sitio.
- Suministro de equipo de seguridad (botas, anteojos, cascos, según corresponda);
- Gestión del tráfico (especialmente en el caso de proyectos viales)
- Capacitación general en seguridad del sitio;
- Protección del sitio contra el acceso no autorizado;
- Suministro de puestos de primeros auxilios con personal capacitado; y
- Mantenimiento de registros asociado.

Si algunas de las disposiciones anteriores no figuran en el contrato (o indirectamente a través de otras leyes y regulaciones aplicables) pero son planteadas como inquietudes por representantes o miembros de la comunidad (o señaladas como observaciones durante una visita al sitio), entonces el EA puede informar sobre este hecho, aunque reconoce que el contratista no tiene la obligación de (y en algunos casos posiblemente no debería) ir más allá de las disposiciones del contrato. En cambio,

²³ Aunque el término Intervención Complementaria se usa cada vez más, particularmente en relación con los programas respaldados por el Reino Unido, en el contexto de la planificación de la infraestructura pública, también se puede describir un enfoque equivalente utilizando terminología alternativa.

el enfoque de cualquier recomendación resultante sería armonizar las disposiciones contractuales con las buenas prácticas reconocidas, en beneficio de todos.

IDONEIDAD DEL PROYECTO Y SU DISEÑO PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DEFINIDAS

El aseguramiento de CoST no se extiende a la realización de una revisión formal de la planificación, preparación y diseño del proyecto. Sin embargo, además de evaluar en términos generales si lo que se ve durante la visita al sitio refleja lo que se especifica en el contrato, el EA puede identificar posibles deficiencias en el proceso de preparación del proyecto, el diseño o incluso el contrato en sí. Esto puede estar relacionado con cualquier consideración, pero normalmente se centra en la medida en que se han tenido en cuenta los intereses de los contribuyentes y las necesidades de los usuarios finales y se han aplicado buenas prácticas reconocidas en:

- Estudios de factibilidad y evaluaciones de impacto;
- El diseño de la infraestructura (incluida la adaptación climática cuando sea apropiado);
- Procesos de gestión de licitaciones (incluido el paquete del contrato y la identificación y eliminación de barreras importantes para la entrada al mercado);
- Procesos de contratación (entre otras cosas, medidas para apoyar la igualdad de oportunidades); y
- Implementación del contrato (incluido el mantenimiento de registros asociados).

No se debe permitir que tales cuestiones, en caso de que surjan, ejerzan presión sobre quienes simplemente están haciendo su trabajo de acuerdo con los procedimientos o contratos aplicables. Más bien, si son de carácter sustantivo, deben plantearse con sensibilidad al nivel de política apropiado, con miras a identificar potencialmente recomendaciones que probablemente todas las partes consideren pertinentes y realistas. Al hacerlo, los PA deben tener en cuenta la posibilidad de que dichas recomendaciones ya estén siendo consideradas por la EC.

4.8 Informe sobre una visita al sitio

El EA debe llevar un registro sobre los aspectos principales de cada visita al sitio. Siempre que sea posible, estos deben seguir una estructura estándar predeterminada y consistir principalmente en un registro de observaciones simples repetibles que son:

- una declaración de los hechos observados y no expresar o hacer suposiciones y/o juicios;
- Preciso, que incluya detalles pertinentes como la hora, el clima (entre otras cosas, la temperatura si es potencialmente extrema), la ubicación exacta, así como cualquier otra observación específica, o posiblemente mediciones, realizadas. Por lo general, tales mediciones no justificarán una referencia directa en el informe de aseguramiento, pero podrían resultar pertinentes en un momento posterior;
- Conciso, evitando textos que diluyan el mensaje central e incluyendo fotografías de ser posible; y
- Verificable, en el sentido de que se puede esperar razonablemente que otra persona haga las mismas observaciones u otras similares.



Una visita al sitio del proyecto en El Salvador

Estos registros deben incluir minutas concisas de cualquier reunión estructurada realizada como parte de cada visita al sitio, incluidos los nombres y puestos/funciones de los participantes de la reunión.

Los resúmenes concisos acerca de los aspectos importantes de los informes de visitas al sitio normalmente se incluirían como Anexos al informe principal de aseguramiento.

4.9 Generación de datos adicionales basados en evaluaciones

Durante el transcurso del proceso de aseguramiento en general, y la visita al sitio en particular, el EA generalmente obtendrá acceso a evidencia más detallada, que va más allá de los puntos de datos específicos del IDS de CoST u el OC4IDS. Generados durante las entrevistas con los diferentes actores, el estudio de los documentos divulgados de manera reactiva y las observaciones realizadas en el sitio, ayudará a llenar las lagunas de conocimiento y, por lo tanto, contribuirá a una narrativa precisa y convincente sobre los factores que afectan el desempeño del proyecto.

Al igual que todos los datos que informan un proceso de aseguramiento, es importante que sean objetivos y factuales. En algunos casos, sin embargo, los datos subyacentes que se analizan posteriormente deberán generarse a través de una evaluación realizada por el EA, en lugar de directamente a través de puntos de datos divulgados.

FORTALEZA DE PROCESOS DE GESTIÓN ESPECÍFICOS

Los ejemplos incluyen, pero no se limitan a, la evaluación de la solidez de los procesos implementados que respaldan:

- La Gestión de calidad;
- La protección ambiental y social; y
- La salud y la seguridad

Para cada uno de estos, generalmente es posible que el EA realice una evaluación objetiva que sea replicable a nivel de proyecto y lo suficientemente consistente como para ser valiosa cuando posteriormente, otros utilicen los informes de aseguramiento para evaluar el cambio.

[Se encuentra disponible una herramienta sencilla basada en Excel](#) Una herramienta sencilla, basada en Excel, se encuentra disponible para realizar tales evaluaciones. Un puntaje general se construye a partir de una serie de evaluaciones sencillas, basadas en criterios sencillos pero específicos de “semáforo” sobre si el cumplimiento de las normas pertinentes es alto, medio, bajo o nulo. En el Anexo 8 se presentan más detalles sobre esta herramienta. La herramienta es una hoja dentro de un libro de trabajo más amplio e incluye un ejemplo de su uso.

EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA Y DE LAS BARRERAS DE ENTRADA AL MERCADO

Uno de los puntos de datos de IDS y OC4IDS de CoST, el “número de empresas que licitan” proporciona una medida indicativa del nivel de competencia que existe. Sin embargo, esta es una medida imperfecta, ya que no toma en cuenta la calidad de las ofertas, otras barreras de entrada al mercado que puedan existir o el hecho de que, a diferencia de otros sectores, un número muy alto de ofertas no es deseable en el caso de la mayoría de los proyectos de construcción²⁴.

Durante su trabajo, el EA, en algunos casos, obtendrá información sobre la naturaleza del mercado y sobre la existencia o ausencia de barreras (oficiales u ocultas) para entrar al mercado. En la medida de lo posible, estos deben capturarse e incluirse como un elemento estándar en un informe de aseguramiento. Específicamente, el informe debe incluir un breve comentario sobre:

²⁴ Esto se debe principalmente a que una licitación bien preparada es costosa debido a la necesidad de una visita al sitio y la consideración detallada de un programa de trabajo complejo. Si hay muchos oferentes, existe el riesgo de que, por un lado, los licitadores no se preparen adecuadamente y luego se les tome por sorpresa si su oferta tiene éxito, o por otro lado se preparan bien, lo que significa que, en última instancia, el cliente está (indirectamente) incurriendo en costos muy elevados para la preparación de ofertas.

- Si existe alguna evidencia de empresas establecidas que anteriormente solo habían trabajado para clientes del sector privado:
 - Decidir iniciar la licitación de proyectos de infraestructura pública con una EC específica;
 - Tener éxito al hacerlo.
- Otra evidencia sobre
 - el control del mercado existente por parte de un pequeño número de empresas;
 - Ese control se está desafiando con éxito por otras empresas.

4.10 Conversión de los datos en información contundente

PLANTEAMIENTO GENERAL

En esta etapa, el EA tendrá a su disposición una gran cantidad de datos de múltiples fuentes y deberá decidir dónde concentrar el tiempo limitado disponible para su análisis. Esta decisión será informada por:

- la disponibilidad o no de grandes conjuntos de datos aparentemente robustos que pueden analizarse fácilmente para buscar patrones, discrepancias o conocimientos;
- el proceso de estudiar inconsistencias aparentes entre diferentes fuentes. Esto a menudo puede dar lugar a ideas útiles. El punto de partida de cualquier análisis de este tipo debería ser siempre la suposición de que los datos aparentemente inconsistentes reflejan de hecho perspectivas alternativas válidas sobre la misma situación.

Si bien estas son consideraciones importantes, se debe tener cuidado para evitar el riesgo de distraerse con tareas analíticas que probablemente no den lugar o respalden recomendaciones claras que, si se expresan con cuidado, probablemente recibirán el apoyo de todos los actores.

DESVIACIONES DE TIEMPO Y COSTO

Aunque cada elemento de los datos revelados podría potencialmente justificar un análisis detallado por parte del EA, los datos relacionados con las desviaciones de tiempo y costo son de especial interés para todos los actores, por lo que normalmente se incluirían como una parte estándar del análisis de aseguramiento.

