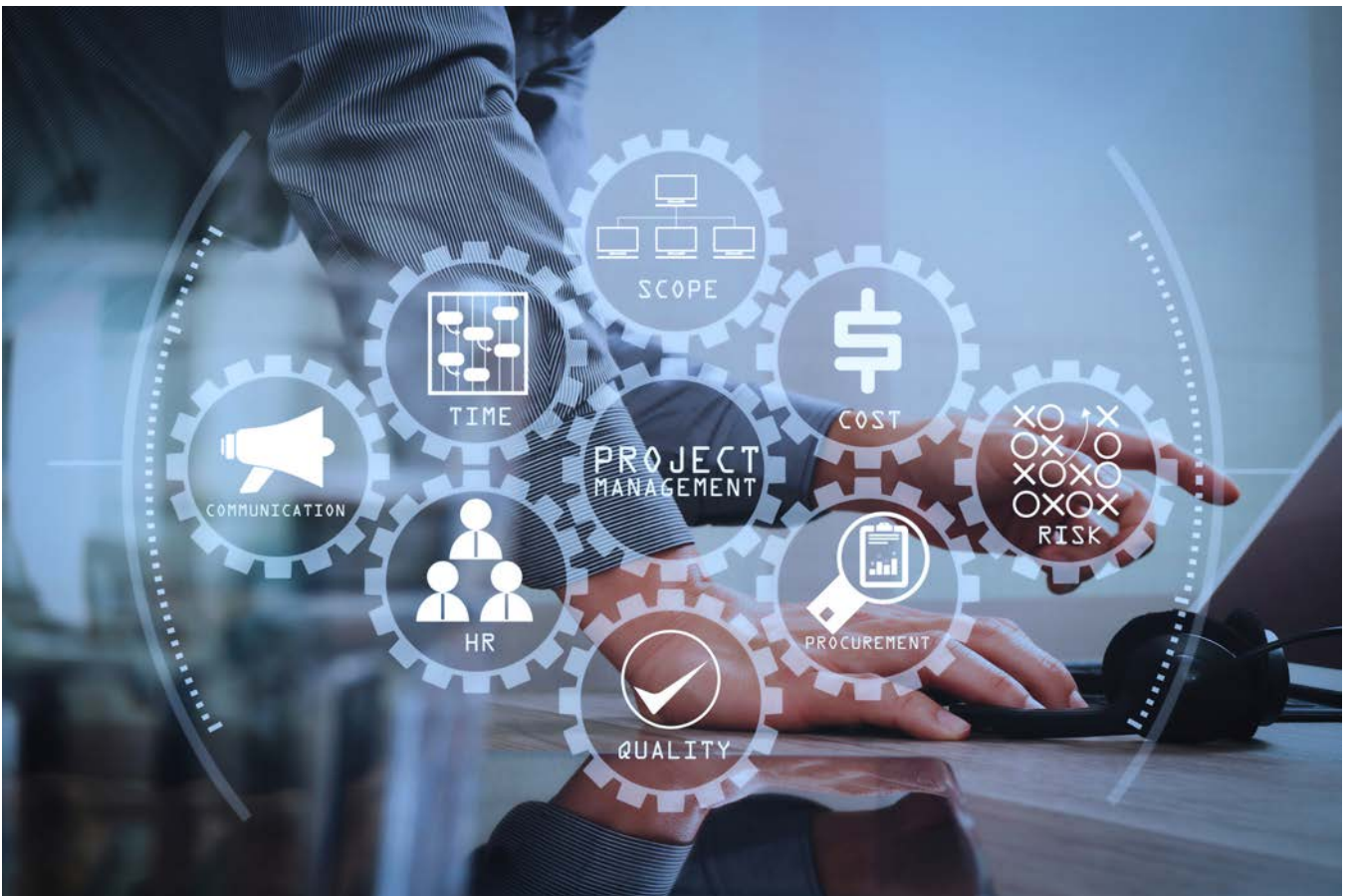


# Manual de revisión independiente



# Abreviaturas

<b>ACTS</b>	<b>Rendición de cuentas, Capacidad, Confianza y Marco Jurídico Institucional propio</b>
<b>Cdi</b>	<b>Conflicto de Intereses</b>
<b>CoST</b>	<b>La Iniciativa de Transparencia en Infraestructura</b>
<b>PAAS</b>	<b>Plan de Acción Ambiental y Social</b>
<b>CoST IDS</b>	<b>Estándar de Datos sobre Infraestructura de CoST</b>
<b>IMT</b>	<b>Herramienta de Monitoreo de Infraestructura</b>
<b>CIP</b>	<b>Certificado de Pago Provisional</b>
<b>IRP</b>	<b>Profesional de Revisión Independiente</b>
<b>IRT</b>	<b>Equipo de Revisión Independiente</b>
<b>MEAL</b>	<b>Seguimiento, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje</b>
<b>GMS</b>	<b>Grupo Multisectorial</b>
<b>OC4IDS</b>	<b>Contrataciones Abiertas para el Estándar de Datos sobre Infraestructura</b>
<b>PEP</b>	<b>Plan de Ejecución del Proyecto</b>
<b>APP</b>	<b>Asociación Público-Privada</b>
<b>RfP</b>	<b>Solicitud de Propuesta</b>
<b>RfI</b>	<b>Solicitud de Inspección</b>
<b>TdR</b>	<b>Términos de Referencia</b>
<b>QCBS</b>	<b>Selección basada en la Calidad y los Costes</b>

# Ficha de datos

## TERMINOLOGÍA

<b>REVISIÓN INDEPENDIENTE DE CoST:</b>	Proceso mediante el cual los datos publicados se transforman en información convincente, reforzando así los mecanismos de rendición de cuentas existentes. También se conoce en el contexto de CoST como "Aseguramiento".
<b>DATOS PUBLICADOS:</b>	Los conjuntos de datos que se ponen a disposición del público, una vez procesados, contextualizados y analizados, pueden convertirse en información que contribuya a la toma de decisiones.
<b>PUBLICACIÓN DE DATOS:</b>	El acto del gobierno de proporcionar datos e información de acuerdo con las obligaciones de transparencia existentes y un estándar acordado. Puede ser proactiva (compartida sin solicitud oficial, normalmente a través de canales públicos como portales en línea) o reactiva (suministrada en respuesta a una solicitud).
<b>INFORMACIÓN:</b>	Datos que se han organizado y procesado para proporcionar contexto y significado. Cuando ese significado suscita preguntas o informa decisiones, se considera que la información es "convincente".
<b>TRABAJO MULTISECTORIAL:</b>	Establecimiento de un diálogo constructivo entre el gobierno, la sociedad civil y el sector privado. A menudo se consigue a través de un Grupo Multisectorial.
<b>CONTRATACIÓN:</b>	Proceso de creación y cumplimiento de un contrato. Un proyecto determinado conlleva la obtención de múltiples contratos. Estos suelen incluir contratos relacionados con el diseño, la administración, la supervisión y la entrega de las obras. Aunque la gestión de la contratación hasta la adjudicación del contrato suele estar separada de la fase de entrega, la adquisición de un contrato no se considera completa hasta que se han cumplido todos los elementos de dicho contrato.
<b>AUDITORÍA SOCIAL:</b>	Acciones destinadas a ayudar a la sociedad civil, al sector privado y a otras partes interesadas a hacer que los funcionarios públicos, los políticos y los proveedores del Estado rindan cuentas de su conducta y actuación.

## HERRAMIENTAS, ESTANDARES Y NOTAS GUIAS

<b>ACTS - MAPEO DE RIESGOS:</b>	Una herramienta sencilla que permite mapear los riesgos de corrupción y ayuda a percibir sus interrelaciones al considerar estos riesgos como directamente vinculados a deficiencias en los motores del buen desempeño. Los detalles figuran en el Manual de Revisión Independiente y en una hoja específica dentro del conjunto de herramientas Excel asociadas.
<b>MANUAL DE REVISIÓN INDEPENDIENTE LIBRO DE EXCEL:</b>	Estas herramientas, a las que se hace referencia en todo el Manual de Revisión Independiente, ayudan a evaluar la exhaustividad y exactitud de la publicación de datos tanto proactiva como reactiva, así como la capacidad de respuesta de las entidades adjudicadoras. Otras herramientas ayudan a captar información relevante sobre procesos de gestión seleccionados, incluidos los relacionados con consideraciones de calidad, sociales y medioambientales.
<b>NOTAS DE ORIENTACIÓN:</b>	Conjunto de documentos concisos que resumen los pilares fundamentales del enfoque CoST. Los relacionados con el trabajo del grupo multisectorial, la publicación de datos, la revisión independiente y la auditoría social. Son muy relevantes para este manual.
<b>MANUALES DE CoST:</b>	Proporcionan orientaciones más detalladas sobre cómo aplicar las herramientas y los estándares de CoST.
<b>ESTÁNDAR DE DATOS SOBRE INFRAESTRUCTURA (IDS) DE CoST:</b>	Definición estandarizada del alcance de la publicación de datos de proyectos de infraestructura. Abarca todo el ciclo de vida del proyecto, desde el inicio hasta el desmantelamiento, e incluye 40 elementos de publicación proactiva de datos y 27 elementos de información para la divulgación reactiva. Algunos se refieren a proyectos, mientras que otros pertenecen a contratos específicos. Además, comprende otro conjunto de 78 puntos de datos que pueden publicarse opcionalmente para obtener información sobre la sostenibilidad de los proyectos de infraestructuras o para informar sobre las inversiones de financiamiento climático.
<b>OC4IDS</b>	Open Contracting for Infrastructure Data Standard, (en español: Contrataciones Abiertas para el Estándar de Datos sobre Infraestructura). Establece la estructura y el formato de los puntos de datos IDS de CoST para mejorar su uso práctico como datos abiertos.

# Índice

<b>1 INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 Objetivo y enfoque de CoST	1
1.2 Finalidad y estructura de este Manual	2
<b>2 EL PROCESO DE REVISIÓN INDEPENDIENTE DE COST</b>	<b>3</b>
2.1 La revisión independiente y su utilidad	3
2.2 Resumen de algunos pasos de la revisión independiente de CoST	5
2.3 Relación de la revisión independiente con otros pilares y funciones de CoST	6
2.4 Revisión de los proyectos de infraestructuras sostenibles y financiación de la lucha contra el cambio climático (datos opcionales)	7
<b>3 GESTIÓN DEL PROCESO DE REVISIÓN INDEPENDIENTE COMO PROYECTO</b>	<b>9</b>
3.1 ¿Por qué la revisión independiente debe considerarse como un proyecto?	9
3.2 Funciones y responsabilidades en la revisión independiente	9
3.3 Identificación y gestión de las partes interesadas	12
3.4 Gestión de la calidad del proceso de revisión independiente	13
<b>4 ELABORACIÓN DE UN REPORTE DE REVISIÓN INDEPENDIENTE</b>	<b>14</b>
4.1 Las etapas de la contratación	14
4.2 La necesidad de un enfoque específico	15
4.3 Decidir ¿qué adquirir?	15
4.4 Decidir ¿cómo adquirir?	16
4.5 Invitar a presentar ofertas	20
4.6 Evaluación de ofertas	22
4.7 Adjudicar el contrato	24
4.8 Gestionar el contrato	25
4.9 Redactar un Reporte de revisión independiente	26
4.10 Reporte posterior a la revisión independiente para el GMS	28
4.11 Lecciones aprendidas	29
<b>5 RETOS COMUNES</b>	<b>30</b>
5.1 Retos internos	30
5.2 Retos externos	31
<b>6 LANZAMIENTO Y SEGUIMIENTO DEL REPORTE DE REVISIÓN INDEPENDIENTE</b>	<b>32</b>
6.1 Objetivo	32
6.2 Reunión de validación	32
6.3 Lanzamiento público	33
6.4 Documentación	35
6.5 Seguimiento	35
<b>7 ANEXOS</b>	<b>36</b>

## Anexos

<b>Anexo 1</b>	Resumen de las herramientas, listas de verificación y otros recursos disponibles	36
<b>Anexo 2</b>	Herramienta Excel de revisión independiente	37
<b>Anexo 3</b>	Protocolo de visitas a proyectos de infraestructura pública	49
<b>Anexo 4</b>	Lista de verificación de la calidad del Reporte de revisión independiente	49
<b>Anexo 5</b>	Galería de infografías	49
<b>Anexo 6</b>	Modelo de plan de ejecución del proyecto	49
<b>Anexo 7</b>	Modelo de solicitud de propuesta	49
<b>Anexo 8</b>	Modelo de términos de referencia	49
<b>Anexo 9</b>	Reporte de revisión independiente - Cuadro sinóptico del proyecto	49

## Figuras

<b>Figura 1</b>	Resumen de los flujos de datos	3
<b>Figura 2</b>	El círculo virtuoso de la revisión independiente de CoST	5
<b>Figura 3</b>	Visión general de la revisión independiente de CoST	5
<b>Figura 4</b>	Etapas del ciclo de vida del proyecto	8
<b>Figura 5</b>	Dimensiones de la infraestructura sostenible	8
<b>Figura 6</b>	Funciones del gerente de CoST y otros agentes clave	9
<b>Figura 7</b>	Calendario típico de un proceso de revisión independiente	13
<b>Figura 8</b>	Fases habituales de la contratación pública	14

## Cuadros

<b>Cuadro 1</b>	Cuestiones que debe acordar el GMS durante la contratación para un Reporte de Revisión Independiente	14
<b>Cuadro 2</b>	Ventajas e inconvenientes de los distintos proveedores de servicios para la revisión independiente de CoST	18
<b>Cuadro 3</b>	Elementos básicos de un Reporte de revisión independiente	27

# 1 Introducción

## 1.1 Objetivo y enfoque de CoST

### PROPÓSITO

La Iniciativa de Transparencia en Infraestructura (CoST) es una iniciativa multisectorial para mejorar la transparencia, la participación y la rendición de cuentas en la infraestructura pública. El propósito de CoST es contribuir a mejorar el desempeño en la contratación de infraestructura pública identificando, destacando y ayudando a abordar los riesgos de ineficacia, mala gestión y corrupción. Un buen desempeño en dichas áreas significa obtener el mejor “valor por el dinero” en las inversiones y lograr una buena relación calidad-precio por parte de las entidades adjudicadoras mediante la contratación de:

- **infraestructura adecuada** (que requiere una planificación eficaz), mediante
- **procesos justos** (que requieren una gestión eficaz de las contrataciones) para que se entregue
- **infraestructura según lo contratado** (lo que requiere una gestión eficaz de los contratos), que se traduzca en
- **una prestación de servicios pertinente** (requiere la participación efectiva de las partes interesadas)

### ENFOQUE

El enfoque utilizado por CoST se basa en un compromiso constructivo, guiado por los hechos, en pos de este objetivo compartido. Al evitar la duplicación y no interferir en las funciones de los demás, CoST contribuye a generar confianza, reduciendo así el riesgo de retrasos y el consiguiente aumento de los costes.

Este enfoque es práctico y se basa en cuatro pilares: la publicación de datos, la revisión independiente, el trabajo multisectorial y la auditoría social. Estos pilares establecen un estándar mundial para mejorar la transparencia de la infraestructura pública y fomentar la rendición de cuentas. Aunque el estándar ha sido adoptada sistemáticamente por los miembros de CoST en países de renta baja, media y alta, se adapta a diversos contextos políticos, económicos y sociales.

#### a. Publicación de datos

Se trata de la divulgación de los datos de los proyectos de infraestructura pública. Las entidades adjudicadoras publican los datos en etapas clave a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto en el formato Open Contracting for Infrastructure Data Standard (OC4IDS) o CoST Infrastructure Data Standard (CoST IDS). Estos estándares garantizan que los datos relativos a la finalidad, el alcance, los costes y la ejecución de los proyectos de infraestructura sean abiertos y accesibles al público y se publiquen de forma rápida y sistemática. Los puntos de datos específicos o “elementos” definidos en estos estándares se refieren a la identificación, preparación, finalización, operaciones, mantenimiento y desmantelamiento de proyectos, así como a las fases de gestión de contrataciones y ejecución de los contratos constitutivos.

#### b. Revisión independiente<sup>1</sup>

Este proceso valida la exactitud y exhaustividad de los datos publicados, utilizándolos para crear información convincente que destaque las áreas de preocupación y las buenas prácticas. Implica comunicar los problemas tanto visualmente como en un lenguaje sencillo. Al facilitar a todas las partes interesadas la comprensión de lo que está ocurriendo, se refuerzan los mecanismos de rendición de cuentas y se facilita que los tomadores de decisiones puedan informar a los ciudadanos.

#### c. Trabajo multisectorial

Para ganarse la confianza de todas las partes, las actividades en torno a la publicación de datos y la revisión independiente deben percibirse como imparciales. El trabajo multisectorial reúne al gobierno, el sector privado y la sociedad civil en un esfuerzo concertado para lograr el objetivo común de mejorar la transparencia y la rendición de cuentas en la infraestructura pública. Esto se consigue normalmente a través de un Grupo Multisectorial (GMS), en el que cada sector tiene la misma voz y puede orientar a un miembro de CoST de acuerdo con los principios aceptados. A continuación, el secretariado nacional o local de CoST aplica las decisiones adoptadas por el GMS.

<sup>1</sup> Este proceso se conocía anteriormente como “aseguramiento”.

## d. Auditoría social

Las partes interesadas, incluidos los medios de comunicación y la sociedad civil, desempeñan un papel crucial a la hora de exigir responsabilidades a los tomadores de decisiones. La auditoría social se refiere a los esfuerzos realizados para garantizar que los datos publicados y los Reportes de las revisiones independientes sean adoptados y utilizados por las partes interesadas, en particular la sociedad civil y el sector privado, para mejorar la rendición de cuentas y lograr mejoras prácticas. Partiendo de las bases sentadas por la publicación de datos y la rendición de cuentas, CoST puede impartir formación sobre las formas más constructivas y eficaces de utilizar esos recursos.

En ocasiones, algunos miembros de CoST pueden optar por colaborar directamente con los beneficiarios previstos de los proyectos, en lugar de hacerlo únicamente con las organizaciones de la sociedad civil pertinentes. Esto puede aumentar la concienciación sobre los resultados de la revisión independiente de CoST y, al mismo tiempo, ayudar a aclarar la eficacia -o la falta de ella- de los sistemas y procedimientos establecidos para la participación de la comunidad en la planificación, preparación y ejecución de los proyectos.

## 1.2 Propósito y estructura de este Manual

### PROPÓSITO

El objetivo principal de este manual es orientar y mejorar los procesos de revisión independiente y los reportes resultantes, garantizando que contribuyan de forma fiable al objetivo compartido de mejorar la infraestructura pública. Esto significa, no sólo respetar y reflejar el enfoque único e innovador de CoST, sino también hacerlo de manera que incorpore otros aspectos de buenas prácticas reconocidas en los ámbitos de la gestión de calidad, la integridad, la profesionalidad y la comunicación eficaz.

Un objetivo secundario es garantizar que los Reportes de revisión independientes resultantes sean lo suficientemente claros y coherentes como para facilitar un seguimiento de más alto nivel de la influencia y el posible impacto de CoST.

### PÚBLICO OBJETIVO

Este manual ofrece orientaciones paso a paso y plantillas útiles que resultarán valiosas para cualquier persona interesada o responsable de la revisión independiente de CoST. No obstante, se dirige principalmente a los gerentes y miembros de los secretariados de CoST, que inevitablemente tendrán que adaptar el contenido al contexto local para su uso por parte de un equipo de revisión independiente (IRT) designado, compuesto por uno o varios profesionales de la revisión independiente (IRP).

### ESTRUCTURA

La estructura del Manual refleja la necesidad de adaptarlo a diversos contextos. Se reconoce que algunos lectores pueden tener ya experiencia con ciertas actividades descritas y, por lo tanto, pueden no necesitar una revisión exhaustiva de cada capítulo. Tras esta introducción, los capítulos restantes son concisos, además están redactados de manera que abarcan una serie de posibles enfoques:

Capítulo 2: El proceso de revisión independiente de CoST

Capítulo 3: Gestión del proceso de revisión independiente como proyecto

Capítulo 4: Obtención de un Reporte de revisión independiente

Capítulo 5: Desafíos comunes encontrados

Capítulo 6: Lanzamiento y seguimiento del Reporte de revisión independiente

Anexos.

Estos capítulos hacen referencia a diversas herramientas, listas de comprobación y recursos, pero no los describen en detalle, sino que remiten a los lectores al **Anexo 1**, que ofrece una visión general de estos recursos. La mayoría se amplían en Anexos posteriores, mientras que en algunos casos se remite al lector a las páginas web pertinentes.

