

Manual de revisión independiente



Abreviaturas

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

Ficha de datos

TERMINOLOGÍA

REVISIÓN INDEPENDIENTE DE CoST:	Proceso mediante el cual los datos publicados se transforman en información convincente, reforzando así los mecanismos de rendición de cuentas existentes. En el contexto de CoST, también se conoce como «Aseguramiento».
DATOS PUBLICADOS:	Los conjuntos de datos que se ponen a disposición del público, cuando se procesan, se contextualizan y se analizan, podrían convertirse en información que contribuya a la toma de decisiones.
PUBLICACIÓN DE DATOS:	El acto del gobierno de proporcionar datos e información de acuerdo con las obligaciones de transparencia existentes y un estándar acordado. Puede ser proactiva (compartido sin una solicitud oficial, normalmente a través de canales públicos como portales en línea) o reactiva (suministrado en respuesta a una solicitud).
INFORMACIÓN:	Datos que han sido organizados y procesados para proporcionar contexto y significado. Cuando ese significado suscita preguntas o influye en las decisiones, la información se considera «convinciente».
TRABAJO MULTISECTORIAL:	Establecimiento de un diálogo constructivo entre el gobierno, la sociedad civil y el sector privado. A menudo se logra a través de un Grupo Multisectorial.
CONTRATACIÓN:	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.
AUDITORÍA SOCIAL:	Acciones destinadas a ayudar a la sociedad civil, al sector privado y a otras partes interesadas a exigir responsabilidades a los funcionarios públicos, los políticos y los proveedores de servicios por su conducta y su desempeño.

HERRAMIENTAS, ESTANDARES Y NOTAS GUIAS

ACTS-MAPEO DE RIESGOS:	Una herramienta sencilla que permite mapear los riesgos de corrupción y ayuda a percibir sus interrelaciones, considerando estos riesgos como directamente vinculados a las deficiencias en los factores que impulsan el buen desempeño. Los detalles se proporcionan en el Manual de Revisión Independiente y en una hoja específica dentro del conjunto de herramientas de Excel asociadas.
MANUAL DE REVISIÓN INDEPENDIENTE, LIBRO DE EXCEL:	Estas herramientas, a las que se hace referencia a lo largo del Manual de Revisión Independiente, ayudan a evaluar la exhaustividad y la 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 determinados procesos de gestión, incluidos los relacionados con consideraciones de calidad, sociales y medioambientales.
NOTAS DE ORIENTACIÓN:	Conjunto de documentos concisos que resumen los pilares fundamentales del enfoque CoST. Los relacionados con el trabajo multisectorial, la publicación de datos, la revisión independiente y la auditoría social son relevantes para este manual.
MANUALES DE CoST:	Proporcionan orientación más detallada sobre cómo implementar las herramientas y estándares CoST.
ESTÁNDAR DE DATOS SOBRE INFRAESTRUCTURA (IDS) DE CoST:	Definición estandarizada del alcance de la publicación de datos sobre proyectos de infraestructura. Abarca todo el ciclo de vida del proyecto, desde su inicio hasta su 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 se refieren a contratos específicos. Además, comprende un conjunto adicional de 78 puntos de datos que pueden publicarse de forma opcional para obtener información sobre la sostenibilidad de los proyectos de infraestructura o para informar sobre las inversiones de financiamiento climático.
OC4IDS	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

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Objetivo y enfoque de CoST	1
1.2 Objetivo y estructura de este manual	2
2 EL PROCESO DE REVISIÓN INDEPENDIENTE DE COST	3
2.1 La revisión independiente y su utilidad	3
2.2 Resumen de algunos de los pasos de la revisión independiente de CoST	5
2.3 Relación entre la revisión independiente y otros pilares y funciones de CoST	6
3 ACTIVIDADES DEL EQUIPO DE REVISIÓN INDEPENDIENTE	8
3.1 Introducción	8
3.2 Identificar áreas de posible interés	9
3.3 CoST IDS y la revisión de la integridad y precisión de los datos publicados	9
3.4 Identificar una muestra de proyectos para su revisión en profundidad	11
3.5 Solicitar los datos que faltan y la información adicional.	14
3.6 Revisión de proyectos de infraestructura sostenible y financiación climática (datos opcionales)	15
3.7 Visitar los emplazamientos para observar los avances y formular preguntas.	17
3.8 ¿Qué hay que tener en cuenta durante una visita a sitio en CoST?	19
3.9 Informes sobre visitas a sitio	23
3.10 Generación de datos adicionales basados en evaluaciones	24
3.11 Convertir los datos en información convincente	25
3.12 Elaboración de recomendaciones	27
3.13 Revisión de recomendaciones anteriores	29
3.14 Redacción del informe de revisión independiente	29
3.15 Distribución del trabajo por parte del equipo de revisión independiente	31
3.16 Informe posterior a la revisión independiente al GMS	32
3.17 Reunión de validación de la revisión independiente y evento de lanzamiento de la revisión independiente	33
4 GESTIÓN DEL PROCESO DE REVISIÓN INDEPENDIENTE COMO PROYECTO	34
4.1 Por qué la revisión independiente debe considerarse un proyecto	34
4.2 Funciones y responsabilidades en la revisión independiente de CoST	34
4.3 Identificación y gestión de las partes interesadas	37
4.4 Calendario típico de un proceso de revisión independiente	38
4.5 Gestión de la calidad del proceso de revisión independiente	38
5 RETOS COMUNES	39
5.1 Desafíos internos	39
5.2 Desafíos externos	40
6 ANEXOS	41

Anexos

Anexo 1	Resumen de las herramientas, listas de verificación y otros recursos disponibles	42
Anexo 2	Herramienta de revisión independiente en Excel	43
Anexo 3	Protocolo para visitas a obras de proyectos de infraestructura pública	54
Anexo 4	Lista de verificación de calidad para el informe de revisión independiente	54
Anexo 5	Galería de infografías	54
Anexo 6	Ejemplo de plan de ejecución del proyecto	54
Anexo 7	Informe de revisión independiente: cuadro resumen del proyecto	54

Figuras

Figura 1	Resumen de los flujos de datos	3
Figura 2	El círculo virtuoso de la revisión independiente de CoST	5
Figura 3	Resumen de la revisión independiente de CoST	5
Figura 4	Factores clave para un buen rendimiento	9
Figura 5	Proceso para identificar proyectos adecuados para una revisión independiente	12
Figura 6	Etapas del ciclo de vida del proyecto	16
Figura 7	Dimensiones de la infraestructura sostenible	16
Figura 8	Uso de una curva en S para supervisar el progreso y los pagos	20
Figura 9	Asignación geográfica del presupuesto para el mantenimiento de carreteras	26
Figura 10	Causas subyacentes de los retrasos	26
Figura 11	Funciones de los actores clave	35
Figura 12	Cronología típica de un proceso de revisión independiente	38

Tablas

Tabla 1	Elementos fundamentales de un informe de revisión independiente	30
Tabla 2	Plantilla básica del formulario de comentarios para la revisión del borrador del informe de revisión independiente	32

1 Introducción

1.1 Objetivo y enfoque de CoST

OBJETIVO

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 pública de infraestructura pública identificando, destacando y ayudando a abordar los riesgos de ineficiencia, 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 administración eficaz de los contratos), que se traduzca en
- **una prestación de servicios pertinente** (que requiere una 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 costos.

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 fomentan la rendición de cuentas. Si bien el estándar es adoptado sistemáticamente por los miembros de CoST en los países de ingresos bajos, medios y altos, se adapta a diversos contextos políticos, económicos y sociales.

a. Publicación de datos

Implica el suministro de datos de proyectos de infraestructura. Los datos son publicados por las entidades adjudicadoras en etapas clave a lo largo de todo el ciclo del proyecto en el formato Open Contracting for Infrastructure Data Standard (OC4IDS) o CoST Infrastructure Data Standard (CoST IDS). Este estándar garantiza que los datos relacionados con el propósito, el alcance, los costos y la ejecución de los proyectos de infraestructura sean abiertos y accesibles al público y se publiquen de manera rápida y sistemática. Los puntos de datos específicos o «elementos» definidos en estos estándares se refieren a la identificación, preparación, finalización, explotación, mantenimiento y desmantelamiento de los proyectos, así como a las fases de gestión de licitaciones y ejecución de los contratos constitutivos.

b. Revisión independiente¹

Este proceso valida la exactitud y la integridad de los datos publicados, utilizándolos para crear información convincente que destaque las áreas de preocupación y las buenas prácticas. Implica comunicar los problemas tanto de forma visual como en un lenguaje sencillo. Al facilitar a todas las partes interesadas la comprensión de lo que está sucediendo, se refuerzan los mecanismos de rendición de cuentas y se permite que los responsables de la toma de decisiones rindan cuentas más fácilmente.

c. Trabajo con trabajo multisectorial interesadas

Para ganarse la confianza de todas las partes, las actividades relacionadas con 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 logra normalmente a través de un grupo multisectorial interesadas (GMS), en el que cada grupo de partes interesadas tiene el mismo peso. En orientar a un miembro del CoST de conformidad con los principios aceptados. A continuación, la secretaria del miembro del CoST aplica las decisiones adoptadas por el GMS.

¹ Este proceso se conocía anteriormente como «Garantía».

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 responsables de la toma de decisiones. La auditoría social se refiere a los esfuerzos realizados para garantizar que los datos publicados y los informes de revisión independientes sean adoptados y utilizados por las partes interesadas, en particular la sociedad civil y el sector privado, con el fin de mejorar la rendición de cuentas y lograr mejoras prácticas. Sobre la base del trabajo preliminar realizado con la publicación de datos y la rendición de cuentas, CoST puede impartir formación sobre las formas más constructivas y eficaces de utilizar esos recursos.

Algunos miembros de CoST pueden optar ocasionalmente por colaborar directamente con los beneficiarios previstos del proyecto, en lugar de hacerlo únicamente con las organizaciones de la sociedad civil pertinentes. Esto puede aumentar aún más la sensibilización sobre los resultados de la revisión independiente de CoST, al tiempo que ayuda 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 Objetivo y estructura de este manual

OBJETIVO

El objetivo principal de este manual es orientar y mejorar los procesos de revisión independiente y los informes resultantes, garantizando que contribuyan de manera fiable al objetivo común de mejorar la infraestructura. Esto implica no solo respetar y reflejar el enfoque único e innovador de CoST, sino también hacerlo de manera que se incorporen otros aspectos de buenas prácticas reconocidas en las áreas de gestión de la calidad, integridad, profesionalidad y comunicación eficaz.

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

DESTINATARIOS

Este manual proporciona orientación paso a paso y plantillas útiles que resultan valiosas para cualquier persona interesada o responsable de la revisión independiente de CoST. Sin embargo, está dirigido principalmente al equipo de revisión independiente (IRT), compuesto por uno o más profesionales de revisión independiente (IRP). El volumen 1 de este manual, con contenido superpuesto, está destinado a los gerentes de CoST.

ESTRUCTURA

La estructura del manual refleja la necesidad de adaptarse a diversos contextos. Se reconoce que algunos lectores pueden tener ya experiencia en determinadas actividades descritas y, por lo tanto, es posible que no necesiten revisar en profundidad cada capítulo. Tras esta introducción, los capítulos restantes son concisos, pero están redactados de manera que abarcan una serie de posibles enfoques para:

Capítulo 2: El proceso de revisión independiente de CoST

Capítulo 3: Actividades del equipo de revisión independiente

Capítulo 4: Gestión del proceso de revisión independiente como proyecto

Capítulo 5: Retos comunes encontrados

Anexos.

Estos capítulos hacen referencia a diversas herramientas, listas de verificación y recursos, pero no los describen en detalle; en su lugar, remiten a los lectores al **anexo 1**, que ofrece una visión general de estos recursos. La mayoría se explican con más detalle en los anexos siguientes, 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 cómo ayuda

RESUMEN DE LA REVISIÓN INDEPENDIENTE

La revisión independiente del 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 etapa de la ejecución de la infraestructura pública, sirve para reforzar los mecanismos de rendición de cuentas existentes de los que son responsables otros. Lo consigue mediante la elaboración de información objetiva que ayuda a todas las partes interesadas a identificar y abordar las áreas que suscitan 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 grandes y fiables en el marco de un miembro maduro de CoST, se pueden realizar algunos análisis de alto nivel, que suelen examinar un número limitado de cuestiones, como las desviaciones de tiempo y coste y otras cuestiones relacionadas con la relación calidad-precio. Una revisión independiente más detallada se centraría entonces en una muestra de proyectos seleccionados para abarcar una amplia gama de escalas, ubicaciones, estados de los proyectos y entidades de contratación, con análisis adicionales cuando se identifiquen factores de riesgo específicos.
- En el otro extremo, bajo un nuevo miembro del CoST, una revisión independiente puede limitarse inicialmente a un número relativamente pequeño de proyectos. En tales casos, es probable que una mayor parte del esfuerzo se concentre en cuestiones relacionadas con la eficacia del proceso de publicación de datos y cualquier señal de alerta emergente.

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

La **figura 1** ilustra los flujos típicos de datos y la información asociada relacionada con un proyecto y sus contratos constitutivos.

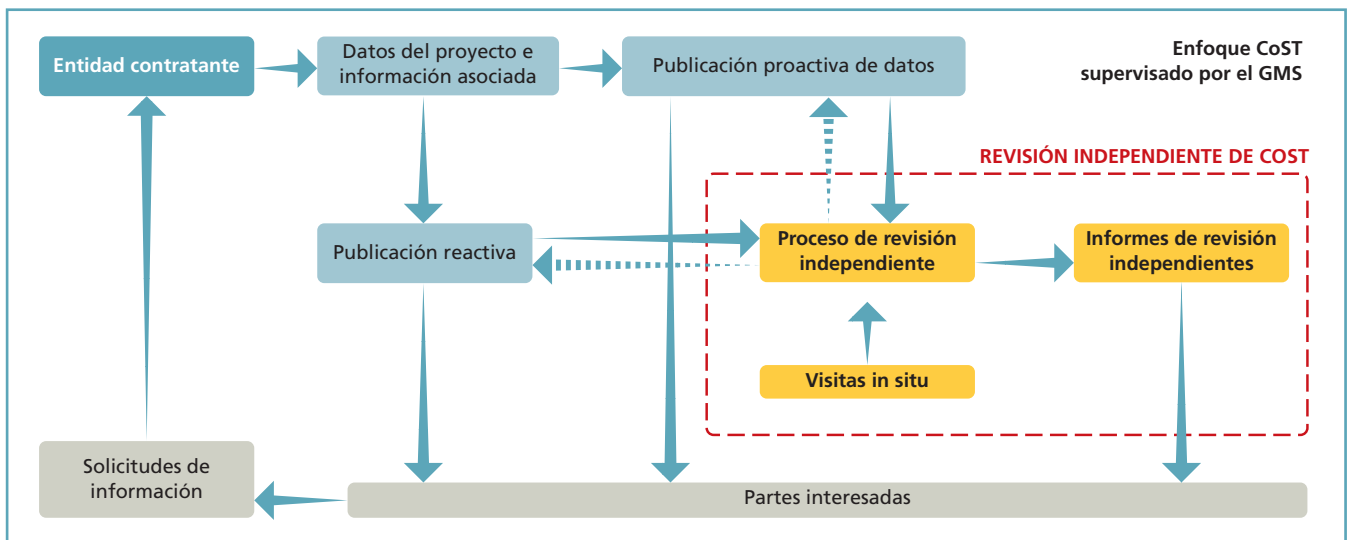


Figura 1: Resumen de los flujos de datos

2 El proceso de revisión independiente de CoST

La revisión independiente del CoST suele incluir visitas al emplazamiento 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, esto también brinda la oportunidad de debatir cuestiones con la entidad adjudicadora, el contratista, el profesional supervisor y, en ocasiones, otras partes interesadas. Este proceso contribuye a formular posibles recomendaciones de mejora que podrían aplicarse.

Dichas recomendaciones no deben limitarse a problemas o preocupaciones específicos que hayan surgido en el proyecto o proyectos concretos objeto de revisión independiente. Por el contrario, siempre que sea posible, también deben tener en cuenta las políticas y prácticas fundamentales que permitieron que se produjeran esos problemas sin que la entidad adjudicadora los detectara y corrigiera a través de sus mecanismos de rendición de cuentas. Este enfoque de alto nivel aporta un valor añadido a las entidades adjudicadoras. No solo se benefician de una revisión independiente, aunque sea de alcance limitado, de proyectos específicos, sino que también obtienen una perspectiva más amplia. Esto incluye una mayor conciencia de las posibles oportunidades de mejoras más amplias mediante ajustes en prácticas subóptimas que pueden haber sido ocultadas, pasadas por alto o aceptadas sin crítica a lo largo del tiempo.

CÓMO AYUDA LA REVISIÓN INDEPENDIENTE DE CoST

Para que la mayor transparencia sea eficaz a la hora de lograr una mayor rendición de cuentas, las partes interesadas deben comprender los datos publicados e identificar las cuestiones de interés o que puedan ser motivo de preocupación. El objetivo de una revisión independiente es facilitar este proceso. Por lo tanto, la revisión independiente de CoST tiene 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 las cuestiones que podrían plantearse a la entidad adjudicadora y ponerse a disposición de otros.

Una característica clave de cualquier informe de revisión independiente es que sea objetivo e imparcial. Iniciado y respaldado por el GMS, debe reflejar el enfoque colaborativo de CoST, en el que las partes interesadas trabajan juntas para mejorar el rendimiento del sector.

El informe de revisión independiente debe tener como objetivo:

- Garantizar que los datos publicados se comprendan mejor, de modo que
- se obtengan conocimientos de mayor nivel, lo que se traduce en
- formular o respaldar recomendaciones bien fundamentadas.

Con el tiempo, este enfoque da lugar cada vez más a:

- Se reconozca el valor añadido de CoST.
- Se refuerce la confianza mutua entre las partes interesadas y
- Mejora del rendimiento 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 mejora de las prácticas de trabajo que beneficia tanto al gobierno como al sector privado y a la sociedad civil, 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 cada vez más y sigue un formato coherente, otras partes que utilizan los datos pueden adoptar prácticas similares. Esto puede implicar, por ejemplo, que estudiantes o académicos analicen los datos publicados como parte de sus tesis o investigaciones, o que empresas privadas presten servicios de asesoramiento a quienes participan en el sector como consultores, contratistas o inversores.