En el caso de proyectos terminados, esto es relativamente sencillo, ya que todos los elementos de datos necesarios se incluyen en el IDS y OC4IDS de CoST. Para los proyectos en curso, la situación es más compleja, por lo que debe manejarse con cuidado para garantizar la claridad y coherencia del enfoque.

Como se explica en la Sección 4.7, es particularmente importante que el EA no se apresure a emitir juicios sobre las aparentes desviaciones de tiempo o costo de los proyectos en curso. El enfoque estándar de CoST requiere:

- en cualquier análisis, se debe mantener una distinción entre los datos resumidos de los proyectos terminados (para los cuales es probable que los datos de desviación de tiempo y costo sean relativamente sólidos) y los proyectos en curso (para los cuales los datos son menos seguros y están sujetos a cambios con el tiempo);
- Para los datos de proyectos en curso, no comparar las desviaciones de tiempo y costo hasta la fecha con lo que se puede esperar al final del proyecto, ya que en la práctica pueden ser completamente diferentes. Más bien, las cifras de tiempo y costo que se comparan con la proyección original deben basarse en los datos oficiales más recientes, tal como figuran en el último programa de trabajo aprobado en el momento del aseguramiento, y el último costo final proyectado asociado.

■ Debe hacerse una clara distinción entre los ajustes de tiempo y costo que están de acuerdo con el contrato, y los que no lo están. La primera categoría incluye, pero no se limita necesariamente a, las variaciones acordadas sobre el alcance o la duración de las obras, y los efectos de las cláusulas de aumento de precios (escalamiento) en el contrato. Esto último incluye, entre otros, los casos en los que se realizan variaciones sin seguir el debido procedimiento, o en los que la escala o el alcance de dichas variaciones van más allá de lo permitido en el contrato

Algunos casos de desviación de costos o tiempo son el resultado de factores externos al contrato. Si, por ejemplo, se ha designado a un consultor para que administre el contacto y supervise las obras, habrá que ajustar ese contrato y posiblemente aumentar su valor si se acuerda prorrogar el programa de trabajo del contratista, aunque esa prórroga no tenga implicaciones directas en los costos asociados.

PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

A continuación, se presentan dos ejemplos de información sencilla pero contundente como Ilustraciones 8 y 9.

El error tipográfico en una parte de una infografía que, por lo demás es eficaz, es un buen ejemplo e ilustra cómo el impacto de una imagen que, es convincente, puede verse socavado incluso por deficiencias aparentemente menores en la gestión interna de la calidad.

En el sitio web de CoST se pueden encontrar varios ejemplos de buenas infografías de aseguramiento CoST. Además de la información básica que puede y debe derivarse directamente de los puntos de datos divulgados del IDS u OC4IDS de CoST, es importante, siempre que sea posible, identificar más información específica que proporcione una base de evidencia convincente para la formulación de recomendaciones constructivas.

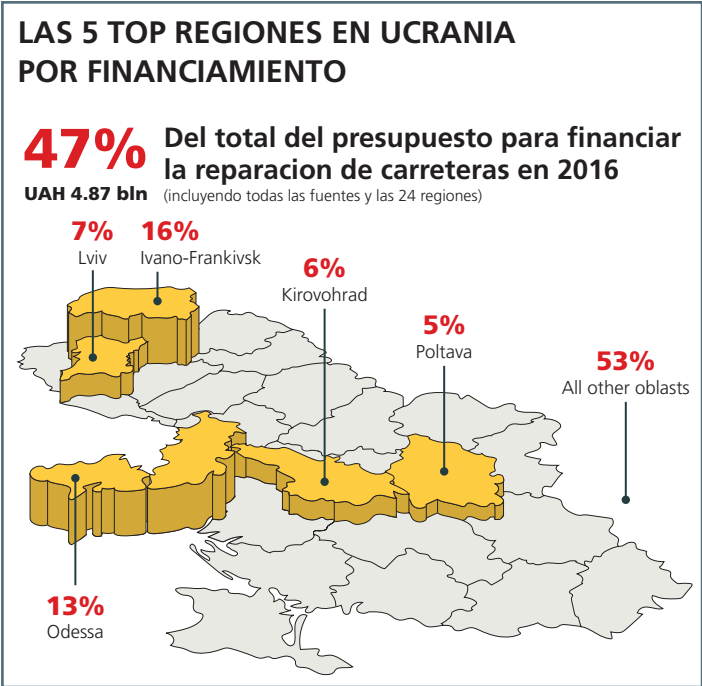


Figura 8: Asignación geográfica del presupuesto de mantenimiento vial

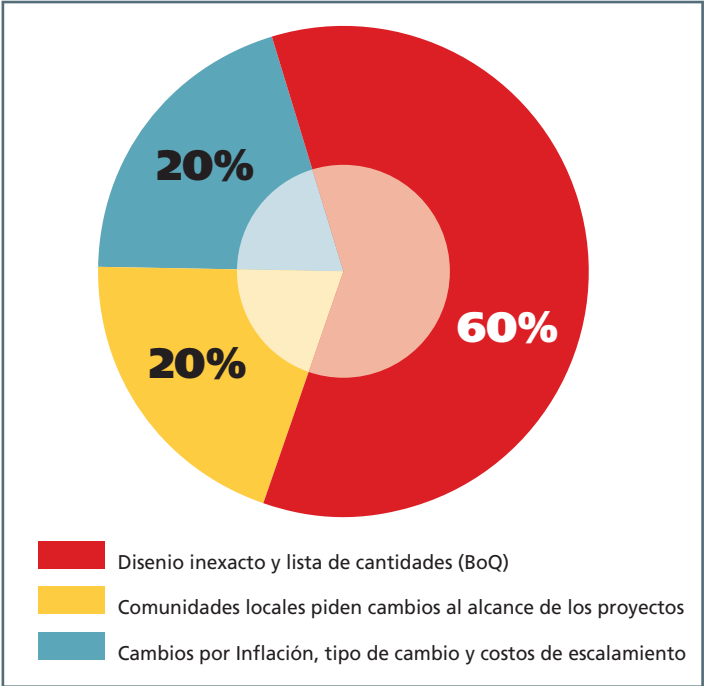


Figura 9: Causas subyacentes de los retrasos de tiempos

4.11 Desarrollo de las recomendaciones

RECOMENDACIONES

El sello distintivo de un buen informe de aseguramiento es que sus recomendaciones:

- Se desarrollan en consulta con todos los actores clave, pero con cada recomendación detallada dirigida a un actor específico;
- Están bien fundamentados y se basan en pruebas objetivas;
- Incluyen una perspectiva estratégica, en el sentido de que no solo abordarán los problemas de un proyecto en particular, sino que, si se implementan, darían lugar a mejores prácticas de gestión en todo un programa o sector; y
- son SMART (por sus siglas en inglés), lo que significa que son específicas, medibles, alcanzables, pertinentes y de duración determinada

La aplicación de estos criterios implicará que algunas recomendaciones no se incluyan a pesar de que puedan ser válidas. Esto puede deberse, por ejemplo, a que:

- La base que apoya la evidencia no es suficientemente sólida;
- Está claro que son contenciosas, generarán resentimiento y no serán aceptadas; o
- Es probable que no haya capacidad suficiente para implementar todas las recomendaciones posibles.

Esto refleja el hecho de que una de las habilidades clave de un PA, y de los miembros de del grupo multisectorial de CoST, es saber qué no incluir en un informe de aseguramiento. La necesidad de generar confianza en CoST y en el proceso de aseguramiento significa que cada informe debe ser adaptado para avanzar en dar lugar a mejores prácticas, en lugar de hacer declaraciones o recomendaciones poco realistas que se espera que den lugar a un escepticismo o una resistencia cada vez mayor.

Esta reticencia no significa que la integridad del informe deba verse comprometida, ya que eso menoscabaría su credibilidad desde la perspectiva de otros actores. Los hechos deben presentarse con claridad, de modo que el lector pueda llegar a conclusiones. Pero al decidir sobre las recomendaciones principales que caracterizarán el informe en su lanzamiento, el grupo multisectorial debe estar convencido de que existe una perspectiva razonable de que al menos algunas de ellas se implementen. No tiene ningún mérito provocar una sensación de confrontación que podría amenazar innecesariamente el futuro de un programa CoST.

CONSULTAS CON LOS DIFERENTES ACTORES

Una parte importante del proceso de elaboración de recomendaciones es la consulta estrecha con todos los grupos de actores. Desde el principio, el EA debe tener en mente algunas recomendaciones potenciales que después se irán perfilando o se descartarán, tanto como resultado del análisis del creciente conjunto de datos disponibles como a través de consultas con los actores.

Aunque la EC o el gobierno generalmente es el foco principal de las recomendaciones, las opiniones de los demás también son importantes, ya que es probable que los diferentes actores tengan perspectivas y conocimientos únicos sobre los mismos temas. Idealmente, un informe de aseguramiento debe contener al menos una recomendación significativa que se sepa que es aceptada en principio no solo por el gobierno, sino también por los contratistas, consultores y líderes comunitarios afectados.