# 2 El proceso de revisión independiente de CoST

## 2.1 La revisión independiente y su utilidad

### VISIÓN GENERAL DE LA REVISIÓN INDEPENDIENTE

La revisión independiente de CoST es el proceso mediante el cual los datos publicados se convierten en información convincente, permitiendo que los hechos hablen por sí mismos. Al arrojar luz sobre lo que ocurre en cada fase de la entrega de infraestructura pública, sirve para reforzar los mecanismos existentes de rendición de cuentas de los que otros son responsables. Esto se consigue produciendo información objetiva que ayuda a todas las partes interesadas a identificar y abordar las áreas de preocupación.

La escala y el alcance de un proceso de revisión independiente dependen del volumen de datos publicados y de los recursos disponibles para utilizarlos.

- En un extremo, cuando se dispone de conjuntos de datos relativamente amplios y fiables en el marco de un miembro maduro de CoST, pueden emprenderse algunos análisis de alto nivel, que suelen examinar un número limitado de problemas, como desviaciones de plazos y costes y otras cuestiones relacionadas con la obtención del “valor por el dinero” y estudiar la relación calidad-precio. A continuación, un examen independiente más detallado se centraría en una muestra de proyectos seleccionados para abarcar una gama de escalas, ubicaciones, estados del proyecto y entidades de contratación, y se realizarían análisis adicionales cuando se identificaran factores de riesgo específicos.
- En el otro extremo, con un nuevo miembro de CoST, una revisión independiente puede limitarse inicialmente a un número relativamente pequeño de proyectos. En tales casos, es probable que una mayor proporción del esfuerzo se concentre en cuestiones relacionadas con la eficacia del proceso de publicación de datos y cualquier señal de alarma que surja.

En la práctica, la mayoría de las revisiones independientes de CoST se sitúan entre estos dos escenarios.

La **figura 1** ilustra los flujos típicos de datos e información asociada relacionados con un proyecto y los contratos que lo componen.

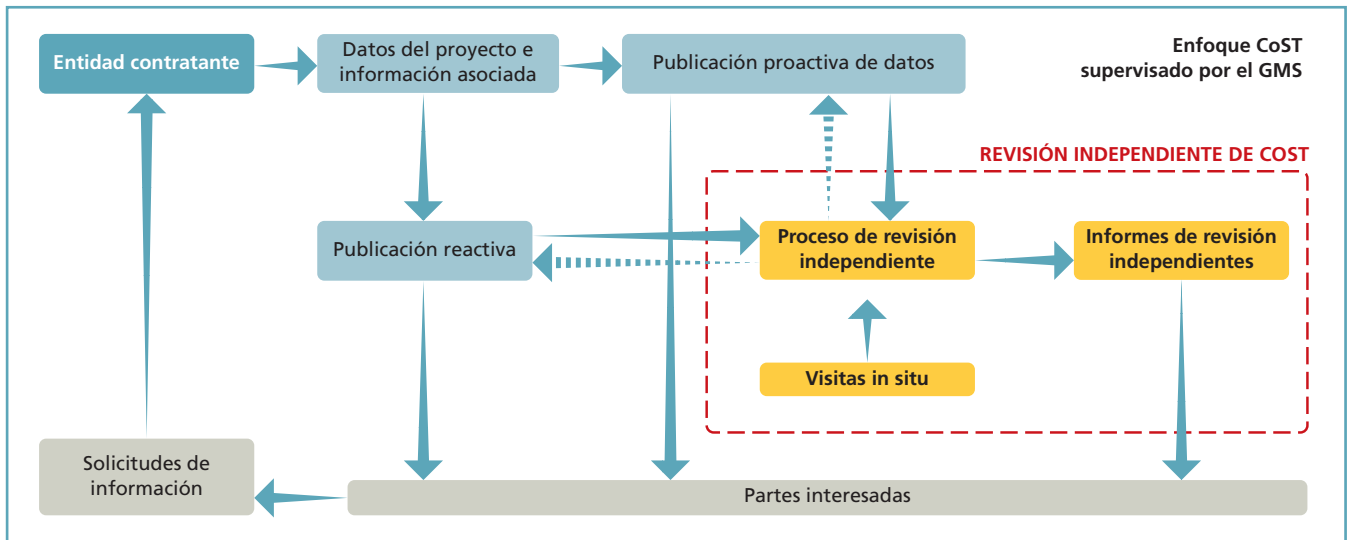


Figura 1: Visión general de los flujos de datos

## 2 El proceso de revisión independiente de CoST

La revisión independiente de CoST suele incluir visitas a sitios de proyectos para validar una muestra de los datos publicados y obtener más información. El objetivo principal de estas visitas es comparar el estado del proyecto comunicado, en términos de progreso físico y financiero, con las observaciones realizadas in situ. En el caso de los proyectos en curso, también ofrecen la oportunidad de debatir los problemas con el propietario del proyecto, el contratista, el profesional supervisor y, ocasionalmente, otras partes interesadas. Este proceso contribuye a formular posibles recomendaciones de mejoras que podrían aplicarse.

Dichas recomendaciones no deben limitarse a problemas o inquietudes específicos que hayan surgido en el proyecto o proyectos concretos objeto del examen independiente. Por el contrario, cuando sea factible, también deben tener en cuenta las políticas y prácticas fundamentales que permitieron que tales problemas se produjeran, sin que la entidad contratante los detectara y corrigiera a través de sus mecanismos de rendición de cuentas. Este enfoque de alto nivel añade valor a las entidades adjudicadoras. No sólo se benefician de un examen independiente, aunque de alcance limitado, de proyectos específicos, sino que también adquieren una perspectiva más amplia. Esto incluye una mayor concienciación sobre cualquier oportunidad potencial de mejoras más amplias mediante ajustes de prácticas subóptimas que pueden haber sido ocultadas, pasadas por alto o aceptadas acriticamente a lo largo del tiempo.

### ¿CÓMO AYUDA LA REVISIÓN INDEPENDIENTE DE CoST?

Para que una mayor transparencia sea eficaz en el logro de una mayor rendición de cuentas, las partes interesadas deben comprender los datos publicados e identificar las cuestiones de interés o posible preocupación. El propósito de una revisión independiente es facilitar este proceso. Así pues, la revisión independiente de CoST cumple una doble función:

1. Evaluar si los datos publicados son válidos y completos; y
2. Analizar y presentar los datos como información convincente para ayudar a identificar y comprender cuestiones que podrían plantearse a la entidad contratante y ponerse a disposición de terceros.

Una característica clave de cualquier Reporte de revisión independiente es que siga siendo objetivo e imparcial. Iniciado y aprobado por el grupo multisectorial, debe reflejar el enfoque de colaboración de CoST, en el que las partes interesadas trabajan juntas para mejorar el desempeño del sector.

El Reporte de revisión independiente debe tener por objeto:

- Garantizar una mejor comprensión de los datos publicados, de modo que
- Se obtengan conocimientos de alto nivel, que permitan
- Se formulen o apoyen recomendaciones bien fundadas.

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

- Se reconozca el valor añadido de CoST.
- Se refuerza la confianza mutua entre las partes interesadas.
- Mejora del desempeño y la gestión de datos por parte de los propietarios de los proyectos.

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

Este círculo virtuoso no se limita a la Revisión Independiente de CoST. A medida que la publicación de datos se institucionaliza y sigue un formato coherente, otros actores que utilizan los datos pueden adoptar prácticas similares. Puede tratarse, por ejemplo, de estudiantes o académicos que analizan los datos publicados como parte de sus tesis o investigaciones, o de empresas privadas que prestan servicios de asesoramiento a quienes participan en el sector como consultores, contratistas o inversores.

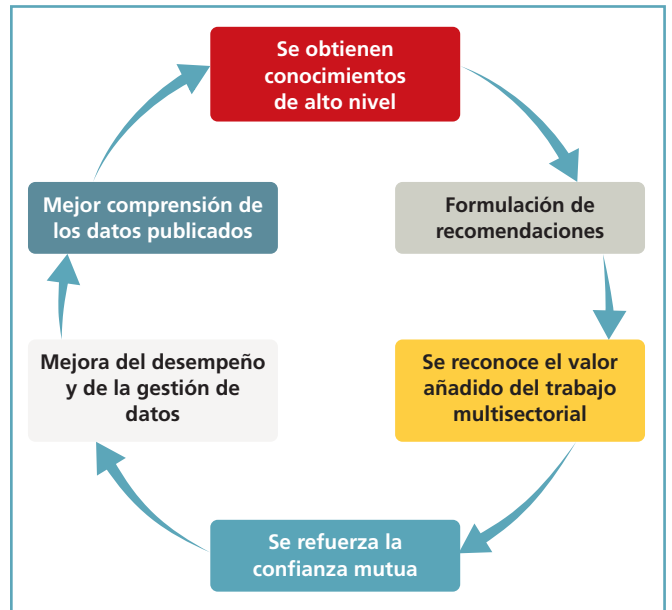


Figura 2: El círculo virtuoso de la revisión independiente de CoST

## 2.2 Resumen de algunas de las etapas de la revisión independiente de CoST

Como se ilustra parcialmente en la **figura 3**, la revisión independiente de CoST conlleva una serie de pasos detallados que hacen uso de datos publicados.

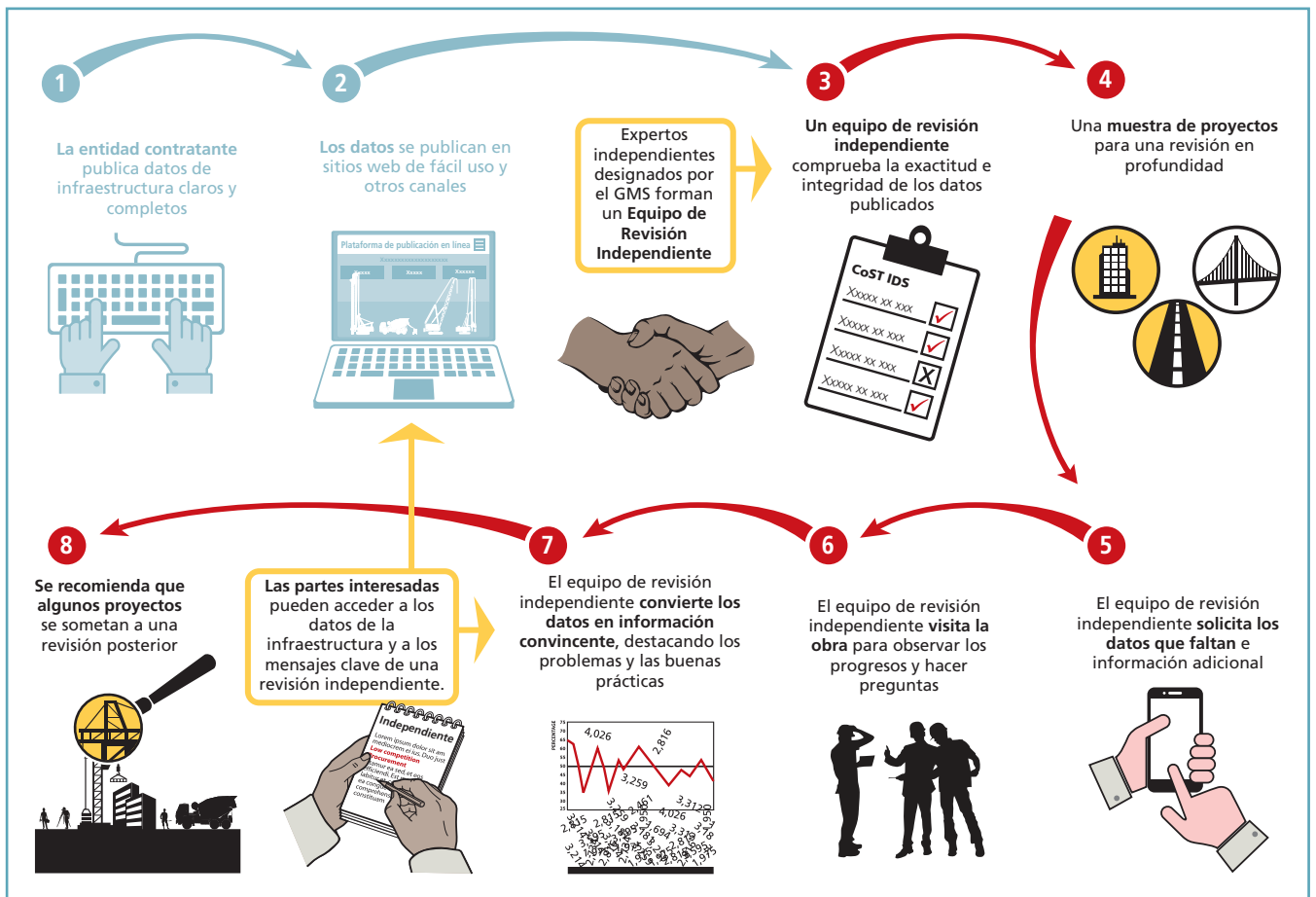


Figura 3: Visión general de la revisión independiente de CoST

## 2 El proceso de revisión independiente de CoST

Cada uno de estos pasos debe considerarse teniendo en cuenta los elementos clave del Reporte de revisión independiente, a saber:

- **Un resumen conciso que comunique las conclusiones y recomendaciones en un lenguaje claro y directo, que garantice que no haya ambigüedades y sea fácilmente comprensible para los no especialistas; y**
- **Un conjunto de recomendaciones claras sobre medidas correctivas que permitan abordar los problemas de forma continua.**

Los pasos 1 y 2 de la **figura 3** ilustran cómo la revisión independiente de CoST se basa en la publicación de datos, aunque sigue siendo distinta de ella. Estos pasos se detallan en el Manual de publicación de datos y en la nota orientativa que lo acompaña. Los pasos 3 a 8 están más explícitamente relacionados con la revisión independiente de CoST. Se describen con detalle en el capítulo 4, en el que también se aclara cómo pueden modificarse algunos aspectos de estos pasos en función del alcance, la escala y la madurez del miembro de CoST en un contexto específico.

El **Anexo 1** ofrece una visión general de las herramientas, listas de verificación y otros recursos disponibles para ayudar al gerente de CoST a desempeñar sus funciones.

### 2.3 Relación de la revisión independiente de CoST con otros pilares y funciones

#### REVISIÓN INDEPENDIENTE Y OTROS PILARES DE CoST

Junto a la Revisión Independiente, los otros pilares incluyen la publicación de datos, el trabajo multisectorial y la auditoría social.

- **Publicación de datos.** La publicación proactiva de datos es un requisito previo esencial para que se produzca la revisión independiente. Basándose en el examen de la publicación de datos, la revisión independiente:
  - Evalúa en qué medida se ha producido la publicación proactiva de datos;
  - Solicita datos y documentos sujetos a publicación reactiva; y
  - Evalúa la exactitud o no de lo que se ha publicado.
- **Trabajo Multisectorial.** Esto es lo que confiere legitimidad a las revisiones independientes, ya que el Reporte resultante destaca objetivamente las conclusiones y formula recomendaciones que se ajustan a los principios de CoST, libres de la influencia indebida de cualquier grupo de partes interesadas, independientemente de su nivel de influencia.
- **Auditoría social.** Esto se ve facilitado en gran medida por las revisiones independientes, que transforman los datos publicados en información convincente que las partes interesadas, incluidos los grupos de ciudadanos, los medios de comunicación y las personas afectadas, pueden comprender fácilmente. Esto les proporciona una base para formular preguntas con conocimiento de causa sobre las cuestiones que les preocupan.

#### REVISIÓN INDEPENDIENTE Y OTRAS FUNCIONES DE CoST

Con el tiempo, el creciente conjunto de datos publicados, los Reportes de revisión independientes relacionados y los análisis adicionales realizados potencialmente por otros, constituyen un recurso cada vez mayor que es de valor no sólo a nivel de un único proveedor, sino en todo un sector, una región e incluso a escala internacional. Para optimizar la contribución de los Reportes de revisión independientes, deben redactarse de forma suficientemente coherente para facilitar un análisis más amplio. Esto también contribuye al establecimiento progresivo de un robusto conocimiento que facilita las propias funciones internas de seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL) de CoST. Entre las consideraciones esenciales a este respecto figuran:

- **Idioma.** Los Reportes de revisión independiente deben redactarse normalmente en una lengua reconocida del país en cuestión. Sin embargo, cuando un Reporte se redacte en un idioma distinto del inglés, deberá facilitarse también una versión en inglés del resumen ejecutivo, las conclusiones y las recomendaciones. De este modo se aumenta su relevancia para los posibles inversores, al tiempo que se facilita un análisis internacional de más alto nivel, incluso internamente dentro de CoST. El mismo principio se aplica a los documentos de síntesis diseñados para ofrecer una visión general de un Reporte de revisión independiente mediante infografías.

- **Moneda.** Cuando se utilice una moneda distinta del USD, deberá indicarse también el equivalente aproximado en USD, utilizando el tipo de cambio vigente en el momento del análisis. Este tipo de cambio debe indicarse inmediatamente después de la lista de siglas y acrónimos al comienzo del Reporte de Revisión Independiente.
- **Revisión del estado de las recomendaciones anteriores.** La inclusión rutinaria de esta revisión aumenta la probabilidad de que cada Reporte de revisión independiente tenga un impacto duradero. Para más detalles sobre este requisito, consúltese la herramienta Excel de revisión independiente, que se encuentra en el **Anexo 2**, concretamente en la hoja de trabajo titulada “Estado de las recomendaciones.”
- **Notificación coherente de datos básicos e información resumida.** Cuando se presente un Reporte de revisión independiente, deberá ir acompañado de un Reporte resumido para el GMS. Este Reporte, que no será un documento público, deberá incluir:
  - Una lista de verificación de datos posterior a la Revisión Independiente. Se describe en el **Anexo 2**. En la hoja de trabajo denominada Resumen posterior a la Revisión Independiente.
  - Un resumen conciso de las cuestiones surgidas que no habría sido apropiado incluir en el propio Reporte de la Revisión Independiente, porque:
    - se refieren a la relación entre el equipo de revisión independiente (IRT) y CoST
    - son confidenciales; y/o
    - se basan en impresiones y opiniones que, aunque potencialmente válidas, o bien no están respaldadas por pruebas fehacientes, o bien sí lo están, pero no se han incluido en el Reporte para no restarle eficacia.

### 2.4 Revisión de las métricas de infraestructuras sostenibles e inversiones en financiación para el clima (datos opcionales)

Para mejorar su capacidad de evaluación, CoST ha identificado otros **45** puntos de datos opcionales relacionados con la sostenibilidad de los proyectos de infraestructuras y **33** puntos de datos opcionales relativos a las inversiones en financiación para el clima.

#### PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURAS SOSTENIBLES

Por infraestructuras sostenibles se entienden los proyectos que se planifican, diseñan, construyen, operan y desmantelan de manera que se garantice su sostenibilidad económica, financiera, social, medioambiental (incluida la resiliencia climática) e institucional a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto<sup>2</sup>. En la **Figura 4** se muestran las fases del ciclo de vida del proyecto.

En la **Figura 5** se presenta una breve explicación de lo que implica la sostenibilidad de las infraestructuras en cada una de sus cuatro dimensiones:

Los proyectos de infraestructuras sostenibles aportan beneficios económicos, sociales, medioambientales e institucionales a largo plazo al garantizar la resiliencia y la eficiencia a lo largo de su ciclo de vida. Dichos proyectos pueden servir de catalizadores para una transformación positiva en comunidades y sociedades. Se dispone de una sencilla herramienta basada en Excel para ayudar a registrar los 45 puntos de datos relacionados con las cuatro dimensiones de la sostenibilidad. En el **anexo 2**, dentro de las hojas de trabajo asociadas a Infraestructuras sostenibles, se ofrecen más detalles sobre la herramienta.

#### PROYECTOS DE FINANCIAMIENTO CLIMÁTICO

Las inversiones de financiamiento climático se refieren a proyectos financiados por recursos climáticos específicos que se concentran en la consecución de objetivos climáticos concretos. Proporcionan financiamiento tanto al sector público como al privado para proyectos de infraestructuras que abordan el cambio climático a través de la mitigación, la adaptación o una combinación de ambas.

Para las inversiones de financiamiento climático, el Estándar de Datos de Infraestructura (IDS) de CoST incluye puntos de datos a lo largo de seis etapas del ciclo de vida del proyecto, específicamente relacionados con proyectos de mitigación y adaptación al cambio climático. Un sencillo programa basado en Excel

<sup>2</sup> La definición de infraestructura sostenible, las cifras de datos para esta sección, los atributos para la sostenibilidad a través de cuatro dimensiones y el concepto de financiación climática se derivaron del estándar de Datos de Infraestructura de CoST (2024), que se basó en el documento del BID titulado “Atributos y Marco para la Infraestructura Sostenible” (2019).

Se dispone de una herramienta para ayudar a registrar los 33 puntos de datos de las inversiones de financiamiento climático en infraestructura. En el **Anexo 2**, en las hojas de trabajo asociadas al Financiamiento climático, se presentan más detalles sobre la herramienta.