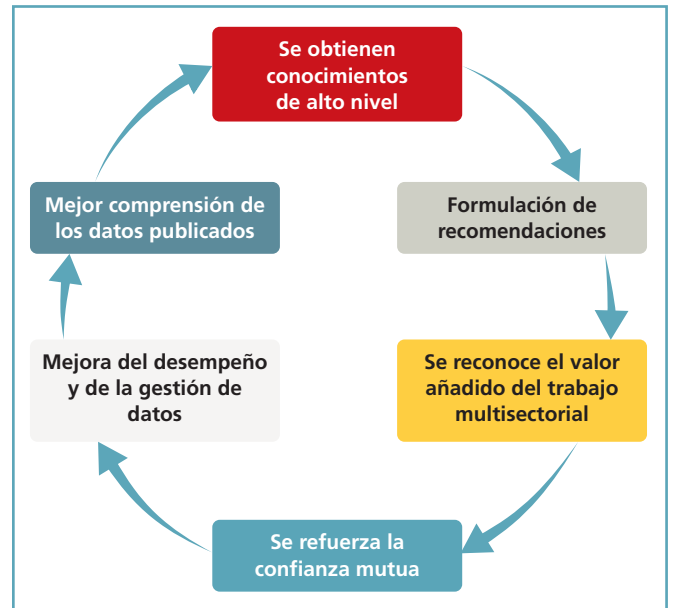


Figura 2: El círculo virtuoso de la revisión independiente de CoST

2.2 Resumen de algunos de los pasos de la revisión independiente de CoST

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

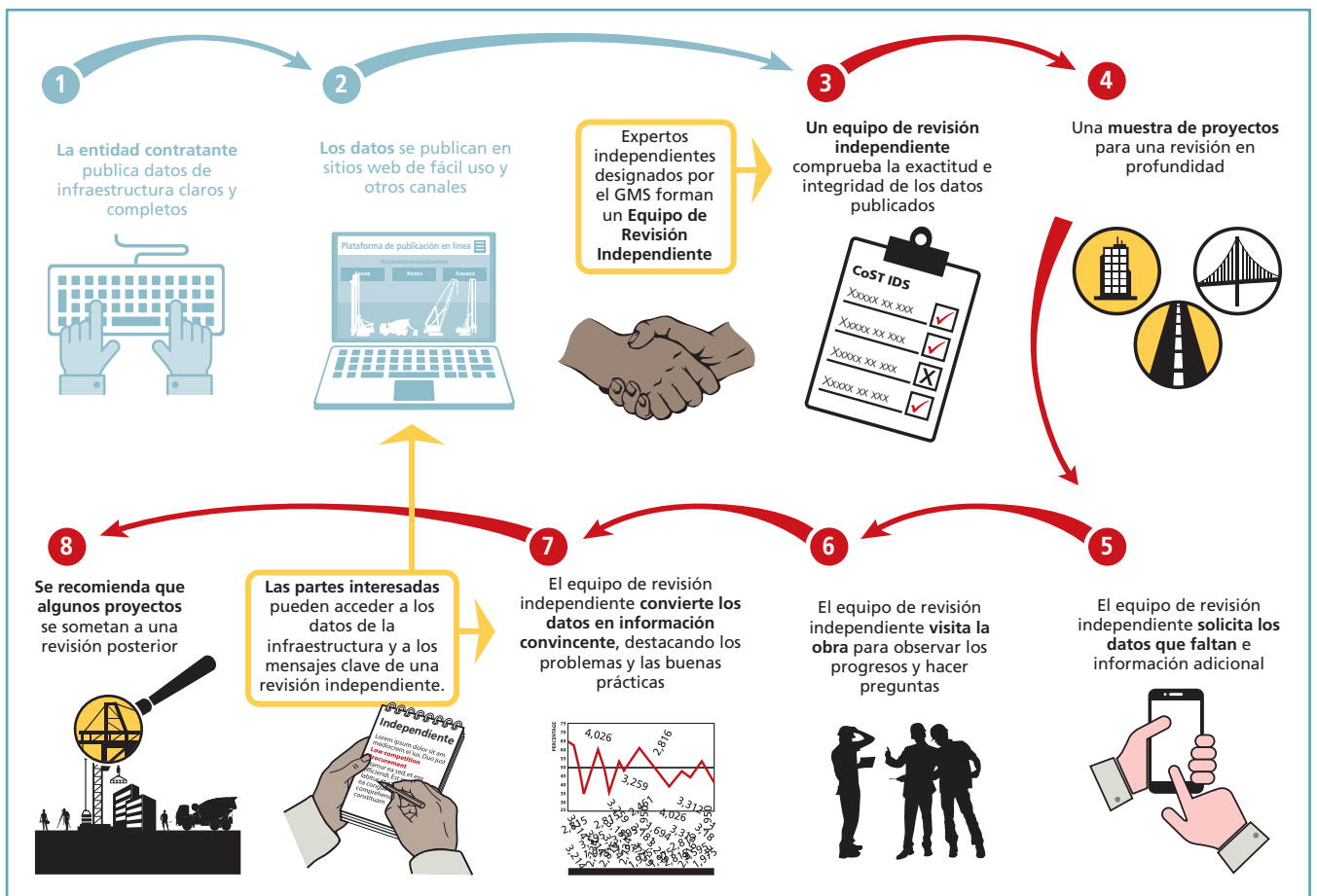


Figura 3: Resumen de la revisión independiente de CoST

2 El proceso de revisión independiente de CoST

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

- **Un resumen ejecutivo conciso que comunique los resultados y las recomendaciones en un lenguaje claro y directo, asegurándose de que no haya ambigüedades y que sea fácil de entender para personas no especializadas; y**
- **Un conjunto de recomendaciones claras sobre medidas correctivas que permitirían abordar de forma continua las cuestiones que suscitan preocupación.**

Los pasos 1 y 2 de la **figura 3** ilustran cómo la revisión independiente de CoST se basa en la publicación de datos, pero se mantiene independiente 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 detalladamente en el **capítulo 4**, que también aclara cómo se pueden modificar ciertos aspectos de estos pasos en función del alcance, la escala y la madurez del miembro de CoST en cualquier contexto específico.

El **anexo 1** ofrece una visión general de las herramientas, listas de verificación y otros recursos disponibles para ayudar a los profesionales de revisión independiente a cumplir con sus funciones.

2.3 Relación entre la revisión independiente de CoST y otros pilares y funciones

REVISIÓN INDEPENDIENTE Y OTROS PILARES DE CoST

Además de la revisión independiente, los demás 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 lleve a cabo la revisión independiente. Basándose en el examen de la publicación de datos, la revisión independiente:
 - Evalúa en qué medida se ha llevado a cabo la publicación proactiva de datos;
 - Solicita datos y documentos que están sujetos a divulgación reactiva.
 - Evalúa la exactitud o inexactitud de lo que se ha publicado..
- **Trabajo multisectorial.** Esto es lo que confiere legitimidad a las revisiones independientes, ya que el informe de revisión independiente resultante destaca de manera objetiva las conclusiones y formula recomendaciones que se ajustan a los principios del CoST, sin influencias indebidas por parte de ningún 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 informadas sobre cuestiones que les preocupan.

REVISIÓN INDEPENDIENTE Y OTRAS FUNCIONES DE CoST

Con el tiempo, el creciente conjunto de datos publicados, los informes de revisión independientes relacionados y los análisis adicionales que puedan realizar otras personas constituyen un recurso cada vez mayor que resulta valioso no solo a nivel de una única contratación pública. entidad, sino en todo un sector, una región e incluso a nivel internacional. Para optimizar la contribución de los informes de revisión independientes, estos deben redactarse de manera suficientemente coherente como para facilitar un análisis más amplio. Esto también contribuye al establecimiento progresivo de un conjunto de conocimientos que facilita las funciones internas de seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL) de CoST. Las consideraciones esenciales a este respecto incluyen:

- **Idioma.** Los informes de revisión independiente suelen redactarse en un idioma reconocido del país en cuestión. Sin embargo, cuando un informe se redacta en un idioma distinto del inglés, también debe proporcionarse una versión en inglés del resumen ejecutivo, las conclusiones y las recomendaciones. Esto aumenta su relevancia para los posibles inversores y facilita un análisis internacional de mayor nivel, incluso a nivel interno dentro de CoST. El mismo principio se aplica a los documentos resumidos diseñados para ofrecer una visión general de un informe de revisión independiente mediante infografías.

- **Moneda.** Cuando se utilice una moneda distinta al dólar estadounidense, también se deberá indicar el equivalente aproximado en dólares estadounidenses, utilizando el tipo de cambio vigente en el momento del análisis. Este tipo de cambio deberá indicarse inmediatamente después de la lista de acrónimos y siglas al principio del informe de revisión independiente.
- **Revisión del estado de las recomendaciones anteriores.** La inclusión sistemática de dicha revisión aumenta la probabilidad de que cada informe de revisión independiente tenga un impacto duradero. En la herramienta Excel de revisión independiente, que se encuentra en el **anexo 2**, concretamente en la hoja de cálculo titulada «Estado de las recomendaciones», se ofrecen más detalles sobre este requisito.
- **Notificación coherente de los datos básicos y la información resumida.** Cuando se presente un informe de revisión independiente, deberá ir acompañado de un informe resumido al GMS. Este informe, que no será un documento público, deberá incluir:
 - Una lista de verificación de datos de la revisión posterior a la independencia. Se trata de la descrita en el **anexo 2**. En la hoja de cálculo denominada «Resumen de la revisión posterior a la independencia».
 - Una descripción concisa de las cuestiones planteadas que no habría sido apropiado incluir en el propio informe de revisión independiente, ya que:
 - están relacionados con 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, no están respaldadas por pruebas sólidas o, aunque lo están, no se han incluido en el informe para no restarle eficacia.



Reunión comunitaria (baraza) en Nwoya, Uganda, celebrada como parte de la revisión independiente.

3 Actividades del equipo de revisión independiente

3.1 Introducción

Este capítulo se centra en la función de los IRP y las actividades que se espera que realicen. Siempre que es posible, estas actividades se presentan como procesos paso a paso. Si bien esto resultará especialmente útil para los IRP con menos experiencia, no deben seguirse de forma rígida, sino adaptarse según sea necesario para ajustarse al contexto. Del mismo modo, algunas de las actividades descritas tendrán mayor o menor importancia en función de las circunstancias, al igual que el grado de interacción necesario entre el IRT y el gerente del CoST a la hora de tomar decisiones.

Entre las variables típicas que afectan al contexto en el que se lleva a cabo la revisión independiente se incluyen:

- La madurez del programa;
- El grado en que el presupuesto abierto, las plataformas de datos abiertos, la contratación electrónica y la transparencia y la participación de las partes interesadas ya están institucionalizadas en el sector, y
- La capacidad de cada grupo de partes interesadas y el nivel de confianza entre ellos.

La experiencia de CoST indica que puede ser relativamente fácil para los nuevos programas establecer una publicación proactiva de datos, ya que los presupuestos abiertos, las plataformas de datos abiertos, la contratación electrónica y las mejoras relacionadas con el proceso de gestión de licitaciones ya están ampliamente aceptados como prácticas estándar y, por lo tanto, están en cierta medida institucionalizados. Esto, a su vez, respalda de manera significativa la revisión independiente posterior.

El enfoque descrito en este capítulo se basa en un escenario ideal en el que la publicación proactiva de datos se produce de forma regular y a gran escala, en el que la capacidad de las entidades adjudicadoras para publicar datos está en cierta medida establecida y en el que la sociedad civil y otros pueden hacer un uso razonablemente eficaz de los informes de revisión independientes. En situaciones en las que no se dispone de dicha capacidad, se justifica un enfoque más sencillo y limitado como paso previo al programa más avanzado descrito.



Formación en revisión independiente de CoST

3.2 Identificar áreas de posible interés

Desde el principio, el IRT debe establecer una visión provisional, aunque tentativa y aún sin fundamento, de las posibles áreas de interés y preocupación. Basándose en la experiencia profesional de los miembros del equipo, esta visión también se nutrirá de:

- Consultas informales con personas relacionadas con algunos de los sectores o proyectos que se están considerando, o con proyectos similares;
- La cobertura mediática de los proyectos y, en términos más generales, la
- reputación de las empresas, departamentos y personas involucradas.

Los miembros del GMS pueden proporcionar más indicaciones y consejos (a través del gerente de CoST). La información resultante puede ser útil, pero solo debe utilizarse como guía para la recopilación y el análisis de datos. No deben incluirse rumores ni acusaciones en el informe; todos los detalles deben basarse en pruebas objetivas y presentarse de la forma más objetiva y neutral posible. Es importante reconocer que, incluso cuando existe una base factual para preocupación, las razones subyacentes detrás de esos hechos pueden no ser tan sencillas como algunos podrían suponer.

Una forma más estructurada de identificar las áreas de interés es utilizar una herramienta sencilla que ayude a detectar las deficiencias en cualquiera de los factores que contribuyen al buen rendimiento, como se ilustra en la **figura 4**: capacidad, rendición de cuentas, confianza y un entorno institucional y jurídico propicio.

Si alguno de los 12 subfactores de buen rendimiento enumerados en esta figura es débil o está ausente, se convierte en un riesgo de ineficiencia, mala gestión y corrupción.

Existe una herramienta basada en Excel² que ayuda a identificar esas deficiencias y riesgos. Para ello, basta con realizar entrevistas sencillas a una o varias partes interesadas que conozcan el contexto en el que se está llevando a cabo la contratación del proyecto. En el **anexo 2** se ofrece más información sobre esta herramienta. La herramienta forma parte de un libro de trabajo más amplio e incluye un ejemplo de su uso.

Tras el proceso de muestreo descrito en el apartado 3.4, puede ser conveniente dar un paso adicional para identificar las áreas de posible interés a fin de seleccionar los proyectos que se someterán a un examen en profundidad.

3.3 CoST IDS y la revisión de la integridad y exactitud de los datos publicados

En circunstancias ideales, la publicación proactiva de datos alineada con el CoST IDS o el OC4IDS debería estar firmemente establecida antes de encargar cualquier revisión independiente. Aunque esto puede no ser siempre realista en la práctica, lo ideal es que el proceso de revisión independiente no sustituya a otras medidas que CoST podría y debería adoptar para promover las buenas prácticas de publicación de datos por parte de las entidades adjudicadoras.

EXHAUSTIVIDAD DE LA PUBLICACIÓN PROACTIVA DE DATOS

Ya sea que se examinen programas completos, sectores o un número limitado de proyectos, el primer paso para evaluar la integridad de la publicación proactiva de datos consiste en revisar la lista de 40 puntos de datos básicos del CoST IDS y determinar si se están haciendo públicos, dónde y cómo.

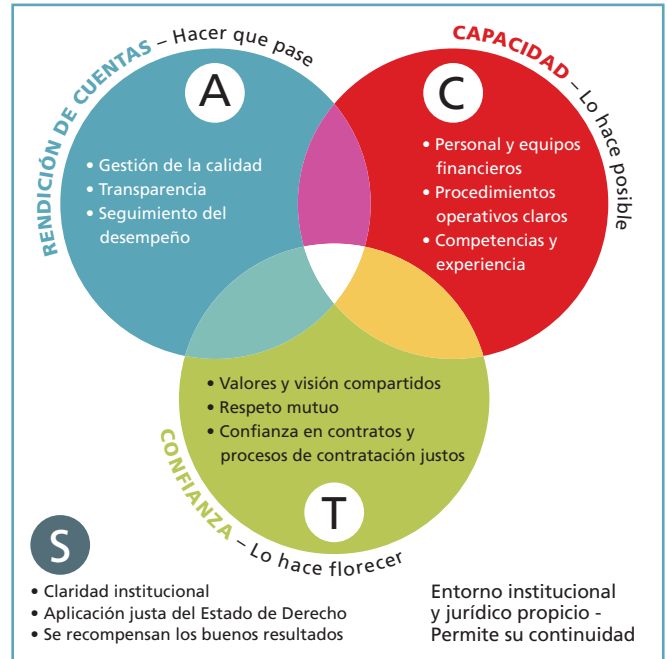


Figura 4: Factores clave para un buen rendimiento

² La integridad de cada hoja de cálculo Excel está protegida por una contraseña. Normalmente no debería ser necesario editar las fórmulas o el diseño subyacentes, pero si fuera necesario hacerlo, envíe un correo electrónico a cost@infrastructuretransparency.org.

Esta revisión de la publicación proactiva de datos tiene como objetivo evaluar qué datos ya se están publicando. Por lo tanto, la evaluación no debe verse influida por la presión ejercida sobre las entidades adjudicadoras por parte del IRT o el CoST para que publiquen datos que no se habrían divulgado sin el proceso de revisión independiente.

Se dispone de [una herramienta basada en Excel](#) para ayudar a documentar tanto los detalles como la exhaustividad de la publicación proactiva de datos, al tiempo que se registra la naturaleza y la facilidad de acceso a dichos datos y se calculan los porcentajes de publicación. En el **anexo 2** se proporcionan más detalles sobre la herramienta. La herramienta forma parte de un libro de trabajo más amplio e incluye un ejemplo de su uso.

DIFERENCIA ENTRE LOS DATOS A NIVEL DE PROYECTO Y A NIVEL DE CONTRATO

Dado que normalmente hay varios contratos vinculados a un proyecto, las herramientas que se muestran en **las hojas de trabajo 3, 4, 5, 6, 9 y 10 del anexo 2** diferencian entre los datos a nivel de proyecto y los datos relacionados con contratos individuales. Para obtener una visión global de las tasas de publicación de datos de un proyecto, es habitual combinar los datos a nivel de proyecto con la información del contrato principal de obras. Las evaluaciones de otros contratos pueden comunicarse por separado.

EXACTITUD DE LA PUBLICACIÓN PROACTIVA DE DATOS

La evaluación de la IRT sobre la exactitud o inexactitud de los datos publicados depende de la magnitud del ejercicio. En el caso de conjuntos de datos de gran tamaño, esta evaluación debe realizarse mediante un enfoque de muestreo.

Dichas evaluaciones se basan en:

- la comparación de los datos publicados con los datos obtenidos de alguna otra fuente; o
- considerar lo que se ha publicado y decidir que es deficiente por alguna otra razón evidente.

En el primer caso (comparación con datos de otras fuentes), las fuentes adicionales podrían incluir: comunicados de prensa oficiales; documentos contractualmente significativos, como especificaciones, programas de trabajo y planes de gestión relacionados; informes técnicos y financieros sobre los avances; y observaciones realizadas durante las visitas al emplazamiento.

Ejemplos de lo segundo (otra razón clara) podrían darse, por ejemplo, cuando los datos publicados están claramente desactualizados o no son viables en la práctica.

Al igual que cualquier otra forma de revisión independiente, es poco probable que el IRT pueda determinar de manera definitiva qué datos son precisos y cuáles no. Sin embargo, se deben identificar las discrepancias evidentes y se debe recurrir a la experiencia y los conocimientos de los miembros del equipo para cotejar los aspectos clave de los datos con otras fuentes.



El director de CoST Guatemala con miembros del equipo de revisión independiente.

Existe una herramienta basada en Excel que ayuda a registrar la precisión percibida de la publicación proactiva de datos. La herramienta clasifica la precisión como «plausible», «inconsistente» o «implausible». En el **anexo 2** se ofrecen más detalles sobre la herramienta. La herramienta forma parte de un libro de trabajo más amplio e incluye un ejemplo de su uso.

