Infrastructure and Projects Authority

UK Government

Guía de Desarrollo de Proyectos
para Proyectos de Infraestructura

Guía para Colombia

Adaptado por UK Government
Guía de Desarrollo de Proyectos



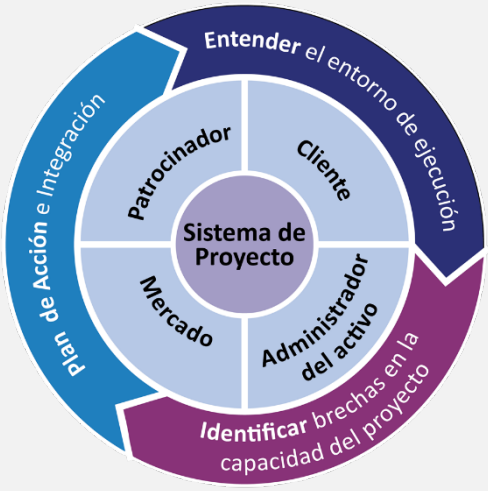
© Crown copyright 2020
Produced by the Infrastructure and Projects Authority

Puede reutilizar esta información (excluyendo los logos) en cualquier formato o medio sin ningún costo adicional, bajo los términos de la Licencia de Gobierno Abierto. Para revisar la licencia, puede visitar: http://www.nationalarchives.gov.uk/doc/open-government-licence/ o enviar un correo electrónico: psi@nationalarchives.gsi.gov.uk

Donde se identifiquen materiales adicionales que pertenezcan a un tercero, se deberá obtener permiso de quienes tengan los derechos de autor de estos materiales.

Cualquier consulta sobre esta publicación puede ser enviada por correo electrónico a: IPA@ipa.gov.uk

Prólogo



La Autoridad de Infraestructura y Proyectos del Reino Unido (IPA por sus siglas en inglés)[1] se enorgullece en presentar esta Guía de Desarrollo de Proyectos de Infraestructura para Colombia.

Los proyectos que mejoran y potencian el acceso a la infraestructura son fundamentales para lograr un crecimiento inclusivo y sostenible, así como para reducir la pobreza. Sin embargo, los proyectos de infraestructura suelen tener problemas en sus etapas iniciales. El desarrollo deficiente de los proyectos limita la ejecución de estos y los beneficios que pueden obtenerse de las inversiones.

La Guía de Desarrollo de Proyectos (PDR por sus siglas en inglés) es una metodología estructurada y probada que se utiliza para desarrollar proyectos con éxito. Asegura que las mejores prácticas y enseñanzas sobre las causas más comunes de fracaso en otros proyectos se consideren en la ejecución de los proyectos durante las primeras etapas. Ofrece las mejores prácticas y enseñanzas de otros proyectos importantes. En este manual, se emplea el término "Proyecto" para abarcar proyectos, programas y planes.

Los principios del PDR son fundamentales para cualquier Proyecto de infraestructura, y especialmente útiles cuando los equipos de Proyecto emprenden proyectos complejos que ponen a prueba los límites de su capacidad organizacional. Se basa en un enfoque estructurado que reúne a las partes interesadas para mejorar las características específicas del Proyecto, permite a los gobiernos y a las cadenas de suministro maximizar el Valor por Dinero y, cuando proceda, aumentar las oportunidades de inversión internacional. Da confianza a las personas que estructuran proyectos, a los que los aprueban y a los que invierten en ellos.

[1] El IPA, que hace parte del Tesoro Británico (HM Treasury) y de la Oficina del Primer Ministro (Cabinet Office), es el Centro de Expertise en infraestructura y grandes proyectos del Gobierno Británico.

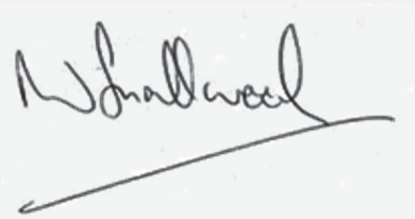
Desde 2012, la metodología se ha aplicado en el Reino Unido a diversos proyectos de más de 300,000 millones de libras esterlinas con un impacto significativo y sostenible en la política pública, la práctica profesional y el beneficio económico[2].

La Guía de Desarrollo de Proyectos se ajusta a los principios del G20 para la fase de preparación de proyectos de infraestructura, a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (en particular, el apoyo a la sostenibilidad ambiental y social) y fue identificada por el Centro de Infraestructura Mundial como una de las principales prácticas para la correcta preparación de proyectos.

Esta guía para Colombia nace del Programa Global de Infraestructura (GIP por sus siglas en inglés)[3] patrocinado por el Fondo de Prosperidad del Reino Unido[4] para proporcionar instrucciones prácticas sobre PDR. Se basa en la experiencia británica e internacional y se adapta a las necesidades de las audiencias en una amplia gama de países.

La IPA desea agradecer al Ministerio de Relaciones Exteriores y Desarrollo del Commonwealth del Reino Unido y a sus embajadas, así como a los gobiernos de Colombia e Indonesia, que han prestado una ayuda inestimable en la elaboración del PDR para su uso internacional.

Esperamos que esta guía sea útil, práctica y contribuya a mejorar la calidad del desarrollo de los proyectos de infraestructura en su país.



Nick Smallwood

CEO, Infrastructure and Projects Authority

[2] La Guía de Desarrollo de Proyectos para Colombia ha sido adaptada con base en la Guía de Desarrollo de Proyectos del Reino Unido También producido por IPA. Para mayor información consulte el link: https://www.gov.uk/government/publications/improving-infrastructure-delivery-project-initiation-routemap.

[3] El Programa Global de Infraestructura (Global Infrastructure Programme - GIP) es un programa intergubernamental del Reino Unido ejecutado por la Autoridad de Infraestructura y Proyectos (IPA), el Ministerio de Asuntos Exteriores (FCDO – Foreign, Commonwealth & Development Office), y el Ministerio de Negocios, Energía y Estrategia Industrial (BEIS - Department for Business, Energy and Industrial Strategy). El programa tiene como objetivo permitir la provisión de infraestructura sostenible y resiliente como un facilitador crítico para el desarrollo económico en los países de ingresos medios.

[4] El Fondo de Prosperidad apoya los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y la Estrategia de Ayuda del Reino Unido para 2015 promoviendo el crecimiento y la prosperidad en los países en desarrollo.

Contenido

¿Cómo utilizar esta Guía? 1

1. Introducción a la Guía de Desarrollo de Proyectos - PDR 2

¿Qué es la Guía de Desarrollo de Proyectos? 4

¿Qué no es la Guía de Desarrollo de Proyectos? 4

¿Cuáles son los beneficios al usar la Guía de Desarrollo de Proyectos? 5

¿Cuándo usar la Guía de Desarrollo de Proyectos? 5

¿Para quién es la Guía de Desarrollo de Proyectos? 10

2. Una visión general de la metodología de la Guía de Desarrollo de Proyectos 14

Evaluaciones de PDR 15

Evaluación de complejidad 15

Evaluación de capacidad 18

El proceso de los 10 pasos 26

3. Aplicación de la Guía de Desarrollo de Proyectos - El proceso de los 10 pasos 27

Paso 1 – ¿Se debe aplicar el PDR? 29

Paso 2 - Decidir cuándo aplicar el PDR 34

Paso 3 - Desarrollar la estrategia del PDR 38

Paso 4 - Planear la aplicación de la estrategia de PDR 45

Paso 5 - Recopilación de información 47

Paso 6 - Realizar un análisis de brechas 55

Paso 7 - Acordar los hallazgos 63

Paso 8 - Elaborar recomendaciones para mejorar el Proyecto 65

Paso 9 – Planear cómo implementar las recomendaciones 68

Paso 10 - Integrar los Planes de acción en las actividades de desarrollo del Proyecto 72

Glosario 73

Anexos 82

Anexo A: Guía de Desarrollo de Proyectos - Evaluaciones 83

Evaluación de capacidad 89

Anexo B: Plantilla de reporte del PDR 103

Anexo C: Resumen ilustrativo de la aplicación de PDR 108

Anexo D: Plantilla del Plan de implementación de PDR 111

Anexo E: Preguntas y documentos de orientación para usar en PDR 114

Anexo F: Sostenibilidad y otras prioridades estratégicas 122

Anexo G: Cómo se relaciona PDR con el Modelo de los 5 Casos 130

Anexo H: Plantilla del Plan de acción 137

¿Cómo utilizar esta Guía?

Este documento explica qué es la Guía de Desarrollo de Proyectos (PDR por sus siglas en inglés) y cómo usarla. Indica al lector el proceso que debe seguir para desarrollar el PDR para sus proyectos de infraestructura y está apoyado por casos de estudio de proyectos reales. Se debe leer cada sección secuencialmente para obtener una visión completa de la metodología, sus beneficios, y los diez pasos para su desarrollo.

El manual se ha dividido en tres secciones:

Sección 1: ***Introducción a la Guía de Desarrollo de Proyectos***. Esta sección describe qué es la Guía de Desarrollo de Proyectos, los beneficios que ofrece, y quién la encontrará útil.

Sección 2: ***Una visión general de la metodología de la Guía de Desarrollo de Proyectos*****.** Esta sección presenta los principios y componentes básicos de la metodología. Todas las personas involucradas en el Proyecto deben leer esta sección, incluyendo aquellos que promueven y estructuran el Proyecto, los principales responsables de la toma de decisiones y los demás interesados en él.

Sección 3: ***Aplicación de la Guía de Desarrollo de Proyectos - El proceso de los 10 pasos*****.** En esta sección se desarrolla cada uno de los pasos de manera detallada. Esta sección será útil para los responsables de la planificación y facilitadores de la Guía de Desarrollo de Proyectos.

Anexos. Los anexos contienen plantillas útiles para los procesos de la Guía de Desarrollo de Proyectos. Estos incluyen:

- ***Desarrollo de las evaluaciones.*** En el Anexo A se presentan las *evaluaciones de complejidad y capacidad*. Será útil para los facilitadores y los participantes en el proceso de los 10 pasos.
- ***Plantillas.*** El Anexo B incluye *plantillas en blanco para la elaboración del informe de la Guía de Desarrollo de Proyectos* y el Anexo D contiene la *plantilla para el Plan de implementación*. Estas plantillas ayudarán a los facilitadores de la metodología a documentar los resultados del proceso de 10 pasos. En el Anexo H se incluye la *plantilla del plan de acción.* Éstas ayudarán a los facilitadores a documentar los resultados del proceso de 10 pasos.
- ***Caso de estudio.*** En el Anexo C se presenta un resumen ilustrativo de la aplicación de la metodología del PDR en un Proyecto hipotético, en este ejemplo se exponen algunas de las medidas que pueden adoptarse para aplicar la metodología en proyectos de infraestructura.
- ***Preguntas orientadoras y documentos útiles.*** En el Anexo E se incluyen ejemplos de preguntas para las entrevistas y documentos clave para ayudar a los facilitadores a explorar las posibles brechas de capacidad. Estas preguntas deberían ayudar a completar los pasos 5 y 6 de la Guía de Desarrollo de Proyectos.
- ***Información adicional.*** En el Anexo F se incluye información clave sobre los requisitos de sostenibilidad para el desarrollo de proyectos de infraestructura, en particular las consideraciones ambientales y sociales. El Anexo G especifica cómo la metodología podría apoyar el desarrollo del Proyecto de Inversión del *Modelo de los 5 Casos - Guía para Colombia (2020).*

Módulos de la Guía de Desarrollo de Proyectos. Se han desarrollado siete Módulos para complementar la Guía de Desarrollo de Proyectos. Estos Módulos ofrecen orientación sobre los desafíos más comunes para los proyectos y exploran las buenas prácticas para identificar y abordar las brechas de capacidad. Estos Módulos son:

- Justificación.
- Gobernanza.
- Estrategia de ejecución.
- Diseño y desarrollo organizacional.
- Adquisición.
- Gestión de riesgos.
- Administración de activos.

Para facilitar el entendimiento de los procesos similares y la articulación con los procedimientos, normativa y metodologías existentes en Colombia, se incluyen cajas de referencia a estos procesos y las normas a las que es importante referirse para la aplicación de PDR en el desarrollo de los Proyectos de Inversión.

1. Introducción a la Guía de Desarrollo de Proyectos - PDR

La inversión en infraestructura es compleja. Para la mayoría de las organizaciones el desarrollo de proyectos viables que beneficien a la economía, a las sociedades y al medio ambiente es una tarea de gran trascendencia. El desarrollo de proyectos de infraestructura abarca una serie de actividades que son esenciales para obtener un buen Valor por Dinero[5]. El inadecuado respaldo por parte de las entidades que toman las decisiones en la etapa de desarrollo de proyectos puede dar lugar a la cancelación de proyectos críticos y a un aumento significativo de los costos.

La Guía de Desarrollo de Proyectos (en adelante PDR) es una metodología estructurada y probada que apoya el diseño y desarrollo sostenible de proyectos de infraestructura. Asegura que las mejores prácticas y el aprendizaje sobre las principales causas del fracaso de los proyectos se consideren en las primeras etapas cruciales del desarrollo. Proporciona un método de trabajo colaborativo para que todas las partes interesadas trabajen juntas, con el fin de encontrar soluciones prácticas para abordar las deficiencias en la capacidad de los proyectos.

Si sigue el proceso establecido en este manual, con el apoyo y el compromiso apropiado de todo el equipo del Proyecto (y tal vez con algún apoyo externo), tendrá un plan de acción detallado en su *informe del PDR*. Esto ayudará a preparar su Proyecto para el éxito creando capacidad entre los patrocinadores, los clientes, los administradores de activos y el Mercado.[6]

Esta metodología fue desarrollada por el Gobierno del Reino Unido en colaboración con la industria y el sector académico. Apoya el diseño y el desarrollo de proyectos de infraestructura

[5] Ciertas características particulares incrementan la importancia del Valor por Dinero de las inversiones en infraestructura, incluyendo los plazos largos, su papel en la reducción de la pobreza y la dependencia de los productos básicos. El Valor por Dinero no equivale a hacer sólo las cosas más baratas, sino a obtener la calidad y los resultados deseados al precio más bajo.

[6] Para mayor información de las funciones del Patrocinador, Cliente, Administrador de activos y mercado diríjase a la página 22

sostenibles. Es una herramienta que ayuda a alinear los proyectos con los principios del G20 sobre la calidad de la infraestructura[7], las normas reconocidas internacionalmente como los Estándares de Desempeño de la International Finance Corporation (IFC)[8] y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Seguir el enfoque de PDR también puede facilitar que los proyectos tengan efectos ambientales y sociales positivos, generando:

- **Sostenibilidad social:** un buen diseño, planificación y ejecución de la infraestructura contribuye al crecimiento económico incluyente, apoya la prestación de servicios esenciales aumenta la productividad y permite a los ciudadanos acceder a mejores empleos y a mercados más rentables.
- **Sostenibilidad ambiental:** con los rápidos cambios ambientales, los encargados de la toma de decisiones deben garantizar que la infraestructura sea resiliente al cambio climático y a los desastres naturales; y que tenga un bajo impacto mediante la utilización de las mejores prácticas, las últimas tecnologías y materiales sostenibles.

COL-1 Departamento Nacional de Planeación

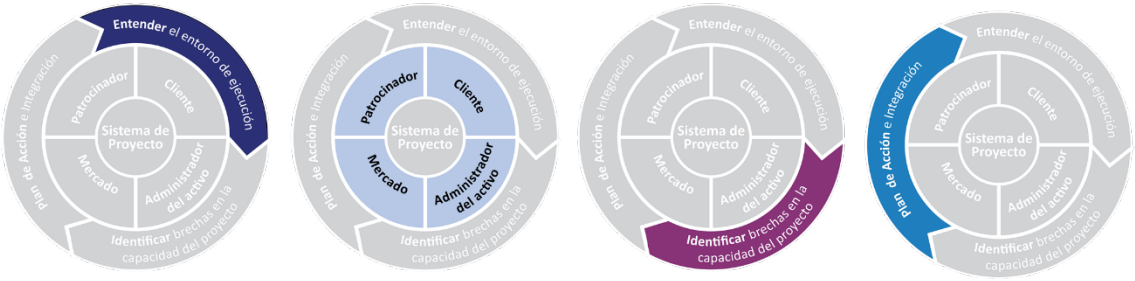
El Departamento Nacional de Planeación (DNP) es la entidad encargada de promover una visión estratégica orientada al cumplimiento de objetivos sociales, económicos y ambientales nacionales. Esto lo realiza por medio del diseño y evaluación de políticas públicas, la administración y asignación de inversión pública y la distribución de los recursos públicos a planes, programas y proyectos. El DNP es la entidad a cargo de las metodologías de estructuración, selección y evaluación de proyectos en el país.

La legislación vigente (Ley 152 de 1994) establece que el DNP es la entidad a cargo de la definición, diseño y adopción de metodologías y procedimientos para cualquier uso de recursos públicos. Estas metodologías corresponden a la Metodología General Ajustada (MGA) y al Sistema Unificado de Inversión y Finanzas Públicas (SUIFP), las cuales establecen cuáles son los elementos requeridos en las diferentes etapas del ciclo de vida de un proyecto: formulación, evaluación preliminar, registro, programación, ejecución, monitoreo y evaluación ex-post.

[7] En la Cumbre del G20 celebrada en Osaka en 2019, los Ministros de Finanzas y los Gobernadores de los Bancos Centrales del G20 aprobaron un conjunto de principios voluntarios y no vinculantes que reflejan la dirección estratégica común del G20 y su aspiración a una inversión de calidad en infraestructura. https://www.g20-insights.org/related_literature/g20-japan-principles-quality-infrastructure-investment/

[8] Véase el Anexo F para una descripción completa de la importancia de los Estándares de Desempeño de la IFC.

¿Qué es la Guía de Desarrollo de Proyectos?
Un proceso estructurado y colaborativo que ayudará a:



Evaluar la complejidad del entorno o contexto de ejecución del Proyecto.

Evaluar la capacidad del patrocinador, el cliente, el administrador de activos y el mercado para ejecutar sus funciones de manera efectiva.

Comprender los desafíos e identificar las brechas de capacidad que se requiere para llevar a cabo el Proyecto con éxito (las brechas de complejidad-capacidad).

Aplicar las mejores prácticas para desarrollar recomendaciones y planificar acciones para reducir las brechas de capacidad.

PDR ofrece:

- Una metodología que apoya el buen desarrollo de los proyectos aplicando lo aprendido en otros proyectos importante.
- Herramientas de diagnóstico para identificar:
  - Brechas en la capacidad y proporcionar evidencias para la toma de decisiones.
  - Riesgos estratégicos, incluidos los riesgos ambientales y sociales relacionados con la ejecución de proyectos mediante la evaluación del entorno general del Proyecto.
- Herramientas para trabajar en equipo y desarrollar soluciones prácticas, que pueden enriquecer los Proyectos de Inversión y contribuir al avance de estos.
- Se puede aplicar en cualquier Proyecto de infraestructura.
- Considera la capacidad de las personas, la estructura de gobernanza, formas de trabajo, sistemas y procesos.

Nota: La identificación de algunas brechas de capacidad puede ser un asunto sensible y los interesados pueden sentirse atacados. Es importante recordar que la metodología ayuda a los equipos del Proyecto a tener mayores posibilidades de éxito. Es probable que se emprendan proyectos complejos que prueben los límites de su capacidad organizacional, por lo que es previsible que durante el proceso se descubran desafíos. Es un proceso colaborativo y constructivo diseñado para apoyar a los equipos de Proyecto a lograr un consenso.

¿Qué no es la Guía de Desarrollo de Proyectos?
- No es un manual para llegar a una solución única. En su lugar, reconoce que hay características comunes en la ejecución de proyectos.
- No Sustituye las buenas técnicas y habilidades de gestión de proyectos. Es una herramienta de desarrollo de capacidades.
- No reemplaza los procesos de interventoría o revisión existentes. En su lugar, se apoya en estos para lograr las mejoras planeadas.
- No mide la capacidad individual o general de las organizaciones. En su lugar, examina la capacidad que se requiere para el desarrollo de un Proyecto específico.

¿Cuáles son los beneficios al usar la Guía de Desarrollo de Proyectos?
En el Reino Unido, muchos proyectos gubernamentales y de empresas privadas se han beneficiado significativamente con el uso de PDR. Los beneficios que se han generado de manera constante por medio de esta metodología han incluido:

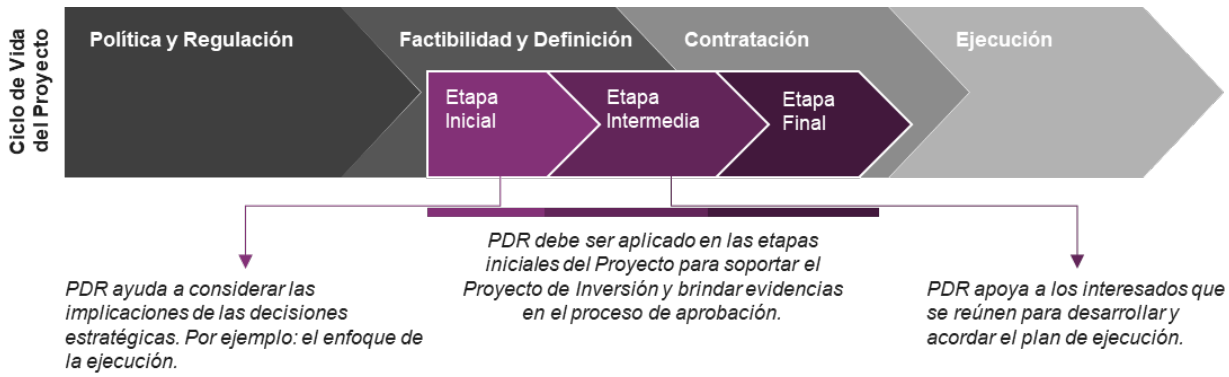
- Evitar los sobrecostos por retrasos debido a la mala planificación o la falta de claridad de las autoridades pertinentes.
- Seleccionar el enfoque apropiado para la ejecución.
- Cumplir con la normativa.
- Identificar los riesgos y oportunidades ambientales y sociales para mejorar la sostenibilidad.
- Definir una clara delegación organizacional en la toma de decisiones.
- Rendimiento continuo.
- Mejorar la sostenibilidad mediante la identificación temprana de los posibles riesgos y oportunidades.
- Generar evidencias para la aprobación y verificación.