Figura 4: Etapas del ciclo de vida del proyecto



Figura 5: Dimensiones de una infraestructura sostenible

# 3 Gestionar el proceso de revisión independiente como un proyecto

## 3.1 ¿Por qué una revisión independiente debe considerarse un proyecto?

Un proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto, servicio o resultado único mediante la gestión de al menos estas áreas clave:

- **Alcance:** Define qué trabajo hay que hacer. Debe estar claramente definido y deben gestionarse los cambios.
- **Calendario:** Establece un calendario para completar el trabajo del proyecto. Hay que secuenciar las actividades y estimar su duración.
- **Presupuesto:** Determina los recursos necesarios para completar el proyecto. Se estiman los costes y se controlan los gastos.
- **Gestión de la calidad:** Garantiza que el proyecto cumpla con los estándares definidos y los requisitos de calidad correspondientes.
- **Gestión de riesgos:** Identifica, analiza y responde a los riesgos del proyecto que puedan afectar a la probabilidad de alcanzar los objetivos deseados.
- **Gestión de actores clave (stakeholders):** Consiste en identificar y comprometer a las personas o grupos que participan en el proyecto o se ven afectados por él.

Por todo ello, el proceso de revisión independiente de CoST se considera un proyecto. Por lo tanto, es beneficioso aplicar las buenas prácticas establecidas en la gestión de proyectos. El Plan de Ejecución del Proyecto (PEP) es un documento conciso, presentado normalmente en forma de tabla, que resume el planteamiento futuro del equipo del proyecto. En el **Anexo 6** figura un modelo de PEP.

## 3.2 Funciones y responsabilidades en la revisión independiente de CoST

El equipo de miembros de CoST está formado por el Gerente de CoST y el GMS. Juntos colaboran con el equipo de revisión independiente o el profesional de revisión independiente para llevar a cabo conjuntamente el proceso de revisión independiente. Cada uno tiene funciones y responsabilidades distintas, como se detalla en la **figura 6**.

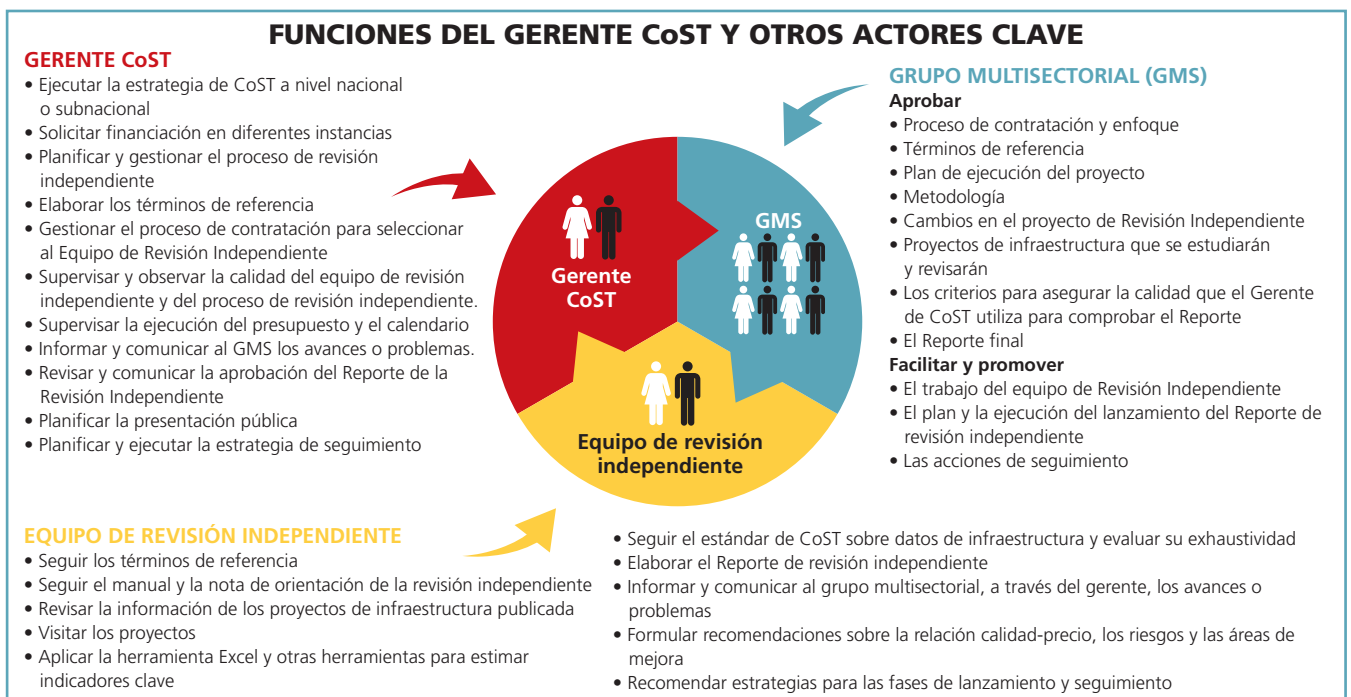


Figura 6: Funciones del Gerente CoST y otros actores clave

#### El papel del grupo multisectorial en la revisión independiente

La mayor parte del trabajo que conlleva la elaboración de un Reporte de revisión independiente corre a cargo de la entidad o personas contratadas (ya sean de una empresa privada, del mundo académico o de un organismo gubernamental). Aunque la contratación de los servicios, con el apoyo de la organización anfitriona cuando proceda, será gestionada por el Gerente de CoST en nombre del Grupo de multisectorial (GMS), se espera que cada miembro del GMS desempeñe un papel activo de apoyo y esté suficientemente familiarizado con el contenido del Reporte para poder explicar y, potencialmente, defender sus principales conclusiones y recomendaciones.

Las principales áreas de vinculación de los miembros del GMS son:

- **Aprobar el proceso y el enfoque de la contratación.**
- **Aprobar los términos de referencia y los criterios de evaluación asociados.**
- **Aprobar el nombramiento y la metodología propuesta.**
- **Aprobar los cambios significativos de enfoque y metodología que puedan surgir en los puntos de parada<sup>3</sup>.**
- **Aprovechar la experiencia y los contactos pertinentes para facilitar<sup>4</sup> el trabajo de los IRP.**
- **Aprobar los criterios con arreglo a los cuales el gerente de CoST revisa el Reporte de revisión independiente.**
- **Aprobar el Reporte de revisión independiente.**
- **Participar en el lanzamiento del Reporte de revisión independiente principalmente en calidad de representante del GMS, y no como representante de ninguna otra agrupación u organización específica diferente.**

El GMS es responsable en última instancia de encargar un proceso de revisión independiente y de aprobar el Reporte o los Reportes de revisión independiente resultantes. Si, a pesar de los sistemas internos de gestión de calidad aplicados por la parte contratada, el Reporte no es aceptable para el GMS, deberá revisarse repetidamente hasta que se aborden todas las preocupaciones válidas. Algunos ejemplos de problemas válidos son:

- **Declaraciones que no se basan en hechos documentados;**
- **Reticencia por parte de la IRT a referirse a hechos relevantes que algunos actores podrían desear suprimir sin justificación, pero que, si se incluyeran con sensibilidad, servirían al propósito del Reporte; y/o**
- **Cuestiones relacionadas con la calidad del documento en cuanto a coherencia interna, claridad de la comunicación y profesionalidad general.**

Durante este proceso de revisión, es posible que el Gerente de CoST tenga que recordar a los miembros del grupo multisectorial que la obligación principal de cada uno es respetar el enfoque y los objetivos acordados de CoST, aunque no coincidan plenamente con el enfoque o los intereses de su organización individual. Toda decisión de no aceptar parte o la totalidad de un proyecto de Reporte de revisión independiente deberá comunicarse por escrito y atenerse al Código de Conducta de CoST. En los casos en que un Reporte pueda exponer a las personas a críticas, podrán tomarse medidas para reducir el riesgo de impacto sobre su reputación. Por ejemplo, es fundamental dar tiempo suficiente a la entidad contratante para que prepare una respuesta, de modo que cuando se publique el Reporte de revisión independiente pueda demostrar que se están aplicando medidas correctivas.

#### El papel del Gerente de CoST en la revisión independiente

El papel del Gerente de CoST en la revisión independiente es crucial, ya que se centra en la gestión (planificación, organización, coordinación de la ejecución y control) más que en la ejecución directa.

<sup>3</sup> Especificado en el calendario del proyecto, un punto de parada es una fase en la que el contratado suspende el gasto de recursos hasta que se evalúe la posible necesidad de ajustar las actividades, el enfoque o el alcance del trabajo a la luz de los resultados obtenidos hasta la fecha.

<sup>4</sup> Este apoyo podría, por ejemplo, incluir la ayuda para organizar reuniones, facilitar las discusiones sobre las visitas al lugar o recordar a los colegas del gobierno los acuerdos previos relacionados con la publicación reactiva.

Entre las responsabilidades del Gerente relacionadas con la revisión independiente de CoST se incluyen:

- **Planificar y supervisar el proceso de revisión independiente:** Gestionar todas las fases de la revisión independiente, desde su inicio hasta su finalización, garantizando el cumplimiento de los principios, estándares y buenas prácticas de CoST.
- **Preparar los términos de referencia:** Elaborar los términos de referencia que especifiquen el alcance del trabajo, los resultados y las cualificaciones requeridas para el profesional o el equipo que lleve a cabo la revisión.
- **Supervisar el proceso de contratación:** Dirigir la selección y contratación del Equipo de Revisión Independiente o Profesional de Revisión Independiente (IRT/IRP) para llevar a cabo la revisión.
- **Apoyar el trabajo:** Garantizar que se proporciona el apoyo adecuado al IRT/IRP, facilitando el acceso a los datos, documentos, personal y lugares de los proyectos y ayudando a seleccionar una muestra de proyectos para su revisión.
- **Supervisar y observar la calidad:** Supervisar la calidad del trabajo del IRT/IRP a lo largo del proceso para garantizar que cumple con los estándares requeridos.
- **Supervisar el presupuesto y el calendario:** Supervisar los aspectos financieros del proceso de revisión independiente, asegurándose de que se ajusta al presupuesto y al calendario acordado.
- **Informar y comunicar al GMS:** Mantener informado al Grupo Multisectorial (GMS) de los avances, los retos y las principales conclusiones a lo largo del proceso.
- **Examinar y comunicar la aprobación:** Examinar el borrador y el Reporte final de la revisión independiente y comunicar su aprobación a los actores pertinentes.
- **Planificar la presentación pública:** Organizar el acto de presentación pública para difundir las conclusiones del Reporte de revisión independiente y promover la transparencia y la rendición de cuentas.
- **Planificar y ejecutar la estrategia de seguimiento:** Desarrollar y ejecutar una estrategia para garantizar la aplicación de las recomendaciones del Reporte de revisión independiente y el seguimiento periódico de los avances.

### El papel del Equipo de Revisión Independiente

El Equipo de Revisión Independiente (IRT) o Profesional de Revisión Independiente (IRP) es esencial. El contrato con el IRT/IRP debe alcanzar el doble objetivo de ser a la vez competitivo en precio y de alta calidad de ejecución. El IRT es el principal impulsor del ejercicio de revisión.

Las responsabilidades del IRT incluyen:

- **Cumplir los términos de referencia:** Seguir las directrices y los requisitos indicados en los términos de referencia facilitados por el Gerente de CoST. Esto incluye el uso de plantillas o herramientas proporcionadas por CoST para recopilar, analizar o presentar la información.
- **Seguir el manual y las herramientas de la revisión independiente:** Cumplir los procesos y estándares establecidos por CoST para llevar a cabo la revisión independiente.
- **Examinar y recopilar información sobre los proyectos:** Examinar la información del proyecto publicada en sitios de datos en línea y recopilar los datos adicionales necesarios.
- **Organizar visitas in situ:** Realizar visitas sobre el terreno a los proyectos para verificar la información, evaluar los avances e identificar cualquier problema de acuerdo con el protocolo de visitas in situ.
- **Utilizar herramientas para calcular indicadores clave:** Utilizar la herramienta Excel y otras herramientas pertinentes para analizar datos y calcular indicadores clave de desempeño.
- **Evaluar la exhaustividad de los datos publicados:** Asegurarse de que los datos se ajustan al CoST IDS o al OC4IDS y evaluar si se ha publicado toda la información requerida.
- **Elaborar el Reporte de revisión independiente y un Reporte posterior a la revisión independiente:** Compilar y redactar tanto el Reporte de revisión independiente como el Reporte posterior a la revisión independiente, presentando los resultados, análisis y conclusiones de forma clara y concisa.
- **Informar y comunicarse con el GMS:** Proporcionar actualizaciones periódicas al GMS, a través del Gerente de CoST, sobre el progreso del proceso de revisión independiente, incluyendo cualquier desafío o problema encontrado.

- **Elaborar recomendaciones:** Elaborar recomendaciones relacionadas con la relación calidad-precio, las áreas de riesgo y las áreas susceptibles de mejora.
- **Identificar buenas prácticas:** Destacar las buenas prácticas observadas durante la revisión que contribuyan a la transparencia y a la ejecución eficaz de los proyectos, y que puedan servir de modelo para su reproducción o adaptación en otros proyectos.
- **Recomendar estrategias de lanzamiento y seguimiento:** Proponer estrategias para la presentación pública del Reporte de revisión independiente y la fase de seguimiento posterior para garantizar la aplicación de las recomendaciones y la supervisión de los avances.

### 3.3 Identificación y gestión de las partes interesadas (stakeholders)

Como cualquier proyecto, el proceso de revisión independiente de CoST requiere la identificación y participación efectivas de las partes interesadas. A continuación se explica cómo llevarlo a cabo:

#### 3.3.1. Identificación de las partes interesadas:

- **Identificar a todas las partes:** El paso inicial consiste en identificar a todas las personas, grupos u organizaciones interesados en los proyectos de infraestructura objeto de revisión. Esto incluye:
  - Organismos gubernamentales que participan en los proyectos (entidades adjudicadoras) o autoridades superiores.
  - Empresas constructoras y contratistas.
  - Ingenieros y consultores.
  - Comunidades locales afectadas por los proyectos.
  - Organizaciones de la sociedad civil.
  - Medios de comunicación.
- **Analizar la influencia y el interés de las partes interesadas:** Evaluar la influencia de cada parte interesada en los proyectos, junto con su nivel de interés. Este interés puede no ser necesariamente positivo.

#### 3.3.2. Compromiso de las partes interesadas:

- **Desarrollar una estrategia de compromiso:** Cree un plan para comunicarse con los representantes apropiados de las partes interesadas e involucrarlos durante el proceso de revisión independiente.
- **Adaptar la comunicación:** Presentar la información de manera accesible y pertinente para cada grupo de interesados.
- **Abordar y gestionar las preocupaciones y expectativas:** Esté preparado para abordar las preocupaciones de las partes interesadas y establezca expectativas realistas.
- **Fomentar la participación:** Insté a las partes interesadas a participar en el proceso de revisión independiente aportando sus comentarios sobre los Reportes de revisión o participando en los ejercicios de validación.

Al identificar y gestionar eficazmente a las partes interesadas, el proceso de revisión independiente de CoST puede aumentar la transparencia, la rendición de cuentas y la confianza en los proyectos de infraestructuras, mejorando los resultados para todos los implicados. El **Anexo 6**, que ofrece una plantilla para el Plan de Ejecución del Proyecto (PEP), contiene una matriz de identificación de las partes interesadas.

### Calendario típico de un proceso de revisión independiente

Es conveniente que el Gerente de CoST vea todo el proceso como un calendario y comprenda los plazos previstos. La **figura 7** ilustra el calendario típico de un proceso de revisión independiente.

Aunque cada proceso de revisión independiente es único, las tres fases suelen desarrollarse en un plazo de seis meses.

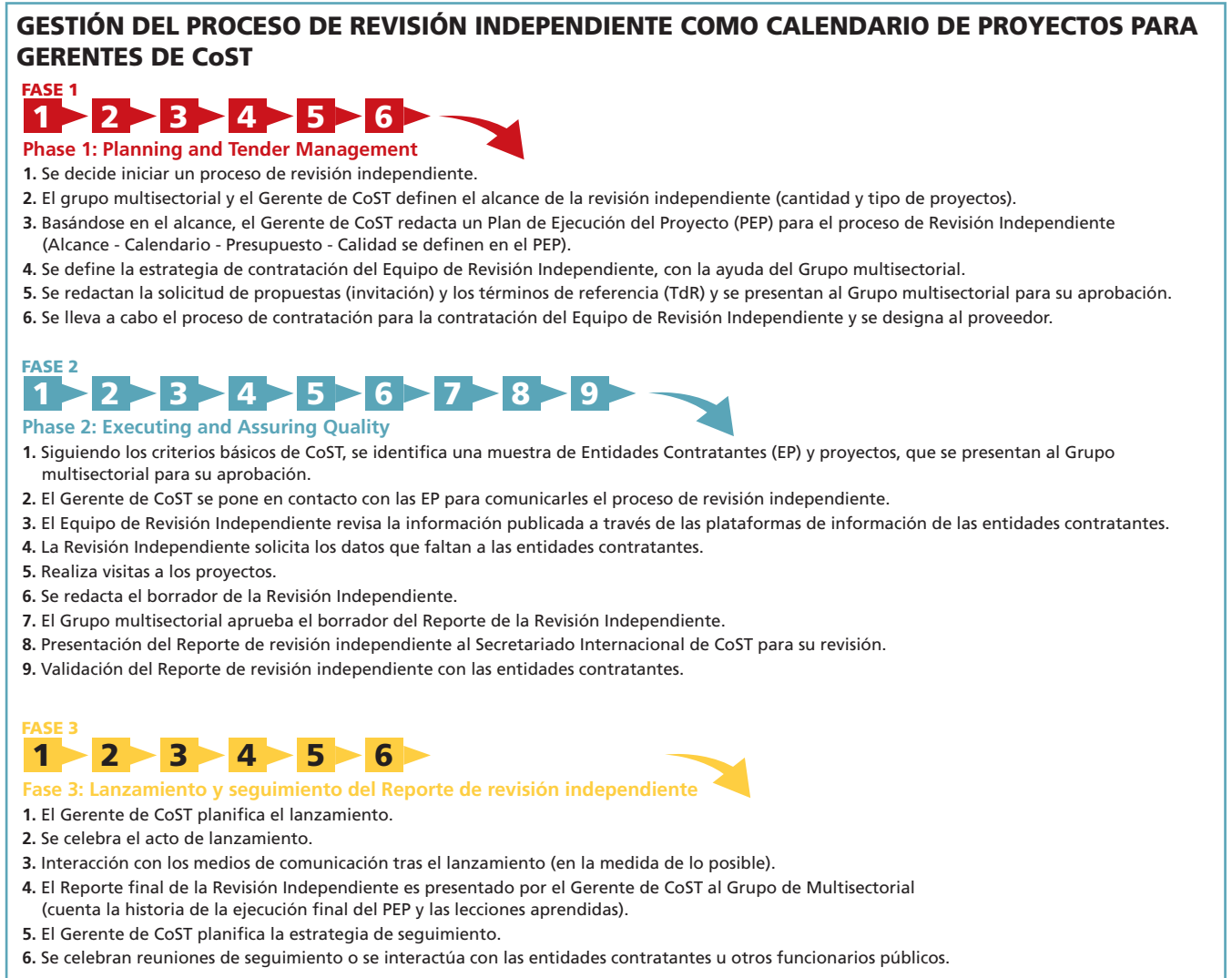


Figura 7: Calendario típico de un proceso de revisión independiente

### 3.4 Gestión de calidad del proceso de revisión independiente

Cualquier Reporte de revisión independiente que se publique debe ser de alta calidad para garantizar su credibilidad y utilidad. Los Reportes de alta calidad, que incluyen un análisis exhaustivo de la relación calidad-precio de los proyectos de infraestructuras públicas, proporcionan a las partes interesadas información fiable para una toma de decisiones y una supervisión informadas. Esto, a su vez, mejora la rendición de cuentas y promueve una mejor gobernanza de los recursos públicos.

Para lograrlo, la gestión de la calidad debe aplicarse en cada etapa del proceso. Aunque se espera que el IRP o el IRT lleven a cabo sus propios procesos de revisión independiente de la calidad, es necesario un mecanismo de control de calidad directo que sirva de lista de verificación. Denominada Lista de Verificación de Calidad, especifica los elementos esenciales que deben incluirse en el Reporte de revisión independiente y la profundidad de análisis requerida. Este enfoque normalizado ayuda a garantizar que todos los Reportes sean completos, precisos y cumplan las normas de calidad necesarias.

El **Anexo 4** incluye un modelo de Lista de Verificación de la Calidad para un Reporte de revisión independiente. Esta lista debe utilizarse en colaboración con el proveedor de servicios de revisión independiente para supervisar conjuntamente la calidad del Reporte.