EVALUACIÓN GENERAL DE LA PUBLICACIÓN PROACTIVA DE DATOS

La evaluación general de la publicación proactiva de datos debe basarse en los datos sobre la exhaustividad y la precisión descritos anteriormente, pero también debe tener en cuenta las implicaciones más amplias de dichos datos. Dicha evaluación debe destacar cualquier información relevante, incluyendo:

- casos en los que los porcentajes de publicación de datos pueden parecer elevados, pero faltan o no están claros datos clave (como el valor del contrato, la naturaleza y la ubicación de la infraestructura o el nombre del contratista);
- ejemplos de buenas prácticas que podrían ser adoptadas por otros; y
- casos en los que existen retos evidentes que deben abordarse para mejorar la exhaustividad y la precisión de la publicación de datos. Estos pueden incluir, por ejemplo, limitaciones específicas de capacidad, falta de claridad en la autoridad administrativa de los funcionarios para divulgar información o una falta subyacente de mandato político para divulgarla.

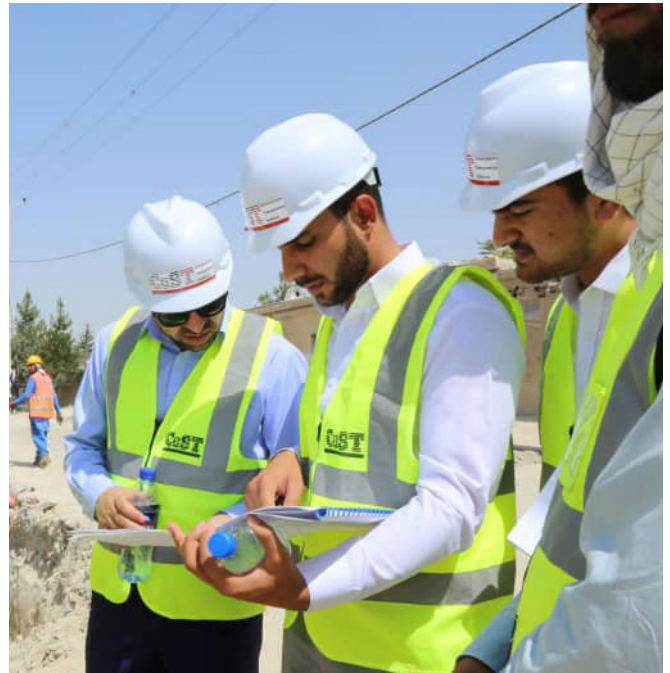
Como resultado de esta evaluación, el IRT puede solicitar a las entidades adjudicadoras que proporcionen los datos que faltan o que subsanen cualquier incoherencia aparente. En función de las limitaciones de tiempo y otros factores, este proceso puede tener lugar antes, durante o después de la selección de una muestra de proyectos para su revisión en profundidad.

Se dispone de una herramienta basada en Excel para ayudar a registrar las respuestas de las entidades adjudicadoras a la hora de proporcionar los datos que faltan o de responder a cualquier inconsistencia aparente. El **anexo 2** ofrece más detalles sobre la herramienta. La herramienta forma una hoja de un libro de trabajo más amplio e incluye un ejemplo de su uso.

3.4 Identificar una muestra de proyectos para su revisión en profundidad

Aunque puede ser adecuado realizar algunos análisis de alto nivel de grandes conjuntos de datos, no sería viable ni deseable que el IRT examinara en detalle cada proyecto individual sujeto a la publicación de datos. Además, no sería aconsejable tomar una decisión arbitraria sobre qué proyectos deben someterse a una revisión más detallada. Para evitar cualquier riesgo o apariencia de irregularidad, dicha decisión debería:

- tomarse de manera objetiva;
- seguir una metodología que pueda documentarse fácilmente y que luego se resuma en el informe de revisión independiente; y
- ser aprobada por el gerente del CoST en nombre del GMS.



Visita de inspección independiente a Afganistán.

3 Actividades del equipo de revisión independiente

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

Introducir un elemento aleatorio en el proceso de selección es importante para garantizar que cualquier proyecto pueda ser objeto de una revisión independiente. Sin embargo, dado que el tamaño de la muestra probablemente sea pequeño en relación con el número total de proyectos sujetos a la publicación de datos, existe el riesgo de que una selección puramente aleatoria no incluya una amplia gama de categorías de proyectos en términos de:

- Escala;
- Sector;
- Nivel administrativo de responsabilidad; y
- Ubicación geográfica

Para evitar este riesgo, el proceso de selección aleatoria debe ajustarse para mantener el equilibrio general de los proyectos. Por lo tanto, si el primer proyecto seleccionado aleatoriamente es un proyecto hidráulico urbano de tamaño medio en el norte del país, todos los demás proyectos con la misma descripción deben excluirse de consideración en rondas posteriores.

La función aleatoria³ Excel puede utilizarse para ayudar a realizar las selecciones aleatorias. Para mantener un registro del proceso, los números aleatorios generados deben copiarse y pegarse como valores, ya que de lo contrario cambiarán cada vez que se actualice la hoja de cálculo.

Además, se pueden tener en cuenta de manera razonable cualquier problema o inquietud que surja de cualquier análisis previo de alto nivel de los datos publicados. El objetivo principal de incluir uno o más proyectos sobre esta base no sería «investigar» un problema o inquietud específicos con el fin de atribuir culpas, sino más bien comprender mejor su naturaleza y causa subyacentes.

En términos más generales, se debe tener cuidado de evitar el riesgo de que la revisión independiente de CoST se considere principalmente como una herramienta para controlar proyectos específicos⁴. Esa función suele ser competencia de los organismos gubernamentales de auditoría o investigación existentes. La función de CoST es facilitar y reforzar esas funciones, y no duplicarlas ni socavarlas de ningún modo.

Para mantener la objetividad y seguir respondiendo a las preocupaciones del público (que pueden tener o no fundamento en la realidad), sería conveniente dedicar una proporción relativamente pequeña del esfuerzo de revisión independiente a proyectos de especial interés para el público, seleccionando la mayoría de ellos al azar y teniendo en cuenta los criterios de muestreo predeterminados descritos anteriormente. Esto se ilustra en la **figura 5**.

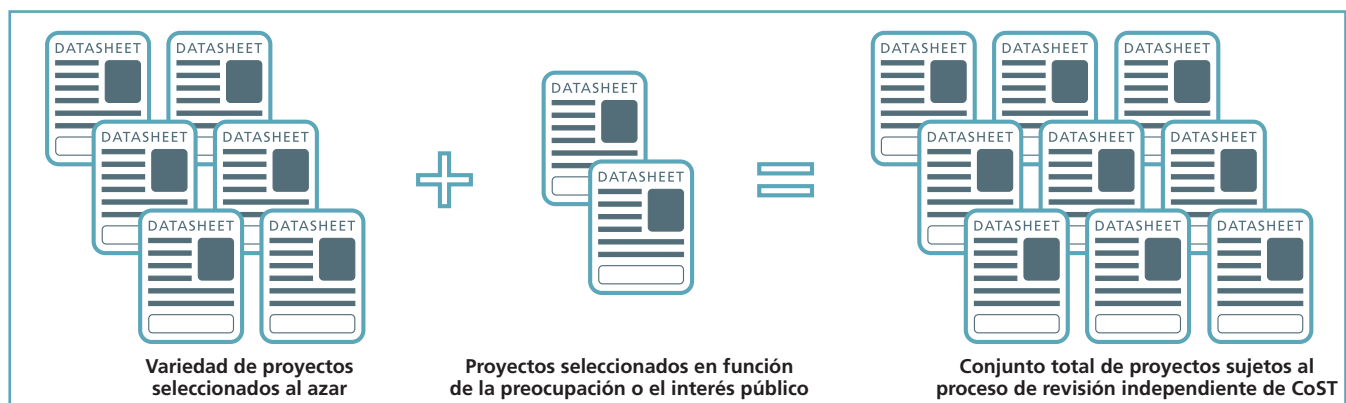


Figura 5: Proceso para identificar proyectos adecuados para la revisión independiente

³=RAND() devuelve un número aleatorio entre 0 y 1. En combinación con la función de ordenación, se puede utilizar fácilmente para realizar una selección aleatoria de un conjunto determinado de filas.

⁴Esta actitud por parte del gobierno es comprensible y, en ocasiones, puede ser aceptable que CoST funcione de esta manera. Sin embargo, no se debe permitir que se convierta en la norma, ya que esto tendría el efecto de socavar el potencial de CoST para añadir valor de una manera más estratégica.



Visita de revisión independiente a Lilongwe (Malawi)

Podría darse una excepción al enfoque de muestreo descrito en el caso de un nuevo miembro de CoST, cuyo objetivo principal sea obtener el apoyo de las partes interesadas escépticas o preocupadas para una revisión independiente. En tales casos, podría ser adecuado seleccionar proyectos específicos para la revisión independiente a fin de satisfacer criterios concretos de fomento de la confianza.

En función de la madurez de un miembro de CoST, los recursos disponibles y otras limitaciones, los criterios utilizados para determinar el enfoque de muestreo adecuado en cada circunstancia pueden incluir algunos o todos los siguientes:

- **Ampliar el alcance de las actividades para incluir otros sectores de infraestructura.** Aunque los IRT suelen centrarse inicialmente en las carreteras, los aspectos relacionados con la infraestructura del agua, la educación, la energía, la salud y otros proyectos también pueden beneficiarse significativamente de este proceso.
- **Inclusión de infraestructura primaria (nivel nacional) y secundaria o terciaria (nivel regional o local)**
- **Inclusión de proyectos:**
 - de diversas ubicaciones geográficas;
 - en los que participan diferentes entidades adjudicadoras;
 - que varían en escala; y
 - en diferentes etapas del ciclo del proyecto

Cuando se trabaja con grandes conjuntos de datos, se puede incorporar un enfoque aleatorio estratificado en el proceso de muestreo después de asignar inicialmente las categorías o estratos necesarios a cada registro.

3.5 Solicitar datos faltantes e información adicional

DIVULGACIÓN REACTIVA

La revisión independiente de CoST considera tres categorías distintas de divulgación reactiva. Estas implican la respuesta de las entidades adjudicadoras a las solicitudes de divulgación de:

- Datos de CoST IDS/OC4IDS que deberían haberse publicado de forma proactiva, pero que faltaban.
- Datos de divulgación reactiva de CoST IDS/OC4IDS; y
- Información adicional que el IRT considere de interés.

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

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

- Cuando proceda, se indique siempre el número de versión y la fecha de cualquier documento publicado; y
- Cuando haya varias versiones de un elemento en la lista del CoST IDS, la solicitud debe especificar claramente qué versión o versiones se solicitan.

DATOS DE DIVULGACIÓN REACTIVA DEL CoST IDS

Existe una herramienta basada en Excel que ayuda a registrar el estado de la divulgación reactiva basada en el CoST IDS, documentando el momento de dicha divulgación y los porcentajes de divulgación asociados. En el anexo 2 se presentan más detalles sobre la herramienta. La herramienta forma parte de un libro de trabajo más amplio e incluye un ejemplo de su uso.



Visita a El Salvador

INFORMACIÓN ADICIONAL

Es habitual que durante el proceso de revisión independiente se pongan a disposición del IRT datos adicionales u otra información relevante sobre un proyecto. Esto puede ocurrir, por ejemplo, en los siguientes casos:

- en el transcurso de una entrevista con una de las partes interesadas; o
- en respuesta a una solicitud específica de información adicional que va más allá del CoST IDS.

En tales circunstancias, es importante respetar la distinción entre:

- los datos que las partes interesadas han acordado publicar; y
- los datos o la información que pueden revelarse al IRT, pero que no deben hacerse públicos necesariamente porque hacerlo traicionaría la confianza o sería incompatible con el enfoque de CoST.

Un ejemplo común de esta última categoría son las listas de cantidades con precios asociadas a las ofertas y (en el caso del licitador ganador) a los documentos contractuales finales. Estos pueden considerarse documentos comercialmente confidenciales que no deben hacerse públicos, ya que reflejan conocimientos y experiencias específicos de los distintos licitadores. Sin embargo, en algunos casos también pueden revelar señales de alerta, lo que sugiere un riesgo de colusión entre el diseñador (que calculó las cantidades) y el licitador (que las valoró). Si esto ocurriera, el informe de revisión independiente no debería revelar ningún detalle, pero podría llamar la atención sobre el hecho de que los datos dan lugar a una señal de alerta que no indica necesariamente nada impropio, pero que puede justificar un estudio más detallado por parte de la autoridad competente pertinente.

3.6 Revisión de proyectos de infraestructura sostenible y financiación climática (datos opcionales)

Para mejorar sus capacidades de evaluación, CoST ha identificado 45 puntos de datos opcionales adicionales relacionados con la sostenibilidad de los proyectos de infraestructura y 33 puntos de datos opcionales relacionados con las inversiones en financiación climática.

PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA SOSTENIBLE

La infraestructura sostenible se refiere a proyectos que se planifican, diseñan, construyen, operan y desmantelan de manera que se garantice la sostenibilidad económica, financiera, social, medioambiental (incluida la resiliencia climática) e institucional a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto⁵. Las etapas del ciclo de vida del proyecto se muestran en la figura 6.

En la figura 7 se presenta una breve explicación de lo que implica la sostenibilidad en la infraestructura para cada una de sus cuatro dimensiones.

Los proyectos de infraestructura sostenible proporcionan beneficios económicos, sociales, medioambientales e institucionales a largo plazo al garantizar la resiliencia y la eficiencia a lo largo de su ciclo de vida. Estos proyectos pueden servir de catalizadores para una en las comunidades y sociedades. Existe una sencilla [herramienta basada en Excel](#) que ayuda a registrar los **45 puntos de datos** relacionados con las cuatro dimensiones de la sostenibilidad. En el [anexo 2](#), dentro de las hojas de cálculo asociadas a la infraestructura sostenible, se ofrecen más detalles sobre la herramienta.

En función de los proyectos que se examinen, por ejemplo aquellos en los que las consideraciones de sostenibilidad podrían desempeñar un papel clave en la resiliencia a largo plazo, el IRT puede considerar pertinente examinar también los datos de sostenibilidad para comprender mejor los niveles de transparencia. Se trata de una decisión estratégica que deben tomar conjuntamente el IRT, el GMS y el gerente del CoST.

PROYECTOS DE FINANCIACIÓN CLIMÁTICA

Las inversiones en financiación climática se refieren a proyectos financiados con recursos climáticos específicos que se centran en alcanzar objetivos climáticos concretos. Proporcionan financiación tanto al sector público como al privado para proyectos de infraestructura que abordan el cambio climático mediante la mitigación, la adaptación o una combinación de ambas.

⁵ La definición de infraestructura sostenible, las cifras de datos de esta sección, los atributos de sostenibilidad en cuatro dimensiones y el concepto de financiación climática se han extraído de la Norma de Datos de Infraestructura CoST (2024), basada en el documento del BID titulado «Atributos y marco para la infraestructura sostenible» (2019).

3 Actividades del equipo de revisión independiente

Para las inversiones en financiación climática, la Norma de Datos de Infraestructura (IDS) de CoST incluye puntos de datos en seis etapas del ciclo de vida del proyecto, específicamente relacionados con proyectos de mitigación y adaptación al cambio climático. Se dispone de una sencilla **herramienta basada en Excel** para ayudar a registrar los **33 puntos de datos** de las inversiones en financiación climática en infraestructura. En el **anexo 2**, en las hojas de cálculo relacionadas con la financiación climática, se presentan más detalles sobre la herramienta.

Si, durante la revisión independiente, el IRT identifica proyectos en revisión que son beneficiarios de fondos climáticos, puede considerar pertinente examinar también los datos financieros climáticos para comprender mejor los niveles de transparencia. Se trata de una decisión estratégica que deben tomar conjuntamente el IRT, el GMS y el gerente de CoST.



Figura 6: Etapas del ciclo de vida del proyecto



Figura 7: Dimensiones de una infraestructura sostenible

3.7 Visitar los sitios para observar el progreso y hacer preguntas

MANDATO OFICIAL PARA LAS VISITAS

Es esencial distinguir entre las visitas oficiales de revisión independiente de CoST, que son encomendadas por el GMS y acordadas previamente por todas las partes interesadas, y las funciones de supervisión ad hoc en las que cualquier persona puede participar en su calidad de ciudadano u otra parte interesada. CoST no es responsable ni participa directamente en esta última categoría, aunque puede proporcionar orientación y asesoramiento pertinentes sobre buenas prácticas relevantes. En consonancia con el enfoque colaborativo y constructivo de CoST, dicha orientación incluiría la mejor manera de llevar a cabo dicho seguimiento de forma adecuada para respetar y, en la medida de lo posible, apoyar los mecanismos de rendición de cuentas y los protocolos de seguridad aplicables.

PARTICIPACIÓN

Lo ideal es que tanto el cliente como el contratista acojan con satisfacción la visita de revisión independiente de CoST como una oportunidad para añadir valor a los sistemas de gestión existentes. Por lo tanto, todas las personas que representen a CoST en dicha visita deben ser capaces, de alguna manera, de:

- contribuir a este objetivo de alguna manera, formulando preguntas pertinentes o haciendo observaciones relevantes; y/o, sin hacer perder tiempo a las otras partes; o
- obtener nuevos conocimientos sobre los procesos subyacentes y cualquier problema asociado.

Del mismo modo, los participantes que no pertenezcan a CoST deberían limitarse normalmente a aquellos que tengan una relación clara con el proyecto. Esto incluye normalmente:

- Las entidades adjudicadoras;
- El contratista; y
- El ingeniero supervisor.

Dependiendo de los detalles del contrato y de la normativa aplicable, esto también puede incluir a representantes de:

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

Por lo general, nadie debe participar en una visita de campo de la Revisión Independiente de CoST a menos que pueda demostrar una participación previa informada, ya que, de lo contrario, su participación podría restar valor al objetivo principal del ejercicio. Esta norma puede flexibilizarse si todas las partes acuerdan que una o más personas pueden participar como observadores.

Incluso si la normativa pertinente no exige la participación de las comunidades afectadas (cuando existan), el proceso de revisión independiente de CoST debe, cuando proceda, tratar de comprender las perspectivas de la comunidad sobre el proyecto, reconociendo que esas perspectivas pueden no ser uniformes.

Aunque son de naturaleza y finalidad diferentes a cualquier visita relacionada, estas reuniones pueden programarse antes o después de una visita de revisión independiente para aprovechar la presencia de profesionales que representan a CoST en el área del proyecto.



Una visita al emplazamiento en Honduras

3 Actividades del equipo de revisión independiente

OBJETIVO

El propósito de las visitas al sitio no es emitir juicios ni implementar algún tipo de sistema de gestión de contratos o auditoría externa, ya que cada uno de estos aspectos es responsabilidad de otras entidades. Por el contrario, una visita al sitio relacionada con un proceso de revisión independiente de CoST debe brindar al IRT la oportunidad de fortalecer aún más el proceso de revisión independiente mediante la recopilación de información factual adicional. Esto se logra mediante:

- La comparación de lo que se espera (basándose en los informes y los datos conocidos sobre el contrato) con lo que se observa; y
- formulando preguntas al contratista, al ingeniero supervisor y (si participan directamente en la visita) a las entidades adjudicadoras y otras partes interesadas.