¿Cuándo usar la Guía de Desarrollo de Proyectos?
PDR se debe usar desde las primeras etapas del ciclo de vida del Proyecto. Es especialmente útil cuando:

- Se está ejecutando algo nuevo.
- Se está trabajando a una escala mayor que la habitual.
- Se está trabajando de manera diferente.
- Se tiene un cambio sustancial en un Proyecto durante su ciclo de vida, por ejemplo, que se haya retomado su desarrollo.
- Se deba trabajar con aspectos críticos e indefinidos desde el Proyecto de Inversión. También puede agregar valor al verificar si los proyectos están listos para pasar de una fase a otra.

Una manera de implementar la metodología es integrándola en la planificación estratégica y en el desarrollo del Proyecto de Inversión. De esta forma, PDR puede aportar las mejores prácticas y lecciones de otros proyectos similares desde el inicio de su desarrollo. Por ejemplo, se puede utilizar como complemento a la elaboración del Modelo de los 5 Casos (M5C) para el desarrollo de Proyectos de Inversión[9]. En el Anexo G se puede encontrar una descripción completa de cómo se alinean estas metodologías.

Figura 1: Cuándo usar la Guía de Desarrollo de Proyectos en el proceso del M5C



9

COL-2 Asociaciones Público - Privadas

En Colombia la Ley 1508 de 2012 establece el régimen jurídico de las Asociaciones Público-Privadas. Esta ley contempla que en el país se puedan presentar proyectos de infraestructura como iniciativas privadas, en donde los particulares estructuran proyectos y asumen los costos de los diferentes estudios. Posteriormente, el proyecto general y los estudios deben ser aprobados por las entidades estatales.

Cuando el proyecto requiere de financiación pública o existen terceros interesados en desarrollar el proyecto se debe realizar un proceso competitivo de licitación pública completo y en caso de que gane un proponente diferente al particular que originó el proyecto, a este último se le debe reconocer los costos incurridos en los estudios de prefactibilidad y factibilidad.

Dependiendo del tipo de proyecto, los roles que toman los actores o áreas de responsabilidad relacionados en el PDR varían ya que la idea conceptual del proyecto está en cabeza de partes diferentes. Sin embargo, la implementación de PDR puede agregar valor a los proyectos en cualquier fase de su desarrollo e independientemente de su originador (público o privado). Los beneficios y costos de su implementación variarán según la fase en la que se realice.

Realizar el PDR al inicio del desarrollo del proyecto puede generar mayores beneficios, aunque podrá ser difícil obtener la información necesaria para su correcta aplicación. Por su parte, realizar el PDR en fases más avanzadas permitirá obtener más información sobre el proyecto, aunque la posibilidad de hacer cambios o modificaciones será menor. En consecuencia, se sugiere desarrollar el PDR en fases tempranas del desarrollo del proyecto por parte de quien tenga la iniciativa del mismo, sea el sector público o privado. En ambos casos, es posible realizarlo y sus beneficios podrán percibirse en la ejecución exitosa del proyecto.

Como se ha mencionado, el PDR tiene un alto interés en que los proyectos sean sostenibles y por esto está alineado con principios internacionales que le permiten ayudar a desarrollar mejores proyectos en este sentido. A continuación se presentan los Objetivos de Desarrollo Sostenible alineados con la metodología.

Sostenibilidad en la infraestructura

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas
La Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó los Objetivos de Desarrollo Sostenible en 2015 para orientar a la comunidad internacional hacia el logro del desarrollo sostenible para 2030. El marco tiene 17 objetivos mundiales interdependientes de carácter económico, ambiental y social; cada uno tiene metas e indicadores de medición.

El desarrollo de una infraestructura de calidad puede tener un fuerte impacto en todos los ODS de las Naciones Unidas. En particular:

- Objetivo 3 - Salud y bienestar
- Objetivo 4 - Educación de calidad
- Objetivo 6 - Agua limpia y saneamiento
- Objetivo 7 - Energía asequible y no contaminante
- Objetivo 8 - Trabajo decente y crecimiento económico
- Objetivo 9 - Industria, innovación e infraestructura
- Objetivo 11 - Ciudades y comunidades sostenibles
- Objetivo 12 - Producción y consumo responsables

Durante el diseño y la ejecución de un Proyecto de infraestructura, el equipo de trabajo debe considerar cuáles de los ODS son relevantes para el Proyecto y cuáles podrían facilitar su avance. También deben considerar de qué manera el Proyecto podría ir en contra de los ODS e identificar las posibles medidas de mitigación.

El Acuerdo de París
En la 21ª reunión de la Conferencia de las Partes en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), celebrada en París en 2015, 195 participantes (194 países y la Unión Europea) llegaron a un acuerdo histórico para combatir el cambio climático. Este acuerdo para "mantener el aumento de la temperatura mundial en este siglo muy por debajo de los 2 grados centígrados por encima de los niveles preindustriales, y proseguir los esfuerzos para limitar aún más el aumento de la temperatura a 1,5 grados centígrados" se conoció como el Acuerdo de París.

Para lograr este objetivo, dentro del Acuerdo de París todos los países involucrados se comprometieron con unas Contribuciones Nacionales Determinadas (NDC por sus siglas en inglés), que son objetivos nacionales de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero. Las NDC suelen contener objetivos condicionados y no condicionados dependiendo de los recursos con que cuenten para reducir las emisiones en un determinado porcentaje con respecto a las actividades habituales. Las NDC se definieron para cada país en general y también definen una reducción de emisiones para determinados sectores de la economía.

Las NDC pueden proporcionar información sobre las objetivos climáticos de un país y los sectores a los que está dando prioridad para alcanzar esos objetivos. Por ejemplo, Colombia en 2015 presentó ante la Convención Marco de las Naciones Unidas sus NDC en donde se comprometió a reducir en un 20% sus emisiones de gases de efecto invernadero, respecto al nivel proyectado para el 2030, con la posibilidad de aumentar su compromiso a 30% si obtiene cooperación internacional. Las acciones específicas que se van a priorizar en Colombia para cumplir con estos objetivos son:

- Cubrir el 100% del territorio Nacional con planes de cambio climático formulados y en implementación.
- Un Sistema Nacional de Indicadores de adaptación que permita monitorear y evaluar la implementación de medidas de adaptación.

- Las cuencas prioritarias del país contarán con instrumentos de manejo del recurso hídrico con consideraciones de variabilidad y cambio climático.
- Seis (6) sectores prioritarios de la economía (transporte, energía, agricultura, vivienda, salud, comercio, turismo e industria) incluirán consideraciones de cambio climático en sus instrumentos de planificación y estarán implementando acciones de adaptación innovadoras.
- Fortalecimiento de la Estrategia de sensibilización, formación y educación a la sociedad sobre cambio climático, enfocada en los diferentes actores de la sociedad colombiana.

La CMNUCC también reconoció las necesidades de financiación de los países en desarrollo para poder comprometerse a lograr la reducción de las emisiones. Como resultado, los países desarrollados se comprometieron a proporcionar a los países en desarrollo 100.000 millones de dólares anuales de financiación para implementar medidas de mitigación. Terminado el año 2020, esta financiación aún no se ha efectuado completamente, por lo que todavía hay recursos importantes para invertir en proyectos que fomenten el desarrollo sostenible y contribuyan a la reducción de las emisiones nacionales en los países en desarrollo.[10]

Principios para el Impacto Positivo en la Financiación
En 2017, la iniciativa financiera del Programa Ambiental de las Naciones Unidas publicó los Principios para el Impacto Positivo en la Financiación, un marco para ayudar al sector financiero a evaluar su contribución al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Los principios reconocen que las entidades financieras de la actualidad no sólo gestionan los riesgos ambientales y sociales de sus proyectos, sino que también tratan de lograr un impacto positivo en la economía, la sociedad y el medio ambiente a través de sus actividades de financiación e inversión. Los principios son:

1. Definir el impacto positivo de la financiación.
2. Pedir a las entidades que identifiquen los efectos positivos de sus actividades de financiación e inversión y que pongan en marcha procesos para supervisar el logro de los efectos previstos.
3. Pedir a las entidades que divulguen sus actividades de financiación e inversión de impacto positivo, junto con las metodologías utilizadas para determinarlas.

Impactos ambientales y sociales
De los proyectos de infraestructura pueden derivarse amplios impactos ambientales y sociales, tanto positivos como negativos.

Los impactos positivos o **beneficios sociales** incluyen:

- Incremento del acceso a una infraestructura asequible, por ejemplo, vivienda asequible.
- Creación de oportunidades de generación de ingresos y desarrollo de aptitudes para las pequeñas empresas.
- Creación de empleos que ofrezcan igualdad de oportunidades y mejores condiciones de vida.
- Reducción de las brechas geográficas en la calidad de la infraestructura y la inversión de capital.

Los posibles impactos negativos o **riesgos sociales** incluyen:

- Prácticas laborales poco éticas o ilegales, como el trabajo infantil y la esclavitud moderna.
- Normas de salud y seguridad deficientes.
- Riesgos para la seguridad de los grupos vulnerables afectados por los proyectos.

[10] En el siguiente enlace se puede encontrar más información sobre las fuentes de financiación para el clima: Act Alliance. (2018). A Resource Guide to Climate Finance: An orientation to sources of funds for climate change programmes and action. Se puede consultar en: https://reliefweb.int/report/world/resource-guide-climate-finance-orientation-sources-funds-climate-change-programmes-and

- Adquisición de tierras y reasentamiento involuntario.

Los impactos positivos o **beneficios ambientales** incluyen:

- Infraestructura más eficiente en materia de energía.
- Aumento del suministro de energía renovable y del acceso a ella.
- Desarrollo de infraestructuras con riesgos e impactos mínimos o mitigados para la biodiversidad y los ecosistemas.
- Uso más sostenible de los recursos naturales y prevención de la contaminación relacionada con el desarrollo de la infraestructura.

Los posibles impactos negativos o **riesgos ambientales** incluyen:

- Aumento de las emisiones de gases de efecto invernadero.
- Destrucción y degradación de los hábitats naturales.
- Migración de especies invasoras.
- Generación de materiales de desecho peligrosos y no peligrosos.

En el Anexo F se encuentra más información sobre el desarrollo de la infraestructura sostenible.

COL-3 Estudios ambientales y sociales

Los proyectos de infraestructura requieren una licencia ambiental por parte de la autoridad competente, para que sea evaluada la potencial afectación ambiental y la manera de mitigar esta afectación. A nivel nacional, la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA) es la entidad encargada de estudiar cada caso y otorgar las licencias ambientales como requisito para la ejecución de los proyectos de infraestructura (Decreto 3573 de 2011).

Adicionalmente, la Ley 1682 de 2013 recalca que los proyectos de infraestructura deberán cumplir con las exigencias en la legislación de acuerdo con los requisitos establecidos en la ley para cada etapa de desarrollo del proyecto (prefactibilidad, factibilidad y estudios definitivos).

De acuerdo con el Decreto 2041 de 2014, los estudios ambientales para obtener la licencia ambiental deben contener el diagnóstico ambiental de diferentes alternativas y el estudio de impacto ambiental, de acuerdo con los términos de referencia y la metodología general para la presentación de estudios ambientales que debe expedir el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible con el apoyo de la ANLA. Este estudio debe incluir información suficiente para que las autoridades ambientales puedan tomar decisiones sobre el desarrollo y ejecución del proyecto. Esta Metodología fue adoptada por medio de la Resolución 1402 de 2018 y contiene los detalles de la información requerida y la manera en que debe presentarse.

Las evaluaciones sociales deben incluir evaluaciones específicamente sobre género, en donde se verifique que los proyectos van a considerar a las mujeres, garantizando que por lo menos estos proyectos no van a empeorar su situación, y que en la medida de lo posible se generarán beneficios para este grupo poblacional. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) ha desarrollado unos pilares integrales de aproximación en la evaluación de género que incluye los siguientes elementos:

- Establecer una visión estratégica de la infraestructura de acuerdo con las necesidades de la sociedad.
- Realizar un proceso de consulta en donde se involucra de igual manera a hombres y mujeres, para entender cómo el Proyecto afecta o beneficia a cada grupo poblacional.
- Lograr que todos los niveles de gobierno y las entidades públicas tengan una visión estratégica de la infraestructura de acuerdo con las necesidades de la sociedad.
- Generar, analizar e informar acerca de información relevante sobre las mujeres y cómo se van a generar beneficios a este grupo poblacional.
- Asegurar que la prestación del servicio a lo largo del ciclo de vida del Proyecto tenga en cuenta los aspectos de género y beneficie por igual a hombres y mujeres.

¿Para quién es la Guía de Desarrollo de Proyectos?
Organizaciones del sector público que planifican, preparan y ejecutan proyectos de infraestructura, con financiación pública o por medio de APP. Los altos directivos responsables de estos proyectos, incluyendo directores y gerentes de proyectos y directores de planificación y contratación. Los bancos multilaterales de desarrollo (BMD) también pueden encontrar útil desarrollar esta metodología para generar confianza en los proyectos que pretenden apoyar. Este manual proporciona una guía práctica para estos equipos de Proyecto, sobre cómo aplicar la metodología.

Los actores clave que participan en el desarrollo de la metodología son:

Organismo Encargado: El organismo gubernamental, oficial o autoridad independiente que encarga el desarrollo del PDR. Esta entidad aprueba los resultados parciales que permiten continuar con el desarrollo de la metodología. Debería ser el organismo facultado para tomar

decisiones y hacer que los resultados de PDR sean más efectivos y sostenibles. El Organismo Encargado puede ser de la misma organización del Patrocinador o Cliente del Proyecto.[11]

Líder de PDR: La(s) persona(s) responsable(s) de establecer el alcance de la metodología y planificar los detalles. Tiene la responsabilidad de facilitar el proceso y obtener los acuerdos de las partes interesadas. La persona más adecuada para asumir el papel de Líder de PDR variará dependiendo del contexto, la escala y el tipo de Proyecto. La selección de este Líder debe considerar quiénes serán los que ofrezcan mayor Valor por Dinero, teniendo en cuenta su conocimiento del Proyecto y del sector, así como de los principales interesados en el Proyecto. Este rol lo puede asumir el mismo director y/o el gerente del Proyecto.

Apoyo de PDR: Las personas que apoyan en todo el proceso de PDR. Estas personas dirigen la participación con los interesados, revisan la documentación del Proyecto, realizan las evaluaciones y contribuyen al análisis de las brechas.

Nota: *PDR se puede aplicar como una autoevaluación ya que la misma organización, Cliente u organismo comisionado (Patrocinador) puede hacerlo. Este enfoque evitaría que se paguen costos a colaboradores externos. Sin embargo, existe el riesgo de que las personas que están muy involucradas en el Proyecto sean menos objetivas. La metodología tendrá más valor si se lleva a cabo como una evaluación independiente, facilitada por una persona, autoridad o tercero independiente, como un organismo gubernamental o una empresa de consultoría externa. Esto puede implicar costos externos, pero tiene la ventaja de ser independiente de principio a fin.*

Participantes: Los interesados en el Proyecto que brindan información, completan las evaluaciones y asisten a entrevistas y talleres. Los participantes representarán y proporcionarán información sobre el Patrocinador, el Cliente, el Administrador de activos y las organizaciones del Mercado. Por ejemplo, funcionarios de las organizaciones relevantes, consultores, contratistas o asesores especializados. Es útil seleccionar a participantes de diferentes niveles y funciones, tanto operativos como técnicos, ya que representan diferentes puntos de vista y perspectivas. También es importante garantizar un equilibrio de género, en la medida de lo posible. Los participantes también pueden ser organizaciones externas al Proyecto, por ejemplo, organismos reguladores, líderes sociales, organismos de comercio u ONG.

Es probable que haya otras partes interesadas clave que no participen en el proceso de PDR, pero que tienen la capacidad de aplicar sus resultados en la elaboración de proyectos. Es importante identificar y comprometerse e involucrar a estos interesados.

Expertos: El apoyo de especialistas, por ejemplo, de consultores externos, unidades especializadas o expertos de la industria, pueden proporcionar la experiencia pertinente de proyectos anteriores. Los expertos en la materia recurren a su experiencia y conocimientos para orientar a los participantes sobre las mejores prácticas e incorporarlas en la ejecución de los proyectos.

[11] Véase la sección 2, figura 3 el detalle de las áreas de responsabilidades de los Actores Clave dentro de un Proyecto.

COL-4 Empleos públicos

Es importante entender la estructura del Estado y de las entidades responsables de la ejecución de proyectos en Colombia, para determinar quién estará a cargo de desarrollar el PDR para los Proyectos de Inversión. Las entidades públicas, sin importar el nivel de gobierno, se rigen por la Ley 904 de 2004 “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones” y sus normas reglamentarias; y el Decreto 1083 de 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública” para determinar su estructura, funciones y planta de funcionarios.

Esta normativa tiene por objeto la regulación del sistema de empleo público y el establecimiento de los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública, cuyo principio es asegurar la atención y satisfacción de los intereses de la comunidad en general de acuerdo con lo previsto en la Constitución Política y la ley. Los empleos públicos se clasifican de acuerdo con el nivel jerárquico en:

De Nivel Directivo

- Comprenden los empleos a los cuales corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.
- Generalmente son de libre nombramiento y remoción.

De Nivel Asesor

- Agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección de la Rama Ejecutiva.
- Generalmente son de libre nombramiento y remoción.

De Nivel Profesional

- Agrupa los empleos que requieren la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier disciplina académica o profesión, reconocida por la ley y que, según su complejidad y competencias exigidas, les pueda corresponder funciones de coordinación, supervisión, control y desarrollo de actividades en áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.
- Pueden ser: empleos publicos de carrera, de periodo fijo, temporales o provisionales.

De nivel técnico

- Agrupa los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología
- Pueden ser: empleos públicos de carrera, de periodo fijo, temporales o provisionales.

De nivel asistencial

- Agrupa los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores, o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución.
- Pueden ser: empleos públicos de carrera, de periodo fijo, temporales o provisionales.

Teniendo en cuenta lo anterior, los roles para el desarrollo del PDR deberían tener en cuenta las capacidades de las personas que trabajan en las entidades públicas y el nivel de conocimiento que se espera que tengan. A continuación, se presenta una propuesta de qué tipo de cargo público se requeriría para asumir los roles clave dentro del PDR. Adicionalmente, en la última columna se señala cuál rol del Modelo de los Cinco Casos podría también asumir un rol dentro del PDR. También es posible buscar apoyo externo para desarrollar el PDR, por ejemplo, con una consultoría.

	Directivo	Asesor	Profesional	Técnico	Asistencial	5CM
Organismo encargado						Funcionario Senior Oficial Director del Proyecto
Líder del PDR	x	x	x			Gerente
Apoyo			x	x	x	Funcionario Senior Oficial
Participantes	x	x	x	x		
Expertos	x	x				

COL-4 Empleos públicos (continuación)

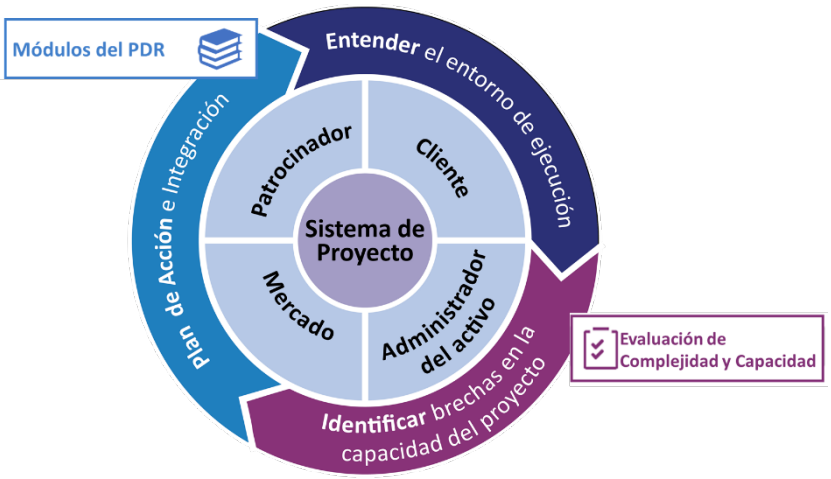
Es importante recalcar que uno de los roles clave en el desarrollo de PDR es el Organismo Encargado, el cual es un organismo gubernamental, oficial o autoridad independiente que es responsable del proyecto. Adicionalmente, está facultado para tomar decisiones y hacer que los resultados de PDR sean más efectivos y sostenibles. Sin embargo, no es responsable de desarrollar el PDR directamente, pero será responsable de aprobar los resultados de PDR, como son la estrategia y el reporte de PDR. Este rol lo desempeñaría una persona jurídica.

2. Una visión general de la metodología de la Guía de Desarrollo de Proyectos

Esta metodología incluye herramientas y buenas prácticas para mejorar la estructuración y la ejecución de los proyectos de infraestructura. A continuación se presenta una visión general de estas herramientas y prácticas.

Figura 2: Visión general de PDR

PDR es un proceso estructurado y colaborativo para:



- Evaluar la complejidad del entorno y/o contexto de ejecución general del Proyecto.
- Evaluar la capacidad del Patrocinador, el Cliente, el Administrador de activos y el Mercado para ejecutar sus funciones de manera efectiva.
- Comprender los desafíos e identificar cualquier brecha (de complejidad-capacidad) que se requiere atender o cerrar para tener éxito.
- Aplicar las mejores prácticas para elaborar las recomendaciones y planear las acciones para eliminar las brechas de capacidad.