# 4 Adquisición de un Reporte de revisión independiente

## 4.1 Las etapas de la contratación

El Gerente de CoST debe tomar medidas razonables para garantizar que todos los aspectos de la contratación de los servicios de un equipo o individuo de revisión independiente se preparen, lleven a cabo y documenten adecuadamente. Esto implica actuar de acuerdo con los Términos de Referencia y las orientaciones del grupo multisectorial y el secretariado internacional de CoST, y colaborar estrechamente, cuando proceda, con los responsables de la gestión de contrataciones de la organización anfitriona.

Como en cualquier proceso de contratación pública, hay siete fases distintas, como se indica en la **figura 8**.

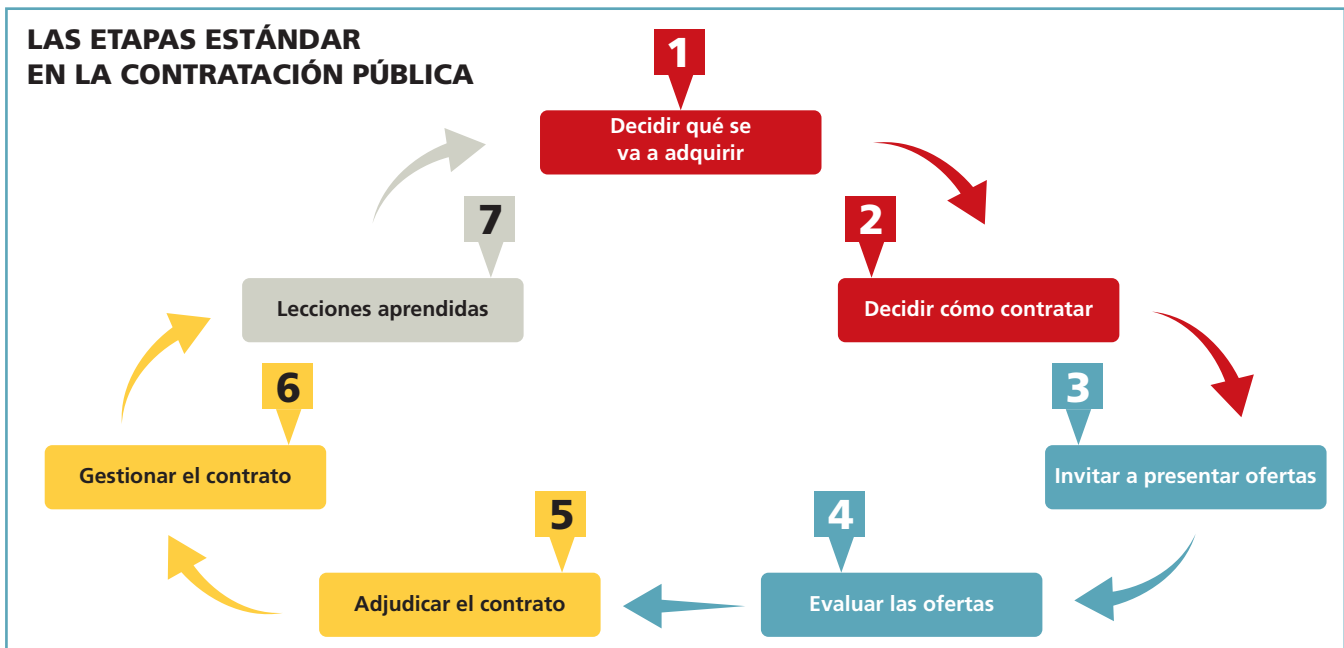


Figura 8: Fases estándar de la contratación pública

La contribución del GMS a cada una de estas etapas se resume en el **cuadro 1**.

FASE DE CONTRATACIÓN	CUESTIONES QUE DEBE ACORDAR EL GMS
<b>1. DECIDIR QUÉ SE VA A ADQUIRIR</b>	¿Cuál es la escala y el alcance adecuados del ejercicio, teniendo en cuenta los recursos disponibles?
<b>2. DECIDIR CÓMO CONTRATAR</b>	¿Los servicios deben ser prestados por un particular, una empresa u otro organismo público o privado, ya sea mediante designación directa o concurso?
<b>3. CONVOCAR OFERTA(S)</b>	¿Son claros los Términos de Referencia y las instrucciones que lo acompañan? ¿Abarcan todas las disposiciones necesarias, incluidas las referencias apropiadas a las políticas y procedimientos aplicables de CoST, en particular los relativos a las políticas de salvaguardia y ética?
<b>4. EVALUACIÓN DE LAS OFERTAS</b>	¿Se evalúan objetivamente las ofertas con arreglo a criterios predeterminados?
<b>5. ADJUDICACIÓN DEL CONTRATO</b>	¿Se han cumplido todos los requisitos administrativos y existen mecanismos adecuados de rendición de cuentas para supervisar el contrato?
<b>6. GESTIÓN DEL CONTRATO</b>	¿Se ha asignado la responsabilidad de la gestión interna de la calidad al IRT/IRP, y existe una revisión por parte del Gerente de CoST y del GMS?
<b>7. LECCIONES APRENDIDAS</b>	¿Qué mejoras pueden introducirse para hacerlo mejor la próxima vez?

Cuadro 1: Cuestiones que debe acordar el GMS durante la obtención de un Reporte de revisión independiente

### 4.2 Necesidad de un enfoque específico

Una vez que se ha determinado qué proyectos se someterán a una revisión independiente, el ejercicio debe concentrarse en cuestiones específicas y áreas de preocupación para utilizar eficazmente los recursos limitados. Esta selección suele guiarse por el análisis preliminar de los datos, la experiencia general del sector y la comprensión de los factores de riesgo pertinentes para los proyectos específicos de CoST y el IRP. Los miembros de los GMS constituyen una valiosa fuente de conocimientos y experiencia que contribuye a la selección. Un control de diligencia debida de la reputación de las principales partes interesadas puede revelar más información y conocimientos pertinentes.

Como parte del desarrollo de un grupo de expertos pertinentes, es aconsejable favorecer los enfoques que permitan a los expertos adicionales aprender de los IRP más experimentados.

A continuación, se examina cada etapa por separado:

### 4.3 Decidir qué se va a contratar

Los recursos disponibles limitan el alcance y la escala de un proceso específico de revisión independiente en términos de:

- **Oportunidad:** El número de proyectos sobre los que se han publicado datos de forma debidamente acordada, documentada y visible, aunque todavía no se hayan evaluado.
- **Capacidad de revisión independiente:** El número de IRP que poseen las competencias y la experiencia pertinentes.
- **Capacidad de supervisión de contratos:** La capacidad del Secretariado de CoST para supervisar el proceso de revisión independiente con el apoyo activo, cuando proceda y sea posible, del grupo multisectorial y de cualquier organización anfitriona.
- **Recursos financieros:** El presupuesto disponible en términos de un número aproximado de días de tiempo de IRP que se pueden contratar, junto con los gastos relacionados.

La capacidad de llevar a cabo un proceso de revisión independiente variará significativamente entre países, dependiendo de la madurez y profesionalidad en la contratación de infraestructura pública, desde la planificación hasta la entrega final del activo terminado. Del mismo modo, es probable que exista una amplia gama de oportunidades en cuanto al número y la escala de proyectos



Gerente de CoST Guatemala con miembros del Equipo de Revisión Independiente

## 4 Adquisición de un Reporte de revisión independiente

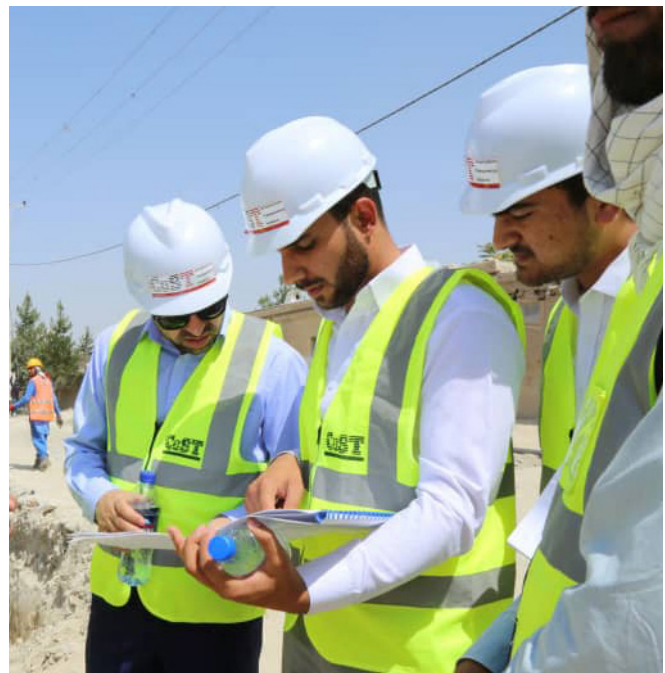
sujetos a publicación de datos. En todos los casos, lo mejor es empezar con un ejercicio a escala relativamente pequeña y centrarse en ejecutarlo con eficacia. Este enfoque permite a los responsables adquirir una experiencia valiosa y relevante y identificar y resolver rápidamente cualquier problema, ganándose al mismo tiempo el respeto y la confianza de las partes interesadas.

En contextos en los que se dispone de las competencias y los recursos necesarios, el alcance y la escala de cualquier contrato de revisión independiente no deberían ser ni:

- **Tan limitados que la movilización y el esfuerzo administrativo representen más del 10% del ejercicio de revisión en sí, ni**
- **Tan ilimitado que el ejercicio resulte excesivamente detallado, no ponga de relieve los principales problemas subyacentes y corra el riesgo de no alcanzar su objetivo.**

Inevitablemente, nunca habrá tiempo suficiente para que la IRT aclare todos los aspectos de un proyecto. Por lo tanto, es esencial que los TdR se formulen de manera que se consiga centrar la atención, tanto a través de:

- **Un enfoque inicial informado sobre las posibles áreas de interés, basado en la experiencia y los conocimientos de las personas familiarizadas con el sector en general y con ese proyecto en particular; y**
- **La incorporación de puntos de parada en la metodología que permitan al Gerente de CoST, en nombre del GMS y con su apoyo activo, realizar los ajustes oportunos en el Reporte del IRP.**



Una visita de revisión independiente a Afganistán

### 4.4 Decidir cómo contratar

Una de las primeras decisiones importantes que debe tomar o aprobar el grupo multisectorial se refiere al método de contratación que debe seguirse. A la hora de tomar una decisión de este tipo, hay que plantearse las siguientes preguntas:

- **¿Qué tipo de proveedor de servicios sería el más adecuado?**
- **¿Debe haber un nombramiento directo o es necesario un proceso competitivo?**
- **¿El contrato debe ser a suma alzada o por tiempo?**

No existe una respuesta directa a estas preguntas, ya que las decisiones deben basarse en las circunstancias del momento. Sin embargo, en aras de la responsabilidad interna, cualquier decisión que se tome debe documentarse por escrito. Al hacerlo, deben tenerse en cuenta los siguientes factores:

#### **EXPERIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN ANFITRIONA**

En situaciones en las que el Secretariado no es una entidad jurídica diferenciada, existen ventajas evidentes a la hora de utilizar cualquier experiencia que la organización anfitriona posea en la contratación de servicios similares.

#### **NATURALEZA DEL PROVEEDOR DE SERVICIOS**

Un proceso de revisión independiente puede ser llevado a cabo por un único profesional altamente experimentado, un equipo de expertos independientes, una empresa de consultoría, una unidad de investigación universitaria o un departamento de auditoría o inspección gubernamental. A la hora de decidir qué opción elegir, el Gerente de CoST, actuando en nombre del GMS, debe basar su elección en los siguientes requisitos básicos:

### Capacidad

- ¿Disponen de los conocimientos, aptitudes y experiencia necesarios?
- Si no es así, ¿demuestran que comprenden el enfoque de CoST y que son capaces de realizar el trabajo?
- Incluso si son capaces de realizar el trabajo, ¿es probable que puedan dedicar el esfuerzo necesario para completarlo según el calendario previsto?

Las competencias requeridas variarán en función del tipo de infraestructura, pero en general incluyen:

- **Conocimientos:** Una clara comprensión de los contextos técnicos, jurídicos, socioeconómicos, medioambientales y administrativos del proyecto o proyectos, junto con una conciencia de las posibles áreas de ineficacia y/o malas prácticas.
- **Competencias:** Experiencia en el trabajo o el análisis de proyectos similares, junto con sólidas aptitudes para la gestión de datos y la comunicación, y capacidad para completar las tareas asignadas dentro de los plazos previstos.
- **Actitud:** Apreciación demostrable del enfoque CoST, combinada con el compromiso de marcar la diferencia, sensibilidad hacia las perspectivas y preocupaciones de todas las partes interesadas y voluntad de aprender.

Por regla general, es preferible, siempre que sea posible, identificar a un pequeño número de personas capaces de proporcionar una serie de competencias de este tipo, en lugar de arriesgarse a movilizar a un gran equipo de especialistas y coordinar sus actividades. Aunque a veces se considere posible, no es seguro que se reconozca la necesidad de servicios adicionales durante la misión. En tales casos, se podrían tomar medidas para planificar la posibilidad de obtener servicios adicionales en apoyo del contrato principal de revisión independiente o incluir una estimación provisional probable de tales servicios adicionales como suma provisional en el contrato de revisión independiente.

### Credibilidad

- ¿Tienen una reputación de integridad profesional tal que su Reporte inspirará el respeto de todas las partes interesadas representadas en el grupo multisectorial?
- ¿Se les considera libres de conflictos de intereses<sup>5</sup>?
- ¿Tienen la suficiente confianza e independencia para ser capaces, en caso necesario, de arrojar luz sobre verdades que pueden resultar incómodas en cierta medida?

### Compromiso

- ¿Muestran un interés genuino por lo que pretende conseguir CoST?
- ¿Es probable que su participación fomente o restrinja las oportunidades de que otros adquieran experiencia y conocimientos sobre la revisión independiente de CoST?
- ¿Están dispuestos a hacer un esfuerzo adicional para elaborar un Reporte excelente?

### Coste

- ¿Es asequible el coste previsto de los honorarios dentro del presupuesto asignado?
- ¿Pueden gestionarse eficazmente los costes sin dejar de cumplir el objetivo del proceso de revisión independiente?

Los miembros de CoST de todo el mundo tienen experiencia en el proceso de revisión independiente llevado a cabo por una amplia gama de proveedores de servicios. No existe una única opción recomendada, sino que cada una de ellas conlleva ventajas potenciales y riesgos asociados. En el **cuadro 2** se resumen algunas de ellas.

Al evaluar los pros y los contras de los distintos enfoques alternativos, se debe considerar en qué medida se pueden optimizar las ventajas potenciales y mitigar los riesgos asociados en cada caso.

<sup>5</sup> Los conflictos de intereses suelen presentarse en forma de i) particulares o empresas con intereses en proyectos específicos que pueden ser objeto de una revisión independiente ii) funcionarios públicos reacios o incapaces de poner de manifiesto una preocupación que pueda tener repercusiones en la reputación del gobierno y iii) cualquier persona preocupada porque sus acciones en apoyo de la revisión independiente de CoST puedan poner en peligro sus perspectivas futuras de empleo o (en casos extremos) su seguridad personal. Siendo realistas, puede resultar imposible evitar por completo cualquier posible Cdl. Sin embargo, todos los posibles Cdl conocidos deben declararse abiertamente. En aras de la transparencia, los posibles Cdl específicos conocidos deben, en su caso, aclararse en un preámbulo del Reporte de revisión independiente, junto con una descripción de las medidas de mitigación adoptadas.

### ¿LA CONTRATACIÓN DEBE SER COMPETITIVA O POR DESIGNACIÓN DIRECTA?

Los beneficios de adoptar procesos de contratación competitivos para la revisión independiente incluyen:

- **Transparencia y concienciación en el mercado;**
- **Aumento de la competencia y, por lo tanto, de la rentabilidad.**
- **Posibilidad de introducir innovaciones y desarrollar nuevos conocimientos.**

Sin embargo, estas ventajas pueden verse contrarrestadas en cierta medida por desventajas, como, por ejemplo:

- **Retrasos como resultado del proceso competitivo;**
- **Mayor esfuerzo administrativo y papeleo;**
- **Acceso limitado a expertos que sólo trabajan por designación directa; y**
- **Riesgo de que el bajo precio se traduzca en una baja calidad de los servicios, ya que algunos oferentes pueden no haber comprendido plenamente los requisitos, aunque sean capaces de preparar una propuesta convincente.**

PROVEEDOR DE SERVICIOS	VENTAJAS POTENCIALES	RIESGOS ASOCIADOS
<b>PROFESIONAL INDIVIDUAL ALTAMENTE EXPERIMENTADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Relativamente fácil de informar sobre la naturaleza única de la revisión independiente de CoST</li> <li>● Relativamente fácil de gestionar</li> <li>● Menor necesidad de duplicación de esfuerzos y coordinación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dificultad para identificar a una persona con los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios</li> <li>● La dependencia de una sola persona limita el desarrollo de una trayectoria de experiencia en CoST</li> <li>● Gestionarlos podría resultar difícil</li> </ul>
<b>EQUIPO DE PERSONAS INDEPENDIENTES EXPERTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se puede aplicar toda la gama de competencias necesarias</li> <li>● Ayuda a desarrollar un grupo creciente de expertos con los conocimientos y la experiencia pertinentes</li> <li>● Reduce el coste al no pagar los gastos generales de la empresa, que pueden ser significativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se requiere un gran esfuerzo de gestión para contratar servicios interactivos</li> <li>● Menor claridad en las líneas de responsabilidad de la prestación de servicios.</li> <li>● Mayor riesgo para CoST en caso de mala coordinación entre las personas contratadas o de incumplimiento de las mismas</li> </ul>
<b>EMPRESA CONSULTORA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Responsabilidad clara si el contrato está bien preparado</li> <li>● Los riesgos de incumplimiento recaen más claramente en la empresa</li> <li>● Beneficios potenciales de la innovación por parte de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Coste relativamente elevado</li> <li>● La empresa puede explotar un contrato mal preparado y puede asignar profesionales subalternos a la tarea</li> <li>● La empresa puede adoptar y comunicar un enfoque incoherente con los principios de CoST</li> <li>● Puede que en algunos mercados no existan empresas adecuadas</li> </ul>
<b>UNIDAD DE INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Es probable que aprecie la importancia de contar con datos sólidos</li> <li>● Es probable que tenga acceso a una amplia gama de competencias relevantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pueden inclinarse por la opinión de que no es posible llegar a ninguna conclusión sin datos e investigación adicionales</li> <li>● Pueden hacer que el ejercicio sea demasiado académico y no comunicar claramente los resultados a las partes interesadas</li> <li>● Puede asignar a personas inadecuadas la realización de algunas actividades</li> <li>● Puede no comunicar claramente a CoST en las interacciones cara a cara</li> </ul>
<b>GOBIERNO DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA O INSPECCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fácil acceso a los datos disponibles</li> <li>● Competencia técnica</li> <li>● Es más probable que el gobierno ponga en práctica las recomendaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Puede resultar difícil encontrar los medios adecuados para poner en práctica los conocimientos técnicos</li> <li>● Puede que algunas partes interesadas no confíen en él</li> <li>● Pueden percibir la revisión independiente como otra auditoría o inspección</li> <li>● Pueden tener un conflicto de intereses, por lo que se abstengan de poner de manifiesto sus preocupaciones</li> </ul>

Cuadro 2: Ventajas e inconvenientes de los distintos proveedores de servicios para la revisión independiente de CoST

En las primeras etapas de un Miembro de CoST, los riesgos asociados a la contratación abierta de servicios de revisión independiente pueden a veces superar a los beneficios. Es probable que la experiencia pertinente en el mercado sea limitada y que haya poca capacidad administrativa, tanto en el secretariado de CoST como entre los miembros del GMS. La organización anfitriona podría ayudar a mitigar estos riesgos, pero, como medida provisional, en estas circunstancias debería considerarse la posibilidad de abordar los riesgos conocidos mediante alguna combinación de las siguientes medidas:

- **Limitar el liderazgo (y posiblemente la composición) del IRT a quienes posean un buen conocimiento de la revisión independiente de CoST, adquirido mediante la participación en un taller de sensibilización sobre CoST;**
- **Limitar la presentación de ofertas a determinadas empresas o entidades reconocidas por tener acceso a las competencias pertinentes.**
- **Reunir un pequeño grupo de personas cuidadosamente seleccionadas que hayan demostrado las competencias pertinentes.**

Independientemente del enfoque elegido, deben establecerse líneas claras de responsabilidad y rendición de cuentas para que cada miembro del IRT, así como la propia entidad contratada, tengan un incentivo claro para entregar los resultados acordados de forma coherente con los requisitos de CoST.