4.12 Revisión de las recomendaciones anteriores

Cuando un informe de aseguramiento se relaciona con una EC a la cual, s, se han hecho recomendaciones previamente, el capítulo de Recomendaciones debe comenzar con una matriz de esas recomendaciones, indicando el estado como aceptado, parcialmente aceptado o no aceptado, con comentarios asociados.

Una herramienta sencilla, basada en Excel, se encuentra disponible para ayudar a registrar y evaluar el estado de las recomendaciones anteriores de una manera estructurada. Esto se logra extrayendo recomendaciones de los informes de aseguramiento anteriores, haciendo una distinción entre las que se aplican a un solo proyecto y las de mayor relevancia, y evaluando el grado de implementación como bajo, medio o alto. En el Anexo 9 se presentan más detalles sobre esta herramienta. La herramienta forma una hoja de un libro de trabajo más amplio e incluye un ejemplo de su uso.

4.13 Redacción del informe de aseguramiento

ESTILO

El informe de verificación debe prepararse y presentarse de manera que sea fácil de entender para un lector no especializado, sin ser condescendiente con los especialistas. Para que esto se logre debe ser:

- Claro, evitando el uso de jerga innecesaria, preciso en el uso del lenguaje e incluyendo gráficos para ayudar a comunicar mensajes clave;
- Conciso, con un total de entre 30 y 40 páginas para el cuerpo del informe, con más contenido adicional esencial relegado a Anexos cuando sea necesario; y
- Contundente, es decir, que contiene una narrativa clara que comunica hallazgos interesantes que a su vez justifican recomendaciones bien razonadas.

En términos de fuente, diseño, terminología y otras cuestiones relacionadas con la marca CoST, el informe debe ser coherente con la Guía de estilo de CoST.

ESTRUCTURA

La estructura detallada del informe variará necesariamente según las circunstancias, por ejemplo, si se centra en:

- proyectos terminados o en curso;
- un sector o varios sectores; y/o
- una o varias EC.

Sin embargo, como se detalla en la Tabla 3, siempre se debe incluir ciertos elementos centrales, así como cualquier otro elemento esencial que pueda estipularse de vez en cuando en la orientación adicional del Secretariado Internacional.

TABLA 3: ELEMENTOS BÁSICOS DE UN INFORME DE ASEGURAMIENTO**Abreviaturas, siglas e iniciales****Índice****1. Resumen Ejecutivo**

Normalmente, esto debería limitarse a una o dos páginas. Si está en un idioma que no sea el inglés, la versión final de este capítulo también debe traducirse al inglés.

2. Introducción: establecer el escenario de forma concisa**a. Introducción a CoST**

Expresado de forma concisa, sin simplemente repetir el material de los términos de referencia

b. Divulgación - lo que se ha acordado explícitamente con la (las) EC (s)

Incluir la referencia a cualquier mandato de divulgación formal que pueda existir

c. Descripción del proyecto/sector

Proporcionar una descripción concisa de la escala y el alcance del sector, cómo se gestiona y qué reformas institucionales, si las hay, están en curso.

d. Identificación de proyectos sujetos a aseguramiento

Con un resumen de la base para la selección de proyectos que se someten al proceso de aseguramiento

e. Mecanismos de rendición de cuentas existentes destinados a la gestión del desempeño

Con un resumen de la relación contractual entre el cliente, el contratista, el ingeniero supervisor y los representantes de la comunidad. Esto ayuda a garantizar que el proceso de aseguramiento facilite y fortalezca los mecanismos existentes destinados a mejorar el desempeño.

3. Revisión de datos para verificar que estén completos y sean exactos

Esto debería ser en la forma de cuadros o tablas de resumen, junto con algún texto explicativo.

4. Análisis de los datos

El examen de la totalidad de los datos desde diferentes perspectivas debería arrojar luz sobre una serie de conclusiones que constituirán bloques de construcción fiables para un análisis más estratégico. Siempre se debe incluir información básica sobre el % de proyectos divulgados sujetos al aseguramiento, y la desviación promedio de tiempo y costo, expresada como un porcentaje por número y como porcentaje ponderado por valor.

5. Resultados Principales

Sobre la base de los resultados del análisis, se aplicará una reflexión estratégica destinada a sentar las bases de las recomendaciones

6. Recomendaciones

Sobre la base de los hallazgos e informado por una discusión previa con los principales actores, se deben establecer recomendaciones claras que aborden problemas e inquietudes específicos. En los casos en que tales preocupaciones justifiquen un estudio más a fondo por parte de las autoridades pertinentes, esto debe indicarse. En todos los casos, las recomendaciones deben expresarse de una manera estructurada que deje en claro quién es responsable de tomar medidas y (en especial en los casos en los que, sobre la base de consultas previas, es probable que esto sea aceptable) un calendario realista para tal acción. En los casos en que se hayan hecho recomendaciones pertinentes en un informe de aseguramiento anterior, estas deben enumerarse por separado²⁵, indicando qué avances, de haberlos, se han hecho para ponerlas en práctica.

Anexos

Los detalles de lo que se incluye aquí varían de acuerdo las circunstancias. Si los datos revelados en sí no se proporcionan, o están disponibles de manera fácil y confiable, a través de otra fuente, entonces también deben incluirse aquí para ayudar a garantizar que permanezcan disponibles para cualquier análisis posterior por parte de otros.

²⁵ Consulte el Anexo 8 para obtener detalles acerca de una herramienta que ayudará a presentar tales evaluaciones de manera estructurada.

El grupo multisectorial puede, a la luz de las circunstancias, requerir que el informe incluya más elementos. Los ejemplos típicos incluyen:

- Un preámbulo que describe el proceso mediante el cual se ha elaborado el informe y nombra a los miembros del EA;
- Mayor énfasis en las políticas, prácticas o planes oficiales pertinentes; y
- Más detalles sobre cómo el lector puede acceder a más información sobre CoST y los proyectos que están sujetos a la divulgación de CoST.

4.14 Distribución del esfuerzo por parte del equipo de aseguramiento

Uno de los desafíos más comunes que enfrentan tanto el coordinador del EA como el de CoST es saber cuál es la mejor manera de medir el esfuerzo que debe dedicarse a actividades específicas. Las consideraciones principales aquí incluyen la necesidad de:

ENFOQUE

En un intento por ser minucioso, el EA puede involucrarse en demasiados detalles y perder de vista el objetivo del ejercicio. Esto puede hacer que el consultor solicite repetidamente más tiempo sobre la base de que se están obteniendo conocimientos interesantes y se han identificado áreas de interés y posibles preocupaciones.

Tal enfoque da lugar a un mayor riesgo de duplicación de los roles de otros y alienar a los responsables de la gestión del proyecto. Es inevitable que en todos los proyectos de infraestructura haya ineficiencias, errores, defectos y reclamos. Por ello, los sistemas de gestión de proyectos suelen establecerse para identificar y abordar precisamente este tipo de problemas. Por lo tanto, el enfoque del aseguramiento debe estar en los procesos y patrones de inquietudes, más que necesariamente en temas específicos de proyectos particulares.

El EA debe tener cuidado de no involucrarse en reclamos, disputas y otros asuntos contractuales que aún no han iniciado su proceso correspondiente. A menos que haya habido una violación evidente del debido proceso, es solo cuando se han tomado decisiones y se han comprometido los fondos públicos, que un tema se vuelve elegible para este escrutinio.

PRIMERA REDACCIÓN DEL RESUMEN EJECUTIVO

El EA puede verse tentado a posponer la redacción de informes hasta que todos los datos subyacentes estén disponibles y el análisis esté completo. Esto sería un error, ya que el mismo proceso de redacción del informe sirve para ayudar a identificar áreas en las que se debe centrar la recopilación y el análisis de datos. Y una vez que la narrativa general del Resumen Ejecutivo llega a la etapa de estar respaldada sobre la base de la evidencia, la preparación del cuerpo del informe de aseguramiento se convierte en un proceso relativamente coherente y sencillo.

Una forma de abordar esto es que el EA, desde el principio, prepare un borrador de trabajo tentativo del Resumen Ejecutivo y luego actualice y mejore continuamente ese borrador a la luz de la creciente base de evidencia emergente. Inicialmente, esto sería únicamente para uso interno del EA. Sin embargo, desde el primer punto de espera contractual, este documento de trabajo podría compartirse con el gerente de CoST y el grupo multisectorial. Algunos PA pueden preferir otros enfoques que también funcionan bien, pero el principio básico sigue siendo el de no posponer indebidamente la redacción de los informes.

MANTENIMIENTO DE LOS REGISTROS Y GESTIÓN DE DATOS

El EA recopilará grandes cantidades de datos, todos los cuales deben almacenarse y estructurarse de forma en que se puedan analizar, compartir y posiblemente volver a visitar en una etapa posterior. Esto requiere que se establezca un sistema de gestión de datos sencillo, pero robusto, que cumpla con el doble criterio de:

- proporcionar la base de evidencia subyacente para todos los hallazgos y recomendaciones; y
- ser lo suficientemente claro para que un tercero lo utilice, en caso de ser necesario.