En esta sección se explican las herramientas básicas y las buenas prácticas de la metodología:

- **Evaluación de la complejidad**: entender el contexto general de la ejecución del Proyecto.
- **Evaluaciones de capacidad**: evaluar las funciones del Patrocinador del Proyecto, el Cliente, el Administrador de activos y el Mercado (más detalles en la Sección 3 y el Anexo A).
- **Módulos de PDR**: orientación técnica de apoyo a lo largo de la aplicación de la metodología y en especial el plan de acción (véase el Anexo E y los Módulos que acompañan a este manual).

Estos componentes básicos se utilizan en un proceso de 10 pasos, detallados en la Sección 3. Seguir estos pasos le ayudará a establecer un mapa de ruta, diagnosticar las brechas de capacidad y planear acciones para cerrar estas brechas.

Evaluaciones de PDR

Esta metodología tiene dos herramientas clave de "evaluación". La *evaluación de complejidad* ayuda a valorar la complejidad y el riesgo estratégico de un Proyecto, y la *evaluación de capacidad* ayuda a revisar la capacidad de los actores clave que participan en el desarrollo y la ejecución de un Proyecto. Estas evaluaciones identifican las brechas en la capacidad de ejecución y las oportunidades de emplear buenas prácticas para maximizar el Valor por Dinero[12], incluyendo el impacto ambiental y social.

Los formatos de las evaluaciones se encuentran en el Anexo A, en esta sección se presenta un resumen. Más adelante, donde se explicará el Paso 5 de esta metodología, se presenta el detalle sobre cómo diligenciarlos.

Evaluación de complejidad[13]

La evaluación de la complejidad crea un cuadro o perfil general de los retos y riesgos estratégicos para la ejecución de un Proyecto. Ayuda a comprender las posibles repercusiones de factores externos, por ejemplo, el contexto político, ambiental y social en el que se va a ejecutar el Proyecto. No evalúa la complejidad técnica del mismo.

La comprensión de la complejidad del contexto general del Proyecto es especialmente importante cuando se trata de un Proyecto nuevo, de mayor escala o que se está ejecutando de manera diferente a los proyectos anteriormente realizados.

En la evaluación de la complejidad se consideran 13 factores que pueden influir en la ejecución satisfactoria de un Proyecto. La experiencia en la aplicación de esta metodología ha demostrado que éstos son predictores recurrentes del éxito o fracaso de un Proyecto.

[12] Centrarse en las consideraciones de Valor por Dinero ayuda a desarrollar una mejor comprensión (y una mejor articulación) de los costos y los resultados. El marco de valor por dinero "4E" del DFID incluye consideraciones de equidad y sostenibilidad para apoyar decisiones más informadas y basadas en evidencias. https://www.gov.uk/government/publications/dfids-approach-to-value-for-money-vfm

[13] La evaluación de la complejidad se basa en el Análisis de la complejidad del Entorno de Ejecución (DECA por sus siglas en inglés) de la Oficina Nacional de Auditoría (NAO por sus siglas en inglés) del Reino Unido.https://www.nao.org.uk/report/deca-understanding-challenges-delivering-project-objectives/

Factores de complejidad

1. **Importancia estratégica:** ¿El Proyecto ayuda a materializar políticas, estrategias y planes nacionales o regionales? ¿Está alineado con los ODS de las Naciones Unidas?
2. **Grupos de Interés:** ¿Cuál es la naturaleza de los grupos o individuos interesados en el Proyecto?
3. **Articulación de requisitos y beneficios:** ¿El Patrocinador y el Cliente tienen claridad sobre lo que se va a ejecutar (incluyendo los requisitos ambientales y sociales) y cómo trabajarán juntos? ¿Comprenden cómo esto conducirá al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Proyecto?
4. **Estabilidad del contexto general:** ¿Se mantendrán estables el alcance, la estructura y la economía política durante el desarrollo del Proyecto?
5. **Impacto financiero y Valor por Dinero:** ¿Cuánto esfuerzo financiero representa la inversión para las organizaciones involucradas? ¿Los beneficios esperados son proporcionales a los costos proyectados?
6. **Complejidad de la ejecución (incluida la tecnología):** ¿Qué tan difícil es la ejecución del Proyecto debido a factores como: la tecnología, el alcance y los plazos?
7. **Interfaces/Relaciones:** ¿Hay un gran número de organizaciones diferentes involucradas en la ejecución?
8. **Variedad de disciplinas y capacidades:** ¿Hasta qué punto se requieren conocimientos especializados para el desarrollo y ejecución del Proyecto? Estos incluyen, técnicas de modelación, desarrollo social, ambiental, comunicaciones**.**
9. **Dependencias:** ¿El Proyecto es crítico para la ejecución de otros proyectos, programas o líneas de trabajo; o depende de otros proyectos para su propio éxito?
10. **Magnitud del cambio:** ¿El Proyecto implica un cambio significativo en la forma en que la organización lleva a cabo su trabajo, o es un proceso como de costumbre?
11. **Capacidad organizacional - desempeño hasta la fecha:** ¿Las organizaciones que participan en la ejecución del Proyecto tienen antecedentes exitosos?
12. **Entorno del Proyecto:** ¿El entorno organizacional nacional/regional es propicio para lograr resultados exitosos en los proyectos y un buen Valor por Dinero?
13. **Interconexión:** ¿Qué tan bien entienden las organizaciones involucradas los vínculos y alineación entre los factores anteriores?

COL-5 InfraCompass

Para obtener un contexto general y más amplio de la infraestructura en Colombia o en algún país en particular, se recomienda revisar la página *Infracompass* que señala las generalidades de las políticas en materia de infraestructura y en general sobre el contexto macroeconómico del país que afecta este tipo de proyectos.

Infracompass. (2020). Set your infrastructure policies in the right direction - Analyse country - Colombia. Global Infrastructure Hub. https://infracompass.gihub.org/ind_country_profile/col/

Ejemplo: Uso de la evaluación de complejidad

El Proyecto
Network Rail es el organismo público británico que posee y gestiona la infraestructura ferroviaria en el Reino Unido. El programa del Sistema Europeo de Control de Trenes (ETCS por sus siglas en inglés) planeó mejorar el sistema de señalización existente en las vías férreas para convertirlo en un sistema de señalización en cabina.

Cómo el PDR ayudó al desarrollo del Proyecto
El equipo del Programa ETCS completó la evaluación de complejidad. Todos los factores de complejidad se calificaron como altos o medianamente altos, por lo que estuvieron de acuerdo en que el perfil de complejidad general del Proyecto era alto.

Los resultados
Esta evaluación de la complejidad permitió al equipo comprender a fondo los riesgos que implicaban la ejecución de un programa de esta magnitud. Esto ayudó a identificar las medidas para reducir la complejidad, por ejemplo, reducir las dependencias o mejorar la estabilidad mediante el compromiso político/financiero.[14].

Tabla 1: Ejemplo de los resultados de la evaluación de la complejidad

Factor de complejidad	Clasificación B/M/A
Importancia estratégica	A
Grupos de Interés	A
Articulación de requisitos y beneficios	M/A
Estabilidad del contexto general	A
Impacto financiero y Valor por Dinero	A
Complejidad de la ejecución (incluida la tecnología)	A
Interfaces/Relaciones	A
Variedad de disciplinas y capacidades	A
Dependencias	M/A
Magnitud del cambio	A
Capacidad organizacional	M/A
Interconexión	A

[14] La evaluación de complejidad para este ejemplo se realizó con base en el DECA de la NAO, que ha sido adaptado para este documento. El DECA no incluye el factor "Entorno del negocio".

Evaluación de capacidad
Es necesario entender claramente las capacidades de las partes involucradas en la ejecución de un Proyecto. Esto sirve para confirmar que tienen (o tendrán) las capacidades requeridas para el éxito del mismo. La evaluación de la diferencia entre las capacidades actuales y las que se necesitan ayuda a comprender la ***brecha de capacidades*** del Proyecto. Esta brecha puede identificar qué actividad o esfuerzo adicional podría mejorar el desempeño de las organizaciones para el desarrollo del Proyecto.

La metodología evalúa la capacidad organizacional[15] para cuatro actores responsables: **Patrocinador, Cliente, Administrador de activos** y **Mercado**. La capacidad organizacional se refiere a las organizaciones (o partes de las organizaciones) que participan en el Proyecto y no a los individuos que trabajan en éstas, ya que la mayoría de los obstáculos para un desempeño organizacional eficaz tienen su origen en cuestiones sistémicas y no en las acciones individuales de sus colaboradores.

En cada evaluación se detallarán las características de la capacidad actual y la requerida en relación con el Proyecto. Cada evaluación también examina las capacidades para gestionar los riesgos ambientales y sociales, así como para incorporar la perspectiva de género. Estas evaluaciones son específicas del Proyecto al que se aplica la metodología y no representan la solidez organizacional general.

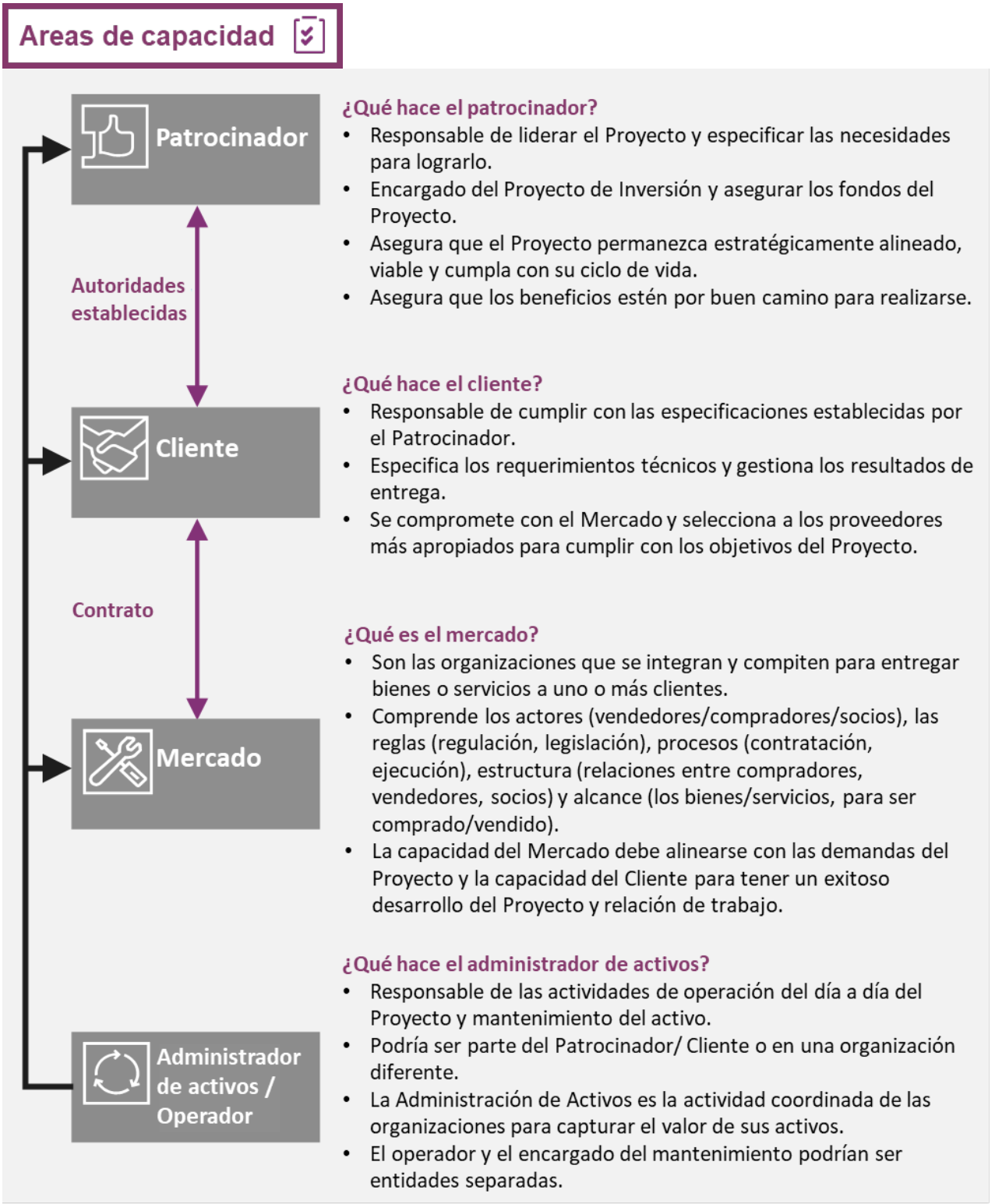
Las características se agrupan en tres conjuntos:

- **Características de tipo 1:** frenan a una organización, independientemente de otras buenas prácticas. Es importante que la organización entienda las posibles complicaciones que podrían darse.
- **Características de tipo 2:** están presentes en organizaciones que están funcionando aceptablemente. Las estructuras organizacionales pueden ser funcionales, pero que no estén totalmente optimizadas.
- **Características de tipo 3:** indican una organización efectiva y eficiente, óptima para la ejecución del Proyecto. No todos los Proyectos requerirán estas características para tener éxito.

Nota: Estos tres conjuntos de características no constituyen una escala progresiva; una organización puede demostrar ejemplos de los tres al mismo tiempo.

[15] La capacidad organizacional es la habilidad de una organización para gestionar y organizar los recursos, como los empleados, los procesos y los activos, de forma eficaz para alcanzar sus objetivos.

Figura 3 – Áreas de responsabilidad



COL-7 Áreas de responsabilidad/actores clave en PDR

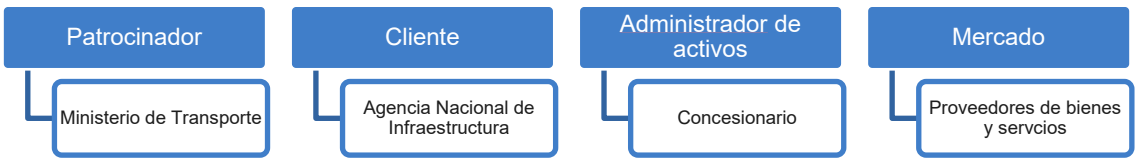
Como se ha evidenciado, tener claridad sobre qué actor asume cada uno de los roles para revisar y evaluar sus capacidades, es fundamental. A continuación, se presenta un ejemplo de qué actores harían parte de cada una de las áreas de responsabilidad del PDR para un Proyecto de Inversión típico de APP de infraestructura vial.

El carácter público de los servicios de infraestructura hace que el *Patrocinador* sea una entidad de naturaleza pública ya que es la interesada en solucionar un problema público y cumplir unos objetivos específicos en la sociedad. En el caso de proyectos de infraestructura de transporte, el Ministerio de Transporte actúa como *Patrocinador* al definir estratégicamente los beneficios y objetivos del Proyecto y ser la cabeza sectorial en la apropiación de recursos.

De esta forma, el Ministerio de transporte encarga a la Agencia Nacional de Infraestructura como *Cliente* dadas sus funciones de estructuración de proyectos y gestión contractual. Es importante pensar que el *Cliente*, es aquella agencia o entidad pública que abre el proceso de adquisición y obtiene directamente los bienes y/o servicios ofrecidos por el mercado y que cumplan los requisitos establecidos. Por lo tanto, estará encargado de la gestión del contrato y el seguimiento general del Proyecto.

En el momento en que se adjudica el Proyecto a un tercero, que puede ser denominado el concesionario, este cumplirá las labores relativas a la *Administración de los activos* durante el ciclo de vida del Proyecto o el tiempo que se determine contractualmente.

Por último, el *Mercado* está compuesto por proveedores y prestadores de servicios disponibles que serán fundamentales en el desarrollo y ejecución del Proyecto. El *Mercado* debe tener las capacidad y habilidades para poder cumplir con los requisitos establecidos por el *Patrocinado* y el *Cliente.*



¿Qué logran las evaluaciones de capacidad?

La evaluación de capacidad del Patrocinador: ayuda a comprender qué capacidad requiere este actor durante el proceso de planeación del Proyecto y durante la ejecución para mantener el Proyecto viable y alineado con los objetivos estratégicos generales.

Los *tipos* de características de esta evaluación reflejan diferentes niveles de capacidad en las organizaciones patrocinadoras:

- **Tipo 1**: El Patrocinador no proporciona suficiente dirección y orientación estratégica. La responsabilidad de los beneficios está dividida y sujeta a diferentes prioridades entre el Patrocinador y el Cliente. Tiene procesos y sistemas inmaduros.
- **Tipo 2:** El Patrocinador proporciona dirección y orientación normativa. Demuestra una gestión activa de los interesados. El Patrocinador informa y trabaja con el Cliente para gestionar los riesgos estratégicos.

- **Tipo 3:** El Patrocinador invierte en la planificación estratégica y tiene estructuras y procesos de gobernanza. El Patrocinador lleva a cabo una evaluación estructurada de los requisitos y establece objetivos de eficiencia exigentes pero realistas. Busca activamente las mejores prácticas y las incorpora a su política y estrategia.

La evaluación de capacidad del Cliente: investiga la capacidad de la organización del Cliente para participar eficazmente en una cadena de suministro y para gestionar los resultados de los posibles modelos de ejecución.

Los *tipos* de características de esta evaluación reflejan diferentes niveles de capacidad en las organizaciones del Cliente:

- **Tipo 1:** El entorno de ejecución no es estable. El Cliente tiene un plan poco realista o informal con procesos y sistemas inmaduros. No hay una evaluación del impacto o del rendimiento.
- **Tipo 2:** El Cliente es organizado y coherente. Proporciona dirección sobre el cumplimiento de los lineamientos de política. Tiene una metodología y un mecanismo de evaluación replicable, pero se centra en los objetivos del Proyecto y no en los resultados. Los procesos se evalúan, pero no se mejoran.
- **Tipo 3:** El Cliente es capaz de especificar los requisitos a los participantes externos y gestionar los resultados de la ejecución. Alcanzan el máximo valor de la cadena de suministro mediante la gestión de las relaciones. Son adaptables y operan un sistema sostenible, enfocado en el aprendizaje y la mejora continua.

La evaluación de capacidad del Administrador de activos: señala las principales limitaciones y requisitos para operar y mantener el activo. También evalúa si las organizaciones patrocinadoras y Clientes son capaces de asumir sus responsabilidades relacionadas con la administración de activos.

Los *tipos* de características de esta evaluación reflejan diferentes niveles de capacidad en la administración de activos:

- **Tipo 1:** La propiedad de los activos está dividida y sujeta a diferentes prioridades entre patrocinadores y clientes, con procesos y sistemas inmaduros. No existe un vínculo con los objetivos estratégicos.
- **Tipo 2:** Existe un claro vínculo de las acciones con sus objetivos estratégicos y su política. Hay una clara responsabilidad por los activos y la gestión de los riesgos estratégicos.
- **Tipo 3:** Hay una inversión en la planificación estratégica. La administración de activos incluye estructuras y procesos de gobernanza. Hay una evaluación estructurada del rendimiento de los activos y se establecen objetivos de eficiencia exigentes pero realistas. Se incorporan las mejores prácticas en su política y estrategias.

La evaluación de capacidad de Mercado: examina la capacidad y el apetito del Mercado en general para responder a las necesidades durante el ciclo de vida útil de la infraestructura, incluido el apoyo de consultores, socios de ejecución, contratistas y proveedores.

Los *tipos* de características de esta evaluación reflejan diferentes niveles de capacidad en el Mercado:

- **Tipo 1:** El Mercado tiene una capacidad o habilidad insuficiente para satisfacer las necesidades del Proyecto o tiene incertidumbres que pueden ser perjudiciales para el éxito del mismo.

- **Tipo 2:** El Mercado tiene suficiente capacidad y habilidad para atender las necesidades del Proyecto. Tiene planes viables para superar cualquier deficiencia.
- **Tipo 3**: El Mercado es maduro e innovador. Es probable que genere eficiencias además de satisfacer las necesidades del Proyecto.

Ejemplo: Estructura ilustrativa de los actores en un Proyecto

El Proyecto
Aquí hay un ejemplo de una estructura organizacional del Programa del Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID por sus siglas en inglés) en Sierra Leona que buscaba mejorar el acceso al agua potable en Freetown.

El suministro de agua de Freetown estaba en una situación crítica, ya que dependía principalmente de una sola fuente, la presa de Guma. Más del 90% del suministro de agua de Freetown provenía de la presa y de la planta de tratamiento de agua de Guma. La presa se construyó a principios de los años 60 para suministrar agua a unas 800.000 personas, pero ahora, la población de Freetown había crecido considerablemente y contaba con casi 2 millones de personas.

Este inadecuado suministro de agua municipal obligó a la población a buscar agua de otras fuentes, lo que aumentó seriamente el riesgo de enfermedades y otros peligros para la salud.

El DFID diseñó este programa para mejorar la situación de vida de los ciudadanos de Freetown, mediante la reforma a la infraestructura de abastecimiento de agua y, por ende, la mejora del servicio público de suministro de agua.

Patrocinador

El DFID era la autoridad contratante, propietaria del Proyecto de Inversión y aseguraba la financiación. Ellos eran responsables de asegurar que el Proyecto estuviera estratégicamente alineado y que cumpliera su ciclo de vida.

Cliente
El Gobierno de Sierra Leona (GoSL), concretamente el Ministerio de Recursos Hídricos y la Compañía de Aguas del Valle de Guma (GVWC por sus siglas en inglés) encargaron el Proyecto de rehabilitación del sistema de abastecimiento de agua de Freetown. Adicionalmente, se encargaron de la recolección, el tratamiento y la distribución de agua en todo Freetown.