### ¿EL CONTRATO DEBE SER A SUMA ALZADA O POR TIEMPO?

Desde la perspectiva de CoST, la adopción de un contrato a suma alzada para la Revisión Independiente ofrece la ventaja de minimizar el riesgo de sobrecostes en la preparación de un Reporte de revisión independiente. Sin embargo, debido a la incertidumbre inherente al alcance detallado del trabajo, puede resultar difícil convencer a empresas o particulares de que presenten un presupuesto para unos servicios cuyos costes no pueden estimarse fácilmente en función del esfuerzo necesario o de las posibles dificultades. El nivel, el estilo, la coherencia y la precisión

de la publicación proactiva de datos, por ejemplo, no será conocida de antemano por los oferentes, por lo que les resultará difícil calcular cuánto tiempo será necesario para analizar conjuntos de datos específicos. Del mismo modo, puede haber incertidumbre en torno a la velocidad y la exhaustividad de la publicación reactiva de datos, lo que complica la programación de las actividades.

Aunque un contrato basado en el tiempo puede parecer más justo, el riesgo para CoST radica en la posibilidad de que el tiempo se malgaste en cuestiones (como la recopilación de datos y el análisis del procesamiento) que pueden carecer de enfoque y no aportar nuevas perspectivas.

Por este motivo, es aconsejable que todo contrato de revisión independiente de CoST incluya una serie de “puntos de parada” para garantizar una comunicación eficaz entre el cliente y la parte contratada, que pueda dar lugar, en caso necesario, a ajustes periódicos del alcance del trabajo y las prioridades correspondientes. Independientemente de si el contrato se basa en el tiempo o en una suma global, este enfoque puede ayudar a lograr un enfoque pertinente al tiempo que se controlan los costes.



Visita in situ en El Salvador

### 4.5 Contratación

#### PRINCIPIOS GENERALES

Tanto si se sigue un proceso competitivo como si no, es esencial obtener propuestas por escrito de la(s) entidad(es) o persona(s) considerada(s) como posible(s) proveedora(s) de los servicios. Esto:

- requiere la preparación y aprobación de una solicitud de propuesta (SDP) y unos términos de referencia (TdR) que especifiquen por escrito los requisitos de CoST;
- hace que el proveedor de servicios reflexione sobre la mejor manera de prestar los servicios requeridos; y
- facilita la posterior rendición de cuentas.

Aunque los términos de referencia detallados dependerán de la escala y el alcance del ejercicio, algunos principios generales se aplican en todos los casos. Entre ellos figuran los siguientes

1. Garantizar la claridad sobre:

- a. Los principios y la finalidad de CoST;
- b. El hecho de que el ejercicio de revisión independiente debe realizarse de la manera que más contribuya al propósito más amplio de CoST;
- c. Qué apoyo prestarán o no el secretariado y el GMS;
- d. Arreglos administrativos y calendario;
- e. Naturaleza y formato requeridos de todos los entregables; y
- f. Criterios de evaluación de las ofertas.

2. Garantizar la flexibilidad en cuanto a los detalles de la metodología. Los oferentes deben poder contemplar y describir cómo planean generar los entregables requeridos. Si los TdR ofrecen una metodología detallada, los oferentes pueden repetirla sin comprender plenamente las diferencias entre CoST y su experiencia actual, como la realización de inspecciones o auditorías técnicas. CoST es distinto y, para tener éxito, los oferentes deben demostrar que lo comprenden.

3. Es esencial incorporar puntos de retención para la participación del gerente de CoST (en nombre del grupo multisectorial) en las decisiones clave. Sólo una vez que comience el proceso de revisión independiente habrá mayor claridad respecto a las cuestiones que probablemente se pongan de relieve en el Reporte. Esto requiere una estrecha colaboración con el Gerente de CoST para ayudar a establecer las prioridades adecuadas de forma permanente.

4. Enmarcar la tarea para inspirar y atraer talento. La revisión independiente de CoST brinda a profesionales de diversos ámbitos la oportunidad de contribuir a la elaboración de ideas innovadoras y reformas dentro del sector. Para la mayoría de los oferentes, esto servirá como un proceso de aprendizaje que fomenta su desarrollo profesional personal y, en algunos casos, mejora la reputación de su empresa.



Visita in situ en Honduras

## ANEXOS QUE AYUDAN A PREPARAR LOS TdR

Al preparar los TdR, el gerente de CoST debe incluir los siguientes anexos para que el IRT planifique su trabajo e incluya esas actividades en su ámbito de trabajo:

- **Anexo 2:** muestra una *herramienta Excel* útil para que el IRT recopile los datos y la información que se utilizarán para redactar el Reporte.
- **Anexo 3:** muestra un *Protocolo de Visitas* a los Sitios a ser utilizado por el IRT y el gerente de CoST en la revisión de las actividades a ser planificadas y conducidas por el IRT, antes y durante las visitas a los sitios.
- **Anexo 4:** muestra una lista de *verificación de la calidad* que deben utilizar el IRT y el gerente de CoST para comprobar que el Reporte está completo. Hace referencia a los tipos de contenidos e infografías que deben incluirse, como mínimo, en el documento final.
- **Anexo 5:** muestra una *galería de infografías* que puede servir de referencia al IRT y al gerente de CoST sobre varios tipos de infografías que se han utilizado en otros Reportes de revisión independiente de CoST.
- **Anexo 7:** modelo de solicitud de propuesta. (SdP)
- **Anexo 8:** modelo de términos de referencia. (TdR)
- **Anexo 9:** modelo de cuadro sinóptico del proyecto. Esta tabla debe formar parte del Reporte de revisión independiente y resumir todos los proyectos analizados y sus datos clave.

## ENTIDAD CONTRATANTE

Salvo en casos excepcionales en los que sea una entidad jurídica por derecho propio, el secretariado de CoST no suele celebrar contratos para la elaboración de Reportes de revisión independientes. En su lugar, el contrato se celebrará con la organización anfitriona, designando al secretariado de CoST como principal punto de contacto para representar al cliente durante la ejecución de dicho contrato. Aunque un acuerdo de este tipo puede proporcionar a CoST acceso a los procesos estándar de gestión de contrataciones y a la documentación asociada, a veces puede ser necesario, en estrecha consulta con la organización anfitriona, ajustar dichos procesos y/o documentación.

## IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Para contribuir a garantizar que en la toma de decisiones se tenga en cuenta una combinación adecuada de conocimientos, competencias y perspectivas, el secretariado de CoST debe llevar un registro y hacer un seguimiento de la formación profesional, el sexo, la edad y la discapacidad de las personas a las que emplea y con las que se relaciona. Se trata de garantizar la igualdad de oportunidades para optimizar el acceso a la reserva de talento. Se recomienda que cualquier TdR o documentación similar que se envíe a los posibles profesionales de la revisión independiente incluya una frase en la que se indique que:

“CoST es una organización que promueve la igualdad de oportunidades y trata de aprovechar los mejores conocimientos, competencias y experiencia disponibles, tratando a todas las personas con equidad, 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

Aunque los principios y el proceso de CoST estén claramente descritos, no se puede dar por sentado que los IRP inexpertos vayan a comprender y aplicar correctamente el enfoque de CoST en su primer intento. Cada profesional tiende a ver las tareas en función de aquello con lo que está familiarizado. Así, un ingeniero puede inclinarse por emitir juicios de ingeniería, un activista social puede interpretar la mala gestión o la falta de capacidad en términos de luchas de poder, y alguien con experiencia en el gobierno puede percibir los asuntos a través de la lente de los procesos burocráticos oficiales, independientemente del resultado. Cada IRP debe dejar de lado esas inclinaciones, evitar prejuzgar los motivos y las causas y concentrarse en los hechos. Al hacerlo, la experiencia en el sector puede ayudar al proceso de revisión independiente a identificar y abordar las áreas de interés; sin embargo, este enfoque debe seguir siendo objetivo y ceñirse a las pruebas disponibles.



Un profesional de la revisión independiente durante una visita in situ

### CALENDARIO

El tiempo previsto para un proceso de revisión independiente depende de su escala, de la facilidad de acceso a los datos, del nivel de detalle y enfoque que se considere más apropiado, y del esfuerzo que suponga pasar del borrador inicial a una versión aceptable al secretariado de CoST (y, por ende, al GMS) y capaz de comunicar eficazmente las cuestiones clave a todas las partes interesadas. Con algunas excepciones, se espera que un proceso de revisión independiente alcance la fase de proyecto de Reporte en un plazo aproximado de 3 meses desde el inicio de los servicios. La duración también puede verse influida por la medida en que se incorporen al proceso retrasos acordados para dar cabida a determinados aspectos de la retroalimentación y la consulta.

### 4.6 Evaluar las ofertas

La evaluación de las ofertas es una fase crucial del proceso de contratación. No sólo sirve para diferenciar entre los distintos oferentes, sino también para conocer lo que cada oferente entiende y no entiende sobre la tarea en cuestión, así como la forma en que pretende ejecutar el proceso. Por este motivo, debe prepararse y evaluarse una oferta, incluso en el caso de un nombramiento directo.

Los detalles de la evaluación de ofertas variarán en función del contexto, la normativa aplicable y los enfoques con los que estén familiarizados los oferentes, así como del nivel de experiencia adquirido por CoST en ese entorno. Por este motivo, el presente Manual no incluye una propuesta definitiva de esquema de puntuación. No obstante, a continuación, se ofrecen algunas orientaciones generales:

### ENFOQUE ESTRUCTURADO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE OFERTAS

Independientemente de la escala del encargo o del método de contratación adoptado, el proceso de evaluación de las ofertas debe ser transparente, documentarse exhaustivamente para los registros de CoST y ser coherente con la información facilitada en la invitación a los oferentes.

Por lo general, el gerente de CoST será el principal responsable del proceso de evaluación de ofertas, si bien contará con el apoyo de los miembros del GMS que posean la experiencia pertinente. Como buena práctica, lo ideal es que invite al menos a una persona más a evaluar las ofertas utilizando el mismo sistema de puntuación antes de preparar un Reporte conciso y consolidado de evaluación de las ofertas. Este enfoque ayuda a evitar el riesgo de errores en la evaluación (es fácil pasar por alto inadvertidamente alguna información que se ha proporcionado), al tiempo que aumenta el número de personas familiarizadas con los detalles de esta etapa crucial del proceso de contratación.

### SELECCIÓN BASADA EN LA CALIDAD Y LOS COSTES

Debido a la importancia de la calidad, las ofertas para la prestación de servicios de consultoría suelen evaluarse utilizando un método de selección basado en la calidad y el coste (QCBS), según el cual la calidad de la propuesta técnica se evalúa independientemente del coste asociado. Las propuestas financieras se presentan por separado de las propuestas técnicas, y sólo se abren en el caso de oferentes cuyas propuestas técnicas hayan superado un umbral mínimo de calidad.

Los detalles del sistema QCBS que se aplique deben reflejar las buenas prácticas reconocidas en el contexto local y describirse claramente en los pliegos de condiciones. Sin embargo, lo normal es que:

- La propuesta mejor evaluada recibe una puntuación técnica (T) ajustada del QCBS de 100, y - para las que superen el umbral de calidad predeterminado.
- La propuesta financiera peor evaluada recibe una puntuación financiera ajustada por el QCBS (F) de 100.

Las puntuaciones técnicas y financieras ajustadas del QCBS se obtienen entonces de forma prorrateada.

La ponderación que se aplica entonces entre las consideraciones de calidad y las de costes puede variar. No es infrecuente una ponderación 80/20, lo que significa que los resultados de la evaluación técnica reciben cuatro veces la ponderación de la evaluación financiera. La puntuación final evaluada QCBS sobre 100 para cada oferente se calcularía entonces (en tal caso) como:

$$\text{Total} = 0,8 * T + 0,2 * F$$

### EVALUACIÓN DE LAS PROPUESTAS TÉCNICAS

La evaluación de las propuestas técnicas deberá asignar puntuaciones al grado en que cada oferente demuestre:

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

Siempre que los TdR no hayan sido excesivamente prescriptivos, cabe esperar que una evaluación de este tipo arroje una gama significativa de puntuaciones, permitiendo así que el enfoque QCBS funcione según lo previsto al tener en cuenta el coste, sin dejar de centrarse en la calidad.

En el caso de un nombramiento directo, la propuesta técnica proporciona una base para un debate constructivo con el candidato sobre la mejor manera de abordar la misión.

### EVALUACIÓN DE LAS PROPUESTAS FINANCIERAS

La evaluación de las propuestas financieras consiste esencialmente en comparar los precios cotizados (en el caso de un contrato a suma alzada) o las tarifas de honorarios y el calendario de insumos asociado (en el caso de un contrato basado en el tiempo). Otros puntos de interés son:

- La aceptación o no del calendario de pagos especificado en los pliegos de condiciones.
- Claridad y coherencia sobre los detalles del beneficiario y su relación con quien asume el encargo.

### 4.7 Adjudicación del contrato

El proceso de evaluación de ofertas dará lugar, en la mayoría de los casos, a la identificación de un oferente preferente, tras lo cual la adjudicación del contrato a dicho oferente no deberá demorarse indebidamente.

#### PREREQUISITOS

No obstante, es esencial que, antes de la adjudicación del contrato, se hayan dado todos los pasos necesarios para garantizar que el contrato pueda desarrollarse sin problemas. Estos pasos incluyen:

1. Aclaración y resolución de cualquier cuestión que surja durante el proceso de evaluación de la oferta.
2. Confirmación por parte de las entidades contratantes participantes de que son plenamente conscientes del proceso de revisión independiente previsto y de que están dispuestas a facilitar el acceso a datos, documentos, partes interesadas y obras de construcción, según sea necesario.
3. Ajuste, en caso necesario, por parte del oferente de cualquier aspecto del enfoque o programa de ejecución, y aceptación de dicha documentación revisada. Esto constituirá un importante documento de referencia durante la ejecución del contrato.
4. Aclaración de todas las disposiciones administrativas, incluidas las relativas a la gestión de la calidad, la división de responsabilidades y la rendición de cuentas entre los miembros del equipo, la facturación y los pagos.
5. Disponibilidad de todos los recursos necesarios.

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

- Se mantenga un registro escrito acordado de cada una de estas comunicaciones, y se añada al expediente del proyecto, que está a disposición de los miembros del GMS, y, siempre que sea posible
- Más de una persona participar en nombre de cada sector en cualquier negociación que pueda ser necesaria.



Un equipo de revisión independiente siguiendo el protocolo de visitas in situ

### NO HAY OFERENTE PREFERENTE

En algunos casos, de la evaluación de las propuestas de Revisión Independiente no saldrá ningún oferente elegido. Esto puede deberse a que:

- Ninguna propuesta técnica haya alcanzado la puntuación técnica necesaria; o
- Han salido a la luz pruebas que ponen en duda la integridad del proceso de evaluación. Esto podría ocurrir, por ejemplo, si se recibe información creíble que sugiera un conflicto de intereses oculto, o prácticas indebidas que distorsionen de otro modo el entorno competitivo.

En el primer caso, puede ser necesario ampliar por acuerdo el plazo especificado entre la evaluación de la oferta y la adjudicación del contrato, y pedir a uno o más oferentes que mejoren sus ofertas. En el segundo caso, es posible, dependiendo de las circunstancias concretas, que haya que anular todo el proceso de gestión de la contratación y volver a ponerlo en marcha una vez adoptadas las medidas correctivas necesarias.

### NO ADJUDICACIÓN DEL CONTRATO

Aunque el proceso de evaluación de ofertas haya identificado a un oferente elegido, hay algunas circunstancias en las que no debe adjudicarse el contrato. Por ejemplo:

- Los fondos ya no están disponibles para pagar los servicios de la revisión independiente; o
- Los servicios de revisión independiente ya no son necesarios. Esto podría ocurrir si, por ejemplo, se descubre que las actividades previstas forman parte de un encargo desconocido hasta entonces del que otros son o serán responsables.

## 4.8 Gestionar el contrato

La gestión del contrato es posiblemente la fase más importante de la contratación de servicios de la revisión independiente. Especialmente cuando los encargados de realizar el trabajo lo hacen por primera vez, el liderazgo mostrado por el gerente de CoST puede tener un efecto notable en la calidad del producto y, por lo tanto, en el resultado.

Este liderazgo debe ser:

- Basado en lo que se contrata, pero sin un enfoque excesivamente contractual;
- Solidarios y orientados a trabajar juntos en pos de un objetivo compartido;
- Receptivos a las preocupaciones planteadas y a los retos encontrados; y
- Coherente, persistente e insistente en las cuestiones relacionadas con la aplicación de los principios de CoST y la gestión de calidad correspondiente.

Una característica importante de la gestión de un contrato para la revisión independiente de CoST es facilitar al máximo que la parte contratada lleve a cabo el encargo de forma óptima.

Esto implica:

- Facilitar el acceso a datos, documentos, personas y lugares;
- Ayudar en la selección de la muestra de proyectos para la revisión;
- Mantener una estrecha comunicación para que los problemas que surjan en los puntos de parada designados no sean una sorpresa, facilitando así la identificación conjunta de las medidas adecuadas para ajustar el alcance o el énfasis de las actividades;
- Garantizar que las facturas válidas se aprueben y paguen con prontitud.

## 4 Adquisición de un Reporte de revisión independiente

### 4.9 Revisión de un Reporte de Revisión Independiente

El principal responsable de la calidad del Reporte es el IRT o IRP. El gerente de CoST debe tener en cuenta varios elementos a la hora de revisar un Reporte de Revisión Independiente y aportar sus comentarios:

#### ESTILO

El Reporte debe elaborarse y presentarse de manera que resulte fácil de entender para un lector no especializado, sin ser condescendiente con los especialistas. Para ello, debe ser:

- **Claro, evitando el uso de jerga innecesaria, preciso en el uso del lenguaje e incluyendo gráficos que ayuden a comunicar los mensajes clave;**
- **Conciso, con un total de entre 30 y 40 páginas para el cuerpo del Reporte, relegando el contenido adicional esencial a los anexos cuando sea necesario; y**
- **Convincente, que contenga una narrativa clara que comunique conclusiones interesantes que a su vez justifiquen recomendaciones bien razonadas.**

En cuanto al tipo de letra, el diseño, la terminología y otras cuestiones relacionadas con la marca CoST, el Reporte debe ser coherente con las orientaciones más recientes de CoST, detalladas en la Guía de Estilo de CoST.

#### ESTRUCTURA

La estructura detallada del Reporte variará necesariamente en función de las circunstancias, como por ejemplo si se centra en:

- **proyectos finalizados o en curso;**
- **un sector o varios; y/o**
- **una entidad contratante o varias.**

Sin embargo, como se detalla en el **Cuadro 3**, siempre debe incluir ciertos elementos básicos, así como cualquier otro elemento esencial que pueda estipularse ocasionalmente en nuevas Guías del Secretariado Internacional.

En función de las circunstancias, el grupo multisectorial puede exigir que el Reporte incluya más elementos. Algunos ejemplos típicos son:

- **Un preámbulo que describa el proceso por el que se ha elaborado el Reporte y los nombres de los miembros del IRT;**
- **Más énfasis en las políticas, prácticas o planes oficiales pertinentes, y detalles adicionales sobre cómo puede acceder el lector a más información sobre CoST y los proyectos sujetos a publicación de datos.**

El **anexo 4** contiene un modelo de lista de verificación de la calidad para un Reporte de Revisión Independiente. El proveedor de servicios y el gerente de CoST deberán utilizarla como lista de comprobación para evaluar en qué medida el Reporte cumple las expectativas de CoST.



Formación para la revisión independiente de CoST

### ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E INICIALES

#### ÍNDICE

##### 1. Resumen ejecutivo

Normalmente debe limitarse a una página. Si está redactado en un idioma distinto del inglés, la versión final de este capítulo deberá traducirse también al inglés.

##### 2. Introducción

###### a. Introducción a CoST

*Expresión concisa sin limitarse a repetir material de los Términos de Referencia.*

###### b. Publicación de datos: lo acordado explícitamente con las entidades contratantes.

*Incluida referencia a los requisitos formales de publicación de datos (FDR) que puedan 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, en su caso, están en curso.*

###### d. Identificación de los proyectos sujetos a revisión independiente

*Resumir las razones para la selección de proyectos que se someterán a la Revisión Independiente.*

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

*Resumir 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 revisión independiente facilite y refuerce los mecanismos existentes destinados a mejorar el desempeño.*

##### 3. Revisión de los datos para comprobar su integridad y exactitud

Esta revisión debe realizarse en forma de gráficos o tablas 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 emergentes que constituirán bloques de construcción fiables para un análisis más estratégico. Información básica relativa al % de proyectos publicados sujetos a revisión independiente, y la desviación media de tiempo y costes, expresada tanto en % directo por número, como en % ponderado por valor.