GESTIÓN DE CALIDAD

La gestión de la calidad de un informe de aseguramiento que opera en varios niveles:

- Cada miembro del EA es responsable de verificar la exactitud de sus contribuciones;
- El líder del equipo de aseguramiento está obligado por contrato a comprobar la precisión, la coherencia interna y el cumplimiento de los TdR y las subsiguientes instrucciones escritas sobre los resultados esperados; y
- El gerente de CoST, en nombre (y con el apoyo) del grupo multisectorial, es responsable de garantizar que el producto final comunique los problemas de la forma en que se considere más probable que contribuya al propósito previsto.

El establecimiento de puntos de retención dentro del proceso de aseguramiento está diseñado para garantizar que el primer borrador del informe de aseguramiento no contenga ninguna sorpresa importante. Sin embargo, en particular, en el caso de los programas CoST nuevos, no es inusual que el grupo multisectorial rechace un borrador de informe de aseguramiento varias veces antes de que finalmente sea aceptado.

Cualquier comentario realizado durante la revisión de un informe preliminar debe consolidarse con el fin que el EA no tenga que lidiar con comentarios potencialmente contradictorios de más de una persona. Al responder a los comentarios de los clientes, el EA debe hacerlo de forma estructurada para garantizar que todos los problemas se aborden según corresponda. La Tabla 4 muestra una herramienta sencilla, que puede utilizar el EA, y que es útil en este sentido.

#	FUENTE	COMENTARIO DE COST	RESPUESTA DEL EA	ACCIÓN POR	HECHO
1					0
2					0
3					0

Tabla 4: Plantilla de formulario de retroalimentación básica para la revisión del borrador del informe de aseguramiento

4.15 Informe posterior al aseguramiento para el GMS

Los productos finales de un proceso de aseguramiento deben incluir no sólo el informe de aseguramiento, los conjuntos de datos de soporte y cualquier infografía asociada (que puede o no formar parte del contrato principal), sino también un informe posterior al aseguramiento para el GMS, para su posterior transmisión a los Gerentes Regionales del Secretariado Internacional.

A diferencia del informe de aseguramiento, que es un documento público, el informe posterior al aseguramiento está diseñado para uso interno de CoST. Consta de dos partes diferentes:

- Un resumen de la información principal resultante del proceso de aseguramiento. El propósito de esta lista de verificación posterior al aseguramiento es proporcionar un resumen conciso que garantizará la coherencia y claridad necesarias para las funciones internas del MEAL.
- Una herramienta sencilla, basada en Excel, se encuentra disponible para ayudar a registrar y comunicar los datos requeridos de manera estructurada. Estos datos se enumeran a nivel de contrato, al mismo tiempo que muestran la relación entre los proyectos y los contratos. En el Anexo 10 se presentan más detalles sobre esta herramienta. La herramienta es una hoja dentro de un libro de trabajo más amplio e incluye un ejemplo de su uso.

■ Un resumen narrativo corto asociado que describe:

- La perspectiva general del EA sobre las fortalezas y debilidades del proceso de aseguramiento que han emprendido;
- Como se detalla en la sección 2.3 anterior, cualquier inquietud o problema específico que se haya aludido en el informe, pero que, a pesar de ser potencialmente importante, no se abordó directamente en esta ocasión porque hacerlo puede haber socavado el impacto general del proceso;
- Otras perspectivas que ayudarán al SI de CoST a comprender el Informe de aseguramiento en sí; y
- Cualquier sugerencia sobre cómo se podría mejorar un proceso de aseguramiento futuro.

Este resumen narrativo normalmente no debe extenderse a más de 2 páginas doble impresión de tamaño A4. Su objetivo es captar y comunicar el contexto de los antecedentes pertinentes y otra información que ha llegado a conocimiento del EA, pero que no necesariamente se ha comunicado con claridad en el informe. Esta información servirá para aumentar la facilidad y precisión con la que el informe se interpreta de manera más amplia dentro de CoST. Como con todos los aspectos de aseguramiento, debe ser fáctico, pero tales hechos pueden incluir referencias a opiniones o perspectivas documentadas, como informes de los medios.

.....

5. Desafíos comunes encontrados

El aseguramiento de CoST no es un proceso fácil, e incluso los PA experimentados pueden encontrar desafíos y contratiempos importantes, y cometer errores. Es importante que estos desafíos se discutan cuando se encuentran, de modo que todas las partes puedan trabajar juntas para resolverlos o al menos mitigar su impacto.

5.1 Desafíos internos

ENTENDER MAL LA NATURALEZA DEL ASEGURAMIENTO COST

El aseguramiento de CoST es inusual en el sentido de que requiere un conjunto único de habilidades que se combinan en la búsqueda de un objetivo con el que la mayoría de los profesionales estarán familiarizados, pero de una manera que difiere notablemente de lo que están acostumbrados. Todo PA debe tener en cuenta continuamente, que su trabajo es principalmente exponer los hechos, de una manera que ayude a que los hechos hablen por sí mismos, en lugar de basarse indebidamente en su propio juicio profesional.

ASUNTOS DEMASIADO COMPLICADOS

No hay forma de que el Aseguramiento de CoST pueda obtener información significativa sobre todos los aspectos de un proyecto de infraestructura, que es una tarea inmensamente compleja. En muchos casos, un problema subyacente es que hay demasiados datos potencialmente disponibles, en lugar de muy pocos. Por lo tanto, para evitar perderse en los detalles, es necesario desde el principio mantener una visión estratégica, mientras se aprovecha la experiencia profesional y otros indicadores para decidir si, cuándo y dónde, un estudio más profundo puede resultar beneficioso.

NO DAR CRÉDITO DONDE SE DEBE

Incluso en el sector o proyecto más mal administrado y/o influenciado por la corrupción, hay personas en todos los lados (cliente, contratista, consultores y ciudadanos) que han reconocido algunos de los problemas y quisieran, de ser posible, trabajar con otros para ayudar a solucionarlos. En algunos casos, los problemas o preocupaciones subyacentes importantes pueden incluso mencionarse en documentos oficiales. En tales circunstancias, es importante que el informe de aseguramiento reconozca esto y no sugiera que CoST haya identificado tales problemas por primera vez. Por el contrario, CoST debería, cuando sea apropiado, permitir que otros (particularmente el gobierno) se atribuyan el mérito de los conocimientos y recomendaciones que ha ayudado a estimular y desarrollar el proceso de aseguramiento.

EXPRESAR PROBLEMAS EN TÉRMINOS DE LOS ACTORES QUE COMPITEN POR EL PODER

Bajo el enfoque de CoST, la relación entre los actores se enmarca principalmente en términos de respeto mutuo. Esto significa reconocer las diferentes jerarquías de competencia y aprovechar lo mejor de los diferentes campos de experiencia, culturas organizacionales y antecedentes institucionales de los actores clave. Este enfoque, que contrasta marcadamente con uno que se basa principalmente en una percepción previa de las diferencias de poder, no se basa en ideología alguna. Más bien, se ha adoptado porque funciona; es mucho más probable que las personas cambien de comportamiento (incluido el abuso de poder) si se involucran de manera constructiva. Este respeto mutuo es uno de los pilares de la confianza y debe reflejarse en la elección de palabras en el informe de aseguramiento.

NO APROVECHAR AL MÁXIMO LA OPORTUNIDAD PARA FACILITAR MEJORAS

El EA está en una posición privilegiada para identificar cualquier rasgo o característica de las EC (por ejemplo: dinámica de trabajo, estructura organizativa o burocrática, prácticas y procedimientos aplicados) que pueda ayudar a explicar la aparición de banderas rojas, su naturaleza o causa subyacente. En la medida de lo posible, los EA deben prestar mucha atención a estos elementos, ya que pueden desempeñar un papel en la mejora de la gobernanza de la infraestructura.

CONFLICTO DE INTERESES

Algunos PA pueden estar preocupados por identificar problemas que critiquen implícitamente a personas o EC que pueden, respectivamente, ser amigos o posibles futuros clientes. O por razones similares, es posible que no estén dispuestos a poner por escrito las preocupaciones que hayan expresado verbalmente a los miembros del Secretariado o del grupo multisectorial. Aunque los riesgos relacionados con tales Cdl se pueden evitar o mitigar hasta cierto punto antes de la adjudicación de un contrato relacionado con el aseguramiento, no es raro que quede algún riesgo residual. Cuando esto sucede, es importante que se hable de ello abiertamente, para encontrar posibles soluciones. Esto puede implicar, por ejemplo, alejar a la persona en conflicto de la situación de interés y, no obstante, recurrir a su experiencia y conocimientos pertinentes.