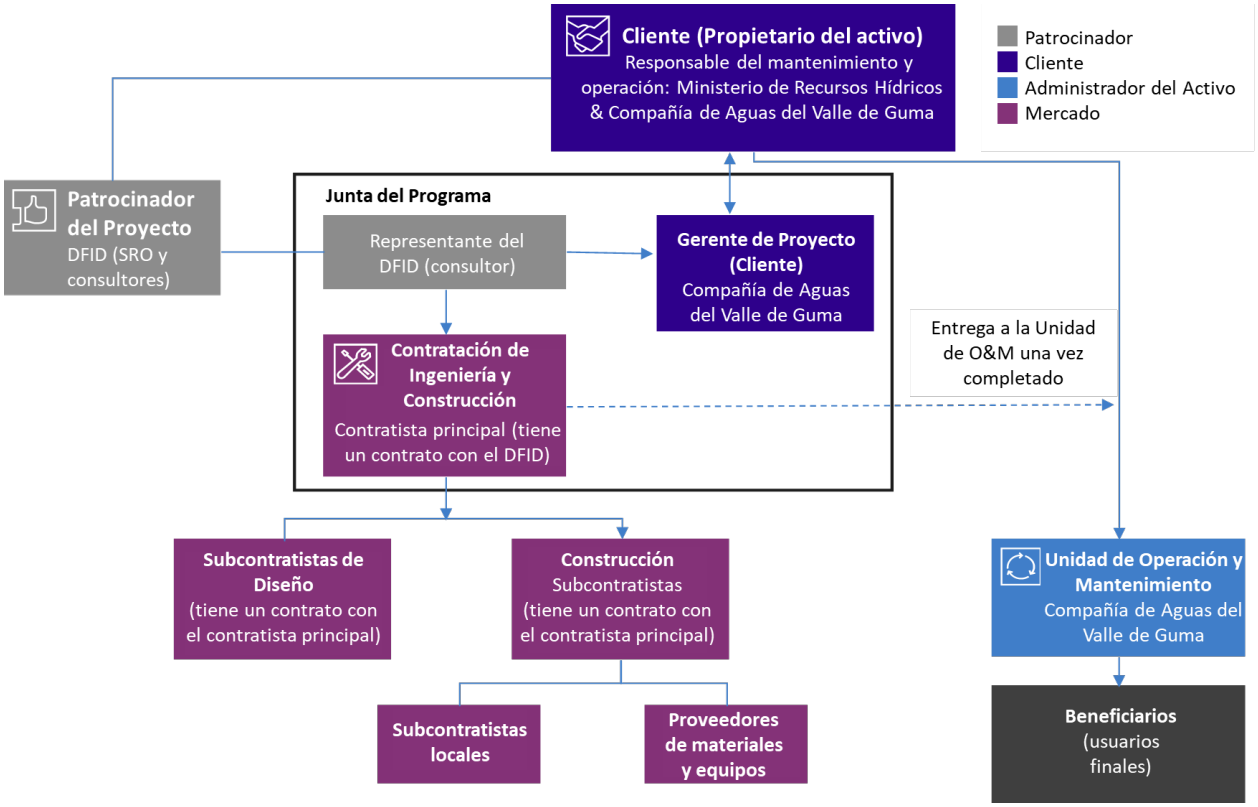
Administrador de activos
La Compañía de Agua del Valle de Guma fue responsable de las operaciones diarias y el mantenimiento del activo, después de la construcción.

Mercado
El Mercado estaba conformado por los vendedores (contratista principal, los subcontratistas y los proveedores de materiales); los compradores (GoSL) y las normas, procesos y estructuras que conformaban la forma en que estos actores interactuaban.

En el siguiente diagrama se presenta la gobernanza del programa. El DFID otorgó un contrato al contratista principal y éste coordinó y trabajó con múltiples subcontratistas que se encargaron de diferentes aspectos del desarrollo de la infraestructura (diseño y construcción).

Cabe señalar que se trataba de un acuerdo de adquisición excepcional con el DFID como organismo contratante. El DFID adoptó este enfoque para dar una respuesta rápida como parte del programa presidencial de recuperación económica posterior al Ébola.

Figura 4: Estructura ilustrativa de los actores involucrados en el Proyecto



Ejemplo: Uso de la evaluación de capacidad

El Proyecto

Transport for London (TfL) es un organismo del gobierno local responsable de la red de transporte de Londres.

TfL diseñó el Programa de Estabilización de Estaciones (PEE) para adecuar 70 estaciones de metro a un estándar moderno, mejorando los viajes de los usuarios y asegurando menos cierres de estaciones mientras se realizaban las mejoras. El programa fue un componente clave en el Plan del Metro de Londres para ofrecer fiabilidad y eficiencia al maximizar la productividad, reducir los problemas y crear eficiencias en la cadena de suministro.

¿Cómo PDR mejoró el desarrollo del Proyecto?

El PEE tenía que lograr importantes ahorros de eficiencia. Planeó hacerlo aplicando un nuevo modelo de Cliente para la gestión de la construcción. El uso de PDR permitió al equipo del programa considerar la capacidad actual y la requerida, adoptar el nuevo modelo de Cliente y comprometerse con la cadena de suministro de manera diferente. También destacó los posibles riesgos si el TfL no dejaba suficiente tiempo para aplicar e integrar adecuadamente el nuevo modelo en sus esquemas de trabajo.

Los resultados

PDR aportó confianza en el nuevo modelo de Cliente, pero identificó que el equipo del programa necesitaba planificar más para la transición al nuevo enfoque. Esto incluía cambios en el número y el tipo de recursos necesarios y también ajustes en las disposiciones de gobernanza. Aunque esto afectaría los plazos de ejecución, la inversión inicial en la creación de capacidad permitiría al programa obtener mayores beneficios en las etapas posteriores.

Módulos del PDR

Los Módulos del PDR destacan las buenas prácticas y dan orientación para identificar y abordar las brechas de capacidad, y apoyan la planificación de acciones en siete áreas comúnmente desafiantes. No sustituyen las mejores prácticas que se encuentran en los contextos de cada país o cada entidad, sino que las complementan, ya que se basan en la experiencia de grandes proyectos de infraestructura. Las áreas abordadas por los Módulos no son exhaustivas, y es posible que se requiera examinar otras áreas de desarrollo de la capacidad.

Los Módulos abarcan los temas de:

- **Justificación:** Descripción de los beneficios previstos del Proyecto; cómo se deben gestionar para lograr un resultado satisfactorio; y como debe ser la alineación del Proyecto con las políticas públicas nacionales y regionales y con los objetivos organizacionales.
- **Gobernanza:** Aplicar un esquema de delegación de competencias y responsabilidades que permita tomar decisiones clave con confianza a lo largo del Proyecto; alineación de los objetivos del Proyecto con la estrategia corporativa; y publicación de información a través de informes y verificaciones. Este Módulo incluye una explicación de la relación entre el modelo operativo del activo, el modelo de ejecución, el modelo del Cliente y el modelo de adquisición.
- **Estrategia de ejecución:** Definición del Proyecto y los procesos para la obtención de beneficios, cumplimiento de requisitos, alineación con las necesidades de gobernanza, gestión del riesgo y definición de la estrategia de entrega.
- **Diseño y desarrollo organizacional:** Diseño y mejora del diseño organizacional para que sea funcional en el contexto actual y esté listo para la transición a fin de satisfacer las necesidades futuras. Esto incluye la determinación de los límites de la provisión de recursos internos y externos.
- **Adquisición:** Vinculación del Mercado; asignación de riesgos entre el Cliente y la cadena de suministro; gestión del empaquetamiento de trabajo, identificación de la ruta de adquisición y la forma de contratación.
- **Gestión de riesgos:** Identificación, evaluación y gestión de los factores que podrían reducir o aumentar la probabilidad de lograr el Proyecto y sus beneficios.
- **Administración de activos:** Asegurarse que el Proyecto no sólo entregue los activos en el momento de su transferencia a las operaciones, sino también beneficios sostenibles a más largo plazo y la gestión de los riesgos de los activos a lo largo de su ciclo de vida.

Durante el *proceso de los 10 pasos de PDR* se obtendrá una gran cantidad de información. Puede ser útil organizarla por los temas tratados en cada Módulo, ya que será necesario revisar la misma información en varias ocasiones a lo largo del proceso.

Ejemplo: Uso de los Módulos del PDR en East Anglia ONE

El Proyecto

Sydney Water es el mayor proveedor de servicios de abastecimiento de agua y manejo de aguas residuales de Australia, con una superficie de más de 12.000 km^2. A través de la iniciativa "Partnering for Success" (P4S), se diseñó un nuevo modelo de prestación de servicios de planeación, diseño, construcción, mantenimiento y administración de activos para un programa de 10.000 millones de dólares a lo largo de 10 años.

¿Cómo PDR mejoró el desarrollo del Proyecto?
A través de P4S, Sydney Water identificó una oportunidad para impulsar la eficiencia, innovación y el aumento del valor a través de un nuevo modelo de adquisición y un enfoque de contratación. Utilizó los pilares de las *características de una buena adquisición* (en el Módulo de adquisición) para desarrollar este nuevo enfoque.

Sydney Water pudo establecer una visión clara para el futuro que permitiera cumplir con los objetivos del programa y los requisitos de los patrocinadores incorporando las mejores prácticas internacionales. También utilizó las consideraciones y buenas prácticas del Módulo de adquisición para identificar las acciones necesarias para desarrollar e implementar con éxito el nuevo modelo de P4S.

Los resultados
Los Módulos de PDR ayudaron a Sydney Water a diseñar un nuevo modelo de prestación de servicios que alinea los marcos de gobernanza y las estrategias de prestación de servicios con el fin de simplificar la cadena de suministro, obtener mejores resultados para los clientes y optimizar el valor. Al seguir la metodología del PDR, Sydney Water pudo gestionar la complejidad del programa P4S y desarrollar un modelo robusto que considera adecuadamente los retos y riesgos del programa hasta su ejecución.

El proceso de los 10 pasos

Los componentes básicos descritos en esta sección se reúnen en un proceso de 10 pasos que será detallado en la Sección 3. Este proceso explica cómo **preparar** el PDR, **diagnosticar** las brechas de capacidad y realizar un **plan de acción** para superarlas.

Figura 2: El proceso de los 10 pasos



Como se observa en la figura anterior, este proceso se encuentra dividido en tres fases: Preparación, Diagnóstico y Plan de acción.

En la **Preparación**, los cuatro pasos ayudan a decidir si es necesario aplicar la metodología en el Proyecto específico, y si es así, la mejor manera de abordarlo.

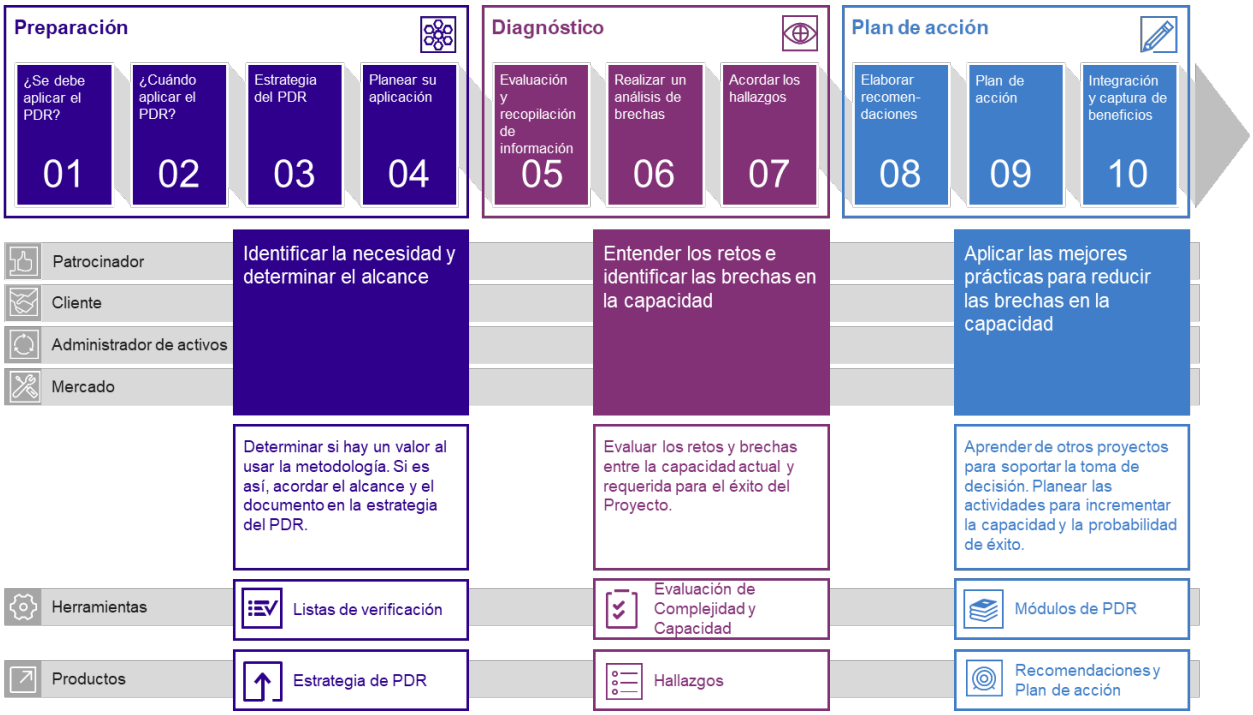
En el **Diagnóstico**, el Líder del PDR recopila información de los participantes, utilizando las dos herramientas de evaluación. Analiza esta información de manera estructurada, para diagnosticar cualquier problema con el Proyecto y buscar acuerdos entre los interesados sobre estos hallazgos.

En el **Plan de acción**, los participantes diseñan acciones que puedan superar los hallazgos encontrados. En los pasos finales, el Líder del PDR desarrolla un plan para implementar estas acciones para luego integrarlo a los procesos existentes del Proyecto.

3. Aplicación de la Guía de Desarrollo de Proyectos - El proceso de los 10 pasos

En esta sección, le guiaremos a través de las tareas y actividades del proceso de 10 pasos, para que pueda aplicar la metodología PDR a su Proyecto. Esta sección proporciona una guía estructurada para planificar y llevar a cabo la metodología, por lo que será de gran utilidad para los Líderes de PDR.

Figura 5: El proceso de los 10 pasos



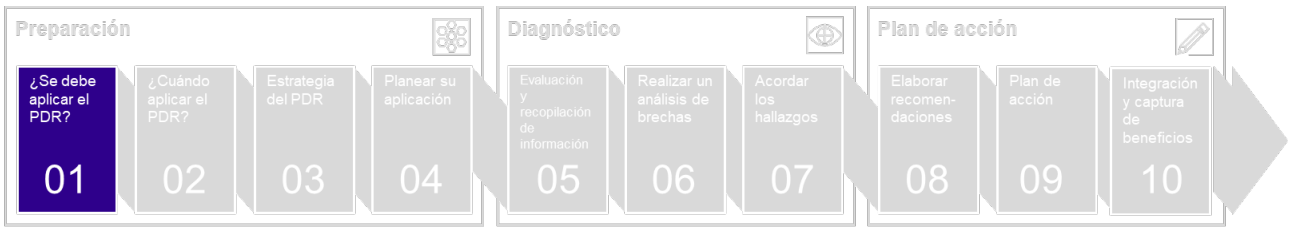
Cuando se aplica por primera vez la metodología a un Proyecto, se debe seguir el proceso completo de los 10 pasos. Una vez que se adquiera más experiencia y se comprenda cómo funcionan las herramientas y las buenas prácticas, se puede enfocar en los elementos específicos de la metodología que se consideren más útiles. Por ejemplo, tal vez desee explorar determinadas áreas de desafío reflejadas en los Módulos, como la gobernanza.

El tiempo y el esfuerzo requerido para completar esta metodología dependerá de:

- Las características del Proyecto.
- La cantidad de información que debe ser revisada.
- El número de interesados.
- La naturaleza de los hallazgos.
- Las oportunidades de mejora identificadas y cuán complejas son.

Es importante seguir el proceso completo. Cuando se ejecuta el PDR, se debe prever el tiempo para entregar una evaluación robusta y completa, sin imponer plazos de entrega arbitrarios. A menudo, el aspecto más difícil de la entrega de los resultados de PDR es asegurar el tiempo de los participantes a realizar cada uno de los pasos. Por esta razón, el proceso completo puede tomar entre dos semanas y unos pocos meses.

Paso 1 – ¿Se debe aplicar el PDR?



Resumen del Paso 1

Objetivo: Determinar qué proyectos podrían beneficiarse con la metodología.

Roles clave: Líder del PDR y Organismo Encargado.

Insumos: Listas de verificación que ayudarán a comprender el valor de aplicar el PDR en el Proyecto.

Resultados: La decisión de aplicar la metodología y continuar con el Paso 2.

Todos los participantes del Proyecto pueden beneficiarse de la aplicación de la metodología, pero es importante pensar en la complejidad y escala del Proyecto desde el comienzo. Las preguntas de la lista de verificación ayudan a identificar qué proyectos se beneficiarían con la aplicación del PDR.

Se deben responder las preguntas de la *lista de verificación 1*. Si alguna respuesta es “Sí”, se puede proceder a la *lista de verificación 2*. Si todas las respuestas son “No” en la *lista de verificación 1*, la aplicación de la metodología no sería lo más conveniente.

La lista de verificación 2 señala las áreas que necesitan desarrollo o implican un riesgo para el desarrollo del Proyecto. Si alguna respuesta es "Sí", se debe continuar con el Paso 2. Si todas las respuestas son "No", la aplicación de la metodología no sería lo más conveniente.

Nota: Revisar las evaluaciones de PDR y las buenas prácticas de referencia incluidas en los Módulos, puede ser útil aunque no se aplique el proceso completo de los 10 pasos.

Figura 6 – Listas de verificación

Lista de verificación 1 - ¿El PDR da valor en la ejecución y desarrollo del Proyecto?

Marque "Sí" a cualquiera para continuar:

- ☐ ¿El Proyecto tiene una escala mayor (en términos de inversión y dificultad técnica) a los proyectos que habitualmente realizan las organizaciones que participan en la planificación, preparación y ejecución?
- ☐ ¿La planificación y preparación del Proyecto exige que las organizaciones involucradas hagan algo diferente o distinto?
- ☐ ¿Históricamente han fallado las organizaciones implicadas (incluso en la cadena de suministro) en la entrega de los resultados esperados de los proyectos que han planificado, preparado y ejecutado? ¿Se han excedido en el tiempo o en el costo?
- ☐ ¿EL Proyecto ha tenido un gran cambio durante su ciclo de vida, por ejemplo, se ha reiniciado en algún momento de su desarrollo?
- ☐ ¿Los aspectos críticos del Proyecto de Inversión no se encuentran definidos?

Lista de verificación 2 - ¿Hay áreas que PDR puede apoyar?

Marque 'Sí' a cualquiera para continuar:

- ☐ ¿No está claro o no se ha acordado el propósito del Proyecto y lo que necesita para cumplirlo?
- ☐ ¿El Proyecto tendrá un amplio impacto económico y/o social y/o ambiental?
- ☐ ¿Los aspectos críticos de la financiación, la gobernanza, los requisitos o la contratación aún no están definidos?
- ☐ ¿Hay áreas de desalineación entre los principales interesados en el Proyecto, por ejemplo, una diferencia de opiniones en cuanto a la estrategia de ejecución?
- ☐ ¿El Proyecto requiere recursos significativos o desarrollar capacidades técnicas, incluyendo la capacidad de gestión?
- ☐ ¿Una preocupación es la asequibilidad o el logro de un buen Valor por Dinero?
- ☐ ¿No se ha comprobado si el Mercado tiene la capacidad y/o apetito por el Proyecto?
- ☐ ¿El Proyecto requerirá una gran concentración de mano de obra para la fase de construcción?[16]
- ☐ ¿El Proyecto requerirá la obtención de tierras, o alguna reubicación de comunidades?
- ☐ ¿Hay comunidades (incluidas las poblaciones indígenas) en el área de influencia del Proyecto? Estas áreas incluyen el ingreso y las rutas de transporte principales hacia y desde el lugar del Proyecto.

[16] Esto puede conllevar a menudo importantes riesgos de salvaguardia y está vinculado al componente de riesgos sociales de las normas de desempeño de la IFC. Para más detalles, véase el Anexo F.

COL-8 Problemas típicos en la estructuración de proyectos de infraestructura

Existen típicos problemas en el desarrollo, ejecución y operación de proyectos de infraestructura. Algunos problemas son generales para todos los proyectos en diferentes partes del mundo y otros que son particulares para el contexto colombiano. Estos problemas típicos se traducen en sobretiempos y sobrecostos para los proyectos o en la generación de resultados deficientes. La utilización de herramientas como el PDR y el M5C permite analizar de forma holística los proyectos, y así reducir la probabilidad que grandes problemas aparezcan, o bien dar solución a estos problemas de forma temprana.

Algunos ejemplos de problemas típicos se presentan a continuación:

- Mala calidad del servicio: el servicio no cumple con el estándar requerido, por ejemplo, no es accesible, confiable y asequible para los usuarios, o podría ser mejor de lo que es.
- Falta de capacidad: la infraestructura o los sistemas existentes no pueden satisfacer la demanda actual o prevista.
- Mal estado de la infraestructura, problemas de mantenimiento acumulados y/o problemas de seguridad.
- Requisitos de servicio cambiantes: se necesita un tipo diferente de servicio para satisfacer la demanda cambiante, la tecnología puede ser obsoleta.
- Incapacidad de cumplir con las necesidades de las mujeres u otros grupos desfavorecidos.
- Incapacidad de cumplir con las normas ambientales.
- Incapacidad de cumplir los ODS de las Naciones Unidas.
- No realizar la consulta previa a los grupos protegidos cuando hay presencia de estoy en el área de influencia del proyecto. (Más información en COL-12)
- Compra de predios: es difícil conocer quién tiene derechos reales sobre los predios.
    - La legislación colombiana tiene en cuenta los procesos de compra y enajenación de tierra para proyectos de interés público, como es la infraestructura. La Ley 9 de 1989, reconoce la posibilidad de realizar una expropiación administrativa o judicial con una remuneración justa para lograr los objetivos del Estado en la provisión de bienes y servicios.
    - La Ley de Infraestructura (Ley 1682 de 2016), establece que las entidades públicas responsables de la planeación de los proyectos de infraestructura son responsables de analizar durante la estructuración del proyecto, los predios que serán objeto de adquisición para incluirlos en todos los análisis posteriores. Específicamente para los proyectos viales bajo esquema APP (Conpes 3760 de 2013), la gestión predial debe ser liderada por el concesionario, pero la entidad pública es quien debe realizar los procedimientos de adquisición o expropiación de los predios.