##### 5. Conclusiones clave

A partir de los resultados del análisis, se aportará una reflexión estratégica destinada a sentar las bases de las recomendaciones

##### 6. Recomendaciones

Sobre la base de los resultados y de los debates previos con las principales partes interesadas, deben formularse recomendaciones claras que aborden cuestiones y preocupaciones específicas. En los casos en que tales preocupaciones justifiquen un estudio más detallado por parte de las autoridades competentes, así deberá indicarse. En todos los casos, las recomendaciones deben expresarse de forma estructurada, dejando claro de quién es la responsabilidad de tomar medidas y (especialmente en los casos en que, sobre la base de consultas previas, sea probable que esto sea aceptable) un calendario realista para dichas medidas. En los casos en que se hayan formulado recomendaciones pertinentes en un Reporte de Revisión Independiente anterior, éstas deberán enumerarse por separado<sup>1</sup>, indicando qué progresos se han realizado, en su caso, para ponerlas en práctica.

#### Anexos

Los detalles de lo que se incluye aquí varían según las circunstancias. Si los propios datos publicados no se facilitan, o no están disponibles de forma fácil y fiable, a través de otra fuente, también deberán incluirse aquí para ayudar a garantizar que sigan estando disponibles para cualquier análisis posterior por parte de terceros.

<sup>1</sup> Véase el Anexo 2, Hoja de trabajo denominada Herramienta para ayudar a evaluar el estado de las Recomendaciones anteriores, para obtener información detallada sobre una herramienta que ayuda a presentar dichas evaluaciones de forma estructurada.

### 4.10 Reporte posterior a la Revisión Independiente para el GMS

Los entregables finales de un Proceso de Revisión Independiente deben incluir el Reporte principal, los conjuntos de datos de apoyo y cualquier infografía asociada (que pueden o no formar parte del contrato principal) y un Reporte posterior a la Revisión Independiente para el grupo multisectorial.

A diferencia del Reporte de Revisión Independiente, que es ante todo un documento público, el Reporte posterior a la Revisión Independiente está destinado al uso interno de CoST. Consta de dos partes diferenciadas:

- **Un resumen de la información clave resultante del proceso de revisión independiente.** El propósito de esta lista de comprobación posterior a la revisión independiente es ofrecer un resumen conciso que garantice la coherencia y claridad necesarias para las funciones internas de MEAL.
- Se dispone de **una sencilla herramienta basada en Excel** para ayudar a registrar y comunicar los datos requeridos de forma estructurada. Dichos datos se enumeran a nivel de contrato, mostrando al mismo tiempo la relación entre proyectos y contratos. En el **Anexo 2** se presentan más detalles sobre la herramienta, **en la hoja de trabajo denominada Resumen de datos posteriores a la revisión independiente**. La herramienta constituye una hoja de cuaderno de trabajo más amplio e incluye un ejemplo de su uso.
- **Un breve resumen narrativo asociado que describa:**
  - La perspectiva general del IRT sobre **las fortalezas, debilidades y lecciones aprendidas** del proceso de revisión independiente que han llevado a cabo;
  - Como se detalla en la sección 2.3 anterior, cualquier preocupación o cuestión específica a la que se haya aludido en el Reporte pero que, a pesar de ser potencialmente importante, no se haya abordado directamente en esta ocasión porque hacerlo podría haber socavado el impacto general del proceso;
  - Sugerencias y orientaciones sobre los elementos que deben tenerse en cuenta a la hora de planificar o llevar a cabo el **Plan de Difusión** y el **acto de lanzamiento de la revisión independiente**. Los elementos incluyen:
    - ¿Cuál es la estrategia de difusión propuesta por el IRT?
    - ¿Qué puntos clave de difusión no pueden omitirse?
    - ¿Cómo debe difundirse el Reporte?
    - ¿Quién es el público objetivo?
    - ¿Cuál es la recomendación sobre el momento más adecuado para el acto?
    - ¿Cuál es la recomendación sobre los canales más adecuados?
  - Sugerencias y orientaciones sobre los elementos que deben tenerse en cuenta al planificar o llevar a cabo la **fase de seguimiento** del ejercicio de revisión independiente. Los elementos incluyen:
    - ¿Cuál es la estrategia de seguimiento propuesta por el IRT?
    - ¿Qué puntos clave de seguimiento no pueden omitirse?
    - ¿Cuál es la recomendación sobre el momento más adecuado para llevar a cabo los pasos de seguimiento?
    - ¿Cuál es la recomendación sobre los medios más adecuados a utilizar?
  - Otras perspectivas que ayuden a CoST a comprender el propio Reporte de Revisión Independiente, y
  - Cualquier sugerencia sobre cómo podría mejorarse un futuro proceso de Revisión Independiente.

Por lo general, este resumen narrativo no debe exceder las cuatro caras de un folio A4. Su objetivo es registrar y transmitir información de fondo pertinente y otros detalles conocidos por el IRT que puedan no haberse comunicado claramente en el Reporte. Dicha información contribuirá a mejorar la claridad y precisión con que se interpreta el Reporte por parte de CoST. Como en todos los aspectos de la revisión independiente, debe basarse en hechos, pero estos hechos pueden incluir referencias a opiniones o perspectivas documentadas, como Reportes de los medios de comunicación.

### 4.11 Lecciones aprendidas

La aprobación y liquidación de la factura final del equipo de revisión independiente no concluye el proceso de contratación. La fase final implica la revisión de cada una de las seis fases anteriores para evaluar lo que ha ido bien, lo que podría haberse mejorado y si pueden extraerse lecciones que sirvan de guía para futuras mejoras. Lo ideal es que estas lecciones se resuman en un Reporte conciso elaborado por el gerente de CoST al final del proceso de adquisición, que se presente al GMS y se ponga a disposición del Secretariado Internacional.



Visita in situ en El Salvador

# 5 Desafíos comunes

La revisión independiente de CoST es un proceso exigente, e incluso los profesionales de la revisión independiente (PIR) experimentados pueden enfrentarse a importantes retos y contratiempos, y cometer errores. Estos problemas deben comunicarse cuando se encuentren, para permitir que todas las partes colaboren para resolverlos o, como mínimo, reducir su impacto.

## 5.1 Desafíos internos



### MALENTENDER LA NATURALEZA DE LA REVISIÓN INDEPENDIENTE DE CoST

Una revisión independiente de CoST es inusual en el sentido de que requiere reunir un conjunto distintivo de habilidades para lograr un objetivo familiar para la mayoría de los profesionales, pero de una manera que difiere significativamente de su enfoque habitual. Todo PIR debe recordar que su función principal es arrojar luz sobre los hechos, ayudándoles a hablar por sí mismos, en lugar de confiar indebidamente en su criterio profesional.

### COMPLICAR DEMASIADO LAS COSAS

Una revisión independiente de CoST no podría proporcionar información significativa sobre todos los aspectos de un conjunto de proyectos de infraestructura, cada uno de los cuales es en sí mismo una empresa inmensamente compleja. En muchos casos, el problema subyacente es que no se dispone de pocos datos, sino de demasiados. Para evitar perderse en los detalles, es necesario que el IRT mantenga una visión estratégica, al tiempo que se basa en la experiencia profesional y en otras indicaciones para decidir si un estudio más profundo puede resultar fructífero, cuándo y dónde.



### NO DAR CRÉDITO A QUIEN LO MERECE

Incluso en el proyecto o sector peor gestionado o con mayor influencia de la corrupción, hay personas de todas las partes (cliente, contratista, consultores y ciudadanos) que han reconocido algunos de los problemas y desearían, si fuera posible, colaborar con otros para resolverlos. En algunos casos, los problemas subyacentes o preocupaciones pueden incluso mencionarse en documentos oficiales. En tales circunstancias, es importante que el Reporte de Revisión Independiente lo reconozca y no dé a entender que CoST ha detectado tales problemas por primera vez. A la inversa, CoST debería, cuando proceda, permitir que otros (en particular el gobierno) se atribuyan el mérito de las ideas y recomendaciones que el proceso de revisión independiente ha contribuido a inspirar y desarrollar.

### EXPRESAR LOS PROBLEMAS EN TÉRMINOS DE COMPETENCIA DE PODER ENTRE LAS PARTES INTERESADAS

Según el enfoque de CoST, la relación entre las partes interesadas se enmarca principalmente en términos de respeto mutuo. Ello implica reconocer los distintos niveles de competencia y aprovechar los mejores aspectos de los diversos campos de especialización, culturas organizativas y antecedentes institucionales de las principales partes interesadas. Este enfoque, que difiere significativamente del que se basa principalmente en las diferencias de poder percibidas, no está impulsado por ninguna ideología específica. Por el contrario, se adopta porque demuestra su eficacia; es mucho más probable que las personas cambien de comportamiento (incluido el abuso de poder) cuando se entabla una relación constructiva con ellas. Este respeto mutuo constituye uno de los elementos fundamentales de la confianza y debería reflejarse en el lenguaje utilizado en el Reporte de Revisión Independiente.



### NO APROVECHAR PLENAMENTE LA OPORTUNIDAD DE FACILITAR MEJORAS

El IRT está bien posicionado para identificar cualquier rasgo o característica de las entidades contratantes (por ejemplo: dinámica de trabajo, estructura organizativa o burocrática, prácticas y procedimientos aplicados) que pueda ayudar a explicar la aparición de alertas rojas o su naturaleza o causa subyacente. El IRT también está bien situado para identificar ejemplos de buenas prácticas que contribuyan a la transparencia y a la ejecución eficaz de los proyectos. En la medida de lo posible, el IRT debería prestar mucha atención a estos elementos, ya que pueden contribuir a mejorar la gobernanza de la infraestructura y, en caso de buenas prácticas, servir de modelo para su reproducción o adaptación en otros proyectos.

### CONFLICTO DE INTERESES

Algunos IRP pueden ser cautelosos a la hora de identificar cuestiones que podrían ser vistas como críticas implícitas a individuos o entidades contratantes - especialmente aquellos que son amigos o futuros clientes potenciales. O, por razones similares, pueden ser reacios a poner por escrito preocupaciones que hayan expresado verbalmente a miembros del secretariado o del GMS. Aunque los riesgos relacionados con dichos conflictos de intereses pueden, en cierta medida, evitarse o mitigarse antes de adjudicar un contrato

de revisión independiente, no es raro que quede algún riesgo residual. Cuando esto ocurre, es importante discutirlo abiertamente para poder identificar posibles soluciones. Por ejemplo, se podría distanciar a la persona en conflicto de la situación de interés, pero aprovechando su experiencia y conocimientos.

## 5.2 Retos externos

Entre los retos a los que suele enfrentarse un IRT se encuentran los siguientes:



### **LA RETICENCIA DE LAS ENTIDADES CONTRATANTES A PUBLICAR INFORMACIÓN.**

Aunque se trata principalmente de una cuestión relacionada con la publicación de datos y no con la revisión independiente, esto puede plantear un verdadero problema en las primeras fases de un miembro de CoST. Lo ideal sería que existiera un claro compromiso previo por escrito de publicar los datos, al que se puede hacer referencia con educación. Las solicitudes de datos adicionales deben estar claramente diferenciadas entre lo que se exige legalmente, lo que se ha acordado explícitamente por escrito y los datos que faltan en el IDS de CoST o el OC4IDS. El enfoque de la búsqueda de los datos que faltan debe tener como objetivo generar confianza. En última instancia, el hecho de no revelar los datos en un plazo razonable debe considerarse un hecho.

### **CREDIBILIDAD DE LOS DATOS**

Algunos datos pueden carecer de credibilidad. En tales casos, deberán corroborarse, siempre que sea posible, con información procedente de otras fuentes, incluida una visita in situ si procede.



### **INTERFERENCIAS POLÍTICAS**

Puede consistir en presiones para que se haga caso omiso de determinados problemas o para que se haga hincapié en ellos. Toda presión de este tipo debe ignorarse educada pero firmemente, manteniendo un enfoque profesional independiente basado en permitir que los hechos hablen por sí mismos. Desde el punto de vista estratégico, desde la perspectiva de CoST es importante fomentar relaciones constructivas con una serie de personas con influencia política, de modo que un número cada vez mayor de estas personas de todo el espectro político llegue a comprender y apreciar la naturaleza independiente del enfoque de CoST.

### **RECURSOS FINANCIEROS LIMITADOS**

Es poco probable que un IRT tenga acceso a todos los datos y la información que desea, o el tiempo para analizarlos a fondo y preparar un Reporte convincente. La clave es mantener una visión general de cómo y si priorizar los esfuerzos, y centrarse en hacer bien lo básico.

# 6 Lanzamiento y seguimiento del Reporte de Revisión Independiente

## 6.1 Propósito

El propósito de lanzar un Reporte de Revisión Independiente en un evento público de alto perfil es transmitir sus mensajes centrales de manera más efectiva. Un lanzamiento eficaz se basa en las conclusiones y recomendaciones de un Reporte de Revisión Independiente preparado profesionalmente para estimular una aceptación y apreciación lo suficientemente amplias como para tener un impacto en términos de mejora:

- i. Prácticas en proyectos específicos que hayan sido objeto de una revisión independiente;
- ii. Políticas del sector; y
- iii. Percepción del papel de CoST como socio de confianza para facilitar mejoras que beneficien a todas las partes interesadas.

Una revisión independiente tiene poco o ningún valor a menos que contribuya al impacto. En el sitio web de CoST se pueden consultar algunos ejemplos de historias de impacto de CoST. En muchos casos, el impacto puede atribuirse directamente a la forma en que se prepararon, filtraron y comunicaron las conclusiones y recomendaciones de la revisión independiente.

## 6.2 Reunión de validación

Dado que CoST se centra en permitir que los hechos hablen por sí mismos, es de suma importancia que estos hechos sean indiscutibles, sin importar lo incómodos o potencialmente incoherentes que puedan ser. A tal fin, la entidad contratante debe tener la oportunidad de formular observaciones sobre:

- La exactitud o inexactitud de los datos en los que se basan las conclusiones;
- El razonamiento que da lugar a las conclusiones, y
- La razonabilidad de las recomendaciones resultantes.

Idealmente, las conclusiones y recomendaciones del Reporte de Revisión Independiente no serán una sorpresa para la(s) entidad(es) contratante(s), debido a la comunicación continua durante el proceso de revisión independiente. Sin embargo, aun cuando dicha comunicación haya sido eficaz a cierto nivel dentro de la(s) entidad(es) contratante(s), es posible que no haya recibido el respaldo de las figuras políticas y administrativas de más alto nivel.

Una reunión formal de validación es una forma eficaz de lograr el necesario respaldo político. Su objetivo debe ser lograr un acuerdo sobre:

- Los hechos subyacentes;
- Las principales conclusiones y recomendaciones; y
- La priorización específica de los mensajes para el acto de lanzamiento que optimizarán las perspectivas de éxito.

Este mensaje puede implicar restar importancia a algunas conclusiones y recomendaciones que podrían resultar excesivamente polémicas y destacar otras en las que hay más posibilidades de encontrar una causa común entre las partes interesadas. Desde la perspectiva del GMS, el principio subyacente no es ocultar hechos desagradables, sino garantizar que el Reporte de la Revisión Independiente y su presentación pública tengan la mayor probabilidad de lograr los tres aspectos del propósito declarado, tal y como se detalla en el apartado 6.1.

En los casos (muy raros) en que una entidad contratante insista en una interpretación alternativa de los hechos, esa perspectiva alternativa también deberá resumirse de forma clara y objetiva, junto con la perspectiva ponderada del IRT. Aunque se puede hacer referencia a esto en el acto de lanzamiento, no debe ser su principal objetivo, que debe permanecer en las áreas de acuerdo o al menos de aceptación.

### 6.3 Presentación pública

#### PARTICIPACIÓN

El acto de presentación pública debe tener la mayor notoriedad posible, para comunicar los mensajes centrales y la narrativa asociada al público en general, así como a:

- **Funcionarios públicos;**
- **Empresas privadas del sector; y**
- **Grupos de la sociedad civil.**

Para optimizar esta comunicación, es importante incluir:

- **Medios de comunicación;**
- **Académicos; y**
- **Organismos profesionales.**

Se espera que los miembros del GMS desempeñen un papel importante a la hora de invitar a las partes interesadas a participar. Lo ideal sería que fueran de alto nivel:

- **Por parte del gobierno, el ministro o viceministro del ministerio o ministerios afectados. Además de representantes de alto nivel de cualquier entidad contratante con proyectos que hayan sido objeto de la revisión independiente, es útil invitar a otras entidades contratantes que en el futuro puedan estar más estrechamente relacionadas con la publicación de datos y la eventual revisión independiente por parte de CoST;**
- **Para el sector privado, representantes de asociaciones de consultores, contratistas, transportistas, etc;**
- **Para la sociedad civil, líderes de grupos centrados en la transparencia y la rendición de cuentas en diversos aspectos de la contratación pública de infraestructuras, incluyendo:**
  - Planificación;
  - Programación y presupuestación; y
  - Cuestiones medioambientales y sociales, incluida la seguridad.

#### PROGRAMA

Los detalles del programa los determina mejor el GMS en estrecha consulta con las principales partes interesadas, adhiriéndose a las buenas prácticas reconocidas en el contexto local. Normalmente incluye:

- **Bienvenida.** Un breve mensaje de bienvenida del gobierno para destacar su apoyo al enfoque CoST, como parte de una estrategia más amplia para mejorar el desempeño del sector.
- **Presentaciones.** Reconocimiento de las principales partes interesadas representadas<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Esto se verá influido tanto por la madurez del programa como por el probable foco de interés público en el Reporte.

- **Presentación.** Una presentación resumida del enfoque de CoST, las conclusiones del Reporte de Revisión Independiente y sus principales recomendaciones. Esta presentación debe tener una narrativa clara y coherente e, idealmente, complementarse con infografías atractivas que los medios de comunicación y otras personas entiendan, adopten y reproduzcan fácilmente.
- **Respuesta del Gobierno.** Lo ideal sería que incluyera una referencia a las áreas en las que el gobierno ya está tomando medidas correctivas, indicando la aceptación de algunas conclusiones y recomendaciones adicionales, y sugiriendo que se considerarán seriamente otras conclusiones y recomendaciones.
- **Sesión de preguntas y respuestas.** Se centrará en los detalles del Reporte de la Revisión Independiente, pero también podrá incluir preguntas directas al representante del gobierno.
- **Clausura.** Fin del procedimiento formal.
- **Entrevistas con los medios de comunicación.**

La parte formal de un acto de este tipo no suele durar más de una hora.

### MENSAJES COHERENTES

Una preparación cuidadosa es vital para que un acto de lanzamiento cumpla sus objetivos. Aunque el Reporte de Revisión Independiente sea de la máxima calidad, el acto podría verse socavado por comentarios incoherentes o inapropiados de alguno de los participantes clave.

CoST no puede determinar lo que dice el funcionario gubernamental, pero debe influir en ello no sólo por el contenido de las conversaciones previas, sino también por la forma constructiva, respetuosa, independiente y profesional en que se llevaron a cabo esas comunicaciones.

Cuando se trata de miembros del GMS y del IRT, CoST debe ser considerablemente más directo. Para ello, el gerente de CoST debe consultar con el GMS y, si dispone de él, con especialistas:

- **Preparar una lista de mensajes clave que deben comunicarse.**
- **Determinar quién debe y quién no debe, idealmente, hablar o ser entrevistado en el acto de presentación; y**
- **Proporcionar formación, incluida la realización de un simulacro del acto, para preparar las respuestas adecuadas a las situaciones que puedan surgir o a las preguntas que puedan plantearse.**

Es esencial que cada miembro del GMS y cualquier miembro del IRT que pueda intervenir en el lanzamiento:

- **Esté familiarizado con los detalles del Reporte de la Revisión Independiente;**
- **Comprenda y apoye las conclusiones y recomendaciones; y**
- **Comprenda que su función en el acto es apoyar la aplicación del enfoque de CoST de permitir que los hechos hablen por sí mismos, en lugar de emitir juicios asociados. Esto es especialmente importante para aquellos cuyo papel (al margen de su participación en CoST) suele consistir precisamente en emitir tales juicios.**

En la práctica, es inevitable y potencialmente ventajoso que los miembros del GMS sean libres de expresar sus opiniones y compartir sus perspectivas distintivas. Sin embargo, lo ideal es que tales diferencias sean una cuestión de énfasis más que de fondo, y que se comuniquen de forma que se ajusten al enfoque de colaboración subyacente del GMS.

### CALENDARIO

A la hora de decidir la fecha del acto público de presentación, el gerente de CoST deberá tener en cuenta, en consulta con el GMS:

- La necesidad de tener la certeza de que el Reporte de Revisión Independiente estará terminado, su calidad garantizada y sus disposiciones fundamentales validadas por las entidades contratantes;
- La disponibilidad de participantes de alto nivel.
- Otras consideraciones, como la posibilidad de coordinar el calendario con
  - actos locales, como una conferencia de revisión sectorial, o
  - actos internacionales, como una semana de revisión independiente de CoST.

### 6.4 Documentación

Como ocurre con todos los aspectos del enfoque CoST, es esencial que, al lanzar un Reporte de Revisión Independiente, se ejecuten los aspectos básicos de forma eficaz y se evite cualquier riesgo de confusión, malentendido o complicación excesiva que pueda diluir o socavar de otro modo la claridad de las conclusiones y recomendaciones. Un principio importante que debe aplicarse para lograrlo incluye conservar, mantener y actualizar registros escritos claros de:

- Las estrategias, planes y enfoques acordados;
- La comunicación con las partes interesadas, y
- Las decisiones adoptadas.