Algunas secretarías de CoST han desarrollado herramientas detalladas para ayudar al IRT a formular preguntas y realizar entrevistas de manera estructurada. Dichas herramientas plantean tanto riesgos como posibles beneficios. El riesgo es que la revisión independiente pueda volverse innecesariamente amplia y solaparse con las funciones existentes o socavarlas. La ventaja es que, en aras de la coherencia y la exhaustividad, es esencial realizar tanto las visitas in situ como las entrevistas de manera estructurada. El enfoque sugerido es que el IRT prepare, lleve a cabo y registre sistemáticamente las entrevistas y las visitas in situ, al tiempo que determina la estructura específica por sí mismo, basándose en sus conclusiones. Como parte de este proceso, se pueden hacer referencias a cuestionarios y otras herramientas utilizadas por diversos miembros de CoST, sin perder de vista los riesgos que conlleva la adopción íntegra de dichas herramientas.

Incluir visitas al emplazamiento en un proceso de revisión independiente de CoST puede resultar especialmente útil para proyectos en curso. Sin embargo, también conllevan riesgos que deben gestionarse, como que se perciban como:

- Interferir o retrasar las funciones de gestión del emplazamiento en curso y/o socavar el progreso;
- un respaldo al proyecto basado en lo que, en realidad, solo puede ser una visita superficial; o
- Dar lugar a críticas injustas hacia un proyecto.

Se deben realizar preparativos exhaustivos y detallados antes de cualquier visita oficial de revisión independiente de CoST al emplazamiento para maximizar las perspectivas de éxito y mitigar los riesgos potenciales.

PREPARACIÓN

Como se ha detallado anteriormente, la preparación de una visita al sitio comienza por tener claro su propósito. Además, es fundamental que los IRP, con el apoyo y en consulta con el gerente de CoST:

- estén familiarizados con las características básicas del contrato. Esto significa estudiar toda la información disponible sobre lo que debería estar sucediendo, en términos de ubicación, normas de construcción, alcance, planos, programa de obras, progreso informado y cualquier compromiso medioambiental y sociales contraídos por el contratista designado;
- obtener o desarrollar las herramientas necesarias, incluidas las listas de verificación, los formularios y otros materiales de oficina pertinentes;



Visita a las instalaciones de Cali

- **Prepárese para utilizar una cámara**, como parte del proceso de dejar que los hechos hablen por sí mismos. Esto implica comprobar que la fecha y la hora estén configuradas correctamente, que, si es posible, aparezcan impresas en las imágenes, que haya suficientes baterías de repuesto y que se disponga de espacio de almacenamiento adecuado. Muchas cámaras de teléfonos inteligentes tienen ahora la opción de incorporar datos aproximados de ubicación GPS en el archivo JPG. Si es así, se debe activar esa opción.
- **Empaque todo el equipo de salud y seguridad necesario**, incluido un chaleco de alta visibilidad y agua potable suficiente para toda la visita. En las visitas oficiales, el chaleco de alta visibilidad puede mostrar una referencia a CoST.
- **están preparados para la remota posibilidad de que sea apropiado tomar medidas básicas**. Aunque por lo general no debería ser necesario (y a menudo puede ser inapropiado) hacerlo como parte de un proceso de revisión independiente, Pueden darse situaciones en las que haya motivos para dudar de que una determinada dimensión o temperatura se ajuste a lo especificado en el contrato. En tales circunstancias, lo recomendable es pedir al contratista que aclare lo especificado y si ello se refleja en lo que se observa. Si la respuesta a esta pregunta no es clara o carece de credibilidad, sería razonable preguntar cortésmente si se podría comprobar (conjuntamente); y
- **determinar si pueden ser necesarios servicios de interpretación**.

Lo ideal es que estos preparativos impliquen una estrecha comunicación con las entidades adjudicadoras para mantener el objetivo común, al tiempo que se garantiza que los representantes de todas las partes interesadas pertinentes estén bien informados sobre la visita y puedan participar según corresponda.

Solo con una buena preparación el IRT podrá evitar el riesgo de que se le perciba como un visitante mal preparado, cuya presencia in situ consume un valioso tiempo y esfuerzo de gestión que, de otro modo, podría dedicarse al proyecto.

CONDUCTA GENERAL

Al igual que con cualquier actividad oficial de CoST, parte del objetivo debe ser ayudar a establecer CoST como un socio de confianza. Esto implica formular preguntas sencillas, pero bien pensadas y pertinentes, evitando emitir juicios técnicos y, en todo momento, ser:

- **educados;**
- **profesionales; pero, sin embargo,**
- **persistentes y centrados.**

Independientemente de los resultados, una visita de revisión independiente bien realizada debería dar lugar a que el contratista, el ingeniero supervisor y las entidades adjudicadoras vean a CoST y el proceso de revisión independiente de forma positiva.

3.8 A qué hay que prestar atención durante una visita de CoST a las obras

LÍNEAS DE RESPONSABILIDAD

Siempre es importante saber quién es el responsable de la gestión de cualquier operación que se esté observando. Si se trata de un subcontratista, es razonable solicitar información detallada sobre la empresa, teniendo en cuenta que el contratista principal sigue siendo el responsable último. Si se oculta alguna información, simplemente hay que dejar constancia de ello. Es mejor centrarse en un número reducido de observaciones importantes y concretas que intentar completar todos los aspectos de todas las listas de verificación posibles.

PROGRESO

Normalmente, inicialmente se debe centrar la atención en supervisar el progreso físico. Si el sistema de gestión de contactos incluye alguna herramienta de supervisión del progreso lineal y si el trazado del emplazamiento (incluidas las marcas de cadena en el caso de un proyecto de carretera) está bien señalizado, entonces es sencillo comparar lo que se observa con lo que se ha informado.

En el **anexo 2** se presenta un ejemplo de herramienta de seguimiento del progreso lineal, que [se puede descargar aquí](#). No se trata de una herramienta destinada al uso por parte del IRT. Sin embargo, este tipo de herramientas pueden facilitar enormemente la gestión de proyectos y, si esta o una similar herramienta, estaría bien que el IRT pudiera usarla.

3 Actividades del equipo de revisión independiente

Del mismo modo, a un nivel superior, el progreso financiero de muchos proyectos se supervisa mediante el uso de una curva en S, en la que el eje x es el tiempo y el eje y es el progreso, expresado normalmente como porcentaje de finalización física o como porcentaje del coste financiero de las obras aprobadas⁶. Dado que los detalles precisos del enfoque pueden variar entre los distintos sistemas de administración de contratos, es importante, a efectos de la revisión independiente, comprender y respetar las buenas prácticas reconocidas y utilizar, siempre que sea posible, los sistemas existentes.

Cuando el uso de una curva en S forma parte del contrato sistema de gestión, puede ser una herramienta útil para ayudar a centrar cualquier debate sobre el progreso. Si la última curva S no se ha facilitado antes de la visita, aún es posible solicitarla durante una reunión en la oficina de la obra. Una curva S típica permite comparar fácilmente la tasa de progreso prevista según el contrato original y el progreso real. También puede ser revelador mostrar tanto el valor de lo que se ha aprobado para el pago como los pagos reales efectuados. La figura 8 ilustra un caso de un proyecto que se había suspendido.

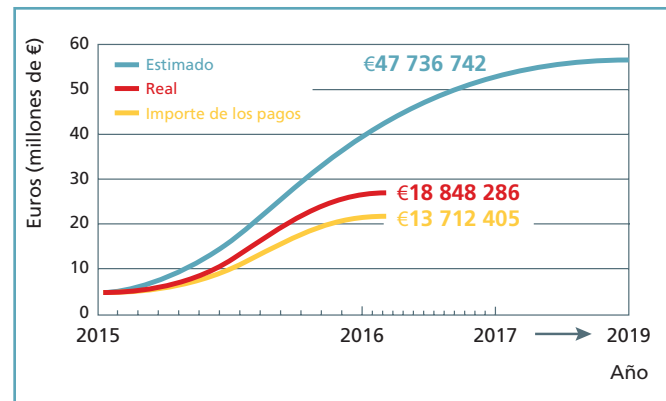


Figura 8: Uso de una curva en S para supervisar el progreso y los pagos

Al estudiar una curva en S, es importante, como siempre, centrarse en los hechos acordados y no sacar conclusiones precipitadas. Los retrasos en los proyectos pueden deberse, por ejemplo, al cliente (falta de presupuesto o retrasos en las aprobaciones), al contratista (retrasos en la movilización) o a ninguno de los dos (condiciones imprevistas del terreno). Y no es raro que las curvas en S reales se retrasen inicialmente con respecto a lo que se muestra en el contrato, pero luego se recuperen de forma notable a medida que el contratista logra finalmente una movilización eficiente de los recursos adecuados.

CALIDAD DE LA INFRAESTRUCTURA

Un principio esencial de la revisión independiente de CoST es no hacer nunca comentarios directos sobre la calidad de la infraestructura. Esto se debe a que un equipo de revisión independiente (IRT) carece inevitablemente de los recursos y conocimientos necesarios para hacerlo de forma exhaustiva, y corre el riesgo (de una forma u otra) de emitir juicios que, en retrospectiva, pueden resultar superficiales.

Al informar sobre cuestiones relacionadas con la calidad, es importante basarse en hechos verificables y, siempre que sea posible, centrarse en los sistemas y procedimientos subyacentes, más que en los defectos específicos observados. Entre las preguntas legítimas, cuyas respuestas pueden ser ya conocidas antes de la visita, se incluyen cuestiones básicas como:

- El nombre de la persona responsable de la gestión de la calidad (tanto para las funciones de construcción (el contratista) como para las funciones de supervisión (el consultor o el ingeniero del gobierno).
- La fecha del último plan de calidad (en cada caso).
- La ubicación de diversos registros, incluidos los relacionados con la entrega de materiales, los regímenes de pruebas, etc., y
- Las tasas de aprobación típicas comunicadas para las solicitudes de inspección (RFI).⁷

Sin emitir juicios técnicos, es esencial buscar cuestiones relacionadas indirectamente con la calidad, especialmente cuando ya se ha identificado la calidad como un posible motivo de preocupación. Los indicadores indirectos relacionados con la gestión de la calidad incluyen pruebas de la existencia de sistemas y procedimientos relativos a:

- **Materiales.** En muchos sitios, es posible observar factores relacionados con el almacenamiento, la protección y la calidad de los materiales, como el cemento. También es posible observar y tomar nota de la naturaleza y el origen de cualquier material utilizado que haya sido transportado desde una cantera o un pozo de extracción.

⁶Aunque el progreso financiero sirve como un indicador útil del progreso técnico, no es un equivalente exacto, debido a los pagos anticipados, los pagos por materiales in situ y otras disposiciones contractuales que puedan aplicarse.

⁷Una solicitud de información (RFI) es el medio por el cual el contratista pide al ingeniero supervisor que compruebe determinados trabajos que, de acuerdo con el propio sistema de gestión de la calidad del contratista, deben cumplir los requisitos especificados en el contrato.



Un profesional de revisión independiente durante una visita al lugar

- **Métodos.** Puede ser sencillo recopilar pruebas de los sistemas que un contratista tiene implantados para la gestión del rendimiento y la calidad. El uso de clavijas, cuerdas y niveles, así como las pruebas de dirección y orientación in situ, son indicadores positivos. El equipo o los operarios inactivos y las prácticas de trabajo inconexas o inseguras son indicadores negativos. Debe tenerse en cuenta la presencia o ausencia in situ del ingeniero supervisor (o equivalente) y del personal de apoyo.
- **Resultados.** Las pruebas de que se identifican y corrigen los defectos son especialmente interesantes, ya que indican que los sistemas funcionan según lo previsto. Es fundamental comprender claramente que el contratista es responsable de la gestión de la calidad de las obras y no debe depender del ingeniero supervisor para inspeccionar los elementos de las obras hasta que los registros del contratista indiquen el cumplimiento de las especificaciones del contrato.

Dependiendo de la naturaleza y el nivel de las obras, las especificaciones pueden hacer hincapié en los métodos empleados (especificaciones de métodos), los resultados que deben alcanzarse (especificaciones de resultados) o una combinación de ambos. Sin conocer cuáles son los requisitos, el IRT no podrá determinar si se están siguiendo los procedimientos adecuados tal y como se especifican en el contrato.

REPERCUSIÓN EN LAS COMUNIDADES LOCALES

En los casos en que el contrato incluye un Plan de Acción Ambiental y Social (ESAP), este proporciona una base valiosa para formular observaciones y plantear preguntas pertinentes. Incluso cuando no existe un ESAP, el IRT debe conocer de antemano las normas aplicables en relación con:

- **Mecanismos (si los hay) para la participación de la comunidad:**
 - Durante la planificación y la preparación, incluyendo:
 - garantizar que se escuche la opinión de todos y se comprenda su perspectiva;
 - identificar posibles «intervenciones complementarias»⁸ que añadirían valor a la inversión en infraestructura;

⁸ Aunque el término «intervención complementaria» se utiliza cada vez más, especialmente en relación con los programas respaldados por el Reino Unido, en el contexto de la planificación de infraestructura pública, también se puede describir un enfoque equivalente utilizando terminología alternativa.

3 Actividades del equipo de revisión independiente

- Antes del inicio de las obras, se debe garantizar:
 - a igualdad de oportunidades durante la contratación; y en los casos excepcionales en los que se requiera un reasentamiento significativo:
 - en la preparación de planes de acción para el reasentamiento.
- Durante la ejecución, incluyendo en relación con los aspectos pertinentes de protección ambiental y social, normas laborales y seguridad en el lugar de trabajo, tal y como se detalla a continuación.
- **Medidas de protección ambiental y social, que incluyen, entre otras:**
 - Movimientos de tierra equilibrados siempre que sea posible;
 - Protección de los cursos de agua contra la contaminación;
 - Medidas de protección contra la erosión, incluida la bioingeniería;
 - Mitigación de los efectos del polvo, la contaminación atmosférica, las inundaciones y el ruido; y
 - Restablecimiento de las canteras, incluso con un acuerdo previo como instalación comunitaria.
- **Normas laborales, incluyendo, entre otras:**
 - Igualdad de acceso al empleo, independientemente del origen étnico o el sexo;
 - Prohibición del trabajo infantil;
 - Prohibición de la precariedad laboral repetida;
 - Suministro in situ de agua potable y aseos adecuados; y
 - Pago puntual y preciso de acuerdo con los contratos que cumplen con la legislación vigente.
- **Seguridad en las instalaciones, incluyendo:**
 - Responsable designado encargado de la seguridad en la obra.
 - Suministro de equipos de seguridad (botas, viseras, cascos, según corresponda).
 - Gestión del tráfico (especialmente en el caso de proyectos viarios).
 - Formación general en seguridad en la obra.
 - Protección de la obra contra el acceso no autorizado.
 - Suministro de puestos de primeros auxilios con personal capacitado; y
 - Mantenimiento de los registros correspondientes.

Si algunas de las disposiciones anteriores no figuran en el contrato (o indirectamente a través de otras leyes y reglamentos aplicables), pero son planteadas como preocupaciones por los representantes o miembros de la comunidad (o señaladas como observaciones durante una visita al lugar), el IRT puede informar sobre este hecho, al tiempo que reconoce que el contratista no tiene la obligación (y en algunos casos podría argumentarse que no debería) ir más allá de las disposiciones del contrato. En cambio, el enfoque de cualquier recomendación resultante sería armonizar las disposiciones contractuales con las buenas prácticas reconocidas, en beneficio de todos.

IDONEIDAD DEL PROYECTO Y SU DISEÑO PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DEFINIDAS

La revisión independiente de CoST no incluye la realización de una revisión formal de la planificación, preparación y diseño del proyecto. No obstante, además de evaluar en términos generales si lo observado durante la visita al emplazamiento refleja lo especificado en el contrato, el IRT puede identificar posibles deficiencias en el proceso de preparación del proyecto, el diseño o, de hecho, el propio contrato. Esto puede estar relacionado con cualquier consideración, pero normalmente se centra en la medida en que se han tenido en cuenta los intereses de los contribuyentes y las necesidades de los usuarios finales, y se han aplicado las buenas prácticas reconocidas en:

- **Estudios de viabilidad y evaluaciones de impacto;**
- **El diseño de la infraestructura** (incluida la adaptación al clima, cuando proceda);
- **Los procesos de gestión de licitaciones** (incluida la agrupación de contratos y la identificación y eliminación de barreras significativas para la entrada en el mercado);
- **Los procesos de contratación** (incluidas las medidas de apoyo a la igualdad de oportunidades); y
- **La ejecución de los contratos** (incluido el mantenimiento de registros asociados).

Si surgen cuestiones de este tipo, no deben ejercer presión sobre quienes simplemente cumplen con sus obligaciones de acuerdo con los procedimientos o contratos pertinentes. Por el contrario, si son de carácter sustantivo, deben plantearse cuidadosamente en el nivel político adecuado para ayudar a identificar recomendaciones que todas las partes puedan considerar pertinentes y prácticas. Al hacerlo, los IRP deben ser conscientes de que es posible que las entidades adjudicadoras o el Ministerio ya estén estudiando esas sugerencias.

El **anexo 3** contiene un protocolo para las visitas a obras de infraestructura pública.

3.9 Informes sobre las visitas a las obras

El IRT debe mantener un registro de los aspectos clave de cada visita al emplazamiento. Estos registros deben seguir, en la medida de lo posible, una estructura estándar predeterminada y consistir principalmente en un registro de observaciones simples y repetibles que sean:

- **Fácticas**, que indiquen lo que se ha observado, sin caer en suposiciones y/o juicios;
- **Preciso**, incluyendo detalles relevantes como la hora, el clima (incluida la temperatura si es potencialmente extrema), la ubicación exacta, así como cualquier otra observación específica o, posiblemente, mediciones realizadas. Por lo general, dichas mediciones no justificarán una referencia directa en el informe de revisión independiente, pero podrían resultar relevantes en un momento posterior.
- **Conciso**, evitando textos que diluyan el mensaje principal e incluyendo fotografías si es posible.
- **Verificable**, en el sentido de que sea razonable esperar que otra persona pueda realizar observaciones iguales o similares.

Estos registros deben incluir actas concisas de cualquier reunión estructurada celebrada como parte de cada visita al emplazamiento, incluyendo los nombres y cargos/funciones de los participantes en la reunión.

Los resúmenes concisos de los aspectos relevantes de los informes de las visitas al sitio se incluirían normalmente como anexos al informe principal de la revisión independiente.

3.10 Generación de datos adicionales basados en evaluaciones

Durante el proceso de revisión independiente en general, y la visita al sitio en particular, el IRT normalmente tendrá acceso a pruebas detalladas adicionales que van más allá de los datos específicos del IDS o OC4IDS. Estas pruebas, recopiladas a través de entrevistas con las partes interesadas, el análisis de documentos divulgados de forma reactiva y observaciones in situ, ayudarán a llenar las lagunas de conocimiento y contribuirán a una narrativa precisa y convincente sobre los factores que afectan al rendimiento del proyecto.