COL-9 Conceptos del desarrollo de proyectos de infraestructura

Uno de los elementos que se debería reconocer para evitar dificultades durante el desarrollo de proyectos de infraestructura es tener en cuenta las diferentes definiciones existentes en los documentos normativos que existen en Colombia sobre las etapas de desarrollo de proyectos de infraestructura. A continuación se presentan algunas de estas definiciones:

Sistema General de Regalías - SGR (Decreto 1949 de 2012 que reglamenta la Ley 1530 de 2012 del SGR)

- Fase 1 – Perfil: En este nivel debe recopilarse información secundaria que aporte datos útiles para el proyecto, como documentos de proyectos similares, mercados y beneficiarios. Esta información es fundamental para preparar y evaluar las alternativas del proyecto y calcular sus costos y beneficios de manera preliminar, así como su viabilidad legal e institucional. Con esta información, se eligen las alternativas a las que se les pueden realizar estudios más detallados o se toma la decisión de aplazar o descartar el proyecto.
- Fase 2 – Prefactibilidad: En este nivel se evalúan las alternativas que fueron seleccionadas en la fase anterior. Se realizan estudios técnicos especializados más detallados que mejoren la calidad de la información y ayuden a reducir la incertidumbre para poder comparar las alternativas y decidir cuáles se descartan y cuál se selecciona. Estos estudios deben incluir al menos los efectos producidos por cambios en las variables relevantes del proyecto sobre el Valor Presente Neto (VPN), cambios en los gastos de inversión y de operación del proyecto y las estimaciones de la demanda y la oferta.
- Fase 3 – Factibilidad: Este nivel se enfoca en definir de manera detallada los aspectos técnicos de la solución planteada con el proyecto. Para ello, se analiza la alternativa recomendada en la etapa anterior, especialmente en el tamaño óptimo del proyecto, su momento de implementación, su estructura de financiamiento, su organización administrativa, su cronograma y su plan de monitoreo.

Ley de Infraestructura (Ley 1682 de 2013): Estas definiciones son específicamente para la preparación de estudios de ingeniería que se adelanten para la ejecución de proyectos de infraestructura.

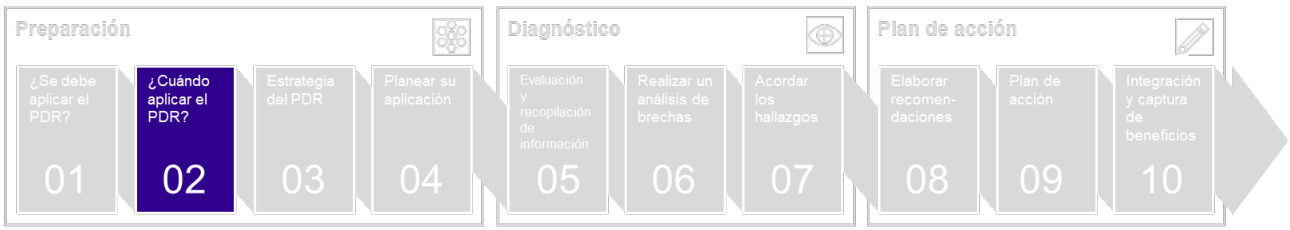
- Fase 1 – Prefactibilidad: Es la fase en la cual se debe realizar el prediseño aproximado del proyecto, presentar una cierta cantidad de alternativas y realizar la evaluación económica preliminar basándose en costos obtenidos de proyectos con condiciones similares, utilizando modelos de simulación debidamente aprobados por las entidades solicitantes. En esta fase se debe consultar la herramienta o base de datos que determine el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible para tal fin, dentro de la Ventanilla Integral de Trámites Ambientales en Línea (Vital). El objetivo de la Fase 1 es proveer el proceso para establecer la mejor alternativa de trazado que a ese nivel satisface en mayor medida los requisitos técnicos y financieros.
- Fase 2 – Factibilidad: Es la fase en la cual se debe diseñar el proyecto y efectuar la evaluación económica final, mediante simulación con el modelo aprobado por las entidades contratantes. El objetivo es establecer si el proyecto es factible para su ejecución, considerando todos los aspectos relacionados con el mismo. En esta fase se identifican las redes, infraestructuras y activos existentes, las comunidades étnicas y el patrimonio urbano, arquitectónico, cultural y arqueológico que puedan impactar el proyecto, así como títulos mineros en la zona. Después de desarrollada esta fase, la entidad pública puede continuar con la elaboración de los diseños definitivos y el estudio de impacto ambiental.
- Fase 3 – Estudios y diseños definitivos: Es la fase en la cual se deben elaborar los diseños detallados tanto geométricos como de todas las estructuras y obras que se requieran, de tal forma que un constructor pueda materializar el proyecto. En esta fase se establece el proyecto definitivo y se diseñan todos sus componentes de tal manera que se pueda iniciar su construcción, justificación del plazo del contrato, análisis de riesgos asociados al proyecto, estudios de impacto ambiental y económico y social, y estudios de factibilidad técnica, ambiental, predial, financiera y jurídica del proyecto.

COL-9 Conceptos del desarrollo de proyectos de infraestructura (continuación)

Ley de Asociaciones Público-Privadas (Ley 1508 de 2012): En esta Ley, se solicita a los agentes privados que estructuren sus proyectos en dos etapas, no en tres.

- Etapa de prefactibilidad: El originador de la propuesta describir de manera completa el proyecto incluyendo el diseño mínimo en etapa de prefactibilidad, construcción, operación, mantenimiento, organización y explotación del mismo, el alcance del proyecto, los estudios de demanda desarrollados en etapa de prefactibilidad, las especificaciones del proyecto, el costo estimado y las fuentes de financiación previstas.
- Etapa de factibilidad: En esta etapa se debe incluir el modelo financiero detallado y formulado que fundamente el valor del proyecto, descripción detallada y duración de cada una de las fases, justificación del plazo del contrato, análisis de riesgos asociados al proyecto, estudios de impacto ambiental y económico y social, y estudios de factibilidad técnica, ambiental, predial, financiera y jurídica del proyecto.

Paso 2 - Decidir cuándo aplicar el PDR



Resumen del Paso 2

Objetivo: Determinar cuándo será el mejor momento en el desarrollo del Proyecto para implementar la metodología.

Roles clave: Líder del PDR y Organismo Encargado.

Resultados: Una decisión sobre cuándo aplicar la metodología.

La metodología resulta más efectiva al promover el cambio en las primeras etapas del desarrollo del Proyecto, pues la capacidad de influir en el éxito es mayor y el costo de hacer cambios es menor. Esto es igualmente aplicable a las consideraciones económicas, políticas, financieras, ambientales y sociales. Sin embargo, también puede aplicarse en etapas posteriores, como se indica en este Paso.

El Organismo Encargado y el líder del PDR deben acordar el cronograma y obtener los recursos necesarios para este ejercicio.

La siguiente tabla ayudará a decidir cuándo y por qué se podría implementar la *metodología del Modelo de los 5 Casos para el Proyecto de Inversión*. Se pueden encontrar más detalles sobre la alineación de PDR con el M5C en el Anexo G.

Tabla 2: Decidir cuándo aplicar el PDR

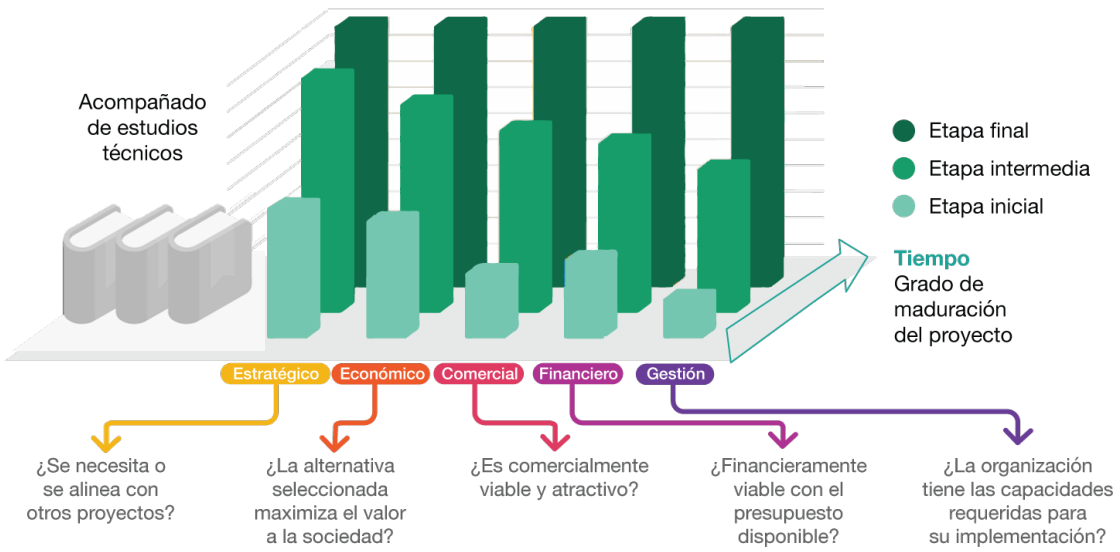
Etapa	¿Cuándo aplicar el PDR?
Etapa Inicial del Proyecto de Inversión: Comprender las implicaciones de las decisiones estratégicas.	Si PDR se aplica en la Etapa Inicial del Proyecto de Inversión, se puede influir en las decisiones estratégicas clave, explorar opciones y probar cuán alcanzables son sus objetivos. Sin embargo, es posible que no se cuente con todos los interesados clave en ese punto. **Ejemplo:** **Situación:** La Agencia de Medio Ambiente del Reino Unido es un organismo público responsable de la protección y mejora del medio ambiente nacional. Se ha comprometido a reducir el riesgo de inundaciones y erosión costera y está invirtiendo 2,600 millones de libras esterlinas en un programa. **Tarea:** Está considerando un enfoque comercial y de adquisición diferente para su programa de inversión contra inundaciones. **Acción:** La Agencia utilizó PDR en una fase temprana, y se benefició de la aplicación del proceso para justificar la alternativa que generara mayor Valor por Dinero.

Etapa	¿Cuándo aplicar el PDR?
	Resultado: La Agencia de Medio Ambiente obtuvo insumos para su estrategia comercial y de adquisición para el programa utilizando PDR. Esto ayudó a confirmar que el equipo estaba buscando la solución correcta, antes de ir a la aprobación. Así mismo, se generaron planes de acción para el desarrollo de la capacidad organizacional que permitieran aplicar el nuevo enfoque.
Etapa Intermedia del Proyecto de Inversión: evaluar las alternativas y prepararse para la adquisición.	Si PDR se aplica durante la Etapa Intermedia del Proyecto de Inversión, la discusión se puede enfocar en la ejecución del Proyecto y en generar confianza en que este está listo para proceder a la contratación. **Ejemplo:** **Situación:** El Programa de Estabilización de Estaciones de Transport for London (TfL por sus siglas en inglés), cuyo objetivo es mejorar sus activos, se basa en su estrategia de gestión de activos "Justo por 10 años". **Tarea:** La estrategia implicaba la renovación de una serie de estaciones para mejorar la experiencia del usuario. **Acción:** El uso de PDR permitió al programa comprender la capacidad necesaria para comprometerse con su cadena de suministro de una manera diferente a la que se había hecho. También destacó los posibles riesgos en el desarrollo del programa en caso de que TfL no dejara suficiente tiempo para implementar e integrar adecuadamente el nuevo modelo de Cliente en sus formas de trabajo y de contratación. **Resultado:** PDR proporcionó la confianza de que el nuevo modelo de Cliente era adecuado para el propósito. Demostró cómo la cadena de suministro tendría que alinearse con su estrategia, destacó las oportunidades de mejorar la gestión del programa, así como la cantidad y el tipo de recursos que se necesitarían para el nuevo modelo de Cliente.
Etapa Final del Proyecto de Inversión – Disposición para firmar el contrato.	La aplicación de la metodología en las etapas finales del Proyecto de Inversión ayuda a informar el compromiso del Mercado y el proceso de selección y contratación de proveedores y socios. Sin embargo, tiene menos posibilidad de influir en los resultados estratégicos. **Ejemplo:** **Situación**: Anglian Water es un proveedor regulado por el sector privado que presta servicios de abastecimiento de agua y manejo de aguas residuales en el Este de Inglaterra. Sirve a seis millones de clientes industriales, comerciales y domésticos. **Tarea:** Al planificar la renovación de su alianza estratégica, Anglian Water buscó una mayor alineación e integración entre la empresa y su cadena de suministro **Acción:** Anglian Water aplicó el PDR para apoyar la preparación del programa de trabajo con la alianza renovada. Como parte de la fase del Plan de acción, el equipo del Proyecto analizó toda la cadena de suministro, desde el subcontratista hasta los proveedores de equipo. Este proceso identificó las capacidades necesarias para ofrecer una nueva forma de

Etapa	¿Cuándo aplicar el PDR?
	trabajo e incluyó capacidades fuera de la cadena de suministro tradicional de la industria. **Resultado:** PDR ayudó a Anglian Water a formular un programa de adquisiciones que incluía un mayor grado de desarrollo del Mercado. Este programa podía evaluar la capacidad intersectorial e incorporar más fácilmente a nuevos colaboradores en la cadena de suministro. PDR ayudó a los interesados a identificar modelos comerciales apropiados para cada parte de la cadena de suministro y estableció las bases para una mejor colaboración y contratación.

COL-10 Modelo de los Cinco Casos

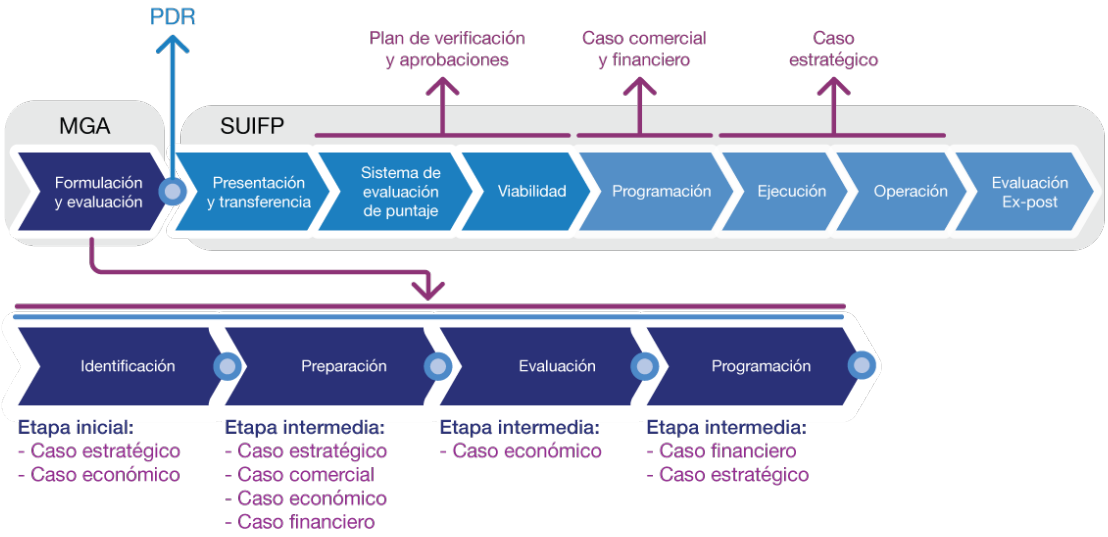
Las anteriores etapas de ejecución del Proyecto de Inversión están relacionadas con el Modelo de los Cinco Casos (M5C), otra de las metodologías de formulación y estructuración de proyectos del Reino Unido. El M5C cuenta con cinco casos que permiten analizar los proyectos desde perspectivas diferentes y se desarrollan en tres iteraciones por medio de las tres etapas con las que cuenta la metodología. La figura a continuación muestra los cinco casos y en qué profundidad se desarrollan en cada una de las etapas. Para saber más sobre el M5C diríjase a la Guía del Modelo de los 5 Casos para el desarrollo de Proyectos de Inversión – Guía para Colombia (2020 Si desea conocer más sobre la relación entre el M5C y PDR puede ver el Anexo G.



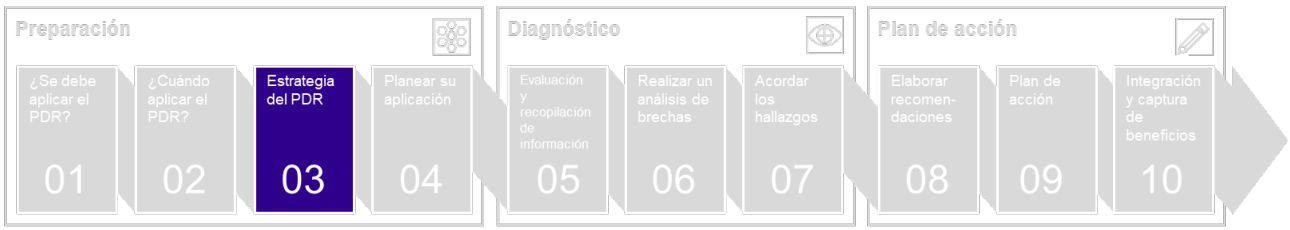
COL-11 Aplicación del PDR

El PDR, así como el M5C, son metodologías que pueden ser complementarias a los procesos y metodologías que se desarrollan en Colombia. El PDR es una guía que permite la evaluación de proyectos analizando sus potencialidades y limitaciones y generando un plan de acción que permita llevarlos a cabo satisfactoriamente.

Por lo tanto, el M5C y el PDR aportan al desarrollo de estos procesos sin necesidad de modificar las metodologías empleadas en la actualidad. En la gráfica a continuación se muestra cómo el M5C (flechas moradas) y el PDR (flechas y cruces azules) complementan los procesos en Colombia. El PDR puede generar mayor valor agregado si se realiza una vez se haya diligenciado la MGA ya que permitirá tener información base y solicitar recursos al Gobierno Nacional para el desarrollo del Proyecto de Inversión. Así mismo, el PDR podrá ser útil durante la formulación y evaluación en cada una de las fases del ciclo del vida del proyecto



Paso 3 - Desarrollar la estrategia del PDR



Resumen del Paso 3

Objetivo: Desarrollar el alcance y el enfoque de la estrategia del PDR.

Roles clave: Líder y apoyo del PDR, principales interesados, participantes y Organismo Encargado.

Insumos: Sección 1 de la *plantilla del informe del PDR* para determinar el alcance, quiénes estarán involucrados, cómo y cuándo.

Resultados: Una estrategia aprobada y documentada en la *plantilla del informe del PDR.*

La metodología es flexible, puede ser modificada para adaptarse a los desafíos y necesidades específicas del Proyecto. Por ejemplo, se podrían examinar los proyectos afines de un portafolio para determinar las deficiencias de capacidad estratégica, un Proyecto en su totalidad o una adquisición específica dentro de un Proyecto o programa.

A partir de los Pasos 1 y 2, la estrategia del PDR establece:

1. ¿**A qué** se aplicará y **por qué**? (es decir, el alcance)
2. ¿**Quién** necesita estar involucrado?
3. ¿**Cómo** se aplicará?

Todos los interesados deberían participar en la elaboración de la estrategia para poder explicar el proceso que se va a surtir en sus respectivas organizaciones. También necesitan estimar por qué y cómo se aplicará la metodología, incluyendo los requisitos de recursos, plazos y el trabajo que implica.

El Líder del PDR puede considerar oportuno examinar las características de las buenas prácticas en los **módulos** mientras se redacta el alcance de la estrategia. Esto ayudará a comprender cómo son las buenas prácticas e identificar las brechas de capacidad que pueden explorarse a través de las áreas de interés.

La *plantilla del informe del PDR* que se presenta en el Anexo B ayuda a documentar cada uno de los resultados obtenidos a partir del **Paso 3**. La sección 1 de la *plantilla* documenta la estrategia del PDR.

1. ¿A qué se aplicará y por qué? - Alcance del PDR

El "alcance" debe establecer los límites de la metodología y confirmar por qué es necesario. Las respuestas a las listas de verificación (**Paso 1**) ayudarán a documentar el por qué.

El alcance también debería establecer las “áreas de interés” particulares, tanto oportunidades como preocupaciones, que serán exploradas a lo largo de la aplicación de la metodología. Estas

áreas de interés deben desarrollarse mediante conversaciones con los principales interesados y por medio de análisis de los principales documentos del Proyecto que se encuentren disponibles en donde se evidencie el estado actual del Proyecto. A continuación, se presenta una lista de documentos útiles para revisar.

Documentos útiles:
A continuación, se presentan algunos ejemplos de información clave del Proyecto que el equipo de PDR podría considerar al definir las áreas de interés. La revisión de estos documentos ayudará a identificar oportunidades de mejora. No es necesario contar con todos los documentos ni que estos se encuentren en versiones finales.

- Los informes preparados por medio del M5C para el desarrollo del Proyecto de Inversión sí se han desarrollado (sólo aplica para la etapa Inicial e intermedia).
- Especificaciones del Proyecto.
- Requisitos del Proyecto.
- Plan de ejecución del Proyecto.
- Visión, objetivos y metas del Proyecto.
- Registro de riesgos y/o estrategia de mitigación.
- Organigrama de las organizaciones.
- Estrategia de adquisición del Proyecto.
- Cronograma del Proyecto.
- Presupuesto del Proyecto.
- Estudio de viabilidad técnica.
- Estudio de viabilidad financiera.
- Estudios, autorizaciones o permisos ambientales y sociales. Por ejemplo, la evaluación de impacto ambiental y social, Plan de gestión ambiental y social, evaluaciones de género.
- Un plan de gobierno, negocios o programa estratégico más amplio.
- Cualquier lección aprendida u otros informes.

También puede encontrar ejemplos útiles y recomendaciones de los tipos de documentos a tener en cuenta en el Anexo E y en la sección de documentos útiles en cada uno de los Módulos.

El Líder del PDR y el Organismo Encargado deben considerar cuánto tiempo y qué recursos están disponibles para ser realistas sobre el alcance del Proyecto. Tal vez prefieran dar prioridad a una o dos áreas clave; o adoptar una visión más general (pero menos detallada) examinando cinco o seis áreas.