Aunque en las actas de las reuniones del grupo multisectorial se incluirán algunos registros, el resto de los detalles se guardarán en otro lugar del sistema de archivo del miembro de CoST. Puede resultar beneficioso conservar en un único archivo una copia de todos los documentos clave relacionados con un proceso específico de revisión independiente.

### 6.5 Seguimiento

Para optimizar las posibilidades de lograr un impacto, esta documentación es especialmente importante en relación con los acuerdos alcanzados con las entidades contratantes sobre conclusiones y recomendaciones. Cada vez que se discutan, CoST deberá enviar a la entidad o entidades contratantes una comunicación escrita de seguimiento en la que se exponga de forma clara y precisa lo que se ha acordado y lo que queda abierto a debate. De este modo se facilita la colaboración para lograr resultados rápidos, al tiempo que se garantiza que otras cuestiones importantes permanezcan en la agenda para su posible consideración en futuros Reportes de Revisión Independientes.

La documentación conservada por el miembro de CoST deberá mencionarse en los TdR de posteriores procesos de revisión independiente en los que participen las mismas entidades contratantes. Ello contribuirá a garantizar que la revisión independiente CoST incluya una actualización fáctica de la situación de las recomendaciones anteriores. Al igual que en el caso de las recomendaciones originales, las declaraciones que se hagan en nombre de CoST sobre los progresos realizados en la aplicación de las recomendaciones deben basarse en hechos y no emitir juicios de valor. Lo ideal sería que el proceso de seguimiento de dichas recomendaciones no se limitara a los Reportes de Revisión Independientes, sino que se convirtiera en un punto habitual del orden del día de la comunicación y el compromiso continuos de CoST con las entidades contratantes pertinentes y otros agentes.

El gerente de CoST deberá hacer un seguimiento de las recomendaciones de las revisiones independientes y de las respuestas de las entidades contratantes, incorporándolas a los planes de acción e informando periódicamente al Secretariado Internacional de CoST sobre las medidas adoptadas por las entidades contratantes a efectos de MEAL.

# 7 Anexos

**Anexo 1:** Visión general de las herramientas, listas de comprobación y otros recursos disponibles

**Anexo 2:** Herramienta Excel para la revisión independiente

**Anexo 3:** Protocolo para las visitas in situ

**Anexo 4:** Lista de verificación de la calidad para el Reporte de Revisión Independiente

**Anexo 5:** Galería de infografías

**Anexo 6:** Modelo de Plan de Ejecución del Proyecto

**Anexo 7:** Modelo de Solicitud de Propuesta

**Anexo 8:** Modelo de Términos de Referencia

**Anexo 9:** Reporte de revisión independiente - Tabla resumen del proyecto

## Anexo 1: Visión general de las herramientas, listas de comprobación y otros recursos disponibles

### A: Herramientas descritas en este Manual.

Entre ellas se incluyen las herramientas a las que se hace referencia en el texto y que se ilustran en las distintas hojas de trabajo que componen el **Anexo 2** Herramienta Excel de revisión independiente. La mayoría incluye tanto una plantilla como un ejemplo de hoja completada. La excepción es la hoja de trabajo denominada *Herramienta de seguimiento del progreso lineal*, que no es tanto una herramienta para uso directo por parte de una IRT como un ejemplo de un tipo de herramienta comúnmente utilizada con fines de gestión de proyectos, que los IRT deben conocer. Cada herramienta está disponible como una hoja de trabajo separada del archivo Excel asociado a este Manual y [puede descargarse aquí](#).

Si desea modificar parte del libro de trabajo, deberá enviar una solicitud explicativa de la contraseña a:  
[cost@infrastructuretransparency.org](mailto:cost@infrastructuretransparency.org)

### B: Nota orientativa asociada

Preparada paralelamente a este Manual, la Nota de orientación actualizada sobre la revisión independiente ofrece una breve visión general de lo que es, y lo que no es, la revisión independiente de CoST. Por lo tanto, es un recurso adecuado para servir de introducción general a las partes interesadas (incluido el personal de las entidades contratantes) que necesiten una visión general del tema sin entrar en detalles.

### C: Otras herramientas y listas de comprobación elaboradas por miembros individuales de CoST

En el curso de sus actividades, varios miembros de CoST han elaborado herramientas y listas de comprobación para ayudar a aprovechar y ampliar las buenas prácticas de una manera debidamente estructurada. Aunque suelen estar bien consideradas a nivel local, no son necesariamente del todo adecuadas para una aplicación más amplia. Además, algunos de los manuales más antiguos pueden entrar en conflicto con las ideas más recientes de CoST. Por lo tanto, los manuales a los que se remitan otros miembros de CoST deberán revisarse primero de forma crítica y adaptarse en caso necesario. Esto podría implicar, por ejemplo, utilizar o modificar sólo parte de una herramienta en lugar de su totalidad.

Además de los elementos de publicación de datos y de los manuales de revisión independiente de CoST, entre los ejemplos concretos de recursos útiles disponibles se incluyen:

- **Uganda.** Herramienta de monitoreo de infraestructura (IMT). Publicado en 2018 por CoST Uganda, este recurso incluye una gran cantidad de preguntas y listas de verificación que pueden, en su caso, ser utilizadas durante un proceso de revisión independiente. Una versión en PDF de la IMT está disponible para su descarga [aquí](#), y un breve video que describe una versión en línea asociada (e-IMT) está disponible [aquí](#).
- **América Central.** Basándose en el Manual de Operaciones de CoST Guatemala preparado en 2012, CoST Honduras desarrolló en 2017 su propio **Manual de Revisión Independiente**. Con 89 páginas, incluye numerosos formularios y listas de verificación, algunos de los cuales podrían adaptarse a otros contextos. Basándose en aspectos de este, CoST El Salvador creó en 2018 un manual más conciso.

## Anexo 2: Herramienta Excel de revisión independiente

### HOJA DE TRABAJO 1: HERRAMIENTA DE ACTOS PARA AYUDAR A IDENTIFICAR PROBABLES ÁREAS DE INTERÉS

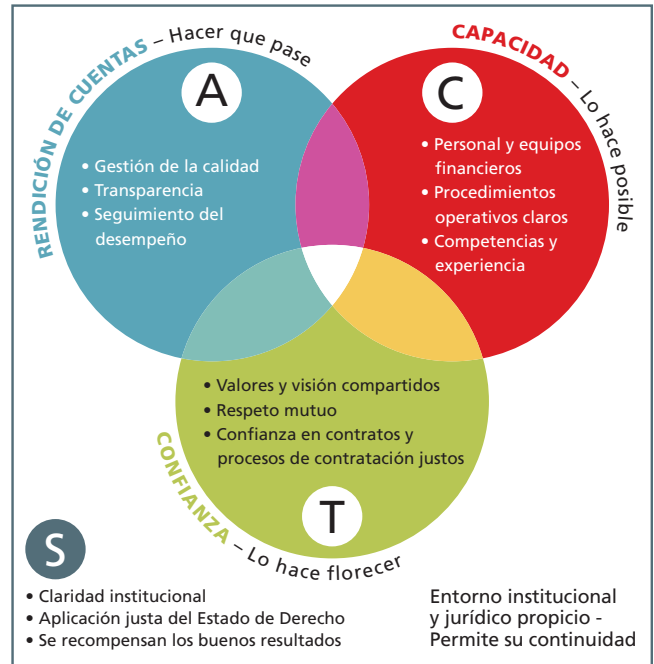
Esta herramienta examina la interacción entre cuatro impulsores clave del buen desempeño en un proyecto de infraestructura pública: Capacidad, Responsabilidad, Confianza y un Entorno institucional y jurídico propicio (ACTS). La herramienta puede ayudar a identificar los puntos débiles dentro de cualquiera de estos factores que contribuyen a un desempeño satisfactorio, como se muestra en la siguiente figura.

El objetivo del ACTS es determinar cuáles de los 12 subimpulsores están sólo parcialmente presentes o completamente ausentes. Cuando se identifica una debilidad, puede indicar un impulsor de ineficacia, mala gestión o corrupción, más que de desempeño. Esto ayuda a poner de relieve las áreas de riesgo.

Lo ideal sería que lo llevaran a cabo varias partes interesadas bien informadas, como clientes, contratistas y consultores, así como otras personas con experiencia en el control del desempeño de los proyectos. Sin embargo, si se lleva a cabo con honestidad y profesionalidad, puede funcionar bien incluso en los casos más sencillos si la completa una sola persona bien informada y familiarizada con el sector.

Para obtener más información sobre la herramienta y orientaciones específicas sobre su uso, consulte los mensajes asociados a cada celda. Estos mensajes aparecen al situar el cursor sobre la celda en cuestión.

[Haga clic aquí para descargar la herramienta.](#)



#### Assessment of perceived drivers of good performance

Mapping drivers of performance:		How to use this tool.	
		This tool provides a structured means of mapping and better understanding the drivers of good performance of an entity and its processes. The first column lists 12 drivers of good performance. Click on a pale cell for a more detailed explanation. Textured cells offer drop-down menus.	
Entity being assessed:		Assessed by:	Date:
DRIVERS OF PERFORMANCE	Assessment	Elaboration	
<b>CAPACITY</b> makes it possible	Yes, Partial, or No?	Comments/explanation	
Finance staff & equipment			
Clear operating procedures			
Skills and experience			
<b>ACCOUNTABILITY:</b> makes it happen	Yes, Partial, or No?	Comments/explanation	
Quality management			
Transparency			
Performance monitoring			
<b>TRUST</b> makes it flourish	Yes, Partial, or No?	Comments/explanation	
Shared values and vision			
Good faith and mutual respect between stakeholders			
Confidence in fair contracts and tender management processes			
<b>Enabling institutional SETTING</b> makes it last	Yes, Partial, or No?	Comments/explanation	
Institutional clarity			
Rule of law fairly applied			
Good performance rewarded			
Additional comments:			
How to interpret and apply the result of this exercise		In an ideal entity, each of the drivers of performance is fully evident. This is however rarely the case, and the degree to which any one of the listed sub-drivers is weak or absent indicates a heightened risk of inefficiency, mismanagement or corruption	

## HOJA DE TRABAJO 2: HERRAMIENTA PARA AYUDAR A EVALUAR LA EXHAUSTIVIDAD DE LA PUBLICACIÓN PROACTIVA DE DATOS

Esta herramienta sirve de ayuda sencilla para registrar los datos publicados 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 y OC4IDS de CoST. Las puntuaciones resultantes (en amarillo) se generan automáticamente. [Haga clic aquí para descargar la herramienta.](#)

PROJECT:		ASSESSOR:			DATE:		
Project Phase	Project data item	Data disclosed	Source of data	Location of data	Ease of Access	IDS	OC4IDS
Project Identification (7)	Project reference number						
	Project owner						
IDS	0%						
OC4IDS	0%						
Ease of Access	-						
Project Preparation (7)	Project Scope (main output)						
	Environmental impact						
IDS	0%						
OC4IDS	0%						
Ease of Access	-						
Project Completion (6)	Project status (current)						
	Completion cost (projected)						
IDS	0%						
OC4IDS	0%						
Ease of Access	-						
<b>Instructions:</b> Enter data into pale cells. Click on cells for further instructions. Invalid entry in Location of data if cell highlighted as RED.		Summary of ease of access and disclosure rates: (At project level only)			-	0%	0%
CONTRACT:		ASSESSOR:			DATE:		
Contract Phase	Contract data item	Data disclosed	Source of data	Location of data	Ease of Access	IDS	OC4IDS
Tender Management (14)	Procuring entity						
	Procuring entity contact details						
IDS	0%						
OC4IDS	0%						
Ease of Access	-						
Implementation (6)	Variation to contract price						
	Escalation of contract price						
IDS	0%						
OC4IDS	0%						
Ease of Access	-						
<b>Instructions:</b> Enter data into pale cells. Click on cells for further instructions. Invalid entry in Location of data if cell highlighted as RED.		Summary of ease of access and disclosure rates: (at above contract level only)			-	0%	0%
<b>Note:</b> Taken together, the above tables provide an overview of the project and one contract, typically the main works contract. To assess disclosure rates on other contracts, use additional versions of the lower table only		Summary of ease of access and disclosure rates: (overall for project level and the contract included above)			-	0%	0%

### HOJA DE TRABAJO 3: HERRAMIENTA PARA AYUDAR A EVALUAR LA EXACTITUD DE LA PUBLICACIÓN PROACTIVA DE DATOS

Esta herramienta registra la opinión del IRT en cuanto a la exactitud o no de cada elemento de los datos publicados proactivamente. Los mensajes de entrada proporcionan instrucciones adicionales, los menús desplegables aparecen cuando procede y los resultados de los cálculos asociados se muestran en amarillo. [Haga clic aquí para descargar la herramienta.](#)

PROJECT:		ASSESSORS:			DATE:				
Project Phase	Project data item	Data disclosed	Location of data	Source of Data	Disclosure score	IDS	OC4IDS		
					Assessors				
Project Identification (7)	Project reference number								
	Project owner								
IDS Completeness 0%	Sector, subsector								
OC4IDS Completeness 0%	Project name								
IDS Disclosure rate 0%	Project Location								
Ease of Access -	Purpose								
	Project description								
Project Preparation (7)	Project Scope (main output)								
	Environmental impact								
IDS Completeness 0%	Land and settlement impact								
OC4IDS Completeness 0%	Contact details								
IDS Disclosure rate 0%	Funding sources								
Ease of Access -	Project Budget								
	Project budget approval date								
Project Completion (6)	Project status (current)								
	Completion cost (projected)								
IDS Completeness 0%	Completion date (projected)								
OC4IDS Completeness 0%	Scope at completion (projected)								
IDS Disclosure rate 0%	Reasons for project changes								
Ease of Access -	Reference to audit and evaluation reports								
<b>Instructions:</b> Enter data into pale cells. Click on cells for further instructions.		Summary of ease of access and disclosure rates: (At project level only)				0%	0%		
CONTRACT:		ASSESSOR:			DATE:				
Contract Phase	Contract data item	Data disclosed	Location of data	Comment: Source of Data	Disclosure score	IDS	OC4IDS		
					Assessors				
Tender Management (14)	Procuring entity								
	Procuring entity contact details								
	IDS Completeness 0%	Procurement process							
	OC4IDS Completeness 0%	Contract type							
	IDS Disclosure rate 0%	Contract status (current)							
	Ease of Access -	Number of firms tendering							
		Cost estimate							
		Contract administration entity							
		Contract title							
		Contract firm(s)							
		Contract price							
		Contract scope of work							
		Contract start date							
	Implementation (6)	Contract duration							
Variation to contract price									
Escalation of contract price									
IDS Completeness 0%		Variation to contract duration							
OC4IDS Completeness 0%	Variation to contract scope								
IDS Disclosure rate 0%	Reasons for price changes								
Ease of Access -	Reasons for scope and duration changes								
<b>Instructions:</b> Enter data into pale cells. Click on cells for further instructions.		Summary of ease of access and disclosure rates: (at above contract level only)				0%	0%		
<b>Note:</b> Taken together, the above tables provide an overview of the project and one contract, typically the main works contract. To assess disclosure rates on other contracts, use additional versions of the lower table only		Summary of ease of access and disclosure rates: (overall for project level and the contract included above)				0%	0%		

## HOJA DE TRABAJO 4: HERRAMIENTA PARA AYUDAR A EVALUAR LA EXACTITUD DE LA PUBLICACIÓN PROACTIVA DE DATOS

Esta herramienta registra la opinión del IRT en cuanto a la exactitud o no de cada elemento de los datos publicados proactivamente. Los mensajes de entrada proporcionan instrucciones adicionales, los menús desplegables se proporcionan cuando procede y los resultados de los cálculos asociados se muestran en amarillo. [Haga clic aquí para descargar la herramienta.](#)

PROJECT:		ASSESSOR:	DATE:									
Project Phase	Project data item	Perceived Accuracy	Comment	P	I	U	M	Accuracy				
Project Identification (7)	Project reference number											
	Project owner											
Plausible (P) 0%	Sector, subsector											
Inconsistent (I) 0%	Project name											
Implausible (U) 0%	Project Location											
[missing] (M) 0%	Purpose											
Accuracy 0%	Project description											
Project Preparation (7)	Project Scope (main output)											
	Environmental impact											
Plausible (P) 0%	Land and settlement impact											
Inconsistent (I) 0%	Contact details											
Implausible (U) 0%	Funding sources											
[missing] (M) 0%	Project Budget											
Accuracy 0%	Project budget approval date											
Project Completion (6)	Project status (current)											
	Completion cost (projected)											
Plausible (P) 0%	Completion date (projected)											
Inconsistent (I) 0%	Scope at completion (projected)											
Implausible (U) 0%	Reasons for project changes											
[missing] (M) 0%	Reference to audit and evaluation reports											
Accuracy 0%												
<i>Instructions: Enter data into pale cells. Click on cells for further instructions.</i>				Summary of accuracy assessments at project level (as %)				0%	0%	0%	0%	0%
CONTRACT		ASSESSOR:	DATE:									
Contract Phase	Contract data item	Perceived Accuracy	Comment	P	I	U	M	M				
Tender Management (14)	Procuring entity											
	Procuring entity contact details											
Plausible (P) 0%	Procurement process											
Inconsistent (I) 0%	Contract type											
Implausible (U) 0%	Contract status (current)											
[missing] (M) 0%	Number of firms tendering											
Accuracy 0%	Cost estimate											
	Contract administration entity											
	Contract title											
	Contract firm(s)											
	Contract price											
	Contract scope of work											
	Contract start date											
	Contract duration											
Implementation (6)	Variation to contract price											
	Escalation of contract price											
Plausible (P) 0%	Variation to contract duration											
Inconsistent (I) 0%	Variation to contract scope											
Implausible (U) 0%	Reasons for price changes											
[missing] (M) 0%	Reasons for scope and duration changes											
Accuracy 0%												
<i>Instructions: Enter data into pale cells. Click on cells for further instructions.</i>				Summary of accuracy assessments at contract level (as %)				0%	0%	0%	0%	0%
<i>Note: Taken together, the above tables provide an overview of the project and one contract, typically the main works contract. To assess accuracy rates on other contracts, use additional versions of the lower table only</i>				Summary of accuracy assessments (as %) : (overall for project level and the contract included above)				0%	0%	0%	0%	0%

## HOJA DE TRABAJO 5: HERRAMIENTA PARA AYUDAR A EVALUAR LA RESPUESTA DE UNA ENTIDAD CONTRATANTE A LAS CONSULTAS SOBRE LA PUBLICACIÓN PROACTIVA DE DATOS

Esta herramienta ayuda a mantener un registro de la capacidad de respuesta o no de las entidades contratantes a las consultas planteadas por el IRT en relación con la integridad o exactitud de los datos publicados proactivamente.

[Haga clic aquí para descargar la herramienta.](#)

### Assessment of PE responses to queries related to proactive disclosure (project level, and contract level)

PROJECT:			ASSESSOR:			DATE:		
Project Phase	Project data item	Data disclosed	Perceived accuracy	Issue raised with PE	Additional Comment	Date raised	Comment from PE	Date resolved
Project Identification (7)	Project reference number							
	Project owner							
	Sector, subsector							
	Project name							
	Project Location							
	Purpose							
	Project description							
Project Preparation (7)	Project Scope (main output)							
	Environmental impact							
	Land and settlement impact							
	Contact details							
	Funding sources							
	Project Budget							
	Project budget approval date							
Project Completion (6)	Project status (current)							
	Completion cost (projected)							
	Completion date (projected)							
	Scope at completion (projected)							
	Reasons for project changes							
	Reference to audit and evaluation reports							

**Instructions:** Enter data into pale cells. Click on cells for further instructions.

CONTRACT:			ASSESSOR:			DATE:		
Contract Phase	Contract data item		Perceived accuracy	Issue raised with PE	Comment if "Other"	Date raised	Comment	Date resolved
Tender Management (14)	Procuring entity							
	Procuring entity contact details							
	Procurement process							
	Contract type							
	Contract status (current)							
	Number of firms tendering							
	Cost estimate							
	Contract administration entity							
	Contract title							
	Contract firm(s)							
	Contract price							
	Contract scope of work							
	Contract start date							
	Contract duration							
Implementation (6)	Variation to contract price							
	Escalation of contract price							
	Variation to contract duration							
	Variation to contract scope							
	Reasons for price changes							
	Reasons for scope and duration changes							

**Instructions:** Enter data into pale cells. Click on cells for further instructions.

**Note:** Taken together, the above tables provide an overview of the project and one contract, typically the main works contract. To assess accuracy rates on other contracts, use additional versions of the lower table only

## HOJA DE TRABAJO 6: HERRAMIENTA PARA AYUDAR A REGISTRAR Y EVALUAR EL ESTADO DE LA PUBLICACIÓN REACTIVA DE DATOS

Esta sencilla herramienta ayuda a mantener un registro de la publicación reactiva de datos por parte de una entidad contratante en respuesta a las solicitudes realizadas por el IRT. A continuación, se calcula y presenta en amarillo el análisis de la capacidad de respuesta global. [Haga clic aquí para descargar la herramienta.](#)

Assessment of the responsiveness of reactive disclosure (project level, and contract level)

PROJECT:		ASSESSOR:			DATE:				
Project Phase	Project data item	Date requested	Date received	Days	Comment	Assessors	IDS	OC4IDS	
Identification and Preparation (8)	Multi-year programme & Budget								
	Project brief or Feasibility study								
	% of Requested: -								
	% of Total: 0%								
	IDS Reactive Disclosure Rate: 0%								
	Environmental and social impact assessment								
	Resettlement and compensation plan								
	Project officials and roles								
Completion (8)	Financial agreement								
	Procurement plan								
	Project approval decision								
	Implementation progress reports								
	Budget amendment decision								
	% of Requested: -								
	% of Total: 0%								
	IDS Reactive Disclosure Rate: 0%								
Project completion report									
Project evaluation report									
Technical audit reports									
Financial audit reports									
REACTIVE RATES AT PROJECT LEVEL									
% of Requested: -	COMMENTS (Project level)								
% of Total: 0%									
IDS Reactive % 0%									

NOTE: If reactive disclosure items have been disclosed proactively, add a comment, and enter the same date in the "date requested" and "date received" columns.