5.2 Desafíos externos

Los desafíos comúnmente encontrados por un EA incluyen:

- Renuencia de las EC a divulgar. Aunque principalmente es un problema relacionado con la divulgación más que con el aseguramiento, esto puede ser un problema real en las primeras etapas de un programa CoST. Idealmente, debería haber un claro compromiso de divulgación, por escrito, al cual se puede hacer referencia cortésmente. Las solicitudes de datos adicionales deben distinguir claramente entre lo que exige la ley, lo que se ha acordado explícitamente por escrito y los puntos de datos restantes en el IDS de CoST. La forma en que se buscan los datos faltantes debe tener como objetivo generar confianza. En última instancia, la falta de divulgación dentro de un plazo razonable debe registrarse simplemente como un hecho.
- Credibilidad de los datos. Algunos datos no serán creíbles. En tales casos, en la medida de lo posible, debe triangularse con información de otras fuentes, incluida una visita al sitio cuando corresponda.
- Interferencia política. Esto puede tomar la forma de presión para ignorar o resaltar preocupaciones específicas. Toda esa presión debe ignorarse de forma cortés pero firme, y debe mantenerse un enfoque profesional independiente, basado en dejar que los hechos hablen por sí mismos. Desde un punto de vista más estratégico, es importante desde la perspectiva de CoST invertir continuamente en establecer una relación constructiva con diferentes personas con influencia política, de modo que un número cada vez mayor de esas personas, de todo el espectro político, haya llegado a comprender y apreciar la naturaleza independiente del enfoque CoST.
- Falta de recursos financieros. Es probable que nunca sea posible que un EA tenga acceso a todos los datos e información que le gustaría, ni el tiempo necesario para analizarlos a fondo y preparar un informe convincente. Por lo tanto, la respuesta es mantener una visión general de cómo y si dirigir el esfuerzo y concentrarse en hacer lo básico bien hecho.

.....

6. Lanzamiento y seguimiento del informe de aseguramiento

6.1 Propósito

El propósito de publicar un informe de aseguramiento en un evento público de alto perfil es comunicar sus mensajes centrales de manera más eficaz. Un lanzamiento eficaz es aquel que se basa en los hallazgos y recomendaciones de un informe de aseguramiento preparado profesionalmente para estimular una aceptación y apreciación suficientemente amplia con el fin de tener un impacto en términos de mejora:

- i. Prácticas sobre proyectos específicos que han sido objeto del aseguramiento;
- ii. Políticas del sector; y
- iii. Percepciones del papel de CoST como socio confiable para facilitar mejoras que beneficien a todos los actores.

El aseguramiento tiene poco o ningún valor si no contribuye al impacto. En el sitio web de CoST se presentan algunos ejemplos de historias de impacto.. En muchos casos, el impacto puede atribuirse directamente a la forma en que se prepararon, filtraron y comunicaron los hallazgos y recomendaciones del aseguramiento.

6.2 Reunión de validación

Dado el enfoque de CoST en dejar que los hechos hablen por sí mismos, es de suma importancia que esos hechos estén fuera de discusión, por más incómodos o potencialmente embarazosos que puedan ser. Con este fin, la EC debe tener la oportunidad de comentar sobre:

- La exactitud o no de los datos en que se basan los hallazgos;
- El razonamiento que da lugar a hallazgos; y
- La razonabilidad de las recomendaciones resultantes.

Idealmente, los hallazgos y recomendaciones del informe de aseguramiento no serán una sorpresa para la (las) EC, debido a la comunicación continua durante el proceso de aseguramiento. Pero incluso cuando dicha comunicación ha sido eficaz en un cierto nivel dentro de las EC, es posible que no haya recibido un respaldo político y administrativo de un nivel más alto.

Una reunión de validación formal es una forma eficaz de lograr la aceptación política necesaria. Su objetivo debería ser llegar a un acuerdo sobre:

- Hechos subyacentes;
- Hallazgos y recomendaciones centrales; y
- Priorización específica de los mensajes para el evento de lanzamiento que optimizará las perspectivas de éxito.

Estos mensajes pueden implicar restar importancia a algunos hallazgos y recomendaciones que podrían resultar excesivamente polémicos, al tiempo que resaltan otros en los que hay más margen para encontrar una causa común entre los actores. Desde la perspectiva del GMS, el principio no es encubrir hechos desagradables, sino garantizar que el informe de aseguramiento y su lanzamiento público tengan la mayor probabilidad de lograr los tres aspectos del propósito declarado, como se detalla en el punto 6.1.

En casos (muy raros) en los que la EC insiste en una interpretación alternativa de los hechos, esa perspectiva alternativa también debe resumirse de la manera más clara y objetiva posible, junto con la perspectiva considerada por el EA. Aunque se puede hacer referencia a esto en el evento de lanzamiento, no debe ser el enfoque principal, que debe permanecer en áreas de acuerdo o por lo menos de aceptación.

6.3 Lanzamiento público

PARTICIPACIÓN

El evento de lanzamiento público debe tener un perfil lo más alto posible, a fin de comunicar los mensajes centrales y la narrativa asociada al público en general, así como para:

- Funcionarios públicos
- Empresas privadas que trabajan en el sector; y
- Grupos de sociedad civil.

Para optimizar esta comunicación es importante incluir:

- Medios de Comunicación
- Académicos; y
- Organismos profesionales

Se espera que los miembros del grupo multisectorial desempeñen un papel importante al invitar a participar a los actores pertinentes. Idealmente, estos deben ser del más alto nivel posible:

- Para el gobierno, el ministro o viceministro del (los) ministerio (es) afectado (s). Además de los representantes de alto nivel de cualquier EC con proyectos que han sido sujetos a aseguramiento, es útil invitar a otras EC que en el futuro puedan asociarse más estrechamente con la divulgación y eventual aseguramiento de CoST
- Para el sector privado, representantes de Asociaciones de Consultores, Contratistas, Transportistas, etc.
- Para la sociedad civil, los líderes de los grupos se centraron en la transparencia y la rendición de cuentas en varios aspectos de la adquisición de infraestructura pública, que incluyen:
 - Planificación.
 - Programación y formulación de presupuestos basados en los resultados
 - Asuntos medioambientales y sociales, incluidos los aspectos de seguridad.



Lanzamiento del Estudio de Aseguramiento en Honduras

PROGRAMA

El grupo multisectorial determina mejor los detalles del programa en estrecha consulta con los actores clave y de acuerdo con las buenas prácticas reconocidas²⁶ en el contexto local. Esto normalmente incluiría:

- **Bienvenida.** Un breve mensaje de bienvenida del gobierno para resaltar su respaldo al enfoque CoST, como parte de una estrategia más amplia para mejorar el desempeño del sector.
- **Introducciones.** Reconocimiento de los principales actores representados.²⁶
- **Presentación.** Una presentación resumida del enfoque CoST, los hallazgos del informe de aseguramiento y sus recomendaciones clave. Esta presentación debe tener una narración sencilla y coherente, y lo ideal es que se apoye en infografías convincentes que se entiendan fácilmente, se recojan e, idealmente, se reproduzcan en los medios de comunicación y otros.
- **Respuesta del gobierno.** Idealmente, esto debería incluir una referencia a las áreas en las que el gobierno ya está tomando medidas correctivas, indicar la aceptación de algunos hallazgos y recomendaciones adicionales y proporcionar una indicación de que otros hallazgos y recomendaciones se considerarán seriamente.
- **Preguntas y respuestas.** Esto se centraría en los detalles del informe de aseguramiento, pero también puede incluir preguntas directas al representante del gobierno.
- **Cierre.** Final de los procedimientos formales.
- **Entrevistas con los medios.**



El alcalde de Kiev, Vitali Klitscho habla con la prensa durante el lanzamiento del Estudio de Aseguramiento de CoST Ucrania

La parte formal de tal evento normalmente no debería exceder más de una hora.

MENSAJES COHERENTES

Se requiere una preparación meticulosa para que tal evento de lanzamiento tenga éxito en lograr su propósito. Incluso si el informe de aseguramiento en sí es de la más alta calidad, el evento de lanzamiento podría verse empañado o socavado por comentarios inconsistentes o inapropiados hechos por cualquiera de los participantes clave.

CoST no puede determinar lo que dice el funcionario del gobierno, pero debe influir en esto, no solo a través del contenido de las discusiones anteriores, sino también a través de la manera constructiva, respetuosa pero independiente y profesional en que se llevaron a cabo esas comunicaciones.

²⁶ Una consideración importante es si es mejor que el gobierno, CoST u otra entidad, como un organismo profesional organice el lanzamiento. Independientemente de quién sea el anfitrión de la reunión, el Ministerio pertinente y las EC participantes deben tener la oportunidad de comunicar su compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas de la manera más

En el caso de los miembros del GMS y los miembros del EA, CoST puede y debe ser mucho más directo. Esto implica el Gerente de CoST, en consulta con el grupo de multisectorial y con el apoyo de un especialista cuando esté disponible;

- Elabore de una lista de mensajes clave a comunicarse;
- Determine quién debería, y quién no debería, idealmente hablar o ser entrevistado en el evento de lanzamiento; y
- Brinde capacitación, incluida la realización de una simulación del evento, para preparar respuestas adecuadas a situaciones o preguntas que puedan surgir.