Un ejemplo de definición del alcance:
El PDR cubrirá las actividades necesarias para lograr la capacidad de cumplir los objetivos del *Proyecto A*. Esto incluye el desarrollo y la construcción del *Proyecto A* y sus dependencias con el *Proyecto B*. No se incluyen las consideraciones relacionadas con la estrategia nacional para el *Programa C*.

Ejemplos de áreas de interés
Justificación: PDR confirmará si existe un entendimiento común del propósito del Proyecto y cómo los requisitos de este se alinean con las prioridades estratégicas, la generación de Valor por Dinero y las consideraciones ambientales y sociales.

Marcos para apoyar la estrategia de ejecución: PDR explorará cuán factible es la ejecución del Proyecto y tendrá en cuenta las consideraciones jurídicas.

Gobernanza: PDR los límites de los recursos internos y externos. Probará la claridad en las funciones, las responsabilidades y las delegadas, así como los procesos de toma de decisiones; y cómo se evaluará y garantizará la capacidad. Así mismo, probará cómo se intercambia la información del *Proyecto B* al *Proyecto A* y cómo se gestionan sus dependencias.

Gestión de riesgos: PDR explorará el enfoque de gestión de riesgos y cómo se identifica, valora y mitiga el riesgo en todas las organizaciones.

Administración de activos y operaciones: PDR ayudará en la construcción de los acuerdos de supervisión de contratos y determinará cómo funciona el Proyecto con el contratista, incluido cualquier proceso de ampliación de alcance.

Financiación y adquisición: PDR considerará el mecanismo de financiación y el empaquetamiento de trabajo.

Una vez que el alcance se haya redactado y haya sido aprobado por el Organismo Encargado, se debe compartir con las partes interesadas, en particular los que participarán directamente en PDR.

2. ¿Quiénes? - Participantes

El alcance del PDR identifica quién debe participar. Las principales áreas de responsabilidad del Proyecto están a cargo de: el Patrocinador, el Cliente, el Administrador de activos y los representantes del Mercado (si aplica). Consulte la *Figura 3 – Áreas de responsabilidad* para la descripción de estas responsabilidades.

También se deben considerar otros participantes relevantes ya que es bueno involucrar una gama amplia de perspectivas, tanto a nivel estratégico como de trabajo. Entre ellos podrían figurar las organizaciones que participan en el análisis de las alternativas para el Caso Económico del Modelo de los Cinco Casos (si se desarrolla). Por ejemplo, se podría incluir consultores técnicos, asesores sobre el impacto ambiental y social, asesores sobre la incorporación de la perspectiva de género y representantes de los organismos reguladores. La lista de participantes debe ser aprobada por el Organismo Encargado.

3. ¿Cómo? - Técnicas del PDR

Para llevar a cabo el PDR es necesario involucrar a los participantes para que se pueda recopilar información sobre la complejidad del Proyecto y las capacidades de las organizaciones involucradas. Los participantes también tendrán que acordar las acciones necesarias para abordar los problemas y oportunidades que se identificarán en los hallazgos del **Paso 7**.

Se deben documentar cuáles mecanismos se utilizarán para relacionarse e interactuar con los participantes.

Evaluaciones y recopilación de información (Paso 5)

Como mínimo los participantes deben completar las evaluaciones del PDR en el Anexo A. La estrategia del PDR describe cómo completar estas evaluaciones y si se necesita alguna información adicional, para comprender mejor las perspectivas de los interesados.

Las Evaluaciones pueden ser completadas individualmente por cada participante y recopiladas por el Líder del PDR en un taller.

Además de las evaluaciones, la recopilación de más información como parte del **Paso 5**, ayudará a comprender más sobre las áreas potenciales de mejora.

Las **entrevistas** son una forma útil de ayudar a identificar las áreas de consistencia y desalineación y se pueden realizar a un grupo específico de participantes, por ejemplo, los de nivel directivo o los que forman parte integral del desarrollo del Proyecto.

Entrevistas

Si se realizan entrevistas con los participantes, se pueden analizar sus respuestas en relación con las evaluaciones del PDR y obtener perspectivas más profundas sobre los riesgos y oportunidades sobre el desarrollo del Proyecto. A través de las entrevistas se pueden identificar similitudes y diferencias, así como obtener una visión de los posibles retos que pueden surgir durante la ejecución del Proyecto.

Cuando se seleccionen los participantes para las entrevistas, se debe incluir a personas de variados grupos de interés. Se debe entrevistar a los participantes de las organizaciones del Patrocinador, Cliente, Administrador de activos y Mercado para obtener una visión general de los temas ambientales y sociales que pueden afectar al desarrollo del Proyecto, se deben realizar también a los expertos en la materia.

Si se dispone de tiempo y recursos, es útil entrevistar a más de una persona de cada organización, por ejemplo, a alguien directivo y técnico. Esto puede revelar puntos de vista y perspectivas diferentes, por ejemplo, el concepto estratégico puede ser muy diferente de lo que realmente se está aplicando. También es importante asegurar que haya un equilibrio de género entre los entrevistados, en la medida de lo posible.

Se debe considerar la posibilidad de incluir a la sociedad civil y a otras personas que representen intereses ambientales y sociales. Estos pueden incluir ONG, grupos de la sociedad civil y actores representativos como líderes comunitarios, organizaciones de mujeres u organizaciones de personas discapacitadas. Estas organizaciones podrían ser locales u organismos nacionales. El análisis de estas perspectivas desde el principio asegurará que se comprendan las perspectivas exactas de las personas potencialmente afectadas por el Proyecto, así como las oportunidades o desafíos para el desarrollo del mismo.

Cada participante debe ser entrevistado preferiblemente a solas, y en un idioma en el que se sienta cómodo para fomentar un debate abierto y transparente. Es importante crear un ambiente de entrevista acogedor y de confianza. Con el permiso de los entrevistados, puede considerarse la posibilidad de grabarlos, para asegurar que se puedan captar los comentarios correctamente. Toda grabación debe ser tratada de manera confidencial.

Siempre se deberá adherir al principio del consentimiento libre, previo e informado (FPIC por sus siglas en inglés) cuando se lleve a cabo el diálogo con los interesados y las partes afectadas de las poblaciones indígenas. Este principio tiene por objetivo garantizar que se respeten los derechos de los pueblos indígenas en el diseño y la ejecución de los proyectos. El principio requiere una consulta exhaustiva con los pueblos indígenas antes de la ejecución, y su participación en todo el proceso de toma de decisiones.[17]. Esto se basa en la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas (UNDRIP), y el Convenio sobre la Diversidad Biológica y el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo.

COL-12 Proceso de consulta previa

Colombia es uno de los países firmantes del Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) el cual fue adoptado por el Congreso de la República por medio de la Ley 21 de 1991. Este instrumento enmarca el proceso de consulta previa que debe realizarse en el país, el cual es obligatorio para el desarrollo de cualquier proyecto en donde se encuentren poblaciones protegidas. La consulta previa ha sido catalogada como un derecho fundamental de los grupos étnicos, de poder decidir sobre medidas o proyectos que se vayan a realizar en sus territorios con el objetivo de proteger su integridad cultural, social y económica.

Por lo anterior, cuando se esté revisando la documentación existente durante el PDR, se recomienda revisar la obligatoriedad de obtener un certificado de presencia de grupos étnicos en el área de influencia del proyecto para determinar si es necesario realizar consulta previa. Este certificado es expedido por el Ministerio del Interior (Ley 1682 de 2013) y es una obligación que recae en el contratista que vaya a realizar el proyecto. De esta manera, se podrán conocer las necesidades de estos grupos e incluir estos asuntos en la formulación y estructuración de los proyectos; y así generar beneficios reales para todos los grupos poblacionales.

Si tiene la intención de entrevistar a los participantes individualmente, éstos deberán completar de forma anticipada sus formularios de evaluación, de modo que se puedan analizar las respuestas y luego explorarlas con más detalle durante la entrevista. Si tiene la intención de completar las evaluaciones a través de talleres debe entrevistar a algunos de los participantes clave de antemano, de modo que el Líder y el equipo de apoyo del PDR tengan el contexto adecuado para facilitar las discusiones de grupo.

[17] La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación ha desarrollado un manual para los profesionales del proyecto sobre el FPIC que está disponible en la siguiente dirección: http://www.fao.org/3/a-i6190e.pdf

COL-13 Grupos de especial protección

En Colombia, por medio de la jurisprudencia de la Corte Constitucional se ha venido reconociendo la especial protección constitucional de ciertos grupos poblacionales que históricamente se han visto enfrentados a condiciones de mayor vulnerabilidad que el resto de la población. Adicional a la jurisprudencia constitucional, cada uno de los grupos de especial protección está protegido por normas jurídicas (leyes, decretos y resoluciones) que permiten la garantía de sus derechos en diversas situaciones y escenarios.

Una de estas situaciones es en el desarrollo de proyectos de infraestructura, en donde se debe evaluar cómo el proyecto beneficia especialmente a estos grupos y/o cómo evitar que el proyecto genere una mayor vulneración a la cual se han enfrentado. Adicionalmente, esta definición de los grupos de especial protección ha estado relacionado con el conflicto interno de Colombia que dejó poblaciones afectadas y víctimas de la violencia. Lo anterior generó que el gobierno tomara acciones específicas para proteger a estos grupos poblacionales, lo cual inicia con la expedición de normas específicas para su protección.

A partir de las normas existente, el Ministerio del Interior estableció que hay cuatro grupos de especial protección principales (Colombia - Ministerio del Interior, 2017):

- Ciclo vital: Niños, niñas y adolescentes y adultos mayores.
- Discapacidad: Personas con discapacidad.
- Pertenencia étnica: Indígenas, Comunidades negras, afrocolombianas, palenqueras y raizales, Gitanos Rrom.
- Género: Mujeres. Lesbianas, gays, bisexuales, transexuales e intersexuales (LGBTI).

De esta manera hay reconocimiento a los diferentes grupos poblacionales de especial protección en Colombia. Es importante que estos grupos poblacionales sean incluidos en el proceso de participación de PDR durante el desarrollo del proyecto y posteriormente en la ejecución y operación de dicho proyecto.

Acordar hallazgos, recomendaciones y planes de acción (Pasos 7, 8 y 9)
Una vez que se hayan recogido los hallazgos (**Paso 7**), los participantes deberán trabajar en conjunto para acordar las brechas de capacidad y desarrollar recomendaciones para abordarlas, así como diseñar el plan de acciones de mejora. Los talleres son la mejor forma de hacerlo.

Talleres
La realización de talleres puede ser una forma eficaz de crear consenso y acortar el plazo del PDR.

Se pueden realizar talleres de medio día, un día o dos días a lo largo del proceso para:

- Llevar a cabo colectivamente las evaluaciones de PDR (**Paso 5)**
- Acordar los hallazgos (**Paso 7**)
- Elaborar recomendaciones (**Paso 8**)
- Elaborar el plan de acción (**Paso 9**)

Puede ser útil dividir a los participantes en grupos, por ejemplo, representando las opiniones o requisitos del Patrocinador, el Cliente, el Administrador de activos y el Mercado; o el área

que se va a tratar. Es mejor tener más de una persona de cada organización en cada grupo, por ejemplo, alguien en la dirección y alguien técnico.

De ser posible, se debe tratar de equilibrar el género en cada grupo e incluir al menos un especialista ambiental y social, o un representante que haya sido informado sobre estas cuestiones antes del taller. De esta manera, se logra pasar de una amplia gama de información, recomendaciones y acciones propuestas de manera estratégica a la práctica.

En los casos que no se puedan desarrollar talleres de manera presencial, también se recomienda utilizar plataformas en línea que facilite las discusiones entre los participantes, teniendo en cuenta las necesidades particulares de los talleres. Algunas consideraciones para el desarrollo de estos talleres en línea son:

- Asegurarse de cumplir con los requisitos técnicos, por ejemplo, la calidad de la conexión a internet, uso de herramientas como cámaras y micrófonos.
- Ajustar las actividades que se planeaban desarrollar de forma tradicional para que sean efectivas en la virtualidad.
- Contar con el consentimiento de los participantes para hacer cualquier grabación y garantizar que esta información se tratará con confidencialidad.
- Creación de pequeños grupos para lograr mayor confianza en los participantes y puedan compartir sus ideas.

El líder del PDR debería considerar estos aspectos para ayudar a seleccionar las mejores prácticas:

- ¿Cuánto tiempo y recursos requiere?
- El nivel de contribución requerido de los participantes para cumplir los objetivos y el propósito del PDR.
- Si los participantes se sienten cómodos compartiendo sus opiniones en un grupo con personas que puedan cuestionar sus puntos de vista, o con personas expertas en el tema. ¿Preferirían hacer las tareas por separado, por ejemplo, completar las evaluaciones por su cuenta?

Plazos

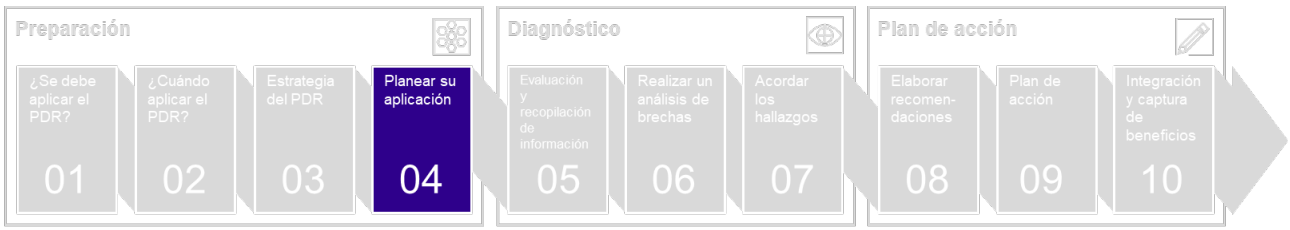
La duración del PDR depende de: la disponibilidad de los participantes, las técnicas que se utilicen, la logística y los próximos hitos del Proyecto. Por esta razón, el proceso completo puede tomar entre dos semanas y un par de meses.

Acordar los plazos de las actividades y comunicarlos a los participantes por adelantado les ayudará a entender qué es lo que deben esperar y cuándo tendrán que participar. Decidir en qué puntos el Líder del PDR necesita la aprobación del Organismo Encargado también debe acordarse con antelación, para que el proceso no se retrase.

La estrategia completa del PDR debe ser aprobada por el Organismo Encargado.

El Plan de implementación (Paso 4), le ayudará a planear en detalle y a monitorear el desarrollo del PDR.

Paso 4 - Planear la aplicación de la estrategia de PDR



Resumen del Paso 4

Objetivo: Planear la aplicación del PDR.

Roles clave: El Líder del PDR que se encarga del enlace con los participantes. El Organismo Encargado tendrá que aprobarlo.

Insumos: *Plantilla del Plan de implementación*, para planificar las tareas del PDR.

Resultados: Un *Plan de implementación* aprobado para la aplicación del PDR.

Un **Plan de implementación** ayuda a impulsar y monitorear el progreso de PDR. Debe capturar todas las actividades del proceso en detalle para que los requisitos de tiempo y recursos sean claros.

Hay tareas que deben completarse a lo largo del PDR. Éstas se encuentran explicadas en cada Paso de este manual. Para cada tarea se debe:

- Acordar **quién** es el responsable de llevarla a cabo.
- Determinar **cuándo** es necesario completarla.
- **Monitorear** el progreso de cada tarea a medida que PDR progresa.

En el Anexo D se presenta una *plantilla* que puede ser utilizada como punto de partida para desarrollar el Plan de implementación. Está pre-diligenciada con las tareas para cada uno de los pasos del proceso de los 10 pasos, pero se puede modificar según sea necesario.

Figura 7: Plantilla del Plan de implementación del PDR

Anexo C: Plantilla del Plan de implementación de PDR

Introducción

Incluir toda la información de antecedentes pertinente (por ejemplo, la etapa del Proyecto, el organismo que lo solicitó, los antecedentes del Proyecto)

Plan de implementación – Planear y monitorear PDR

Consulte el enfoque descrito en la estrategia del PDR y edite la siguiente tabla con el fin de facilitar la planificación y el seguimiento de la estrategia.

Aplicación Paso/Tarea	Plantilla relacionada/ material de apoyo	¿Quién?	¿Cuándo?	Progreso
Paso 3 – Desarrollar la estrategia del PDR				
Completar la revisión de documentos.	Lista de documentos del Paso 3			
Preparar la estrategia del PDR.				
Obtener la aprobación de la estrategia del PDR.	Plantilla de informe del PDR.			
Paso 4 – Planificar la aplicación de la estrategia del PDR				
Completar el primer borrador del Plan de implementación (planificación y monitoreo, programa de evaluación, entrevistas, talleres, requisitos de aplicación).	Plantilla del Plan de implementación.			
Obtener la aprobación del Plan de implementación.				

El Líder del PDR debe consultar la estrategia del PDR (**Paso 3**), y comprobar que todas las tareas son relevantes. Por ejemplo, puede haber decidido no entrevistar a las personas, por lo que no tendrá que completar esas tareas.

El Organismo Encargado necesita aprobar el Plan de implementación, incluyendo los plazos.

Se debe monitorear el progreso con respecto al Plan de implementación aprobado para asegurar que cualquier problema sea identificado y abordado.

Paso 5 - Recopilación de información



Resumen de Paso 5

Objetivo: Reunir las perspectivas de las partes interesadas sobre la complejidad del entorno del Proyecto y las capacidades de las principales organizaciones involucradas.

Roles clave: Líder y apoyo del PDR.

Insumos: Completar las *evaluaciones del PDR* y reunir más información, como se acordó en la estrategia del PDR y se detalla en el Plan de implementación.

Resultados: Completar las *evaluaciones* y reunir toda la información necesaria.

Este Paso da más orientación sobre:

- Cómo completar la evaluación de la complejidad.
- Cómo completar las evaluaciones de capacidad.
- Cómo entrevistar a los participantes para explorar las respuestas de la evaluación con más detalle.

Se deben completar las dos evaluaciones de PDR presentadas en la Sección 2 - ***evaluación de la complejidad*** y ***evaluación de la capacidad***, utilizando las técnicas acordadas en la **estrategia del PDR** (**Paso 3**). También se debe reunir información adicional a través de entrevistas y/o talleres, si aplica.

Nota: Si los participantes están completando las evaluaciones sin entrevistas y/o talleres, deberán añadir comentarios a sus respuestas para comprender mejor los problemas y oportunidades.

Cómo completar la evaluación de la complejidad
Hay 13 factores en esta evaluación, cada uno contiene afirmaciones cualitativas que describen la complejidad del entorno del Proyecto.

En el **Paso 3**, se habrá acordado y documentado el enfoque para completar la evaluación de la complejidad y se habrá aprobado la lista de participantes que la completarán.

Los participantes utilizarán la plantilla de *evaluación de la complejidad* que se presenta en el Anexo A para examinar el alcance del Proyecto en relación con cada factor y decidir si el impacto potencial de cada factor es bajo, medio o alto.

Es importante recopilar las discusiones, las hipótesis y el razonamiento de los participantes en que se basan las calificaciones, ya que puede respaldar **los hallazgos** (**Paso 6**), por ejemplo, haciendo referencia a casos concretos que demuestren las dificultades y oportunidades identificadas. La inclusión de comentarios de los participantes (estos deben ser anónimos) en los debates puede reforzar los hallazgos.

La recopilación y el análisis de las evaluaciones de complejidad realizadas por los participantes generan un perfil de complejidad general para el Proyecto. Esto puede ayudar al Patrocinador y al Cliente a comprender los riesgos y temas estratégicos que se deberán abordar en diversos momentos del ciclo de vida del Proyecto. También puede utilizarse como referencia para demostrar la disposición a pasar de una etapa del ciclo de vida del Proyecto a otra.

Ejemplo: Extracto de una evaluación de complejidad

El Proyecto
Scottish Power es un importante proveedor de energía en el Reino Unido. El Proyecto East Anglia ONE es uno de los mayores parques eólicos en construcción en el mundo, una vez esté en total funcionamiento, tendrá una capacidad instalada de hasta 714MWW y proporcionará empleos e inversiones a la comunidad local. Este Proyecto se enfrentó a una serie de desafíos, entre ellos:

- Una inversión mayor y más compleja que cualquier otro Proyecto eólico anterior.
- Establecer un nuevo equipo del Proyecto.
- Un extenso panorama político de las partes interesadas.
- Una cadena de suministro poco desarrollada.
- Un cronograma de adquisición e ingeniería ajustado.
- Instalar grandes componentes de forma segura y eficiente en un entorno marino.

La evaluación de complejidad:
Este es un extracto de una evaluación de complejidad diligenciada por uno de los participantes del PDR.

Tabla 3 Extracto de una evaluación de complejidad

Factor	Calificación (B/M/A)	Ejemplo de comentario que evidencia la calificación elegida
Grupos de Interés	A	En el Proyecto participan varios departamentos gubernamentales y organismos legales, así como ONG, que tienen una gran influencia en el Proyecto. Las organizaciones locales, los propietarios de tierras, las empresas y los particulares que también participan en el Proyecto pueden influir en la ejecución de este.
Estabilidad del contexto general	A	El contexto general de la ejecución del Proyecto es muy incierto porque depende en gran medida de la evolución de la voluntad política y la opinión. También hay interacción y dependencia de muchas áreas de gobierno que no están alineadas entre sí. Es necesario tratar con los mercados mundiales para la compra de equipos y servicios, cuyos costos pueden fluctuar significativamente.
Variedad de disciplinas y capacidades	A	El Proyecto está ampliando los límites de la cadena de suministro, tanto en capacidad como en idoneidad.

Capacidad organizacional	M	Se ha construido un Proyecto similar con un socio y se está construyendo otro Proyecto similar en forma aislada. Así que a la fecha hay algunas pruebas de capacidad, y hay una fuerte cultura organizacional de aprendizaje y de compartir experiencias entre proyectos.