Al igual que con cualquier dato que sirva de base para un proceso de revisión independiente, es importante que se mantenga la objetividad y la veracidad. Sin embargo, en algunos casos, los datos subyacentes que se van a analizar deberán generarse a través de una evaluación realizada por el IRT, en lugar de directamente a partir de los datos publicados.

FORTALEZA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN ESPECÍFICOS

Algunos ejemplos son, entre otros, la evaluación de la fortaleza de los procesos establecidos que respaldan:

- Gestión de la calidad;
- Protección medioambiental y social; y
- Salud y seguridad.

Para cada uno de estos aspectos, el IRT suele poder realizar una evaluación objetiva que es replicable a nivel de proyecto y lo suficientemente coherente como para resultar valiosa cuando otros utilizan posteriormente informes de revisión independientes para evaluar los cambios.

Existe [una herramienta basada en Excel](#) para realizar estas evaluaciones. La puntuación global se obtiene a partir de una serie de evaluaciones sencillas, basadas en criterios simples pero específicos, similares a los de un semáforo, que indican si el cumplimiento de las normas pertinentes es alto, medio, bajo o inexistente. En el [anexo 2](#) se presentan más detalles sobre la herramienta. La herramienta forma parte de un libro de trabajo más amplio e incluye un ejemplo de su uso.



Un equipo de revisión independiente que sigue el protocolo para las visitas a las instalaciones

EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA Y LAS BARRERAS DE ENTRADA AL MERCADO

Como uno de los puntos de datos de CoST IDS y OC4IDS, el «número de empresas que licitan» proporciona una medida indicativa del nivel de competencia existente. Sin embargo, por sí solo, puede ser una medida imperfecta, ya que no tiene en cuenta la calidad de las ofertas, otras barreras de entrada al mercado que puedan existir o el hecho de que, a diferencia de otros sectores, un número muy elevado de ofertas no es deseable en la mayoría de los proyectos de construcción⁹.

En el curso de su trabajo, el IRT obtendrá en algunos casos información sobre la naturaleza del mercado y sobre la existencia o ausencia de barreras (ya sean oficiales u ocultas) para la entrada en el mercado. En la medida de lo posible, esta información debería recopilarse e incluirse como elemento estándar en un informe de revisión independiente. En concreto, el informe debería incluir un breve comentario sobre:

- **Si hay alguna prueba de que empresas consolidadas que anteriormente solo trabajaban para clientes del sector privado:**
 - Decidir empezar a licitar para proyectos de infraestructura pública con entidades adjudicadoras específicas;
 - Tener éxito al hacerlo.
- **Otras pruebas de**
 - El dominio actual del mercado por parte de un pequeño número de empresas.
 - Que otras empresas están desafiando con éxito ese dominio.

3.11 Convertir los datos en información convincente

ENFOQUE GENERAL

En esta fase, el equipo de relaciones con inversores dispondrá de una gran cantidad de datos procedentes de múltiples fuentes y deberá decidir en qué centrar el limitado tiempo disponible para su análisis. Esta decisión se basará en:

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

Si bien estas son consideraciones importantes, se debe tener cuidado de evitar el riesgo de distraerse con tareas analíticas que probablemente no den lugar a recomendaciones claras o las respalden y que, si se expresan con cuidado, probablemente cuenten con el apoyo de todas las partes interesadas.

DESVIACIONES DE TIEMPO Y COSTE

Aunque todos los datos publicados podrían justificar un análisis detallado por parte del IRT, los relacionados con las desviaciones de tiempo y coste revisten especial interés para todas las partes interesadas, por lo que normalmente se incluyen como parte estándar del análisis de la revisión independiente.

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

Como se explica en la **sección 3.8**, es especialmente importante que el IRT no se precipite a la hora de juzgar las aparentes desviaciones de tiempo o coste de los proyectos en curso. El enfoque estándar de CoST requiere:

⁹ Esto se debe principalmente a que una licitación bien preparada es costosa, ya que requiere una visita al lugar y un examen detallado de un programa de trabajo complejo. Si hay muchos licitadores, existe el riesgo de que, por un lado, estos no se preparen adecuadamente y se vean sorprendidos si su oferta resulta ganadora o, por otro lado, se preparen bien, lo que significa que el cliente acaba incurriendo (indirectamente) en costes muy elevados para la preparación de las ofertas.

- **En cualquier análisis**, debe mantenerse una distinción entre los datos resumidos de los proyectos completados (para los que los datos sobre desviaciones de tiempo y costes suelen ser relativamente sólidos) y los proyectos en curso (para los que los datos son menos seguros y están sujetos a cambios a lo largo del tiempo).
- **En el caso de los datos actuales**, no equiparar las desviaciones de tiempo y coste hasta la fecha con lo que cabe esperar al final del proyecto, ya que en la práctica pueden ser completamente diferentes. Más bien, las cifras de tiempo y coste que se comparan con la proyección original deben basarse en los últimos datos oficiales, tal y como figuran en el último programa de trabajo aprobado en el momento de la revisión independiente, y en el último coste final previsto asociado.
- **Debe hacerse una clara distinción entre los ajustes de tiempo y coste que se ajustan al contrato y los que no.** La primera categoría incluye, entre otros, las variaciones acordadas en el alcance o la duración de las obras, y los efectos de las cláusulas de escalación de precios del contrato. La segunda categoría incluye, entre otros, los casos en los que se realizan variaciones sin seguir el procedimiento debido, o en los que la magnitud o el alcance de dichas variaciones superan lo permitido en el contrato.

Algunos casos de desviación de costes o plazos son el resultado de factores ajenos al contrato. Si, por ejemplo, se ha designado a un consultor para administrar el contrato y supervisar las obras, será necesario ajustar dicho contrato y, posiblemente, aumentar su valor si se acuerda ampliar el programa de trabajo del contratista, incluso si dicha ampliación no tiene implicaciones directas en los costes.

PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

A continuación se presentan dos ejemplos de información sencilla pero convincente, en las figuras 9 y 10.

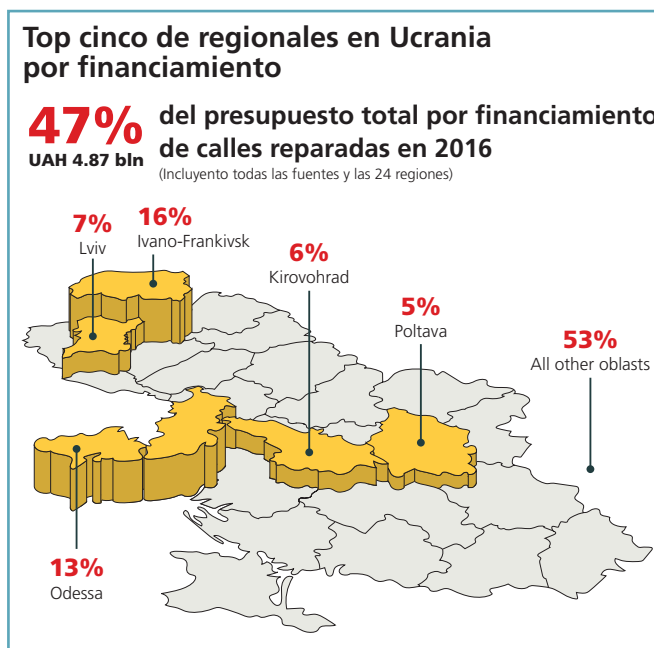


Figura 9: Asignación geográfica del presupuesto para el mantenimiento de carreteras

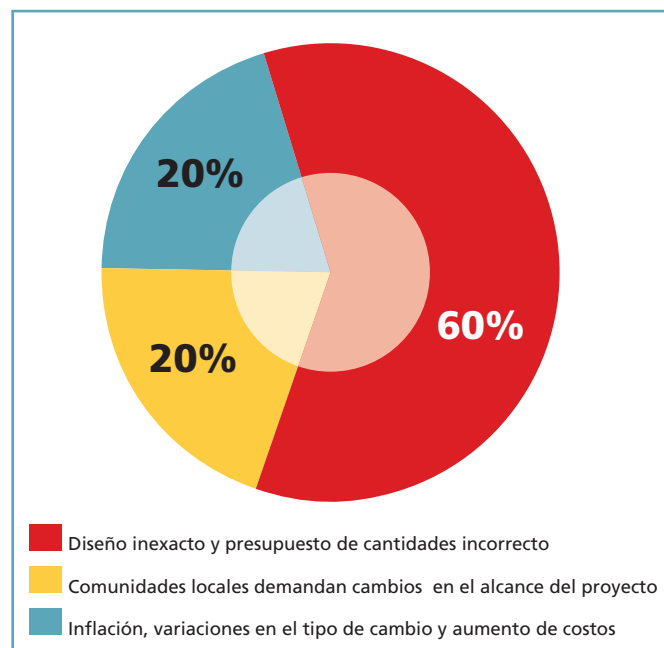


Figura 10: Causas subyacentes de los retrasos

Las sencillas imágenes muestran que cinco óblast de Ucrania recibieron casi la mitad del presupuesto total para la reparación de carreteras (Figura 9) y que los retrasos suelen deberse a problemas de planificación, como defectos de diseño e imprecisiones en la lista de cantidades (Figura 10).

En el sitio web de CoST se pueden encontrar múltiples ejemplos de buenas infografías de revisión independiente de CoST. Además de la información básica que se puede y se debe obtener directamente de los puntos de datos publicados por CoST IDS u OC4IDS, es importante, siempre que sea posible, identificar información específica adicional que proporcione una base empírica convincente para la formulación de recomendaciones constructivas. El anexo 5 presenta una galería de infografías que también puede ser útil como referencia para el IRT.

USO DEL INFORME DE REVISIÓN INDEPENDIENTE: TABLA RESUMEN DEL PROYECTO

Un paso importante del proceso de revisión independiente es mostrar toda la información del proyecto condensada en una tabla resumen. Esto facilita el análisis que se realizará en etapas futuras. El **anexo 7** presenta una plantilla del **informe de revisión independiente: tabla resumen del proyecto**. El IRT debe asegurarse de que la tabla se incluya en el informe, ya que es un aspecto clave de la presentación de la información.

3.12 Elaboración de recomendaciones

RECOMENDACIONES

La característica distintiva de un buen informe de revisión independiente es que sus recomendaciones:

- Se elaboran en consulta con todas las partes interesadas clave, pero cada recomendación detallada se dirige a una parte interesada específica.
- Están bien fundamentadas, ya que se basan en pruebas objetivas.
- Incluyen una perspectiva estratégica, en el sentido de que no solo abordan cuestiones relacionadas con un proyecto concreto, sino que, si se aplican, darían lugar a una mejora de las prácticas de gestión en todo un programa o sector.
- Son SMART, es decir, específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos determinados.

La aplicación de estos criterios significará que algunas recomendaciones pueden no incluirse a pesar de ser posiblemente válidas. Esto puede deberse, por ejemplo, a que:

- La base empírica que las respalda no sea lo suficientemente sólida.
- Es evidente que son polémicos, generarán resentimiento y no serán aceptados; o
- Es probable que no haya capacidad suficiente para aplicar todas las recomendaciones posibles.

Esto refleja el hecho de que una de las habilidades clave de un IRP, y de los miembros del CoST GMS, es saber qué no incluir en un informe de revisión independiente. La necesidad de generar confianza en el CoST y en el proceso de revisión independiente significa que cada informe debe adaptarse para avanzar en la mejora de las prácticas, en lugar de hacer declaraciones o recomendaciones poco realistas que puedan dar lugar a un escepticismo o una resistencia crecientes.

Esta reticencia no significa que se deba comprometer la integridad del informe, ya que eso socavaría su credibilidad desde la perspectiva de otras partes interesadas. Los hechos deben seguir presentándose con claridad, de modo que el lector pueda extraer sus propias conclusiones. Sin embargo, a la hora de decidir las recomendaciones clave que caracterizarán el informe en su lanzamiento, el GMS debe estar convencido de que existe una posibilidad razonable de que al menos algunas de ellas se apliquen. No tiene sentido provocar un sentimiento de confrontación que podría amenazar innecesariamente el futuro de un programa CoST.

CONSIDERACIONES SOBRE LA RELACIÓN CALIDAD-PRECIO

Las evaluaciones del grado en que se logra la rentabilidad en la planificación y ejecución de un proyecto se centran generalmente en consideraciones sobre la interacción entre: economía (lograr un bajo coste); eficiencia (lograr una alta productividad) y eficacia (lograr los resultados previstos).

Cualquier éxito o fracaso en relación con el logro de las tres «3E» podría indicar un área en la que se podrían realizar mejoras. Como tal, podrían contribuir a la formulación de recomendaciones.

A la hora de elaborar recomendaciones relacionadas con la rentabilidad de los proyectos de infraestructura, puede resultar útil que el IRT evalúe las posibles recomendaciones en cuatro categorías, como se indica a continuación:

Categoría 1

- **Eficiencia en la planificación:** ¿Se planificaron bien los proyectos? Esto incluye evaluar cuestiones como el alcance excesivo y los plazos poco realistas.

Categoría 2

- **Equidad en la contratación:** ¿El proceso de contratación de las entidades contratantes (entidades adjudicadoras) fue justo y cumplió con los principios de publicidad, publicación de datos y competencia?

Categoría 3

- **Eficacia en la gestión de contratos:** ¿Se gestionaron adecuadamente los proyectos y sus contratos, o se produjeron ineficiencias, riesgos, pérdidas o retrasos?

Categoría 4

- **Pertinencia y calidad de los servicios:** ¿Son los servicios recibidos por los beneficiarios previstos pertinentes para sus necesidades y de buena calidad?

MÁS ALLÁ DE LA PUBLICACIÓN DE DATOS

Los equipos de revisión interna (IRT) a veces pueden centrarse indebidamente en el suministro de datos, en parte porque se trata de un campo de evaluación visible y fácilmente comprensible. Sin embargo, es poco probable que las mejoras en la publicación de datos tengan por sí solas un gran impacto en los resultados de los proyectos; para lograrlo, es necesario hacer un buen uso de los datos publicados. Esto incluye obtener información sobre lo que funciona, lo que no funciona y qué problemas subyacentes pueden estar socavando el rendimiento del proyecto.

Entre las cuestiones que deben interesar a los IRT se incluyen las siguientes:

- **Participación de las partes interesadas:** Se refiere al proceso mediante el cual las personas o grupos que tienen interés en el proyecto se involucran, plantean cuestiones y trabajan para encontrar soluciones a problemas prácticos.
- **Cuestiones relacionadas con la contratación pública:** se refiere a los problemas o ineficiencias en el proceso de creación y cumplimiento de los contratos que permiten llevar a cabo el proyecto. Entre estas cuestiones se pueden incluir la falta de transparencia, la competencia desleal o la corrupción, todas las cuales pueden dar lugar a un aumento de los costes y a resultados de menor calidad.
- **Cuestiones sociales:** se refieren al impacto del proyecto en las comunidades y las personas. Las cuestiones sociales pueden incluir el desplazamiento, los impactos negativos en los medios de vida o la exacerbación de las desigualdades. Abordar estas cuestiones es esencial para garantizar que los proyectos contribuyan a un desarrollo sostenible e inclusivo. Al evaluar estas cuestiones, el equipo de revisión independiente debe tener cuidado de distinguir entre las deficiencias en la preparación de los contratos y el cumplimiento de los mismos. No se puede esperar que un contratista realice un trabajo que vaya más allá de lo especificado en el contrato.

CONSULTA CON LAS PARTES INTERESADAS

Una parte importante del proceso de elaboración de recomendaciones es la consulta estrecha con todos los grupos de interesados. Desde el principio, el equipo de revisión independiente debe tener en cuenta algunas recomendaciones potenciales que luego se perfilarán o descartarán, tanto como resultado del análisis del creciente conjunto de datos disponibles como a través de la consulta con las partes interesadas.

Aunque las entidades adjudicadoras o el gobierno suelen ser el foco principal de las recomendaciones, las opiniones de otros también son importantes, ya que es probable que las diferentes partes interesadas tengan perspectivas y puntos de vista únicos sobre las mismas cuestiones. Lo ideal es que un informe de revisión independiente contenga al menos una recomendación significativa que se sepa que es aceptada en principio no solo por el gobierno, sino también por los contratistas, consultores y líderes comunitarios afectados.

3.13 Revisión de recomendaciones anteriores

Cuando un informe de revisión independiente se refiere a una entidad contratante a la que, o en casos relativamente raros, a proyectos sobre los que se han hecho recomendaciones anteriormente, su capítulo de Recomendaciones debe comenzar con una matriz de esas, indicando su estado como aceptadas, parcialmente aceptadas o no aceptadas, con los comentarios correspondientes.

Se dispone de [una herramienta basada en Excel](#) para ayudar a registrar y evaluar el estado de las recomendaciones anteriores de manera estructurada. Esto se logra extrayendo las recomendaciones de los informes de revisión independiente anteriores, distinguiendo entre las que se aplican a un solo proyecto y las que tienen una relevancia más amplia, y evaluando el grado de implementación como bajo, medio o alto. En el [anexo 2](#) se presentan más detalles sobre la herramienta. La herramienta forma parte de un libro de trabajo más amplio e incluye un ejemplo de su uso.

3.14 Redacción del informe de revisión independiente

ESTILO

El informe de revisión independiente debe prepararse 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 informe, y con el contenido adicional esencial relegado a los anexos cuando sea necesario; y
- **Convincentes**, con una narrativa clara que comunique hallazgos interesantes que, a su vez, justifiquen recomendaciones bien razonadas.

El informe debe seguir las últimas directrices de la Guía de estilo de CoST en cuanto a tipografía, maquetación, terminología y otras cuestiones de marca..

ESTRUCTURA

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

- **proyectos completados o en curso;**
- **un sector o varios sectores; y/o**
- **una o varias entidades adjudicadoras.**

Sin embargo, tal y como se detalla en [la tabla 1](#), siempre debe incluir ciertos elementos básicos, así como cualquier otro elemento esencial que pueda estipularse ocasionalmente en las directrices adicionales de la Secretaría Internacional.

El GMS puede, en función de las circunstancias, exigir que el informe incluya elementos adicionales. Algunos ejemplos típicos son:

- **Un preámbulo que describa el proceso mediante el cual se ha elaborado el informe y en el que se nombre a los miembros del IRT;**
- **Un mayor énfasis en las políticas, prácticas o planes oficiales pertinentes; y**

Más detalles sobre cómo el lector puede acceder a más información sobre CoST y los proyectos que están sujetos a la publicación de datos de CoST.

El [anexo 4](#) incluye una plantilla para una lista de verificación de la calidad de un informe de revisión independiente. El proveedor de servicios de revisión independiente y el gerente de CoST deben utilizarla como lista de verificación para evaluar en qué medida el informe cumple con las expectativas de CoST.

ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E INICIALISMOS

ÍNDICE

1. Resumen

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

2. Introducción: descripción concisa del contexto

a. Introducción a CoST

Expresada de forma concisa, sin limitarse a repetir el contenido de los términos de referencia.

b. Publicación de datos: lo que se ha acordado explícitamente con las entidades adjudicadoras

Incluyendo referencia a cualquier requisito de publicación formal de datos que pueda estar vigente.

c. Descripción del proyecto/sector

Proporcionar una visión general concisa de la magnitud y el alcance del sector, cómo se gestiona y qué reformas institucionales, si las hay, se están llevando a cabo.

d. Identificación de los proyectos sujetos a revisión independiente

Resumen de los criterios de selección de los proyectos que se someterán a revisión independiente.

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

Resumen de la relación contractual entre el cliente, el contratista, el ingeniero supervisor y los representantes de la comunidad. Esto ayuda a garantizar que el proceso de revisión independiente facilite y refuerce los mecanismos existentes destinados a mejorar el rendimiento.

3. Revisión de la integridad y exactitud de los datos

Esto debe hacerse en forma de gráficos o tablas resumidas, junto con algún texto explicativo.

4. Análisis de los datos

Al examinar la totalidad de los datos desde diferentes perspectivas, se debería poner de relieve una serie de conclusiones emergentes que constituirán elementos básicos fiables para un análisis más estratégico. La información básica relativa al porcentaje de proyectos publicados sujetos a revisión independiente y la desviación media en cuanto a tiempo y coste, expresada tanto en porcentaje directo por número como en porcentaje ponderado por valor.

5. Conclusiones principales

A partir de los resultados del análisis, se aplicará un pensamiento estratégico destinado a sentar las bases para las recomendaciones.

6. Recomendaciones

Basándose en las conclusiones y en las conversaciones previas con las principales partes interesadas, se deben establecer recomendaciones claras que aborden cuestiones y preocupaciones específicas. En los casos en que dichas preocupaciones justifiquen un estudio más detallado por parte de las autoridades competentes, así se indicará. En todos los casos, las recomendaciones deben expresarse de manera estructurada, dejando claro quién es responsable de tomar medidas y (especialmente en los casos en que, sobre la base de consultas previas, esto sea probable que sea aceptable) un calendario realista para dichas medidas. En los casos en que se hayan formulado recomendaciones pertinentes en un informe de revisión independiente anterior, estas deben enumerarse por separado⁽¹⁾, indicando los progresos que se hayan realizado, si los hubiera, en su aplicación.

Anexos

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

¹ Véase el anexo 2, hoja de trabajo titulada «Herramienta para ayudar a evaluar el estado de las recomendaciones anteriores», para obtener más detalles sobre una herramienta que ayuda a presentar dichas evaluaciones de forma estructurada.

3.15 Distribución del esfuerzo por parte del equipo de revisión independiente

Uno de los retos más comunes a los que se enfrentan tanto el IRT como el gerente del CoST es cómo evaluar mejor el esfuerzo que se debe dedicar a actividades específicas. Las consideraciones clave en este sentido incluyen la necesidad de:

ENFOQUE

En un esfuerzo por ser exhaustivo, el IRT puede llegar a ser demasiado detallado y perder de vista el objetivo principal del ejercicio. Esto puede llevar al consultor a solicitar repetidamente más tiempo, citando ideas interesantes y la identificación de áreas de interés y posibles preocupaciones.

Este enfoque aumenta el riesgo de duplicar otras funciones y alienar a los responsables de la gestión del proyecto. Es inevitable que cualquier proyecto de infraestructura se enfrente a ineficiencias, errores, defectos y reclamaciones relacionadas. Por eso se suelen establecer sistemas de gestión de proyectos para detectar y resolver estos problemas. Por lo tanto, la revisión independiente debe centrarse en los procesos y patrones de preocupación, más que en cuestiones específicas de proyectos individuales.

El IRT debe evitar involucrarse en reclamaciones, disputas y otros asuntos contractuales que aún se estén resolviendo. A menos que haya habido un claro incumplimiento del debido proceso, un asunto solo será susceptible de escrutinio una vez que se hayan tomado las decisiones y se hayan comprometido los fondos públicos.

REDACCIÓN PREVIA DEL RESUMEN EJECUTIVO

El IRT puede verse tentado a posponer la redacción del informe hasta que se disponga de todos los datos subyacentes y se haya completado el análisis. Esto sería un error, ya que el proceso de redacción del informe sirve para ayudar a identificar las áreas en las que debe centrarse la recopilación y el análisis de datos. Y una vez que la narrativa general del resumen ejecutivo alcanza la etapa de estar respaldada por la base empírica, la preparación del cuerpo del informe de revisión independiente se convierte en un proceso relativamente convergente y sencillo.

Una forma de abordar esto es que el IRT, desde el principio, prepare un borrador de trabajo provisional del resumen ejecutivo y, a continuación, actualice y mejore continuamente ese borrador a la luz de la creciente base empírica emergente. Inicialmente, este borrador sería para uso interno exclusivo del IRT. Sin embargo, a partir del primer punto de suspensión contractual, este documento de trabajo podría compartirse con el gerente del CoST y el GMS. Algunos IRP pueden preferir otros enfoques que funcionen bien, pero el principio básico sigue siendo no posponer la redacción del informe.

MANTENIMIENTO DE REGISTROS Y GESTIÓN DE DATOS

El IRT recopilará grandes cantidades de datos, todos los cuales deberán almacenarse y estructurarse de manera que puedan analizarse, compartirse y, posiblemente, revisarse en una etapa posterior. Para ello, es necesario establecer un sistema de gestión de datos sencillo pero sólido, que cumpla con dos criterios:

- proporcionar la base empírica subyacente para todos los hallazgos y recomendaciones; y
- ser lo suficientemente claro como para que un tercero pueda utilizarlo si es necesario.

GESTIÓN DE LA CALIDAD

La gestión de la calidad de un informe de revisión independiente se lleva a cabo en múltiples niveles:

- Cada miembro del IRT es responsable de comprobar la exactitud de sus aportaciones.
- El jefe del equipo IRT está obligado contractualmente a comprobar la exactitud, la coherencia interna y el cumplimiento de los términos de referencia y las instrucciones escritas posteriores de los resultados; y
- El gerente del CoST, en nombre (y con el apoyo) del GMS, es responsable de garantizar que el producto final comunique las cuestiones de la manera que se considere más adecuada para contribuir al objetivo previsto.

3 Actividades del equipo de revisión independiente

La inclusión de puntos de control en el proceso de revisión independiente tiene por objeto garantizar que el primer borrador del informe de revisión independiente no contenga sorpresas significativas. No obstante, especialmente en el caso de los nuevos programas CoST, no es raro que un borrador del informe de revisión independiente sea rechazado varias veces antes de que el GMS lo acepte.

Cualquier comentario realizado durante la revisión de un borrador del informe debe consolidarse para que el IRT no tenga que lidiar con comentarios potencialmente contradictorios de más de una persona. El IRT también debe responder a los comentarios del cliente de manera estructurada para garantizar que cada problema se aborde de manera adecuada. La **tabla 2** muestra una herramienta sencilla que el equipo de revisión independiente puede utilizar y que resulta útil a este respecto. Como se mencionará en el próximo capítulo, el **anexo 4** presenta una lista de verificación de la calidad para un informe de revisión independiente que será útil para gestionar la calidad.

#	Source	CoST comment	IRT response	Action by	Done
1					
2					
3					

Tabla 2: Plantilla básica del formulario de comentarios para la revisión del borrador del informe de revisión independiente

3.16 Informe posterior a la revisión independiente al GMS

Los resultados finales de un proceso de revisión independiente deben incluir no solo el informe de revisión independiente, los conjuntos de datos de apoyo y cualquier infografía asociada (que puede formar parte o no del contrato principal), sino también un **informe posterior a la revisión independiente** dirigido al GMS, para su posterior transmisión a la Secretaría Internacional de CoST.

A diferencia del informe de revisión independiente, que es un documento público, el informe posterior a la revisión independiente está destinado al uso interno de CoST. Consta de dos partes diferenciadas:

- **Un resumen de la información clave derivada del proceso de revisión independiente.** El objetivo de esta lista de verificación posterior a la revisión independiente es proporcionar una visión general concisa que garantice la coherencia y la claridad necesarias para las funciones internas de MEAL. Se dispone de [una herramienta basada en Excel](#) para ayudar a registrar y comunicar los datos necesarios de forma estructurada. Dichos datos se enumeran a nivel de contrato y muestran la relación entre los proyectos y los contratos. En el **anexo 2** se presentan más detalles sobre la herramienta. La herramienta forma parte de un libro de trabajo más amplio e incluye un ejemplo de su uso.
- **Un breve resumen narrativo asociado que describa:**
 - La perspectiva general del IRT sobre los puntos fuertes, los puntos débiles y las lecciones aprendidas del proceso de revisión independiente que han llevado a cabo;
 - Tal y como se detalla en la **sección 3.12** anterior, cualquier preocupación o cuestión específica a la que se haya aludido en el informe, pero que, a pesar de su posible importancia, no se haya abordado directamente en esta ocasión porque hacerlo podría haber socavado el impacto general del proceso;
 - Sugerencias y orientación sobre los elementos que deben tenerse en cuenta al planificar o llevar a cabo el plan de difusión y el evento de lanzamiento de la revisión independiente. Entre estos elementos se incluyen:
 - ¿Cuál es la estrategia de difusión propuesta por el IRT?
 - ¿Qué puntos clave de difusión no se pueden omitir?
 - ¿Cómo debe difundirse el informe?
 - ¿Cuál es el público objetivo?
 - ¿Cuál es la recomendación sobre el momento más adecuado para el evento?
 - ¿Cuál es la recomendación sobre los canales más adecuados que se deben utilizar?

- **Sugerencias y orientación sobre los elementos que deben tenerse en cuenta al planificar o llevar a cabo la fase de seguimiento del ejercicio de revisión independiente. Entre estos elementos se incluyen:**
 - ¿Cuál es la estrategia de seguimiento propuesta por el IRT?
 - ¿Qué puntos clave de seguimiento no se pueden omitir?
 - ¿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 que se deben utilizar?
 - Otras perspectivas que ayuden a CoST IS a comprender el propio Informe de revisión independiente; y
 - Cualquier sugerencia sobre cómo se podría mejorar un futuro proceso de revisión independiente.

Este resumen narrativo no debe superar normalmente las cuatro páginas A4. Su objetivo es recopilar y comunicar el contexto relevante y otra información que haya llegado a conocimiento del IRT, pero que no necesariamente se haya transmitido con claridad en el informe. Dicha información ayudará a facilitar una interpretación más precisa y directa del informe dentro de CoST. Al igual que con todos los aspectos de la revisión independiente, debe ser objetiva, aunque estos hechos pueden incluir referencias a opiniones o perspectivas documentadas, como informes de los medios de comunicación.

3.17 Revisión independiente Reunión de validación y evento de lanzamiento de la revisión independiente

Hacia el final del proceso de revisión independiente se celebran una o varias reuniones de validación para dar a las entidades adjudicadoras la oportunidad de comentar las conclusiones del informe. Estas reuniones son fundamentales para obtener apoyo político y tienen por objeto llegar a un acuerdo sobre los hechos subyacentes, las conclusiones clave y los mensajes principales para el posterior evento de lanzamiento.

El evento de lanzamiento es una ocasión de difusión pública destinada a comunicar de manera eficaz las conclusiones y los mensajes clave del informe para maximizar su alcance e impacto. A estos eventos suelen asistir representantes destacados de los sectores público, privado y de la sociedad civil.

Se espera que el IRT preste apoyo al gerente del CoST y al GMS en los dos eventos mencionados anteriormente, si se considera oportuno, asistiendo, tomando notas, presentando resultados y proporcionando información clave cuando se le solicite.



Visita a El Salvador

4 Gestión del proceso de revisión independiente como un proyecto

4.1 Por qué la revisión independiente debe considerarse un proyecto

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

- **Alcance:** define el trabajo que hay que realizar. Debe estar claramente definido y los cambios deben gestionarse.
- **Calendario:** Establece un cronograma para completar el trabajo del proyecto. Las actividades deben secuenciarse y estimarse sus duraciones.
- **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 relacionados.
- **Gestión de riesgos:** identifica, analiza y responde a los riesgos del proyecto que pueden alterar las posibilidades de alcanzar los objetivos deseados.
- **Gestión de las partes interesadas:** Implica identificar e involucrar a las personas o grupos que participan en el proyecto o se ven afectados por él.

Sobre esta base, el proceso de revisión independiente de CoST se considera un proyecto. Por lo tanto, es ventajoso aplicar las buenas prácticas establecidas en la gestión de proyectos.

El Plan de Ejecución del Proyecto (PEP) es un documento conciso, normalmente en formato tabular, que describe la estrategia futura del equipo del proyecto. El **anexo 6** incluye una plantilla para un PEP.

4.2 Funciones y responsabilidades en la revisión independiente de CoST

El equipo miembro de CoST está compuesto por el gerente de CoST y el GMS. Juntos, este equipo interactúa 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 diferentes funciones y responsabilidades, como se muestra en la **figura 11**.

EL PAPEL DEL GRUPO MULTIPARTITICO EN LA REVISIÓN INDEPENDIENTE

La mayor parte del trabajo de elaboración de un informe de revisión independiente lo realiza el IRT o el IRP, que son entidades o personas contratadas (ya sean de una empresa privada, del mundo académico o de un organismo gubernamental). Aunque la contratación de servicios, con el apoyo de la organización anfitriona, cuando proceda⁽¹⁰⁾, será gestionada por el gerente de CoST en nombre del Grupo Multiactores (GMS), se espera que cada miembro del GMS desempeñe un papel activo de apoyo y que esté suficientemente familiarizado con el contenido del informe final para estar preparado para explicar y, en su caso, defender sus principales conclusiones y recomendaciones.

Las principales áreas de participación de los miembros del GMS son las siguientes:

- **Aprobar el proceso y el enfoque de adquisición.**
- **Aprobar los términos de referencia y los criterios de evaluación asociados.**
- **Aprobar el nombramiento y la metodología propuesta.**

¹⁰ En los casos en que la Secretaría de CoST no sea una entidad jurídica, cualquier contrato que se celebre deberá ser con la organización anfitriona. Si bien algunos aspectos de las prácticas de contratación de la organización anfitriona pueden ser pertinentes para CoST, otros pueden no serlo, debido a la naturaleza distintiva del enfoque de CoST que se describe en este manual. Para reducir el riesgo de que surjan malentendidos, estas cuestiones deberán discutirse y acordarse con la organización anfitriona.

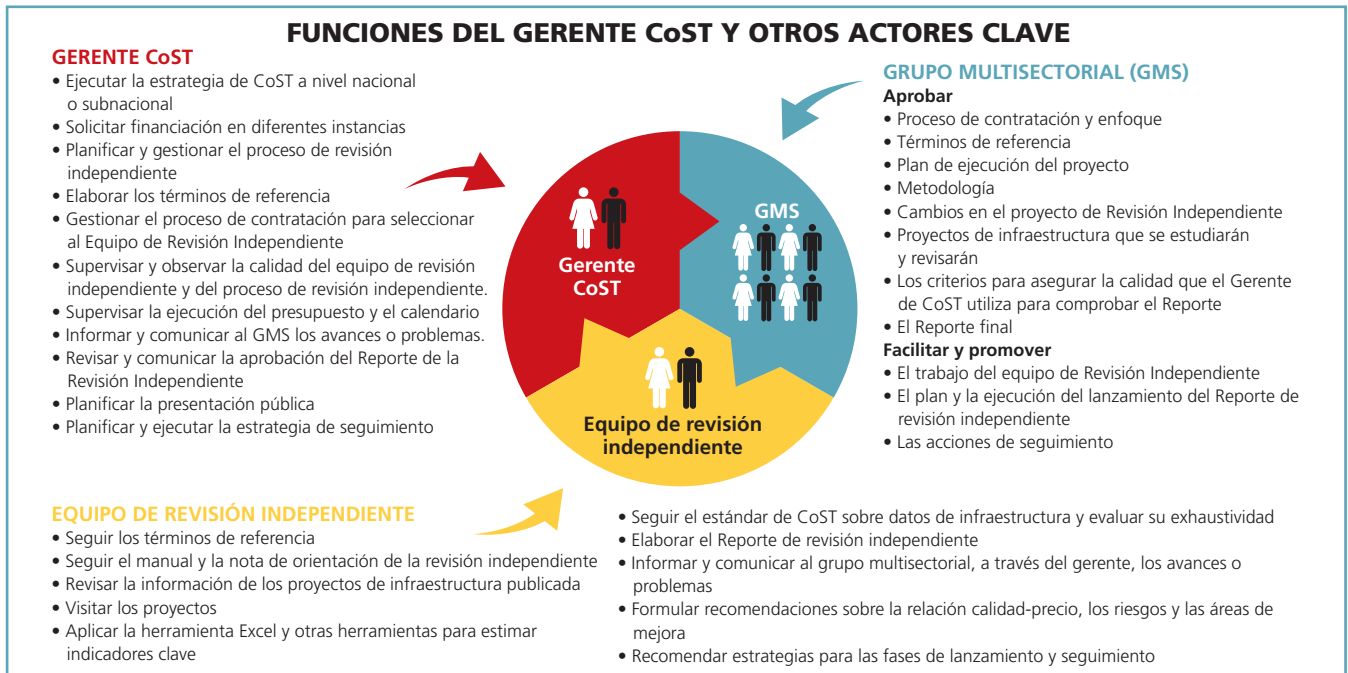


Figura 11: Funciones de los actores clave

- Aprobar los cambios significativos de enfoque y metodología que puedan surgir en los puntos de control¹¹.
- Aprovechar la experiencia y los contactos pertinentes para facilitar¹² el trabajo de los IRP.
- Aprobar los criterios con los que el gerente de CoST revisa el informe de revisión independiente.
- Aprobar el informe de revisión independiente.
- Participar en la presentación del informe de revisión independiente principalmente en su calidad de representante del GMS, y no de ningún grupo específico de partes interesadas.

El GMS es el responsable último de encargar un proceso de revisión independiente y de aprobar el informe o informes de revisión independientes resultantes. Si, a pesar de los sistemas internos de gestión de la calidad aplicados por la parte contratada, un informe no es aceptable para el GMS, deberá revisarse repetidamente hasta que se aborden todas las preocupaciones válidas. Entre los ejemplos de preocupaciones válidas se incluyen:

- Declaraciones que no se basan en hechos documentados;
- La renuencia del IRT a hacer referencia a hechos relevantes que algunas partes interesadas podrían desear suprimir sin justificación, pero que, si se incluyen con sensibilidad, contribuirían al propósito del informe; y/o
- Problemas relacionados con la calidad del documento en términos de coherencia interna, claridad de comunicación y profesionalidad general.