En este sentido, es importante que cada miembro del grupo multisectorial y cualquier miembro del EA que pueda hablar en el lanzamiento:

- Esté familiarizado con los detalles del informe de aseguramiento;
- Entienda y apoye los hallazgos y recomendaciones; y
- Aprecie que su papel en el evento es apoyar la aplicación del enfoque CoST de dejar que los hechos hablen por sí mismos y no emitir juicios asociados. Esto es particularmente importante en el caso de aquellos cuyo rol es normalmente (fuera de su rol dentro de CoST) precisamente el de emitir tales juicios.

En la práctica, es inevitable, y potencialmente útil, que los miembros del grupo multisectorial sean libres de decir lo que piensan y aportar su propia perspectiva característica. Sin embargo, lo ideal es que esas diferencias sean más bien de énfasis que de fondo, y que se expresen de manera acorde con el enfoque de colaboración subyacente en el GMS.

TIEMPOS

Al decidir la fecha del evento de lanzamiento público, el Gerente de CoST, en consulta con el grupo multisectorial, debe tener en cuenta:

- La necesidad de tener la certeza de que el informe de aseguramiento se completará, que se garantizará la calidad y sus disposiciones básicas serán validadas por las EC;
- La disponibilidad de participantes de alto perfil; y
- Otras consideraciones como la posibilidad de coordinar los tiempos con
 - Eventos locales como una conferencia del sector; o
 - Eventos internacionales como una semana de aseguramiento de CoST.

6.4 Documentación

Al igual que con todos los aspectos del enfoque CoST, es importante que cuando se lance un informe de aseguramiento se haga bien lo básico y se evite cualquier riesgo de confusión, malentendido o complicación excesiva que pueda diluir o socavar la claridad de las conclusiones y recomendaciones. Un principio importante que debe aplicarse para conseguirlo es el de conservar, mantener y actualizar registros escritos claros de:

- Estrategias, planes y enfoques acordados;
- Comunicación con los actores; y
- Decisiones tomadas.

Aunque algunos de estos registros se incluirán en las actas o memorias de las reuniones del grupo multisectorial, se incluirán otros detalles en el sistema de archivos del programa CoST. En este sentido, puede resultar útil mantener en un solo archivo una copia de todos los documentos clave relacionados con un proceso de aseguramiento específico.

6.5 Seguimiento

Con el fin de optimizar las perspectivas de lograr impacto, dicha documentación es particularmente importante en relación con los acuerdos alcanzados con las EC sobre hallazgos y recomendaciones. Siempre que estos se discutan, CoST debe enviar una comunicación escrita de seguimiento que establezca de manera clara y justa lo que se acordó y lo que queda sujeto a una discusión adicional. Esto facilita el trabajo conjunto lograr ganancias rápidas, al tiempo que se garantiza que otros temas importantes permanezcan en la agenda para su posible consideración adicional en futuros informes de aseguramiento.

Dicha documentación retenida por el programa CoST debe mencionarse en los términos de referencia de los procesos de aseguramiento posteriores que involucren a las mismas EC. Esto ayudará a garantizar que incluir una actualización fáctica sobre el estado de las recomendaciones anteriores realizadas se convierta en una parte estándar del aseguramiento de CoST. Al igual que con las recomendaciones originales, cualquier declaración hecha en nombre de CoST con respecto al progreso en la implementación de las recomendaciones debe ser objetiva y sin prejuicios. Idealmente, el proceso de seguimiento de tales recomendaciones no debería limitarse a los informes de aseguramiento, sino convertirse en un elemento estándar de la agenda para la comunicación/participación continua de CoST con las EC pertinentes y otros.

.....

Anexos

Anexo 1: Descripción general de las herramientas, listas de verificación y otros recursos disponibles

Anexo 2: Herramienta ACTS para ayudar a identificar posibles áreas de interés

Anexo 3: Herramienta para ayudar a evaluar la integridad de la divulgación proactiva

Anexo 4: Herramienta para ayudar a evaluar la precisión de la divulgación proactiva

Anexo 5: Herramienta para ayudar a evaluar la respuesta de una EC a consultas sobre divulgación proactiva

Anexo 6: Herramienta para ayudar a registrar y evaluar los detalles de la divulgación reactiva

Anexo 7: Ejemplo de una herramienta de seguimiento del progreso lineal

Anexo 8: Herramienta para ayudar a evaluar la solidez de los procesos de gestión seleccionados

Anexo 9: Herramienta para ayudar a evaluar el estado de recomendaciones pasadas

Anexo 10: Resumen de datos posteriores al aseguramiento

Anexo 1: Descripción general de las herramientas, listas de verificación y otros recursos disponibles

A: HERRAMIENTAS DESCRITAS EN ESTE MANUAL.

Entre ellas se incluyen las herramientas mencionadas en el texto e ilustradas en los Anexos 2 a 10. La mayoría incluye tanto una plantilla como un ejemplo de hoja completa. La excepción es el Anexo 7 (que ilustra el uso de una Herramienta de Monitoreo de Progreso Lineal) que no es tanto una herramienta para ser utilizada directamente por un EA, sino más bien un ejemplo de un tipo de herramienta comúnmente utilizada para propósitos de gestión de proyectos, de la cual los EA deben estar consciente. Cada herramienta está disponible como una hoja separada del archivo de Excel asociado con este manual y puede descargarse aquí. Para obtener la contraseña de esta hoja, envíe un correo electrónico a cost@infrastructuretransparency.org.

B: NOTA DE ORIENTACIÓN ASOCIADA

Preparada en paralelo con este Manual, la Nota de orientación de aseguramiento actualizada proporciona un breve resumen de lo que es y no es el aseguramiento de CoST. Como tal, es un recurso apropiado para servir como una introducción general para aquellos interesados (incluido el personal de la EC) que necesitan tener una visión general sobre el tema sin entrar en los detalles.

C: OTRAS HERRAMIENTAS Y LISTAS DE VERIFICACIÓN DESARROLLADAS POR PROGRAMAS COST INDIVIDUALES

En el transcurso de sus actividades, varios programas de CoST han desarrollado herramientas y listas de comprobación para ayudar a garantizar que se basen en las buenas prácticas y las amplíen, de forma convenientemente estructurada. Aunque a menudo se consideran bien en el contexto local, no todas son necesariamente adecuadas en su totalidad para una aplicación más amplia. Y algunos de los manuales más antiguos pueden cruzar la línea hacia actividades que son inconsistentes con la última forma de pensar de CoST. Si otros programas CoST hacen referencia a estos manuales, primero deberían revisarse de manera crítica y adaptarse cuando sea apropiado. Esto puede implicar, por ejemplo, usar o adaptar solo parte de una herramienta, en lugar de aplicarla en su totalidad.

Además de los elementos de diferentes manuales de divulgación y aseguramiento, los ejemplos específicos de recursos útiles disponibles incluyen:

- **Uganda.** Herramienta de monitoreo de infraestructura (IMT, por sus siglas en inglés). Publicado en 2018 por CoST Uganda, esto incluye una gran cantidad de preguntas y listas de verificación que, cuando corresponda, se pueden aprovechar al realizar un proceso de aseguramiento. Una versión PDF del IMT está disponible para descargar [aquí](#), y un video corto que describe una versión en línea asociada (e-IMT) aquí.
- **Centroamérica.** Sobre la base del Manual de operaciones de CoST Guatemala elaborado en 2012, CoST Honduras preparó en 2017 su propio Manual de aseguramiento. Con 89 páginas, incluye varios formularios y listas de verificación, partes de las cuales podrían adaptarse de manera útil a otros contextos. Basándose en algunos aspectos de esto, CoST El Salvador en 2018 preparó su propio manual más conciso.

Anexo 2: Herramienta de ACTS para ayudar a identificar posibles áreas de interés

Esta herramienta se relaciona con la Figura 6, que ilustra la interacción entre 4 conductores importantes del buen desempeño en un proyecto de infraestructura pública. El propósito de la herramienta es identificar cuál de los 12 sub conductores se considera que está solo parcialmente presente o no está presente en absoluto. Cuando se identifica una debilidad, se puede ver como un factor que impulsa no el desempeño, sino potencialmente la ineficiencia, la mala gestión o la corrupción. Esto sirve para identificar áreas de riesgo.

Idealmente, debería ser completado por diferentes actores bien informados, como clientes, contratistas y consultores, así como por otras personas con experiencia en el escrutinio del desempeño del proyecto. Sin embargo, en su forma más simple, si se lleva a cabo de manera honesta y profesional, aún puede funcionar bien incluso si solo lo completa una sola persona bien informada dentro de la EC.