Cómo completar las evaluaciones de capacidad
Cada evaluación de capacidad identifica características observables entre el Patrocinador, el Cliente, el Administrador de activos y las organizaciones de Mercado. Éstas pueden apoyar la ejecución efectiva y eficiente del Proyecto, o pueden ponerlo en peligro. Adicionalmente, pueden ayudar a determinar cuáles son las capacidades actuales y necesarias para su satisfactoria ejecución.

Es importante recordar que las evaluaciones son específicas del Proyecto al que se aplica el PDR, y no son representativas de la solidez organizacional general.

Las características se agrupan en tres conjuntos:

- **Características tipo 1:** frenan el desarrollo de una organización, independientemente de otras buenas prácticas. Es importante que la organización entienda las posibles complicaciones que podrían darse.
- **Características tipo 2:** están presentes en organizaciones que están funcionando aceptablemente. Las estructuras organizacionales pueden ser funcionales, pero no totalmente optimizadas.
- **Características tipo 3:** indican una organización efectiva y eficiente, óptima para la ejecución del Proyecto. No todos los Proyectos requerirán estas características para tener éxito.

Nota: Estos tres conjuntos de características no constituyen una escala progresiva; una organización puede demostrar ejemplos de los tres al mismo tiempo.

En el **Paso 3**, se habrá acordado y documentado el enfoque para completar las evaluaciones de la capacidad, así como la lista de participantes que completarán estas evaluaciones.

Cada uno de los participantes tendrá que completar las cuatro evaluaciones de capacidad para cada uno de los actores (Patrocinador, Cliente, Administrador de activos y Mercado). Para este proceso es relevante:

- Identificar qué organización cumple, o debería cumplir el papel de Patrocinador, Cliente, Administrador de activos, y qué constituye el Mercado, por ejemplo, la cadena de suministro.
- Revisar cada característica e identificar:
  - Las que sólo están en la columna “**Se tiene actualmente”**, es decir, que la organización demuestra tenerla actualmente;
  - Las que sólo están en la columna “**Se necesita”**, es decir, que la organización requiere para llevar a cabo el Proyecto con éxito, pero que no tiene actualmente.
  - Las que están en las columnas "**Se tiene actualmente**" y "**Se necesita**", en las que la organización demuestra actualmente la característica, pero necesita asegurarse de que se mantenga a lo largo del desarrollo del Proyecto.

Es importante captar las discusiones, las suposiciones y el fundamento de las clasificaciones, ya que puede apoyar los **hallazgos (Paso 6).** También es importante documentar las características *actuales*, que también son vitales para el desarrollo del Proyecto, por ejemplo, si hay un cambio en los recursos, deben tomarse medidas para asegurar que la capacidad de desarrollo del Proyecto no se vea afectada.

Cómo aplicar las entrevistas para reunir información
Es posible que en el **Paso 3** ya se haya especificado en la estrategia si se realizarán entrevistas para apoyar la aplicación del PDR y quiénes serán los entrevistados.

En el **Paso 3** se mencionó que se debe entrevistar a los participantes después de que hayan completado las evaluaciones, lo que permitirá discutir y comprender mejor sus respuestas durante la entrevista. Se deben tener preguntas consistentes que se usen como punto de partida, de manera que se puedan comparar e identificar fácilmente las diferencias en las respuestas. Estas preguntas se pueden adaptar al Proyecto aunque el entrevistador también puede añadir un pequeño número de preguntas específicas para cada participante en la entrevista.

Las preguntas de la entrevista deben reflejar el alcance acordado en la estrategia del PDR (Paso 3).

Si se utiliza un cuestionario estandarizado, significa que el Líder del PDR no tiene que realizar todas las entrevistas y puede recurrir a otros entrevistadores (Apoyo del PDR). Si decide utilizar un equipo de personas para hacerlo, debe asegurarse de que haya un mecanismo para compartir y comparar las opiniones y perspectivas sobre la información adicional recopilada. Es importante que el entrevistado se sienta cómodo para hablar abierta y honestamente con la persona que realiza el cuestionario. Consulte el **Paso 3** para obtener más información sobre cómo realizar la entrevista.

La siguiente tabla presenta una lista de ejemplos de preguntas de entrevistas. Están agrupadas por áreas de interés de acuerdo con los Módulos, ya que tratan desafíos comunes en proyectos de infraestructura. Las preguntas abiertas permiten tener una entrevista semiestructurada y generar un debate con el entrevistado en lugar de un formato cerrado de preguntas y respuestas.

Dependiendo de las áreas de interés en el alcance, el Líder del PDR puede encontrar las preguntas orientadoras y los documentos útiles del Anexo E para desarrollar más preguntas. Utilizar las preguntas que se encuentran en las tablas de *consideraciones* de los Módulos también puede ayudar a validar la eficacia de las condiciones existentes.

Tabla 4: Ejemplos de preguntas para entrevistas

Justificación
¿Cuál es el propósito del Proyecto?
¿Hay una visión del Proyecto? ¿es clara? ¿La comparten todos los participantes, incluidas las posibles personas afectadas por el Proyecto?
¿Quiénes son los principales interesados? *Incluya a los afectados por el Proyecto, y sus funciones e intereses.*
¿Cuáles son los beneficios previstos del Proyecto? *Esto incluye los beneficios ambientales y sociales.*

¿Se ha tenido en cuenta en el diseño del Proyecto la contribución al desarrollo sostenible y el logro de las contribuciones determinadas a nivel nacional (NDC por sus siglas en inglés), del Acuerdo de París?

¿Quién es responsable de la generación de estos beneficios?

¿Se han documentado y articulado claramente los requisitos a la parte responsable de generar los beneficios?

¿Se espera que el Proyecto tenga algún impacto negativo? *Esto incluye los impactos en las comunidades del área de influencia del Proyecto y en el medio ambiente.*

¿Quién se encargará de diseñar las medidas de mitigación para estos impactos?

Gobernanza

¿Cuáles son los acuerdos de gobernanza del Proyecto?

¿Quién es responsable de la gestión de los riesgos del Proyecto? *Esto incluye los riesgos ambientales y sociales.*

¿Todas las partes tienen claras sus responsabilidades?

¿Cuál es el enfoque de las verificaciones y filtros de calidad?

¿Se han incorporado adecuadamente en la estructura de gobernanza las verificaciones relacionadas con sostenibilidad?

¿Existe una adecuada capacidad para realizar la vigilancia permanente de los riesgos ambientales y sociales, así como las medidas de mitigación?

¿Se han establecido estructuras jerárquicas claras para abordar cualquier problema ambiental y social?

¿Es necesario modificar alguno de los acuerdos de gobernanza a lo largo del ciclo de vida del Proyecto?

¿Cuáles son las disposiciones presupuestales y de financiación del Proyecto?

¿Existen presupuestos específicos y adecuados para imprevistos que puedan surgir?

¿Incluye la estructura de gobernanza del Proyecto mecanismos claros de rendición de cuentas para abordar las problemáticas ambientales, de inclusión social y equidad de género en cada nivel? *Por ejemplo, a nivel de director/junta directiva, personal directivo superior, personal de ejecución, etc.*

Diseño y desarrollo organizacional

¿Cuál es el modelo de ejecución del Proyecto? ¿Por qué se seleccionó este enfoque?

¿Se han evaluado los riesgos asociados al modelo de ejecución y se han detallado en los principales documentos del Proyecto? *Por ejemplo, en el marco de la evaluación del impacto ambiental y social y del plan de gestión ambiental y social.*

¿Existe un plan para garantizar que las capacidades necesarias estarán disponibles durante todo el ciclo de vida del Proyecto?

¿Se ha considerado si el diseño organizacional tendrá que cambiar a lo largo del ciclo de vida del Proyecto? ¿Cómo y cuándo podría ocurrir esto?

Estrategia de ejecución

¿Cómo se llevará a cabo el Proyecto? ¿Cuál es el enfoque? ¿Está claro y todo el mundo lo entiende?

¿Se ha consultado a las personas afectadas por el Proyecto y a los grupos representativos para la elaboración de este enfoque?

¿Cuál es el estado actual del Proyecto? ¿En qué etapa del ciclo de vida del Proyecto se encuentra?

¿Hay actualmente algún impacto o problema ambiental y social que haya llamado su atención?

¿Cuáles son los próximos hitos del Proyecto? ¿Están alineados con el objetivo del Proyecto?

¿Cómo se supervisará y gestionará el rendimiento del Proyecto?

¿Se han reunido datos de referencia para medir los indicadores de desempeño ambiental y social?

¿Se ha preparado una evaluación detallada de los efectos ambientales y sociales, así como un plan de gestión ambiental y social?

¿Qué normas ambientales y sociales y/o medidas de mitigación se están aplicando?

¿Cómo interactuarán los equipos de ejecución del Proyecto con las personas afectadas por él?

¿Se han obtenido los permisos y/o autorizaciones ambientales pertinentes y el consentimiento libre, previo e informado de los pueblos indígenas afectados, en caso de ser necesario?

¿Existe un plan de acción que incorpore la perspectiva de género en el diseño y la ejecución del Proyecto?

¿Existe un mecanismo de reclamación para recibir y abordar las comunicaciones externas, incluidas las consultas y quejas de las personas afectadas?

Adquisición

¿Cuál es la capacidad y competencia del Mercado para apoyar el Proyecto? ¿Se ha investigado?

¿Se han investigado las capacidades y competencias específicas relacionadas con el cumplimiento de las normas ambientales y sociales, así como la incorporación de la perspectiva de género?

¿Se tiene claridad sobre el tipo de contratación que se espera aplicar teniendo en cuenta los procesos requeridos y el nivel de competencia que se demande?

¿El análisis del sector incluye la perspectiva legal, comercial, financiera, organizacional, técnica y de análisis de riesgo?

¿El nivel de complejidad del proceso de adquisición está acorde con el nivel de complejidad del Proyecto y del entorno de su ejecución?

¿Qué enfoque se ha adoptado para la participación del Mercado?

¿Se ha hecho énfasis en la sostenibilidad al incorporar la participación del Mercado?

¿Cuáles son los principios que determinarán la estrategia de empaquetamiento de trabajo y los requisitos de la cadena de suministro?

¿Existen políticas y procedimientos de adquisición para asegurar que los proveedores y contratistas se adhieran a las normas ambientales, sociales y de género establecidas para el Proyecto?

¿La documentación de contratación (términos de referencia, criterios de calificación, criterios de evaluación, etc.) incluye requisitos relacionados con el desarrollo sostenible? *Por ejemplo, ¿Se ajustan los conocimientos especializados y la capacidad a las normas ambientales y sociales existentes?*

Administración de Activos

¿Quién será el propietario del activo terminado y quién será el responsable de su mantenimiento? ¿Está claro?

¿El Administrador de activos es consciente de todo el espectro de riesgos y medidas de mitigación en la etapa de operación?

¿El Administrador de activos ha asumido la responsabilidad de la aplicación y supervisión de los riesgos ambientales y sociales y las correspondientes medidas de mitigación descritas en el plan de gestión ambiental y social?

¿Se han hecho esfuerzos para inculcar sentido de pertenencia en las personas a las que se entregará el activo?

¿Cuál es el nivel de compromiso estratégico entre el Patrocinador y los equipos de administración de activos? ¿Es suficiente?

¿Se han identificado y puesto en práctica oportunidades para maximizar los beneficios sociales del Proyecto? Por ejemplo, el empleo local y la formación profesional asociada, los planes de participación en los beneficios, etc.

¿Está claro cómo se gestionarán los compromisos entre las partes?

Gestión de riesgos

¿Se han identificado los riesgos previsibles del Proyecto? ¿Esto se han tipificado, cuantificado y asignado a un responsable de gestionarlos?

¿Los riesgos se han transferido y/o asignado a la parte que tenga la mejor capacidad organizacional para gestionarlos?

¿Cuáles son los principales desafíos y riesgos para el éxito de la ejecución del Proyecto? ¿Cómo se gestionarán y mitigarán?

¿Cuáles son los principales riesgos ambientales y sociales asociados con el Proyecto y sus efectos? ¿Quién se encarga de identificar y gestionar esos riesgos en cada etapa de la elaboración del Proyecto?

¿Cuáles son las normas ambientales y sociales previstas con las que se alineará el Proyecto?

¿El Proyecto implicará alguna adquisición de tierras o reubicación de poblaciones locales?

¿Qué grupos sociales pueden verse afectados por el desarrollo del Proyecto? ¿Quién es el responsable de gestionar las reclamaciones? ¿Se ha elaborado un plan al respecto?

¿Quién se encargará de asegurar que a las personas afectadas por el Proyecto se les consulte durante todo el proceso?

¿Se han expuesto los riesgos relacionados con el trabajo infantil, la esclavitud moderna, la explotación y el abuso y acoso sexual en la evaluación del impacto ambiental y social?

¿Se han investigado las posibles repercusiones en el Valor por Dinero y la ejecución satisfactoria de los proyectos?

Durante el **Paso 6**, se analizará toda la información recopilada en el **Paso 5**. Por lo tanto, es importante documentar las respuestas de las entrevistas de manera que se puedan comparar entre todos los participantes. Esto significa que se pueden identificar temas comunes, áreas de desalineación, problemas y oportunidades.

Nota: Si pide permiso a los entrevistados, puede grabar las sesiones para que puedan ser transcritas, o el equipo de entrevistadores pueda volver a revisar sus registros

Paso 6 - Realizar un análisis de brechas



Resumen del Paso 6

Objetivo: Identificar oportunidades para mejorar el desarrollo de proyectos.

Roles clave: Líder y apoyo del PDR. Expertos en la materia para orientar.

Nota: Para este Paso, puede ser útil el asesoramiento de un experto con conocimientos de buenas prácticas en el desarrollo de proyectos de infraestructura similares.

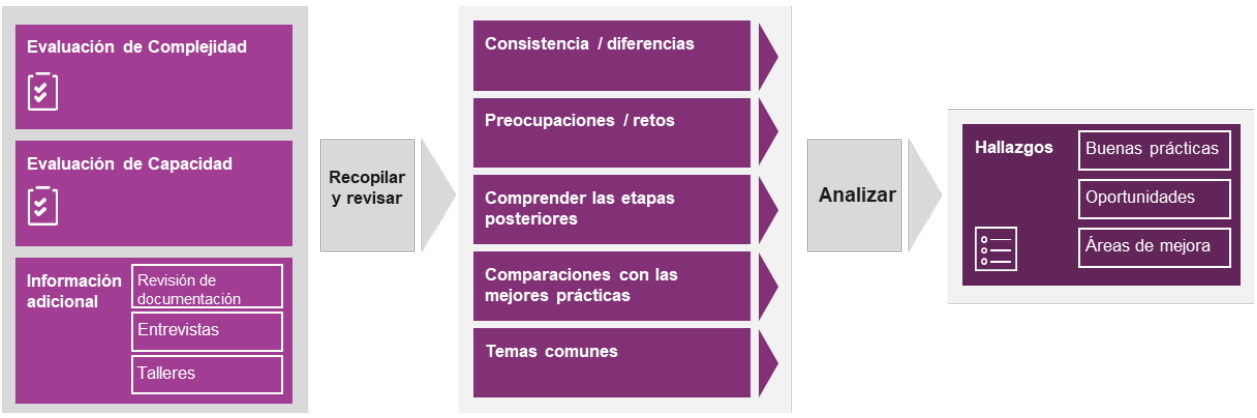
Insumos: Información recopilada en el Paso 5 para identificar y documentar las brechas y oportunidades.

Resultados: Un conjunto de hallazgos propuestos documentados en la *plantilla de reporte del PDR.*

En los pasos anteriores, se ha reunido una gran cantidad de información. Ahora es necesario recopilarla y analizarla para identificar las diferencias entre las capacidades actuales y las requeridas (las brechas). Esto proporcionará un panorama general de las deficiencias y las oportunidades de desarrollo.

Para completar el **Paso 6**, se necesitarán fuertes habilidades analíticas. El resultado de este Paso será una sección clave del informe del PDR (*los hallazgos*). Puede ser útil consultar con expertos en la materia, a lo largo de este Paso.

Figura 8: El análisis de brechas de la complejidad / capacidad



Las tareas en el análisis de las brechas de complejidad/capacidad incluyen:

- Recopilar las **evaluaciones de complejidad** de los participantes para crear un **perfil de complejidad** del Proyecto;
- Recopilar las **evaluaciones de la capacidad** de los participantes para identificar los posibles obstáculos y las áreas que deben mejorarse;
- Resumir los resultados de la evaluación y verificarlos con información adicional disponible. Revisión de documentos y notas de entrevistas y/o talleres para identificar la **brecha de complejidad /capacidad.**
- Identificar los **hallazgos** que expresan las brechas entre las prácticas actuales y las buenas prácticas, así como las áreas que deben mejorarse. Los hallazgos también destacan las áreas de buenas prácticas existentes.

1. Crear un perfil de complejidad

El perfil de complejidad resume los desafíos en la ejecución de proyectos y mejora la comprensión por parte del equipo de los riesgos estratégicos que pueden surgir en diferentes puntos del ciclo de vida del Proyecto. También da una calificación de complejidad general al Proyecto.

Los interesados proporcionan una calificación Baja, Media o Alta para cada factor de evaluación de la complejidad, utilizando las descripciones suministradas para cada escala. Las evaluaciones se recopilan para destacar diferentes perspectivas, áreas de riesgo y un panorama general de la complejidad del Proyecto.

Figura 9: El perfil de complejidad[18]

Factor	Datos de evaluación			Perfil
	Bajo	Medio	Alto	
Importancia estratégica		1	17	A
Grupos de Interés		6	12	A
Articulación de requisitos y beneficios	10	7	1	B
Estabilidad del contexto general	1	12	6	M
Impacto financiero y Valor por Dinero		5	13	A
Complejidad de la ejecución (incluida la tecnología)	1	7	10	A
Interfaces/Relaciones		9	9	A M
Variedad de disciplinas y capacidades		3	15	A
Dependencias	3	10	5	M
Magnitud del cambio	1	12	5	M
Capacidad organizacional	3	13	2	M
Interconexión	6	10	2	M

Las columnas de datos de la evaluación muestran el número de personas que puntuaron cada factor en cada nivel de complejidad. La columna del perfil indica la complejidad general de cada factor, que es el nivel de complejidad indicado por el mayor número de participantes.

Este Proyecto tiene una gran importancia estratégica y es complejo debido al número de participantes, la inversión financiera y las opciones tecnológicas.

[18] El ejemplo utiliza el DECA publicado en la Guía de Desarrollo de Proyectos del Reino Unido

Si el número de calificaciones para un factor particular es el mismo, o muy cercano, entre dos calificaciones, se puede asignar una calificación global de Bajas-Medias o Medias-Altas. Un ejemplo de ello es el factor Interfaces/Relaciones que en la figura anterior indica dos calificaciones (Alta y Media).

El Líder del PDR en lugar de tomar un promedio de los factores, debe considerar la importancia de cada uno de ellos y juzgar si la complejidad general del Proyecto es Baja, Media o Alta; algunos factores tendrán más peso en ciertos proyectos que otros. Las notas de las entrevistas y de los talleres de discusión ayudarán a comprender la importancia relativa de cada factor.

Por ejemplo, cinco factores con calificación Alta, tres Media y cuatro Baja pueden parecer una distribución bastante uniforme entre los factores. Sin embargo, al analizarlos puede que se dé muy poca importancia a los factores con calificación Alta cuando se identifique la brecha de capacidad. Es importante registrar y explicar por qué se han tomado decisiones con respecto a la forma en que se ponderan los factores, por ejemplo, incluyendo notas de entrevistas y/o talleres de discusión.

En el ejemplo de la Figura 9 había igual número de calificaciones altas y medias. Sin embargo, las notas de la entrevista y del taller identificaron la importancia particular de algunos de los factores que habían recibido una puntuación *alta*, en particular su importancia estratégica, por lo que a este Proyecto se le asignó una complejidad general ***Alta.***

2. Recopilar las evaluaciones de capacidad

Es necesario recopilar las evaluaciones de capacidad (completadas individualmente o en grupos) ya que será posible identificar temas comunes, características que pueden ser obstáculos para el éxito (Tipo 1), y buenas prácticas sobre las que se puede construir (Tipos 2 y 3).

Las evaluaciones compiladas ofrecen una perspectiva de las posibles brechas entre las capacidades actuales y las que se necesitan para gestionar la complejidad y ejecutar el Proyecto. Al examinar las respuestas compiladas, el Líder del PDR debe emitir un criterio sobre la capacidad de cada área de responsabilidad. Este criterio se basa en el número de respuestas, respaldado por la información obtenida en las entrevistas y las discusiones de los talleres.

Figura 10: Evaluaciones de capacidad compiladas [19]

Evaluación de la capacidad de los Administradores de Activos

Características con puntuación mayor o igual a 6 están resaltadas

Características del Administrador de Activos	Se tiene actualmente	Se necesita
	Número	Número
Características Tipo 1 (Rojas)		
Enfoque inadecuado de la gestión de activos de todo el ciclo de vida	1	N/A
La estrategia de inversión de activos no está alineada con los objetivos estratégicos de la organización	0	
La deficiente toma de decisiones, la estructura de gobernanza y los procesos perjudican la estrategia de activos	2	
Gestión, funciones y/o responsabilidades mal definidas	3	
Falta de resiliencia	0	
Uso innecesario de herramientas específicas	0	
No se basa en una propuesta de Valor por Dinero en todo el ciclo de vida	0	
No hay compromiso estratégico con el operador y/o la cadena de suministro	1	
Transferencia inapropiada de riesgos	0	
Falta de claridad en la rendición de cuentas de las decisiones clave	1	
Cultura suspicaz	0	
La tecnología es vista como una "panacea"	0	
Las prácticas de trabajo comprometen la ejecución	0	
Poca conciencia estratégica de la capacidad en la cadena de suministro	2	
Desarrollo y conservación deficientes de la capacidad de los patrocinadores	0	
Características Tipo 2 (Verdes)		
Estrategia de todo el ciclo de la vida del activo.	12	1
Agrupación óptima de activos	6	5
Medición del rendimiento de los activos	11	0
Resiliencia de los activos planificados	7	2
Procesos, funciones y roles de gestión formalizados para todo el ciclo de vida del activo	5	5
Plan de preparación operacional	10	2
Participación activa de los interesados	10	2
Se utiliza un marco de evaluación y desarrollo de competencias	6	6
Uso de datos y gestión de la información	12	1
Caracaterísticas Tipo 3 (Azul)		
Usos inteligentes de los activos alineados con los objetivos de la organización	12	1
Continuidad del rendimiento a lo largo del ciclo de vida del activo	11	1
Gobernanza, liderazgo y gestión del cambio eficaces	10	3
Eficiencia de la inversión y gestión del resultado	10	1
Visión organizacional sistemática de los activos	9	3
Se ha establecido una estrategia eficaz de preparación operacional	8	3
Capacidad asegurada	7	3
Uso inteligente de los datos y gestión del conocimiento	10	2

El ejemplo ilustra la cantidad de personas que observaron cada característica relacionada con el Administrador de Activos. Los recuadros sombreados destacan las características que fueron observadas por un tercio, o más, de las personas involucradas en la realización de la evaluación.