Durante este proceso de revisión, el gerente de CoST puede tener que recordar a los miembros del GMS que el compromiso primordial de cada individuo es con el enfoque y los objetivos acordados de CoST, aunque estos no coincidan necesariamente con el enfoque o los intereses del grupo de partes interesadas al que pertenecen. Cualquier decisión de no aceptar parte o la totalidad de un borrador de informe de revisión independiente debe explicarse por escrito y ser coherente con las directrices éticas de CoST. En los casos en que un informe pueda exponer a las personas a críticas, se pueden tomar medidas para reducir el riesgo de impacto en la reputación. Por ejemplo, es importante conceder un plazo razonable a la entidad adjudicadora para que formule una respuesta, de modo que, cuando se publique el informe de revisión independiente, esté en condiciones de señalar las medidas correctivas que se están adoptando.

¹¹ Especificado en el calendario del proyecto, un punto de espera es una etapa en la que se suspende el gasto adicional de recursos por parte de la parte contratada, a la espera de una evaluación de la posible necesidad de ajustar las actividades, el enfoque o el alcance del trabajo a la luz de los resultados obtenidos hasta la fecha.

¹² Dicho apoyo podría incluir, por ejemplo, ayudar a organizar reuniones, facilitar debates sobre visitas a las instalaciones o recordar a los colegas del Gobierno los acuerdos previos relacionados con la divulgación reactiva.

EL PAPEL DEL GERENTE DE CoST EN LA REVISIÓN INDEPENDIENTE

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

Las responsabilidades del gerente relacionadas con la revisión independiente de CoST incluyen:

- **Planificar y gestionar el proceso de revisión independiente:** supervisar todas las etapas del proceso de revisión independiente, desde su inicio hasta su finalización, asegurándose de que se ajusta a las normas y buenas prácticas de CoST.
- **Elaborar los términos de referencia (TdR):** desarrollar los TdR que definen el alcance del trabajo, los resultados esperados y las cualificaciones requeridas para el profesional o el equipo que lleva a cabo la revisión independiente.
- **Gestionar el proceso de contratación:** Dirigir el proceso de selección y contratación del equipo de revisión independiente/profesional de revisión independiente (IRT/IRP) para llevar a cabo la revisión.
- **Supervisar y observar la calidad:** supervisar la calidad del trabajo del IRT/IRP a lo largo de todo el 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 mantenga dentro del presupuesto y se adhiera al calendario acordado.
- **Informar y comunicar al GMS:** mantener informado al Grupo Multisectorial (GMS) sobre los avances, los retos y las conclusiones clave a lo largo del proceso.
- **Revisar y comunicar la aprobación:** revisar el borrador y el informe final de la revisión independiente y comunicar su aprobación a las partes interesadas pertinentes.
- **Planificar la presentación pública:** Organizar el acto de presentación pública para difundir las conclusiones del informe de revisión independiente y promover la transparencia y la rendición de cuentas.
- **Planificar y ejecutar la estrategia de seguimiento:** desarrollar y aplicar una estrategia para garantizar que se apliquen las recomendaciones del informe de revisión independiente y que se realice un seguimiento de los progresos.

EL PAPEL DEL EQUIPO DE REVISIÓN INDEPENDIENTE

El papel del equipo de revisión independiente o del profesional de revisión independiente es esencial. El contrato con el IRT/IRP debe cumplir el doble objetivo de ser competitivo en cuanto al precio y de alta calidad en cuanto al rendimiento. El IRT es el principal impulsor del ejercicio de revisión.

Las responsabilidades del IRT incluyen:

- **Seguir los términos de referencia (TdR):** Cumplir las directrices y requisitos descritos en los TdR proporcionados por el gerente de CoST. Esto incluye el uso de plantillas o herramientas que CoST proporciona para la recopilación, el análisis o la presentación de la información resultante.
- **Seguir el Manual y las herramientas de revisión independiente:** Cumplir con los procesos y estándares establecidos por CoST para llevar a cabo la revisión independiente.
- **Revisar y recopilar información sobre los proyectos:** examinar la información sobre los proyectos publicada en sitios web de datos y recopilar cualquier dato adicional necesario.
- **Visitar los proyectos:** realizar visitas in situ a los proyectos para verificar la información, evaluar los progresos e identificar cualquier problema.
- **Aplicar herramientas para estimar indicadores clave:** Utilizar la herramienta Excel y otras herramientas pertinentes para analizar datos y calcular indicadores clave de rendimiento.
- **Evaluar la integridad de los datos publicados:** Asegurarse de que los datos cumplen con el CoST IDS o el OC4IDS y evaluar si se ha publicado toda la información requerida.

- **Elaborar el informe de revisión independiente y el informe posterior a la revisión independiente:** recopilar y redactar tanto el informe de revisión independiente como el informe posterior a la revisión independiente, presentando los resultados, el análisis y las conclusiones de forma clara y concisa.
- **Informar y comunicar al GMS:** Proporcionar actualizaciones periódicas al GMS sobre el progreso del proceso de revisión independiente, incluyendo cualquier desafío o problema que se haya encontrado.
- **Elaborar recomendaciones:** Desarrollar recomendaciones relacionadas con la rentabilidad, las áreas de riesgo y las áreas susceptibles de mejora.
- **Identificar buenas prácticas:** Destacar las buenas prácticas observadas durante la revisión que contribuyen a la transparencia y la ejecución eficaz de los proyectos, y que podrían servir de modelo para su reproducción o adaptación en otros proyectos.
- **Recomendar estrategias de lanzamiento y seguimiento:** sugerir estrategias para el lanzamiento público del informe de revisión independiente y la fase de seguimiento posterior, con el fin de garantizar que se apliquen las recomendaciones y se realice un seguimiento de los progresos.

4.3 Identificación y gestión de las partes interesadas

El proceso de revisión independiente del CoST, como cualquier otro proyecto, requiere una identificación y participación efectivas de las partes interesadas. A continuación se describe cómo se puede llevar a cabo:

4.3.1 Identificación de las partes interesadas:

- **Identificar a todas las partes:** El primer paso es identificar a todas las personas, grupos u organizaciones que tengan interés en los proyectos de infraestructura que se están revisando. Esto incluye:
 - Organismos gubernamentales que participan en los proyectos (entidades adjudicadoras) o autoridades superiores.
 - Las empresas constructoras y los contratistas.
 - Ingenieros y consultores.
 - Las comunidades locales afectadas por los proyectos.
 - Organizaciones de la sociedad civil.
 - Medios de comunicación.
- **Analizar la influencia y el interés de las partes interesadas:** Determinar el nivel de influencia que cada parte interesada tiene en el proyecto y su nivel de interés en él. Dicho interés no tiene por qué ser necesariamente positivo.

4.3.2 Participación de las partes interesadas:

- **Desarrollar una estrategia de participación:** Crear un plan para comunicarse con las partes interesadas e involucrarlas a lo largo del proceso de revisión independiente.
- **Adapte la comunicación:** comunique la información de forma que sea accesible y relevante para cada grupo de partes interesadas.
- **Aborde las preocupaciones y gestione las expectativas:** esté preparado para abordar las preocupaciones de las partes interesadas y gestionar sus expectativas.
- **Promover la participación:** anime a las partes interesadas a participar en el proceso de revisión independiente, por ejemplo, proporcionando comentarios sobre los informes de revisión independiente o participando en ejercicios de validación.

Mediante la identificación y gestión eficaz de 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 infraestructura, lo que se traduce en mejores resultados para todos los involucrados. El **anexo 6**, que proporciona una plantilla para el PEP, incluye una matriz de identificación de partes interesadas.

4 Gestión del proceso de revisión independiente como un proyecto

4.4 Cronograma típico de un proceso de revisión independiente

Es útil que los equipos profesionales vean todo el proceso como un calendario y comprendan los plazos previstos. La **figura 12** muestra un calendario típico para un proceso de revisión independiente.

Aunque todos los procesos de revisión independiente son diferentes, las tres fases suelen tener lugar en un plazo aproximado de **seis meses**.

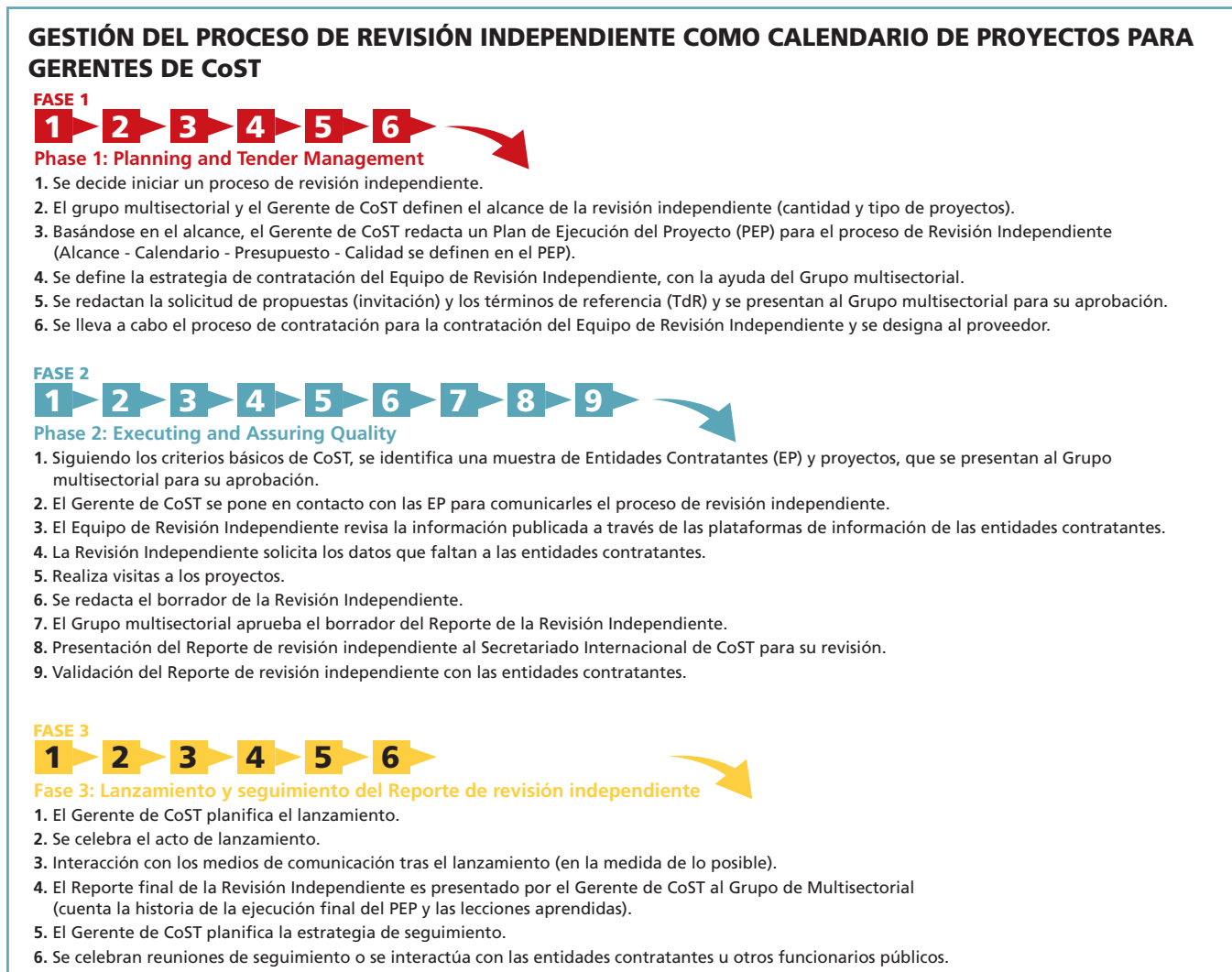


Figura 12: Calendario típico de un proceso de revisión independiente

4.5 Gestión de la calidad del proceso de revisión independiente

Es fundamental que cualquier informe de revisión independiente publicado sea de alta calidad para garantizar su credibilidad y utilidad. Los informes de alta calidad, que incluyen un análisis exhaustivo de la relación calidad-precio de los proyectos de infraestructura pública, proporcionan a las partes interesadas información fiable para la toma de decisiones y la supervisión. Esto, a su vez, mejora la rendición de cuentas y contribuye a promover una mejor gestión de los recursos públicos.

Para lograrlo, se requiere una gestión de la calidad en todas las etapas del proceso. Si bien se espera que el IRP o el IRT apliquen sus propios procesos de revisión independiente de la calidad, se requiere un mecanismo sencillo de control de calidad que sirva de lista de verificación. Conocida como Lista de verificación de la calidad, esta especifica los elementos esenciales que deben incluirse en el informe de revisión independiente y la profundidad de análisis requerida. Este enfoque estandarizado ayudará a garantizar que todos los informes sean completos, precisos y cumplan con los estándares de calidad necesarios.

El **anexo 4** incluye una plantilla para una Lista de verificación de la calidad para un informe de revisión independiente que debe utilizarse en coordinación con el proveedor de servicios de revisión independiente para controlar conjuntamente la calidad del informe.

5 Retos comunes

La revisión independiente de CoST es un proceso exigente, e incluso los profesionales de revisión independiente (IRP) con experiencia pueden enfrentarse a retos y contratiempos importantes, y cometer errores. Estos problemas deben comunicarse cuando se produzcan, para que todas las partes puedan colaborar para resolverlos o, como mínimo, reducir su impacto.

5.1 Dificultades internas



MALINTERPRETACIÓN DE LA NATURALEZA DE LA REVISIÓN INDEPENDIENTE DE COST

Una revisión independiente de CoST es inusual, ya que requiere reunir un conjunto específico de habilidades para alcanzar un objetivo familiar para la mayoría de los profesionales, pero de una manera que difiere significativamente de su enfoque habitual. Cada IRP debe recordar que su función principal es arrojar luz sobre los hechos, ayudándoles a hablen por sí mismos, en lugar de basarse indebidamente en su criterio profesional.

COMPLICAR DEMASIADO LAS COSAS

Una revisión independiente de CoST no puede 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 hay demasiados datos disponibles, en lugar de muy pocos. Para no perderse en los detalles, es necesario que el IRT mantenga una visión estratégica general, al tiempo que se basa en la experiencia profesional y otras indicaciones para decidir si, cuándo y dónde puede resultar fructífero un estudio más profundo.



NO RECONOCER EL MÉRITO DONDE CORRESPONDE

Incluso en los proyectos o sectores peor gestionados o más corruptos, hay personas en todas las partes (clientes, contratistas, consultores y ciudadanos) que han reconocido algunos de los problemas y que, si es posible, desearían colaborar con otros para resolverlos. En algunos casos, incluso se mencionan cuestiones o preocupaciones importantes subyacentes o preocupaciones importantes en documentos oficiales. En tales circunstancias, es importante que el informe de revisión independiente lo reconozca y no dé a entender que CoST ha identificado esos problemas por primera vez. Por el contrario, 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 ayudado a inspirar y desarrollar.

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

Según el enfoque de CoST, la relación entre las partes interesadas se enmarca principalmente en términos de respeto mutuo. Esto implica reconocer los diferentes niveles de competencia y aprovechar los mejores aspectos de los diversos campos de especialización, culturas organizativas y antecedentes institucionales de las partes interesadas clave. Este enfoque, que difiere significativamente de otro que se basa principalmente en las diferencias de poder percibidas, no está impulsado por ninguna ideología específica. En cambio, se adopta porque ha demostrado su eficacia: las personas son mucho más propensas a cambiar su comportamiento (incluido el abuso de poder) cuando se les trata de forma constructiva. Este respeto mutuo constituye uno de los elementos fundamentales de la confianza y debe reflejarse en el lenguaje utilizado en el informe de revisión independiente.



NO APROVECHAR AL MÁXIMO LA OPORTUNIDAD DE FACILITAR MEJORAS

El IRT está en una posición idónea para identificar cualquier rasgo o característica de las entidades adjudicadoras (por ejemplo: dinámica de trabajo, estructura organizativa o burocrática, prácticas y procedimientos aplicados) que pueda ayudar a explicar la aparición de señales de alerta o su naturaleza o causa subyacente. El IRT también está en condiciones de identificar ejemplos de buenas prácticas que contribuyan a la transparencia y a la ejecución eficaz de los proyectos. Siempre que sea posible, los IRT deben prestar mucha atención a estos elementos, ya que pueden contribuir a mejorar la gobernanza de la infraestructura y, en el caso de las buenas prácticas, servir de modelo para su reproducción o adaptación en otros proyectos

CONFLICTO DE INTERESES

Algunos IRP pueden mostrarse reticentes a identificar cuestiones que podrían considerarse críticas implícitas hacia personas o entidades adjudicadoras, especialmente aquellas que son amigos o posibles clientes futuros. O, por razones similares, pueden mostrarse reacios a poner por escrito las preocupaciones que han expresado verbalmente a los miembros de la Secretaría o del GMS. Aunque los riesgos relacionados con estos conflictos de intereses pueden, en cierta medida, evitarse o mitigarse antes de adjudicar una revisión independiente relacionada con contrato, no es raro que quede algún riesgo residual. Cuando esto ocurre, es importante discutirlo abiertamente para poder identificar posibles soluciones. Esto podría implicar, por ejemplo, alejar a la persona en conflicto de la situación de interés, sin dejar de aprovechar su experiencia y conocimientos relevantes.

5.2 Retos externos

Entre los retos a los que se enfrentan habitualmente los equipos de investigación y resolución de conflictos se incluyen:



RELUCTANCIA DE LAS ENTIDADES ADJUDICADORAS A PUBLICAR INFORMACIÓN.

Aunque se trata principalmente de una cuestión relacionada con la publicación de datos y no con la revisión independiente, esto puede suponer un verdadero problema en las primeras etapas de un miembro de CoST. Lo ideal sería que hubiera un compromiso previo claro por escrito de publicar los datos, al que se pueda hacer referencia de forma educada. Las solicitudes de datos adicionales deben indicar claramente. Diferenciar entre lo que exige la ley, lo que se ha acordado explícitamente por escrito y los datos restantes en CoST IDS u OC4IDS. El enfoque para buscar los datos que faltan debe tener como objetivo generar confianza. En última instancia, si no se divulgan en un plazo razonable, simplemente debe señalarse como un hecho.

CREDIBILIDAD DE LOS DATOS

Algunos datos pueden carecer de credibilidad. En tales casos, siempre que sea posible, deben corroborarse con información de otras fuentes, incluida una visita al lugar, si procede.



INTERFERENCIA POLÍTICA

Esta puede adoptar la forma de presión para ignorar o destacar cuestiones específicas. Toda presión de este tipo debe ignorarse de forma educada pero firme, manteniendo un enfoque profesional independiente basado en dejar que los hechos hablen por sí mismos. Desde el punto de vista estratégico, desde la perspectiva de CoST, es importante fomentar continuamente relaciones constructivas con una serie de personas con influencia política, de modo que un número cada vez mayor de personas de todo el espectro político lleguen a comprender y apreciar la naturaleza independiente del enfoque 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 informe convincente. La clave es mantener una visión general de cómo y si se debe priorizar el esfuerzo, y centrarse en hacer bien lo básico.