En los mensajes de texto asociados a las celdas individuales se ofrecen más detalles sobre la herramienta, incluidas orientaciones específicas sobre su uso. Aparecen cuando el cursor se coloca sobre la celda en cuestión.
[Haga clic aquí para descargar la herramienta.](#)

Mapeo de los conductores de desempeño: Herramienta de evaluación rápida		Como utilizar esta herramienta: Esta herramienta ofrece un sistema estructurado para mapear y entender mejor los conductores del buen desempeño de una entidad y sus procesos. La primera columna enumera 12 conductores de buen desempeño. Haga clic en una celda de color claro para una explicación detallada. Las celdas con textura presentan los mensajes de texto.	
Entidad que se está evaluando:		Evaluado por:	Fecha:
INDUCTORES DE DESEMPEÑO	Evaluación	Elaboración	
CAPACIDAD lo hace posible	¿Si, Parcial o No?	Comentarios/Explicación	
Personal y equipo de finanzas			
Procedimientos de operación claros			
Habilidades y experiencia			
RENDICIÓN DE CUENTAS lo hace que suceda	¿Si, Parcial o No?	Comentarios/Explicación	
Gestión de Calidad			
Transparencia			
Monitoreo del desempeño			
CONFIANZA hace que florezca	¿Si, Parcial o No?	Comentarios/Explicación	
Valores y visión compartida			
Respeto mutuo entre los actores			
Confianza en contratos justos y procesos de manejo de las licitaciones			
Favorecer el ENTORNO institucional	¿Si, Parcial o No?	Comentarios/Explicación	
Claridad institucional			
Se aplica el Estado de derecho de forma justa			
Se premia el buen desempeño			
Comentarios adicionales:			
Cómo interpretar y aplicar los resultados de este ejercicio		En una entidad ideal, cada uno de los conductores de desempeño es completamente evidente. Sin embargo, esto rara vez sucede, y la medida en que uno de los subconductores enumerados es débil o está ausente indica un mayor riesgo de ineficiencia, mal manejo o corrupción.	

Evaluación de los potenciales conductores de ineficiencia, malos manejos o corrupción

PROYECTO	ASESOR	FECHA
Fase del proyecto	Datos divulgados	Ubicación de los datos
Identificación del Proyecto (I)	Elementos de datos del proyecto	Facilidad de acceso
IDS	0%	0%
OC4IDS	0%	0%
Facilidad de acceso	-	-
Preparación del proyecto (P)	Elementos de datos del proyecto	Facilidad de acceso
IDS	0%	0%
OC4IDS	0%	0%
Facilidad de acceso	-	-
Proyecto Completado (C)	Elementos de datos del proyecto	Facilidad de acceso
IDS	0%	0%
OC4IDS	0%	0%
Facilidad de acceso	-	-
Instrucciones: Ingrese los datos en las celdas vacías. Haga clic para más instrucciones. Foto:		Resumen de índices de facilidad de acceso y divulgación (al nivel de proyecto únicamente)
		0% 0%

CONTRATO	ASESOR	FECHA
Fase del Contrato	Datos divulgados	Ubicación de los datos
Gestión de licitaciones (L)	Elementos de datos del proyecto	Facilidad de acceso
IDS	0%	0%
OC4IDS	0%	0%
Facilidad de acceso	-	-
Estado del contrato (actual)	Elementos de datos del proyecto	Facilidad de acceso
IDS	0%	0%
OC4IDS	0%	0%
Facilidad de acceso	-	-
Entidad administradora del contrato	Elementos de datos del proyecto	Facilidad de acceso
IDS	0%	0%
OC4IDS	0%	0%
Facilidad de acceso	-	-

Anexo 3: Herramienta para ayudar a evaluar la integridad de la divulgación proactiva

Esta herramienta sirve como una ayuda sencilla para registrar los datos divulgados de forma proactiva, identificar su ubicación, evaluar la facilidad de acceso en una escala de Alto, Medio, Bajo, e indicar si se basa en el IDS o el OC4IDS de CoST. Las puntuaciones resultantes (en amarillo) se generan automáticamente.
[Haga clic aquí para descargar la herramienta.](#)

Evaluación de la integridad de la divulgación proactiva (a nivel de proyecto y de contratos)

PROYECTO:		EVALUADOR		FECHA:			
Fase del proyecto	Elemento de datos del Proyecto	Exactitud percibida	Comentario	P	I	U	M
Identificación del proyecto (7)	Numero de referencia del proyecto						
	Propietario del proyecto						
	Sector, subsector						
	Nombre del proyecto						
	Ubicación del proyecto						
Probable (P) 0%	Propósito						
	Descripción del Proyecto						
	Alcance del proyecto (producto principal)						
	Impacto ambiental						
	Impacto del terreno y los asentamientos						
Inconsistent e (I) 0%	Detalles de contacto						
	Fuentes de financiamiento						
	Presupuesto del proyecto						
	Fecha de aprobación del presupuesto del proyecto						
	Elaboration of assessment Concisely justify the reason for your assessment. If "Inconsistent" state inconsistent on if						
[falta] (M) 0%	Estado del Proyecto (actual)						
	Costo de finalización (proyectado)						
	Fecha de finalización (proyectado)						
	Alcance en la finalización (proyectado)						
	Razones de cambios al proyecto						
Probable (P) 0%	Referencia para informes de auditoría a evaluación						
Instrucciones: Ingrese los datos en las celdas vacías. Haga clic en las celdas para más.				Resumen de evaluaciones de precisión al nivel de proyecto (como %)			
				0%	0%	0%	0%
CONTRATO		EVALUADOR		FECHA:			
Fase del Contrato	Elementos de datos del proyecto	Precisión percibida	Comentario	P	I	U	M
Gestión de Licitaciones (14)	Entidad de adquisiciones						
	Detalles de contacto de la entidad de adquisiciones						
	Proceso de adquisición						
	Tipo de contrato						
	Estado del contrato (actual)						
Probable (P) 0%	Numero de empresa que participan en la licitación						
	Costo estimado						
Inconsistent e (I) 0%							
[falta] (M) 0%							

Evaluación de la exactitud de la divulgación proactiva (a nivel de proyecto y de contratos)

Anexo 4: Herramienta para ayudar a evaluar la precisión de la divulgación proactiva

Esta herramienta registra el juicio del EA en relación a la precisión o no de cada elemento de datos divulgados de forma proactiva. Los mensajes proporcionan más instrucciones, se proporcionan menús desplegables cuando es apropiado y los resultados de los cálculos asociados aparecen en amarillo.

Haga clic aquí para descargar la herramienta.

Anexo 5: Herramienta para ayudar a evaluar la respuesta de una EC a consultas sobre divulgación proactiva

Esta herramienta ayuda a llevar un registro de la capacidad de respuesta o no de las EC a las consultas planteadas por el EA en relación con la integridad o precisión de los datos divulgados de forma proactiva.

Haga clic aquí para descargar la herramienta.

PROYECTO:		EVALUADOR:		FECHA:		
Fase del proyecto	Elemento de datos del Proyecto	Problemas que surgieron	Comentario si "Otro"	Fecha en que surgió	Comentario	Fecha resuelto
Identificación de Proyecto (7)	Numero de referencia del proyecto					
	Propietario del proyecto					
	Sector, subsector					
	Nombre del proyecto					
	Ubicación del proyecto					
Preparación del Proyecto (7)	Propósito					
	Descripción del Proyecto					
	Alcance del proyecto (producto principal)					
	Impacto ambiental					
	Impacto del terreno y los asentamientos					
Finalización del Proyecto (6)	Detalles de contacto					
	Fuentes de financiamiento					
	Presupuesto del proyecto					
	Fecha de aprobación del presupuesto del proyecto					
	Estado del Proyecto (actual)					
Instrucciones: Ingrese los datos en las celdas vacías. Haga clic en las						
CONTRATO		EVALUADOR		FECHA:		
Fase del Contrato	Elementos de datos del proyecto	Problemas que surgieron	Comentario si "Otro"	Fecha en que surgió	Comentario	Fecha resuelto
Gestión de Licitaciones (14)	Entidad de adquisiciones					
	Detalles de contacto de la entidad de adquisiciones					
	Proceso de adquisición					
	Tipo de contrato					
	Estado del contrato (actual)					
Entidad administradora del contrato	Entidad administradora del contrato					
	Título del contrato					
	Empresa(s) del contrato					
	Precio del contrato					

Evaluación de las respuestas de las EC a las preguntas relacionadas a la divulgación proactiva (a nivel de proyecto y de contratos)

PROYECTO		EVALUADOR			FECHA:
Fase del Proyecto	Elemento de dato del proyecto	Fecha solicitada	Fecha recibida	Días	Comentario
Identificación y preparación (5) % de solicitado: - % del Total: 0%	Programa y Presupuesto Plurianual				
	Resumen del proyecto o estudio de factibilidad				
	Evaluación de impacto ambiental y social				
	Plan de reasentamiento y compensación				
	Oficinas de proyecto y sus funciones				
Finalización (6) % de solicitado: - % del Total: 0%	Contrato financiero				
	Plan de adquisiciones				
	Decisión de aprobación del proyecto				
	Informes de avances en la implementación				
	Decisión de cancelación del presupuesto				
TASAS REACTIVAS AL NIVEL DEL PROYECTO % de Requested: - % del Total: 0%	Informe de finalización del proyecto				
	Informe de evaluación del proyecto				
	Informes de auditorías técnicas				
	Informes de auditorías financieras				
	COMENTARIOS (a nivel de proyecto)				

NOTA: Si los elementos de divulgación reactiva han sido divulgados proactivamente, agregar un comentario e ingresar la fecha en las columnas.