CONTRACT:		ASSESSOR:			DATE:				
Contract Phase	Contract data item	Date requested	Date received	Days	Comment	Assessors	IDS	OC4IDS	
Tender Management (5)	Contract officials and roles								
	Procurement method								
	% of Requested: -								
	% of Total: 0%								
IDS Reactive Disclosure Rate: 0%									
Tender documents									
Tender evaluation results									
Project design report									
Contract (3)	Contract agreement and conditions								
	Registration and ownership of firms								
	% of Requested: -								
% of Total: 0%									
IDS Reactive Disclosure Rate: 0%									
Specifications and drawings									
Implementation (5)	List of variations, changes, amendments								
	List of escalation approvals								
	% of Requested: -								
	% of Total: 0%								
IDS Reactive Disclosure Rate: 0%									
Quality assurance reports									
Disbursement records or payment certificates									
Contract amendments									
REACTIVE RATES AT CONTRACT LEVEL									
% of Requested: -	COMMENTS (Contract level)								
% of Total: 0%									
IDS Reactive % 0%									

NOTE: If reactive disclosure items have been disclosed proactively, add a comment, and enter the same date in the "date requested" and "date received" columns.

OVERALL REACTIVE RATES								
% of Requested: -	GENERAL COMMENTS							
% of Total: 0%								
Reactive %: 0%								

Note: Taken together, the above tables provide an overview of the project and one contract, typically the main works contract. To assess accuracy rates on other contracts, use additional versions of the lower table only

## HOJA DE TRABAJO 7: HERRAMIENTA PARA AYUDAR A EVALUAR LA SOLIDEZ DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN SELECCIONADOS

Haga clic aquí para descargar la herramienta.

Assessment of the strength of selected management processes									
CONTRACT:		ASSESSOR:				DATE:		TOTALS	
Instructions: Use the drop-down menus to select "High", "Medium", "Low" or "None" based on the criteria listed for that row. Then add a brief justification in the adjacent comment box		Quality Management		Environmental & Social Protection		Health & Safety		Rank	%
		Assessment	Comment	Assessment	Comment	Assessment	Comment		
<b>Instructions to bidder</b>		Assessment	Comment	Assessment	Comment	Assessment	Comment		
HIGH: (3 pts)	The instructions to bidders include a specific requirement to comply with one or more recognised international standards.								
MEDIUM: (2 pt)	The instructions to bidders include a specific requirement to comply with a relevant national standard							0	0%
LOW: (1 pt)	The instructions to bidders include a specific requirement, but this falls short of the relevant national standard								
NONE: (0 pts)	The instructions to bidders do not make any reference to this aspect of good practice								
<b>Contract documents</b>		Assessment	Comment	Assessment	Comment	Assessment	Comment		
HIGH: (3 pts)	The contract includes a specific requirement to comply with one or more recognised international standards.								
MEDIUM: (2 pt)	The contract includes a specific requirement to comply with a relevant national standard							0	0%
LOW: (1 pt)	The contract includes a requirement, but this falls short of the relevant national standard								
NONE: (0 pts)	The contract does not make any reference to this aspect of good practice								
<b>Site visit</b>		Assessment	Comment	Assessment	Comment	Assessment	Comment		
HIGH: (3 pts)	Site staff indicate an awareness of what constitutes good practice and are observed as generally putting it into effect								
MEDIUM: (2 pt)	Examples of good practice are observed, but also some evident shortcomings that are not being addressed							0	0%
LOW: (1 pt)	There are indications of a low level of awareness of good practice, and multiple examples noted of bad practice								
NONE: (0 pts)	Significant cases of bad practice are observed, and noted as being allowed to continue without being addressed by site management								
<b>TOTALS</b>			0		0		0		
			0%		0%		0%		

## HOJA DE TRABAJO 8: HERRAMIENTA PARA AYUDAR A EVALUAR EL ESTADO DE LAS RECOMENDACIONES ANTERIORES

Haga clic aquí para descargar la herramienta.

Assessment of status of recommendations made in previous assurance reports							
A:	PROJECT Level: Has CoST previously made recommendations related to this PROJECT?	Yes/No	Date	Name/reference of assurance report, or other reference			
	Answer Yes or No in the box to the right. If Yes - then provide date and name of assurance report						
<b>Previous recommendations made at the level of this PROJECT</b>							
Ref	Summary of recommendation	Directed at:	Degree of implementation				Comments
		None	Low	Medium	High		
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
Totals	0	0	0	0	0	Further general comment (if any) about project-level recommendations	
A message will appear to the right of this cell field if any record is missing essential data. Comments should be included where appropriate but are not considered essential.							
B:	HIGHER Level: Has CoST previously made broader recommendations related to this SECTOR?	Yes/No	Date	Name/reference of assurance report, or other reference			
	Answer Yes or No in the box to the right. If Yes - then provide date and name of assurance report						
		YES		Fiart Assurance Report			
<b>Previous recommendations made at the level of this SECTOR</b>							
Ref	Summary of recommendation	Directed at:	Degree of Implementation				Comments
		None	Low	Med	High		
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
Totals	0	0	0	0	0	Further general comment (if any) about higher-level recommendations	
A message will appear to the right of this cell field if any record is missing essential data. Comments should be included where appropriate but are not considered essential.							

### HOJA DE TRABAJO 9: RESUMEN DE DATOS POSTERIOR A LA REVISIÓN INDEPENDIENTE

Haga clic aquí para descargar la herramienta.

**Post assurance data summary**

ASSURANCE PROCESS								DATA ENTERED BY:				DATE:			
Record	Project reference and name <i>(repeat entries if necessary)</i>	Contract reference and name	Procuring Entity	Sub-sector	No. of bidders	Project status	General scope	Primary funding source	Projected final cost (US\$)		Projected final duration (days)		Deviation		Further details and comments
									At start	during assurance	At start	During assurance	Cost %	Time %	
A															
B															
C															
D															
E															
F															
G															
H															
I															
J															

Record (confd)	Contract reference and name	Areas of concern			(for Works contracts only) Employment data disaggregated by gender			Institutionalised community engagement?		Related CoST social accountability measures (if any) involving beneficiaries			Further details and comments
		Main area (from drop down list)	Secondary area (from drop-down list)	Comment (including "other" as free text)	Required in contract?	Disclosed?	Female % if disclosed	Project preparation	Project works	Linked with assurance	Following assurance	Relevant findings	
A													
B													
C													
D													
E													
F													
G													
H													
I													
J													

### HOJA DE TRABAJO 10: GESTIÓN DE CONTRATACIONES

Haga clic aquí para descargar la herramienta.

**Tender management process**

ASSURANCE PROCESS						DATA ENTERED BY:				DATE:			
Record	Project reference and name <i>(repeat entries if necessary)</i>	Contract reference and name	Procurement Entity	Sub-sector	Scope of works	Unit Cost (\$/unit)				Time to Award (days)			
						Quantity	Unit	Contract Value (\$)	Unit Cost	Project Scope description	Evaluation Completion Date	Award Notification Date	Time to Award (days)
A													
B													
C													
D													
E													
F													
G													
H													
I													
J													

## HOJA DE TRABAJO 11: HERRAMIENTA PARA AYUDAR A EVALUAR LA EXHAUSTIVIDAD DE LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

Haga clic aquí para descargar la herramienta.

PROJECT:		ASSESSOR:		DATE:			
Project Phase	Project data item	Data disclosed	Location of data	Ease of Access	IDS	OC4IDS	
Identification (1)	Procurement Strategy						
	Life-cycle cost						
	Life-cycle cost calculation methodology						
Preparation (8)	Funding source for preparation						
	Budget for preparation						
	Cost-benefit analysis						
	Value for money						
	Asset lifetime						
	Budget projections						
	Implementation (3)	Funding source for implementation					
		Budget for implementation					
Budget shortfall							
Operation & Maintenance (3)	Funding source for maintenance						
	Budget for maintenance						
	Maintenance plan or program						
<i>Instructions: Enter data into pale cells. Click on cells for further instructions. Navigate to the data dictionary from the dashboard to obtain detailed descriptions of each of the data points</i>				Summary of ease of access and disclosure rates: - 0% 0%			

## HOJA DE TRABAJO 12: HERRAMIENTA PARA AYUDAR A EVALUAR LA EXHAUSTIVIDAD DE LA SOSTENIBILIDAD SOCIAL

Haga clic aquí para descargar la herramienta.

PROJECT:		ASSESSOR:		DATE:		
Project Phase	Project data item	Data disclosed	Location of data	Ease of Access	IDS	OC4IDS
Project Identification (5)	Number of beneficiaries					
	Inclusive design					
	Indigenous land					
	Public consultation meetings					
	Land compensation budget					
Tender Management (2)	Labor budget					
	Health and safety certifications					
	Inclusive implementation					
Implementation (7)	Public consultation meetings					
	Labor obligations					
	Workers' accidents					
	Construction materials testing					
	Building inspections					
Operation & Maintenance (1)	Jobs generated					
	Jobs generated					
<i>Instructions: Enter data into pale cells. Click on cells for further instructions. Navigate to the data dictionary from the dashboard to obtain detailed descriptions of each of the data points</i>				Summary of ease of access and disclosure rates: (at above contract level only) - 0% 0%		

### HOJA DE TRABAJO 13: HERRAMIENTA PARA AYUDAR A EVALUAR LA EXHAUSTIVIDAD DE LA SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL

Haga clic aquí para descargar la herramienta.

Assessment of institutional sustainability						
PROJECT:		ASSESSOR:		DATE:		
Project Phase	Project data item	Data disclosed	Location of data	Ease of Access	IDS	OC4IDS
Project Identification (5)	Policy coherence					
	Freedom-of-information requests					
	Answers to freedom-of-information requests					
	Lobbying transparency					
	Sustainable subsectors					
Preparation (3)	Freedom-of-information requests					
	Answers to freedom-of-information requests					
	Risk management plans					
Tender Management (5)	Freedom-of-information requests					
	Answers to freedom-of-information requests					
	Beneficial ownership					
	Sustainability criteria					
Implementation (4)	Anti-corruption certifications					
	Freedom-of-information requests					
	Answers to freedom-of-information requests					
	Independent monitoring					
Completion (2)	Performance monitoring					
	Freedom-of-information requests					
	Answers to freedom-of-information requests					
Operation & Maintenance (2)	Freedom-of-information requests					
	Answers to freedom-of-information requests					
Decommission (2)	Freedom-of-information requests					
	Answers to freedom-of-information requests					
<i>Instructions: Enter data into pale cells. Click on cells for further instructions. Navigate to the data dictionary from the dashboard to obtain detailed descriptions of each of the data points</i>		Summary of ease of access and disclosure rates:		-	0%	0%

### HOJA DE TRABAJO 14: HERRAMIENTA PARA AYUDAR A EVALUAR LA INTEGRIDAD DE LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL

Haga clic aquí para descargar la herramienta.

Assessment of Environmental sustainability						
PROJECT:		ASSESSOR:		DATE:		
Project Phase	Project data item	Data disclosed	Location of data	Ease of Access	IDS	OC4IDS
Preparation (8)	Environmental impact category					
	Environmental measures					
	Environmental licenses and exemptions					
	Protected area					
	Conservation measures					
	Climate and disaster risk assessment					
	Climate measures					
	Forecast of greenhouse gas					
Tender Management (1)	Environmental certifications					
Implementation (3)	Environmental measures					
	Environmental licenses and exemptions					
	Conservation measures					
Operation & Maintenance (2)	Environmental licenses and exemptions					
	Climate measures					
Decommission (2)	Decommissioning plans					
	Decommissioning cost forecast					
<i>Instructions: Enter data into pale cells. Click on cells for further instructions. Navigate to the data dictionary from the dashboard to obtain detailed descriptions of each of the data points</i>		Summary of ease of access and disclosure rates:		-	0%	0%

## WORKSHEET 15: TOOL HOJA DE TRABAJO 15: HERRAMIENTA PARA AYUDAR A EVALUAR LA EXHAUSTIVIDAD DE LOS PUNTOS DE DATOS SOBRE FINANCIACIÓN PARA EL CLIMA

Haga clic aquí para descargar la herramienta.

PROJECT:		ASSESSOR:		DATE:		
Project Phase	Project data item	Data disclosed	Location of data	Ease of Access	IDS	OC4IDS
Identification (6)	Climate objective					
	Financial instrument					
	Climate transformation					
	Climate finance decision making					
	Nationally Determined Contributions					
	Paris Agreement					
Preparation (13)	Beneficiaries					
	Amount of investments					
	Funding source					
	Green Climate Fund Accredited Entity					
	Accredited entity type					
	Project preparation costs					
	Project preparation period					
	Project approval period					
	Ratio of co-finance					
	Terms of climate finance					
	Carbon efficiency					
	Non-climate co-benefits					
	Public consultations meetings					
Implementation (7)	Disbursements records					
	Type of project monitoring					
	Performance monitoring					
	Reporting period					
	Oversight reports					
	Independent monitoring					
	Independent evaluation					
Operation & Maintenance (2)	Impact measurement					
	Carbon footprint					
Decommission (5)	Infrastructure assets to be decommissioned					
	Decommission period					
	Decommission plan					
	Carbon decommission savings					
	Decommission mitigation plan					
<i>Instructions: Enter data into pale cells. Click on cells for further instructions. Navigate to the data dictionary from the dashboard to obtain detailed descriptions of each of the data points</i>		Summary of ease of access and disclosure rates:		-	0%	0%

**HOJA DE TRABAJO 16: EJEMPLO DE HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO LINEAL DEL PROGRESO**

Haga clic aquí para descargar la herramienta.

Example of a Linear Progress Monitoring Tool used weekly on a major road project

\_\_\_\_\_ to \_\_\_\_\_ as on: **10 Oct 2019**  
 date of previous report: **03 Oct 2019** 7 days since previous report

CHAINAGE (km)	#		cumulative		Production rate
	Planned	Actual	This	Previous	
Access & clearance	100%	90.00	90.00	-	km/wk
Culverts	94%	118.00	118.00	0.0	culv per week
Bridges	93%	290.00	286.00	4.00	m/wk
Embankment	98%	88.20	88.00	0.20	km/wk
Prime Coat	52%	46.70	46.70	-	km/wk
Sub-base	84%	75.80	75.40	0.40	km/wk
Cement Treated Base (CTB)	58%	52.50	50.50	2.00	km/wk
Asphaltic Concrete (AC)	14%	12.50	8.20	4.30	km/wk
Shoulders	23%	21.00	21.00	-	km/wk
Finishing	0%	-	0.00	-	km/wk
<b>KEY COMMENTS</b>	1. Improved compaction and thickness being achieved on AC. Construction traffic running on section not yet approved. 2. Stricter quality control for AC has this week resulted in longer mixing times at AMP, & improved AC thickness and compaction. 3. Frequent breakdowns of CTB plant, and of haulage equipment. *** studying reasons for differences in CTB properties from km 6 and km 85 4. Bitumen tested on site. Results encouraging, but final approval will depend on consistency with ***** lab results (expected by mid-October) 5. Safety issues noted related to working at height, and extreme exposure to cement dust <b>Discrepancies</b> Contractor reports 23 km of shoulders, yet show none on their own linear progress chart. This is probably because it is awaiting testing Contractor reports 21 Borrow Pits restored, from a total of 42. Consultant reports 10 approved, from a total of 54, with substantial progress on 27 Contractor reported % progress for each item appears to be rounded up - eg 58.3% progress for CTB is reported as 59%			<b>56.42%</b> cumulative progress as reported <b>38.05%</b> Interim Payment Certificate (IPC) progress as reported <b>Approved: 21 No. 50%</b> % of 42 Borrow Pit reinstatement as reported <b>Approved: 0 No. 0%</b> % of 16 km Lined drains progress as reported	
<b>Narrative Comments.</b>					
Progress inhibited this week due to breakdowns (CTB), long haul distances (AC) and improved quality control					
<i>This tool is for illustrative purposes only. Underlying formulae need to be developed based on priced BoQ</i>					
<b>Critical Activities.</b> CTB and Asphalt Paving Works. Stone pitching / lined drains could become critical if methodology not agreed soon.					
<b>Instructions for completion:</b>					
a) Data related to progress achieved should be entered in cells shaded as _____ Other fields are locked and should not be changed					
b) For each activity, each cell represents 1 km. To reflect % completion of each activity on each 1 km length, enter a figure between 0 (no progress) and 1 (complete)					
c) To make key comments related to specific chainages, enter the comment number under the chainage, cross-referred to the comment itself in the comments section.					
d) Reallocations between box culverts and pipe culverts are indicated by an 'x' to denote a culvert that is no longer being provided.					
e) SHADING KEY: Works not required, or completed under prior contract: _____ 1 - 50%: _____ 51-99%: _____ 100%: _____					
f) Further instructions will appear in top left corner of screen when cell is selected					
Prepared by:	IE. Minor discrepancies remain		Date:	10-Oct	
Approved by:	_____		Date:	_____	



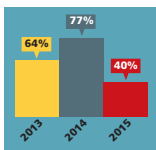
### Anexo 3: Protocolo de visitas a proyectos de infraestructura pública

Se proporciona un protocolo para las visitas in situ a proyectos de infraestructura pública. En este protocolo, el Equipo de Revisión Independiente encontrará información útil relacionada con los elementos a revisar y cómo interactuar con los proyectos de infraestructura participantes. [Haga clic aquí para descargar la herramienta.](#)



### Anexo 4: Lista de verificación de calidad para el Reporte de revisión independiente

Esta sencilla herramienta proporciona una lista para verificar la calidad del Reporte de revisión independiente. [Haga clic aquí para descargar la herramienta.](#)



### Anexo 5: Galería de infografías

Este documento incluye una serie de infografías utilizadas anteriormente en otros Reportes y que pueden servir de fuente de inspiración. [Haga clic aquí para descargar la galería.](#)



### Anexo 6: Modelo de Plan de Ejecución del Proyecto

Este archivo proporciona una plantilla para completar el Plan de Ejecución del Proyecto.

El Plan de Ejecución del Proyecto que documenta el plan de acción para el Proceso de Revisión Independiente y permite al gerente de CoST planificar y controlar:

- Alcance
- Presupuesto
- Riesgo
- Calendario
- Calidad
- Partes interesadas

[Haga clic aquí para descargar la herramienta.](#)



### Anexo 7: Modelo de Solicitud de Propuesta

Plantilla para completar de la Solicitud de Propuesta para la invitación a presentar ofertas. [Haga clic aquí para descargar la herramienta.](#)



### Anexo 8: Modelo de términos de referencia

Se proporciona una plantilla de Términos de Referencia que especifica los servicios que se solicitarán a la parte que realice el encargo de la revisión independiente. [Haga clic aquí para descargar la herramienta.](#)



### Anexo 9: Reporte de revisión independiente - Cuadro sinóptico del proyecto

Esta herramienta ayuda a elaborar el Reporte de revisión independiente - Cuadro resumen del proyecto, que debe incluirse en los entregables del IRT. [Haga clic aquí para descargar la herramienta.](#)

 [www.infrastructuretransparency.org](http://www.infrastructuretransparency.org)

 [cost@infrastructuretransparency.org](mailto:cost@infrastructuretransparency.org)

 CoST International

 @CoSTransparency

 Infrastructure Transparency Initiative (CoST)

 Infrastructure Transparency Initiative (CoST)