6 Anexos

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

Anexo 2: Herramienta Excel para la revisión independiente

Hoja de cálculo 1: Herramienta ACTS para ayudar a identificar posibles áreas de interés

Hoja de cálculo 2: Herramienta para ayudar a evaluar la exhaustividad de la publicación proactiva de datos

Hoja de cálculo 3: Herramienta para ayudar a evaluar la exhaustividad de la publicación proactiva de datos

Hoja de cálculo 4: Herramienta para ayudar a evaluar la respuesta de una entidad adjudicadora a las consultas sobre la publicación proactiva de datos

Hoja de trabajo 5: Herramienta para ayudar a registrar y evaluar el estado de la publicación proactiva de datos

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

Hoja de trabajo 7: Herramienta para ayudar a evaluar la solidez de los procesos de gestión seleccionados

Hoja de trabajo 8: Herramienta para ayudar a evaluar el estado de las recomendaciones anteriores

Hoja de trabajo 9: Resumen de datos posterior a la revisión independiente

Hoja de trabajo 10: Gestión de licitaciones

Hoja de trabajo 11: Herramienta para ayudar a evaluar la integridad de la sostenibilidad económica y financiera

Hoja de trabajo 12: Herramienta para ayudar a evaluar la integridad de la sostenibilidad social

Hoja de trabajo 13: Herramienta para ayudar a evaluar la integridad de la sostenibilidad institucional

Hoja de trabajo 14: Herramienta para ayudar a evaluar la integridad de la sostenibilidad medioambiental

Hoja de trabajo 15: Herramienta para ayudar a evaluar la integridad de los datos sobre financiación climática

Hoja de trabajo 16: Ejemplo de una herramienta lineal de seguimiento del progreso

Anexo 3: Protocolo para visitas a proyectos de infraestructura pública

Anexo 4: Lista de verificación de calidad para el informe de revisión independiente

Anexo 5: Galería de infografías

Anexo 6: Ejemplo de plan de ejecución del proyecto

Anexo 7: Informe de revisión independiente: tabla resumen del proyecto



Reunión con el equipo de revisión independiente y el equipo de CoST Tailandia

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

A: HERRAMIENTAS DESCRITAS EN ESTE MANUAL.

Entre ellas se incluyen las herramientas mencionadas en el texto e ilustradas en las diferentes hojas de cálculo que componen el **anexo 2**, Herramienta de revisión independiente de Excel. La mayoría incluyen tanto una plantilla como un ejemplo de hoja completada. La excepción es la **hoja de cálculo del anexo 2**, Herramienta de seguimiento lineal del progreso, que no es tanto una herramienta para uso directo por parte de un IRT, sino más bien un ejemplo de un tipo de herramienta que se utiliza habitualmente para la gestión de proyectos y que los IRT deben conocer. Cada herramienta está disponible como una hoja de cálculo independiente del archivo Excel asociado a este manual y [se puede descargar aquí](#). Para obtener la contraseña de esta hoja, envíe un correo electrónico a cost@infrastructuretransparency.org.

B: NOTA ORIENTATIVA ASOCIADA

Elaborada en paralelo con este manual, la Nota orientativa sobre la revisión independiente actualizada ofrece un resumen conciso de lo que es y lo que no es la revisión independiente del CoST. Como tal, es un recurso adecuado que sirve de introducción general para aquellas partes interesadas (incluido el personal de la entidad adjudicadora) que necesitan tener una visión general del tema sin entrar en detalles.

C: OTRAS HERRAMIENTAS Y LISTAS DE VERIFICACIÓN DESARROLLADAS POR MIEMBROS INDIVIDUALES DE CoST

En el transcurso de sus actividades, varios miembros de CoST han desarrollado herramientas y listas de verificación para ayudar a garantizar que se aprovechen y amplíen las buenas prácticas de una manera adecuadamente estructurada. Aunque a menudo son bien consideradas en el contexto local, no todas ellas son necesariamente adecuadas en su totalidad para una aplicación más amplia. Además, algunos de los manuales más antiguos pueden traspasar la línea hacia actividades que no son coherentes con el pensamiento más reciente de CoST. Por lo tanto, si otros miembros de CoST consultan dichos manuales, primero deben revisarlos críticamente y adaptarlos cuando sea necesario. Esto puede implicar, por ejemplo, utilizar o adaptar solo una parte de una herramienta, en lugar de aplicarla en su totalidad.

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

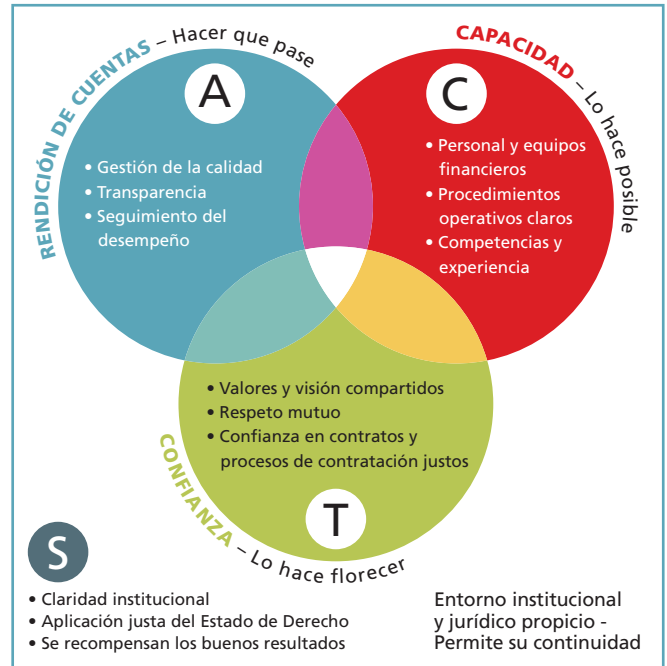
- **Uganda.** Herramienta de supervisión de infraestructura (IMT). Publicada en 2018 por CoST Uganda, incluye una gran cantidad de preguntas y listas de verificación que pueden utilizarse, cuando sea apropiado, al llevar a cabo un proceso de revisión independiente. La versión en PDF de la IMT se puede descargar [aquí](#), y [aquí](#) hay un breve vídeo que describe una versión en línea asociada (e-IMT).
- **Centroamérica.** Basándose en el Manual de Operaciones de CoST Guatemala elaborado en 2012, CoST Honduras preparó en 2017 su Manual de Revisión Independiente. Con 89 páginas, incluye numerosos formularios y listas de verificación, algunas de cuyas partes podrían adaptarse útilmente a otros contextos. Basándose en algunos aspectos de este, CoST El Salvador preparó en 2018 su propio manual, más conciso.

Annex 2: Herramienta Excel para la revisión independiente

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

Esta herramienta se refiere a la interacción entre cuatro factores importantes para el buen desempeño de un proyecto de infraestructura pública (*capacidad, rendición de cuentas, confianza y un marco institucional y jurídico propicio*). La herramienta puede ayudar a identificar las deficiencias en cualquiera de los factores que dan lugar a un buen desempeño, tal como se ilustra en la siguiente figura.

El objetivo de la hoja de cálculo ACTS de Excel es identificar cuáles de los 12 subimpulsores se consideran solo parcialmente presentes o no presentes en absoluto. Cuando se identifica una debilidad, esta puede considerarse un factor no de rendimiento, sino potencialmente de ineficiencia, mala gestión o corrupción. Esto sirve para identificar áreas de riesgo.



Lo ideal sería que lo completaran diversas partes interesadas bien informadas, como clientes, contratistas y consultores, así como otras personas con experiencia en el análisis del rendimiento de los proyectos. Sin embargo, en su forma más simple, si se lleva a cabo de manera honesta y profesional, puede funcionar bien incluso si solo la completa una persona bien informada dentro de la entidad contratante.

Se proporcionan más detalles sobre la herramienta, incluida orientación específica sobre su uso, en forma de mensajes de entrada asociados a celdas individuales. Estos aparecen cuando se mantiene 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	
CAPACITY makes it possible	Yes, Partial, or No?	Comments/explanation	
Finance staff & equipment			
Clear operating procedures			
Skills and experience			
ACCOUNTABILITY: makes it happen	Yes, Partial, or No?	Comments/explanation	
Quality management			
Transparency			
Performance monitoring			
TRUST 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			
Enabling institutional SETTING 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 INTEGRIDAD DE LA PUBLICACIÓN PROACTIVA DE DATOS

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

Assessment of the completeness of proactive disclosure (project level, and contract level)

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%	Sector, subsector					
	OC4IDS 0%	Project name					
	Ease of Access -	Project Location					
		Purpose					
		Project description					
Project Preparation (7)	Project Scope (main output)						
	Environmental impact						
	IDS 0%	Land and settlement impact					
	OC4IDS 0%	Contact details					
	Ease of Access -	Funding sources					
		Project Budget					
		Project budget approval date					
Project Completion (6)	Project status (current)						
	Completion cost (projected)						
	IDS 0%	Completion date (projected)					
	OC4IDS 0%	Scope at completion (projected)					
	Ease of Access -	Reasons for project changes					
		Reference to audit and evaluation reports					
<i>Instructions: Enter data into pale cells. Click on cells for further instructions. Invalid entry in Location of data if cell highlighted as RED.</i>					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%	Procurement process					
	OC4IDS 0%	Contract type					
	Ease of Access -	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						
	IDS 0%	Variation to contract duration					
	OC4IDS 0%	Variation to contract scope					
	Ease of Access -	Reasons for price changes					
	Reasons for scope and duration changes						
<i>Instructions: Enter data into pale cells. Click on cells for further instructions. Invalid entry in Location of data if cell highlighted as RED.</i>					Summary of ease of access and disclosure rates: (at above contract level only) - 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 disclosure rates on other contracts, use additional versions of the lower table only</i>					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 EXHAUSTIVIDAD DE LA PUBLICACIÓN PROACTIVA DE DATOS

Esta herramienta registra la valoración del IRT sobre la exactitud o inexactitud de cada dato publicado de forma proactiva. Los mensajes de entrada proporcionan instrucciones adicionales, se incluyen menús desplegables 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						
<i>Instructions: Enter data into pale cells. Click on cells for further instructions.</i>		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							
<i>Instructions: Enter data into pale cells. Click on cells for further instructions.</i>		Summary of ease of access and disclosure rates: (at above contract level only)				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 disclosure rates on other contracts, use additional versions of the lower table only</i>		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 RESPUESTA DE UNA ENTIDAD ADJUDICADORA 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 adjudicadoras a las consultas planteadas por el IRT en relación con la integridad o la exactitud de los datos publicados de forma proactiva.

Haga clic aquí para descargar la herramienta.

PROJECT:						ASSESSOR:				DATE:			
Project Phase	Project data item	Perceived Accuracy	Comment	P	I	U	M	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)												
	Plausible (P) 0%	Completion cost (projected)											
	Inconsistent (I) 0%	Completion date (projected)											
	Implausible (U) 0%	Scope at completion (projected)											
	[missing] (M) 0%	Reasons for project changes											
	Accuracy 0%	Reference to audit and evaluation reports											
	<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												
	Plausible (P) 0%	Escalation of contract price											
	Inconsistent (I) 0%	Variation to contract duration											
	Implausible (U) 0%	Variation to contract scope											
	[missing] (M) 0%	Reasons for price changes											
Accuracy 0%	Reasons for scope and duration changes												
<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%	

HOJAS DE TRABAJO 5: HERRAMIENTA PARA AYUDAR A REGISTRAR Y EVALUAR EL ESTADO DE LA PUBLICACIÓN PROACTIVA DE DATOS

Esta sencilla herramienta ayuda a mantener un registro de la publicación proactiva de datos por parte de una entidad adjudicadora en respuesta a las solicitudes realizadas por el IRT. A continuación, se calcula el análisis de la capacidad de respuesta global y se presenta en amarillo. [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	Data disclosed	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								

HOJAS DE TRABAJO 6: HERRAMIENTA PARA AYUDAR A REGISTRAR Y EVALUAR EL ESTADO DE LA DIVULGACIÓN REACTIVA DE DATOS

Esta sencilla herramienta ayuda a mantener un registro de la divulgación reactiva de datos por parte de una entidad contratante en respuesta a las solicitudes realizadas por el IRT. A continuación, se calcula el análisis de la capacidad de respuesta global y se presenta en amarillo. [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								
	Environmental and social impact assessment								
	Resettlement and compensation plan								
	Project officials and roles								
	Financial agreement								
	Procurement plan								
% of Requested: -									
% of Total: 0%									
IDS Reactive Disclosure Rate: 0%									
Completion (6)	Project approval decision								
	Implementation progress reports								
	Budget amendment decision								
	Project completion report								
	Project evaluation report								
	Technical audit reports								
% of Requested: -									
% of Total: 0%									
IDS Reactive Disclosure Rate: 0%									
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								
	Tender documents								
	Tender evaluation results								
% of Requested: -									
% of Total: 0%									
IDS Reactive Disclosure Rate: 0%									
Contract (3)	Project design report								
	Contract agreement and conditions								
	Registration and ownership of firms								
% of Requested: -									
% of Total: 0%									
IDS Reactive Disclosure Rate: 0%									
Implementation (5)	Specifications and drawings								
	List of variations, changes, amendments								
	List of escalation approvals								
	Quality assurance reports								
% of Requested: -									
% of Total: 0%									
IDS Reactive Disclosure Rate: 0%									
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	%
Instructions to bidder		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								
Contract documents		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								
Site visit		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								
TOTALS								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			
	<small>Answer: Yes or No in the box to the right. If Yes - then provide date and name of assurance report</small>						
Previous recommendations made at the level of this PROJECT		Degree of implementation				-	
Ref	Summary of recommendation	Directed at:	None	Low	Medium	High	Comments
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
<small>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.</small>							
B:	HIGHER Level: Has CoST previously made broader recommendations related to this SECTOR?	Yes/No	Date	Name/reference of assurance report, or other reference			
	<small>Answer: Yes or No in the box to the right. If Yes - then provide date and name of assurance report</small>	YES		First Assurance Report			
Previous recommendations made at the level of this SECTOR		Degree of implementation				-	
Ref	Summary of recommendation	Directed at:	None	Low	Med	High	Comments
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
<small>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.</small>							

HOJA DE TRABAJO 9: RESUMEN DE DATOS POSTERIORES 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 (repeat entries if necessary)	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 (cont'd)	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 LICITACIONES

Haga clic aquí para descargar la herramienta.

Tender management process														
ASSURANCE PROCESS								DATA ENTERED BY:				DATE:		
Record	Project reference and name (repeat entries if necessary)	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 INTEGRIDAD DE LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

Haga clic aquí para descargar la herramienta.

Assessment of the economic and financial sustainability							
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						
	Funding source for implementation						
Implementation (3)	Budget for implementation						
	Budget shortfall						
	Funding source for maintenance						
Operation & Maintenance (3)	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%

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

Haga clic aquí para descargar la herramienta.

Assessment of social sustainability							
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						
	Public consultation meetings						
Implementation (7)	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 INTEGRIDAD 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%

HOJA DE TRABAJO 15: HERRAMIENTA PARA AYUDAR A EVALUAR LA INTEGRIDAD DE LOS DATOS SOBRE FINANCIACIÓN CLIMÁTICA

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					

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

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

CHAINAGE (km)	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	%	This	Previous	Production rate
Access & clearance	[Progress bar]										100%	90.00	90.00	- km/week
Culverts	[Progress bar]										94%	118.00	118.00	0.0 culv per week
Bridges	[Progress bar]										93%	290.00	296.00	4.00 m/week
Embankment	[Progress bar]										98%	88.33	88.00	0.20 km/week
Prime Coat	[Progress bar]										52%	46.70	46.70	- km/week
Sub-base	[Progress bar]										84%	75.93	75.40	0.40 km/week
Cement Treated Base (CTB)	[Progress bar]										58%	52.50	50.50	2.00 km/week
Asphaltic Concrete (AC)	[Progress bar]										14%	12.00	8.20	4.30 km/week
Shoulders	[Progress bar]										23%	21.00	21.00	- km/week
Finishing	[Progress bar]										0%	-	0.00	- km/week
KEY COMMENTS	<ol style="list-style-type: none"> Improved compaction and thickness being achieved on AC. Construction traffic running on section not yet approved. Stricter quality control for AC has this week resulted in longer mixing times at AMP, & improved AC thickness and compaction. Frequent breakdowns of CTB plant, and of haulage equipment. *** studying reasons for differences in CTB properties from km 6 and km 85 Bitumen tested on site. Results encouraging, but final approval will depend on consistency with ***** lab results (expected by mid-October) Safety issues noted related to working at height, and extreme exposure to cement dust <p>Discrepancies 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%</p> <p>Narrative Comments Progress inhibited this week due to breakdowns (CTB), long haul distances (AC) and improved quality control</p> <p>Critical Activities - CTB and Asphalt Paving Works. Stone pitching / lined drains could become critical if methodology not agreed soon.</p>										56.42%	cumulative progress as reported		
<p>Instructions for completion:</p> <p>a) Data related to progress achieved should be entered in cells shaded as [shaded] Other fields are locked and should not be changed</p> <p>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)</p> <p>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.</p> <p>d) Reallocations between box culverts and pipe culverts are indicated by an 'x' to denote a culvert that is no longer being provided.</p> <p>e) SHADING KEY: Works not required, or completed under prior contract: [shaded] 1-50%: [shaded] 51-99%: [shaded] 100%: [shaded]</p> <p>f) Further instructions will appear in top left corner of screen when cell is selected</p>												38.05%	Interim Payment Certificate (IPC) progress as reported	
<p>Approved: 21 No. 50% of 42 Borrow Pit reinstatement as reported</p> <p>Approved: 0 No. 0% of 10 km Lined drains progress as reported</p>														

Prepared by: [IE. Minor discrepancies remain] Date: 10-Oct Approved by: _____ Date: _____



Anexo 3: Protocolo para visitas a proyectos de infraestructura pública

En este protocolo, el Equipo de Revisión Independiente encontrará información útil sobre los elementos que debe revisar y cómo interactuar con los participantes del proyecto de infraestructura.

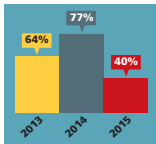
Haga clic aquí para [descargar la herramienta](#).



Anexo 4: Lista de verificación de calidad para el informe de revisión independiente

Esta sencilla herramienta proporciona una lista para verificar la calidad del informe 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 informes y puede servir como fuente de inspiración. Haga clic aquí para [descargar la galería](#).



Anexo 6: Modelo de plan de ejecución del proyecto

Este anexo proporciona una plantilla para completar el plan de ejecución del proyecto.

Este archivo proporciona una plantilla para completar el plan de ejecución del proyecto para el proceso de revisión independiente y permite al IRT planificar y controlar:




- Alcance
- Presupuesto
- Riesgos
- Calendario
- Calidad
- Partes interesadas

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



Anexo 7: Informe de revisión independiente: tabla resumen del proyecto

Esta herramienta ayuda a elaborar el informe de revisión independiente: tabla resumen del proyecto, que debe incluirse en los resultados del IRT. Haga clic aquí para [descargar la herramienta](#).

-  www.infrastructuretransparency.org
-  cost@infrastructuretransparency.org
-  CoST International
-  @CoSTransparency
-  CoST - the Infrastructure Transparency Initiative
-  CoST - the Infrastructure Transparency Initiative