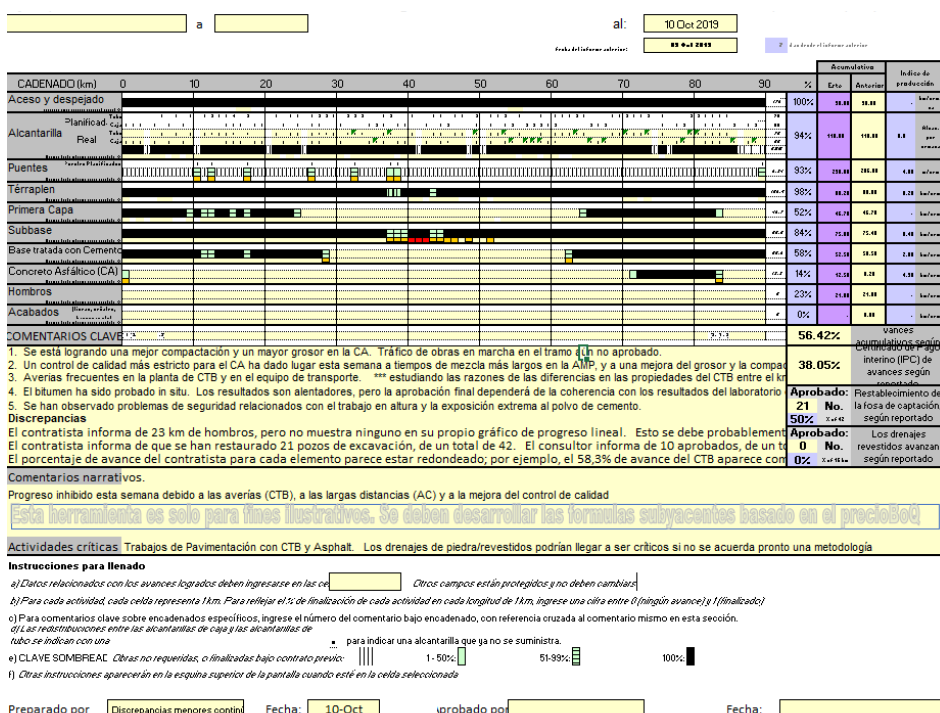
CONTRATOS		EVALUADOR:				FECHA:
Fase de Contrato	Elemento de dato del contrato	Fecha solicitada	Fecha recibida	Días	Comentario	
Gestión de la Licitación (5) % de lo solicitado: - % del Total: 0%	Contactos oficiales y roles					
	Método de adquisiciones					
	Documentos de licitación					
	Resultados de la evaluación de la licitación					
	Informe diseño del proyecto					
Contrato (3) % de lo solicitado: - % del Total: 0%	Acuerdo y condiciones del contrato					
	Registro y propiedad de las empresas					
	Especificaciones y planos					
	Lista de variaciones, cambios, emendados					
	Lista de escala de prioridades					
Implementación (5) % de lo solicitado: - % del Total: 0%	Calidad de informes de seguimiento					
	Registros de desembolsos o certificados de pago					
	Emendados al contrato					
TASAS REACTIVAS AL						

Evaluación de la respuesta a la divulgación reactiva (a nivel de proyecto y de contratos)

Anexo 6: Herramienta para ayudar a registrar y evaluar el estado de la divulgación reactiva

Esta sencilla herramienta ayuda a llevar un registro de la divulgación reactiva por parte de una EC en respuesta a las solicitudes realizadas por el EA. Después, se calcula el análisis de la capacidad de respuesta general y se presenta en amarillo.

Haga clic aquí para descargar la herramienta.



Anexo 7: Ejemplo de una herramienta de seguimiento del progreso lineal

Haga clic aquí para descargar la herramienta.

Ejemplo de la Herramienta de Monitoreo de Progreso Lineal usada semanalmente en grandes proyectos de carreteras

Anexo 8: Herramienta para ayudar a evaluar la solidez de los procesos de gestión seleccionados

Haga clic aquí para descargar la herramienta.

Contrato		ASESOR		FECHA:		TOTAL
INSTRUCCIONES: Verificar los requisitos para la evaluación "Alto", "Medio", "Bajo" o "Ninguno" de acuerdo a los criterios enumerados en esta Hoja. Después agregar una justificación escrita en la casilla de comentarios.		Gestión de Calidad		Protección Ambiental y Social		
Instrucciones para el Ofertante		Evaluación	Comentario	Evaluación	Comentario	
ALTO (3 pts)	Las instrucciones a los oferentes incluyen un requerimiento específico de cumplir con una o más normas internacionales reconocidas.					
MEDIO (2 pts)	Las instrucciones a los oferentes incluyen un requerimiento específico de cumplir con una norma nacional pertinente.					0 0%
BAJO (1 pt)	Las instrucciones a los oferentes incluyen un requerimiento específico, pero éste no se ajusta a la norma nacional pertinente.					
NINGUNO (0)	Las instrucciones a los oferentes no hacen referencia alguna a este aspecto de buena práctica.					
Documentos del contrato		Evaluación	Comentario	Evaluación	Comentario	
ALTO (3 pts)	El contrato incluye un requerimiento específico de cumplir con una o más normas internacionales reconocidas.					
MEDIO (2 pts)	El contrato incluye un requerimiento específico de cumplir una norma nacional pertinente.					0 0%
BAJO (1 pt)	El contrato incluye un requerimiento, pero éste no se ajusta a la norma nacional pertinente.					
NINGUNO (0)	El contrato no hace referencia alguna a este aspecto de buena práctica.					
Visita al sitio		Evaluación	Comentario	Evaluación	Comentario	
ALTO (3 pts)	El personal del sitio indica conciencia de lo que es una buena práctica y se observan que en general las ponen en práctica.					
MEDIO (2 pts)	Se observan ejemplos de buenas prácticas, pero también hay cierta evidencia de deficiencias que no se están abordando.					0 0%
BAJO (1 pt)	Estos indicadores de un bajo nivel de conciencia de buenas prácticas y se observan varios ejemplos de malas prácticas.					
NINGUNO (0)	Se observan casos significativos de malas prácticas y se constata que se permite que continúen sin que la dirección del sitio las aborde.					
TOTALES						0 0%

Evaluación de la fortaleza de los procesos de gestión seleccionados

Anexo 9: Herramienta para ayudar a evaluar el estado de recomendaciones pasadas

Haga clic aquí para descargar la herramienta.

Nivel de PROYECTO: ¿Ha hecho CoST previamente recomendaciones relacionadas con este PROYECTO?		Si/No	Fecha	Nombre/Referencia del informe de aseguramiento u otra referencia			
Responda Si o No en la casilla de la derecha. Si la respuesta es Si - proporcione la fecha y nombre del informe de aseguramiento.							
Recomendaciones previas realizadas al nivel de este PROYECTO		Grado de implementación					-
Ref	Resumen de recomendaciones	Dirigida a	Ninguno	Bajo	Medio	Alto	Comentarios
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
Total		0	0	0	0	0	Otros comentarios generales (de haberlos) sobre recomendaciones a nivel de proyectos.
De falta de datos esenciales, guarde un mensaje a la derecha de este campo de celda. Se deben incluir comentarios de su agencia, pero no se consideran errores.							
Nivel PAÍS ALTO: ¿Ha hecho CoST previamente recomendaciones relacionadas con este SECTOR?		Si/No	Fecha	Nombre/Referencia de assurance report, or other reference			
Responda Si o No en la casilla de la derecha. Si la respuesta es Si - proporcione la fecha y nombre del informe de aseguramiento.			13 Dec 2018	Primer informe de aseguramiento			
Previous recommendations made at the level of this SECTOR		Degree of implementation					-
Ref	Resumen de la recomendación	Dirigida a	Ninguno	Bajo	Med	Alto	Comentarios
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
Total		0	0	0	0	0	Otros comentarios generales (de haberlos) sobre recomendaciones a nivel de procesos.

Evaluación del estatus de las recomendaciones hechas en Estudios de Aseguramiento previos

PROCESO DE ASEGURAMIENTO				DATOS INGRESADOS										DATE:			
Proyecto	Referencia/Nombre del proveedor (ente beneficiario)	Referencia/Nombre del Contrato	Entidad Contratante	Sub-Sector	No. de Ofertas	Estado del Proyecto	Alcance general	Fuente principal de financiamiento	Costo final del Proyecto (USD)		Duración del Proyecto (Ejerc.)		Duración original	Duración actual	Cierre N.	Terminó N.	
									Alfabeto	Número	Alfabeto	Número					
A																	
B																	
C																	
D																	
E																	
F																	
G																	
H																	
I																	
Record (cont'd)		Contract reference and name		Award of contract				(See Work contract and) Employment date of responsibility transfer				Initial/transfer of responsibility instrument?		Initial/CoST initial responsibility instrument (if any)/initial/beneficial			
		Main area (from drop down list)		Secondary area (from drop down list)		Comments (including "other" or "free text")		Responsible contract?		Decision #		Finalized/decided		Project progress		Project early	



Ministry of Foreign Affairs of the
Netherlands