Con base en las respuestas del perfil de capacidad y teniendo en cuenta la retroalimentación de las entrevistas y los talleres, la capacidad actual del Administrador de activos se encuentra entre el Tipo 2 y el Tipo 3. La capacidad necesaria para llevar a cabo el Proyecto con éxito se encuentra también entre el Tipo 2 y el Tipo 3. Por lo tanto, existe un nivel relativamente bueno de capacidad de administración de activos para llevar a cabo este Proyecto.

[19] El ejemplo se basa en la evaluación de la capacidad de los administradores de activos publicada en la Guía de Desarrollo de Proyectos del Reino Unido.

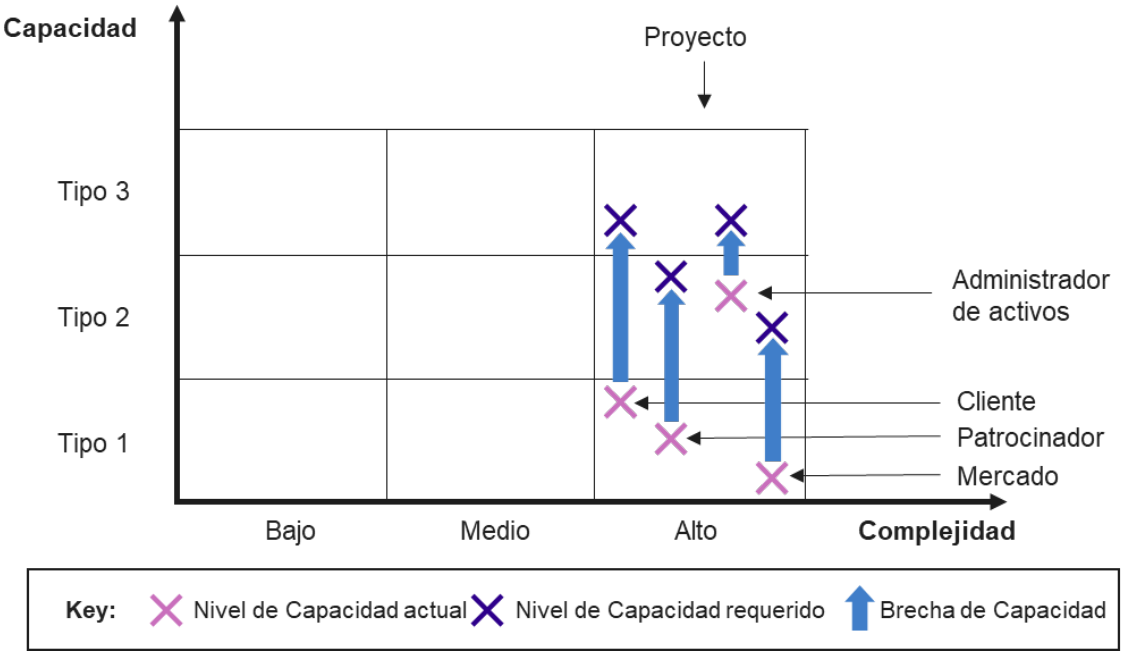
3. Identificar las brechas de complejidad / capacidad
La información adicional reunida a partir del análisis de documentos, las entrevistas y los talleres (incluidos los registros de las discusiones, las reflexiones y las hipótesis en que se basan las calificaciones), ayudan al Líder del PDR a construir un amplio panorama de los niveles de capacidad actuales y necesarios en todo el Proyecto.

Se debe cotejar el análisis de la información adicional con los resultados de las evaluaciones. La información adicional apoyará los resultados de las evaluaciones o los pondrá en tela de juicio, lo que puede justificar un debate más a fondo con los participantes. Las diferencias inexplicables en las evaluaciones de los distintos participantes también pueden justificar debates de seguimiento.

Es necesario analizar esto para identificar temas comunes, brechas de capacidad emergentes y desafíos específicos para sustentar los hallazgos.

El gráfico que figura a continuación puede utilizarse para ayudar a los interesados a visualizar las brechas entre complejidad y capacidad.

Figura 11: Gráfico de análisis de la brecha de complejidad / capacidad



En este ejemplo, se ve que la capacidad actual del Administrador de activos y del Cliente se encuentra en el Tipo 1, por lo que hay una mayor brecha en la capacidad para estas áreas de responsabilidad. Esto significa que estos actores necesitan mejorar su capacidad o reducir la complejidad del entorno de Proyecto.

Por el contrario, se observa que la brecha en la capacidad para el Patrocinador es mucho menor.

4. Identificar los hallazgos de PDR

Los hallazgos del PDR documentan las brechas de complejidad / capacidad como una serie de afirmaciones o hallazgos. Estas afirmaciones identifican áreas de buenas prácticas (que se fomentarán) y cuestiones u oportunidades relacionadas con el éxito de la ejecución.

En esta etapa no se debe intentar dar soluciones, esto se desarrolla en la fase del plan de acción usando los Módulos del PDR.

La experiencia en el uso de la metodología muestra que hay áreas clave relacionadas con el desarrollo de proyectos en las que a menudo se producen brechas de complejidad y capacidad. Las mejores prácticas en estas áreas se incluyen en los **Módulos del PDR.** En particular, la sección de buenas prácticas puede ayudar a identificar las áreas que deben mejorarse en el Proyecto. La sección de hallazgos típicos de los Módulos también podría ser útil para articular estos hallazgos.

Agrupar los hallazgos según las temáticas de los Módulos del PDR ayudará a organizar dicha información. Puede resultar útil usar las siguientes preguntas al agrupar los hallazgos:

- ¿Son las respuestas coherentes?
- ¿Hay diferencias entre individuos u organizaciones?

Justificación

- ¿Existe una comprensión común de la visión y los resultados previstos del Proyecto, y éstos pueden lograrse?

Gobernanza

- ¿Existen deficiencias en la estructura de gobernanza y de toma de decisiones que puedan limitar la capacidad del equipo del Proyecto para hacer frente a su complejidad?

Estrategia de ejecución

- ¿Está claro el enfoque de la ejecución?
- ¿Reconocen los participantes la complejidad o el desequilibrio de la capacidad? ¿Tienen un plan para afrontarlo?

Diseño y desarrollo organizacional

- ¿Entienden claramente los participantes qué cambios organizacionales y culturales son necesarios para obtener los beneficios previstos para el Proyecto?
- ¿Cómo están estructuradas las entidades clave? ¿Están claros los límites e interfaces entre las diferentes entidades para garantizar el aporte de recursos internos y externos?

Adquisición

- ¿Los participantes están de acuerdo en que la estrategia contractual maximizará el Valor por Dinero?

Gestión de riesgos

- ¿La asignación de riesgos coincide con la capacidad o el interés de la organización en gestionarlos? Por ejemplo: la capacidad de maximizar los beneficios sostenibles, la asequibilidad, el logro del mayor Valor por Dinero y la garantía del apetito del Mercado.

Administración de activos

- ¿El Administrador de activos ayudará al Proyecto a alcanzar los resultados y beneficios esperados a corto, mediano y largo plazo?

En el Anexo E se presentan unos listados de preguntas y documentos útiles para cada uno de los Módulos del PDR. La comparación de estas listas con la información que se ha recopilado puede ayudar a identificar cualquier brecha. Los Módulos del PDR amplían estas listas y pueden ayudar a definir mejor estas brechas y a construir un cuadro del estado futuro ideal para el Proyecto.

Ejemplos de hallazgos de PDR

A continuación se presentan algunos de los hallazgos encontrados en diferentes proyectos. Los hallazgos serán específicos del Proyecto que se está revisando y reflejarán las áreas de interés. Puede ser útil añadir a los hallazgos un contexto específico del Proyecto, como los nombres de las políticas o de las organizaciones de las partes interesadas.

A continuación, se presentan ejemplos de buenas prácticas existentes que deberían fomentarse:

- Las visiones a corto y largo plazo, del Proyecto, son claras para los involucrados, y éstos comparten una comprensión de los resultados deseados.
- Las lecciones aprendidas internamente han sido investigadas e incorporadas en la ejecución del Proyecto.
- El Proyecto forma parte de la estrategia nacional.
- Se hace un buen uso de la información sobre los activos para elaborar los requisitos de los proyectos.
- Hay claridad respecto de quién tiene autoridad para los diferentes tipos de decisiones del Proyecto.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de hallazgos sobre áreas de mejora de proyectos internacionales. Por lo tanto, puede que muchos de estos ejemplos no sean aplicables a todos los países:

- Los participantes no entienden claramente el nivel de capacidad que el Cliente necesita para llevar a cabo el Proyecto.
- El Cliente y las organizaciones de la cadena de suministro no tienen experiencia en la aplicación exitosa del modelo de adquisición propuesto. Por lo tanto, es posible que necesiten capacidades que actualmente no tienen.
- Las ambiciones y prioridades nacionales en materia de desarrollo sostenible no se han tenido en cuenta en el diseño y desarrollo del Proyecto.
- La asignación de riesgos no corresponde con la capacidad o el interés de la organización para gestionarlos.
- Las estimaciones del equipo del Proyecto en cuanto a tiempo, costo y beneficios no están respaldadas por planes y controles realistas, por lo que los participantes tienen poca confianza en que cumplirán sus estimaciones.
- No existe un compromiso estratégico con los operadores y/o la cadena de suministro, por lo que la solución del Proyecto puede no estar definida, desarrollada, y su propuesta de construcción y entrega puede no ser adecuada.
- Hay un uso limitado de la información sobre los activos en la elaboración de los requisitos del Proyecto, y Building Information Modelling (BIM) no está incorporado en las actividades de desarrollo del mismo, en los casos en que sea necesario.

- Existe el riesgo que el proceso de licitación no arroje un proveedor óptimo de servicios, por ejemplo, se centra en la oferta más baja.
- El equipo del Proyecto carece de capacidad para mitigar y gestionar los posibles riesgos de seguridad para las comunidades afectadas.
- El equipo del Proyecto no tiene una comprensión clara de su contribución al desarrollo sostenible y cómo maximizar los beneficios ambientales y sociales del Proyecto.
- No existe un sistema de gestión de comunicaciones entre el operador de los activos y el de mantenimiento, lo que podría tener repercusiones en el funcionamiento del Proyecto.
- No existe, o hay un compromiso limitado con la sociedad civil y los grupos representativos, por ejemplo, los grupos de protección ambiental, los líderes comunitarios, las organizaciones de personas discapacitadas o las organizaciones de mujeres. Esto podría dar lugar a una falta de comprensión de los posibles impactos en las comunidades afectadas por el Proyecto.
- El proceso de adquisición y el enfoque de participación del Mercado no transmiten claramente las normas necesarias para la sostenibilidad ambiental y social.
- El Cliente y el Administrador de activos no cuentan con especialistas adecuados en materia ambiental, social y de género para gestionar los riesgos y beneficios correspondientes en todo el ciclo de vida del Proyecto.
- No hay suficiente presupuesto para la aplicación de medidas de mitigación de los riesgos ambientales y sociales para permitir respuestas rápidas a los imprevistos ambientales y sociales.

Paso 7 - Acordar los hallazgos



Resumen del Paso 7

Objetivo: Obtener retroalimentación y aprobación de los hallazgos propuestos.

Roles clave: Líder y apoyo del PDR. Organismo Encargado y cualquier otro interesado.

Insumos: Lista de hallazgos propuestos que deben ser acordados.

Resultados: Hallazgos aprobados y documentados en la *plantilla del informe del PDR.*

Es importante señalar que algunos hallazgos pueden ser bastante controversiales y que los interesados pueden sentir que están siendo criticados. Hay que recordar que el propósito de la metodología es ayudar al equipo del Proyecto a construir un diagnóstico de la situación actual y a su vez tener las mejores posibilidades de éxito. PDR a menudo ayuda a los equipos que emprenden proyectos complejos a poner a prueba los límites de su capacidad organizacional, por lo que se puede esperar que en el proceso se descubran nuevos desafíos.

Los responsables de la elaboración y supervisión del PDR deben acordar los hallazgos antes de pasar al siguiente paso. Todas las partes deben tener claro el estado actual del Proyecto, y acordar qué áreas necesitan mejorar. El Líder del PDR es responsable de:

- Obtener retroalimentación sobre los hallazgos.
- Asegurarse de que las opiniones de los participantes y de los principales interesados sobre los hallazgos se escuchen y se tengan en cuenta.
- Asegurar que los hallazgos sean exhaustivos y reflejen con precisión la información recibida.

Cuando se hayan acordado los hallazgos, estos deben ser documentados en la sección de resultados de la plantilla de informe del PDR (Anexo B).

Usar los Módulos del PDR: East Anglia ONE

Ya se ha demostrado que puede ser útil agrupar los hallazgos por áreas de interés de los Módulos del PDR. A continuación se muestran ejemplos de los hallazgos del Proyecto ONE de East Anglia:

Diseño y desarrollo organizacional:
Hay una serie de desafíos asociados con la asignación de recursos adecuados al Proyecto, en lo que respecta a la capacidad y al monto de los recursos, algunos de los cuales se ven influenciados por factores externos de la organización del Cliente.

- La financiación no continua durante el ciclo del Proyecto causó que los recursos se reasignaran a otros proyectos. Una vez se otorgó la autorización para el Proyecto, hubo escasez de recursos, lo que generó sobrecargas de trabajo a los miembros del equipo.
- Debido en parte a las limitaciones de tiempo, existe el riesgo de que las nuevas personas que se incorporen al equipo no tengan la oportunidad de hacerlo adecuadamente.
- La gestión organizacional ha impactado en la capacidad de reclutar de manera oportuna.
- Los planes y enfoques de capacitación de recursos humanos de la empresa no apoyan las necesidades del Proyecto.
- El personal existente con experiencia en el tema está trabajando actualmente en otros proyectos.

Paso 8 - Elaborar recomendaciones para mejorar el Proyecto



Resumen del Paso 8

Objetivo: Desarrollar recomendaciones de alto nivel para mejorar el desarrollo del Proyecto.

Roles clave: Líder y apoyo del PDR como facilitadores. Expertos en la materia para guiar. Participantes para contribuir. El Organismo Encargado y cualquier otra parte interesada pertinente para su aprobación.

Insumos: Hallazgos aprobados y documentados en la plantilla del PDR.

Resultados: Un conjunto acordado de recomendaciones documentadas en la *plantilla de reporte del PDR.*

El análisis de brechas destaca las buenas prácticas y las áreas que deben mejorarse, las cuales se documentan como ***los hallazgos*** (**Paso 6**). El siguiente paso es identificar soluciones de alto nivel, o ***recomendaciones***, que aborden estos hallazgos. Las recomendaciones no deben ser detalladas pues en pasos posteriores, los participantes desarrollarán un plan de acción para implementarlas. (**Paso 9**).

Los Módulos del PDR ayudarán a desarrollar las recomendaciones explorando las causas fundamentales de las brechas de capacidad que se han enunciado en los hallazgos.

Enfoque del Paso 8

El Líder del PDR debe hacer referencia a la estrategia del PDR (**Paso 3**) y confirmar que el enfoque previsto para desarrollar las recomendaciones sigue siendo apropiado. Un taller, o una serie de talleres es a menudo la mejor manera de desarrollar y acordarlas. Además de los participantes, se debe invitar al Organismo Encargado de la aprobación y a cualquier otro interesado clave, para asegurar que las recomendaciones tengan apoyo de alto nivel y sean realizables. En los talleres se podría agrupar a los participantes por áreas de responsabilidad para elaborar conjuntamente recomendaciones que se relacionen con sus funciones.

Expertos en la materia

Loa expertos pueden ser un recurso útil para orientar a los participantes en la elaboración de las recomendaciones. Pueden ofrecer una perspectiva diferente y presentar ejemplos reales de buenas prácticas que hayan aplicado anteriormente**.**

Elaboración de recomendaciones

Para pasar de los hallazgos a las recomendaciones, se debe:

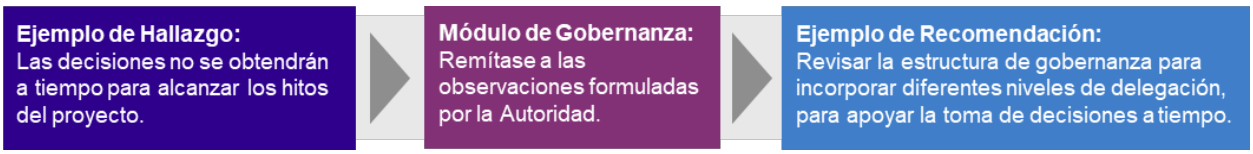
- Identificar qué Módulo(s) podría(n) respaldar el desarrollo de la actividad, (si los hallazgos del Proyecto particular se asemejan a las afirmaciones de los hallazgos típicos presentados en un Módulo, entonces éste puede ayudar a fortalecer la capacidad.

Las consideraciones del Módulo ayudarán a los participantes a comprender las causas fundamentales de los hallazgos. Es posible que no se necesiten todos los Módulos, y se puede decidir en qué orden utilizarlos.

- Revisar los resultados de las evaluaciones. Esto también ayudará a elaborar las recomendaciones (volver al **Paso 6**).
- Elaborar al menos una recomendación para abordar cada hallazgo y su causa fundamental. A veces se abordará un hallazgo con más de una recomendación, y a veces una recomendación puede abordar múltiples hallazgos. Puede ser útil agrupar las recomendaciones por áreas de interés.
- Desarrollar las recomendaciones a modo de frases generales y positivas (las acciones se detallarán en el Plan de acción - **Paso 9**).
- Documentar las afirmaciones en la sección de *recomendaciones de la plantilla de reporte del PDR* (**Anexo B**).
- Solicitar la aprobación de las recomendaciones al Organismo de Encargado.

Ejemplo: Elaboración de una recomendación para abordar un hallazgo usando el Módulo de gobernanza

Figura 12: Ejemplo de elaboración de recomendaciones



Usar los Módulos del PDR: East Anglia ONE

Una vez que el equipo del Proyecto estableció sus hallazgos (**Paso 7**), se basó en las siguientes consideraciones del Módulo de Diseño y Desarrollo Organizacional para elaborar las recomendaciones:

- ¿Hay una fuerte supervisión por parte de las entidades y organizaciones involucradas en el Proyecto? ¿Cómo se garantiza la asignación de recursos para gestionar y responder a la supervisión del Proyecto?
- ¿Cómo se asegurará el diseño organizacional en las entidades u organizaciones involucradas con el Proyecto?
- ¿Qué políticas organizacionales existen que afectarán la toma de decisiones dentro de la organización, por ejemplo, las políticas de recursos humanos?
- ¿Cuál es el enfoque de la organización en cuanto al plan de sucesiones y el desarrollo de las personas?
- ¿Ha identificado las actividades que deberían realizarse dentro de la organización y las que deberían subcontratarse?
- ¿Qué probabilidades hay de que el tamaño del equipo cambie a lo largo del ciclo de vida del Proyecto?
- ¿La estrategia de recursos es apropiada para la importancia, complejidad y escala del Proyecto?
- ¿Cuál es la mejor estructura organizacional para el éxito? ¿La estructura optimiza el uso de los recursos?
- ¿Cómo afectarán las jerarquías organizacionales existentes a la estructura del equipo del Proyecto?

Basándose en estas consideraciones, el equipo elaboró las siguientes recomendaciones:

- Elaborar una estrategia de recursos clara y alineada con los requisitos de la organización, que proporcione flexibilidad para las diferentes fases del Proyecto y los factores externos.
  - Asegurar un equipo base estable.
  - Identificar dónde se pueden emplear recursos flexibles (consultores, agencias).
  - Poner en marcha el apoyo administrativo para gestionar estos recursos de manera más flexible.
- Desarrollar el enfoque de compensación e incentivos, teniendo en cuenta el entorno organizacional específico.

Paso 9 – Planear cómo implementar las recomendaciones



Resumen del Paso 9

Objetivo: Desarrollar acciones específicas para la aplicación de las recomendaciones.

Roles clave: Líder y apoyo del PDR como facilitadores. Expertos en la materia que guíen a los participantes a hacer aportes. El Organismo Encargado y cualquier otra parte interesada pertinente para su aprobación.

Insumos: Documento de recomendaciones acordadas entre los diferentes actores.

Resultados: Una propuesta de plan de acción documentado en la *plantilla del informe del PDR.*

En este paso se elaborará un plan de acción detallado para mejorar el desarrollo del Proyecto.

El Líder del PDR debe revisar la estrategia del PDR (**Paso 3)** y confirmar que el enfoque previsto para el plan de acción sigue siendo apropiado. Un taller, o una serie de talleres, es a menudo la mejor manera de desarrollar y acordar acciones. Además de los participantes, se debe invitar al Organismo Encargado y a cualquier otro interesado clave, para asegurar que las acciones tengan un apoyo de alto nivel y sean alcanzables.

Puede ser conveniente agrupar a los participantes en el taller por dependencias o grupo de trabajo dentro de su organización para desarrollar conjuntamente acciones que se relacionen con sus funciones.

Los **expertos** también pueden ser un recurso útil para orientar a los participantes en la elaboración del plan de acción. Pueden ofrecer una perspectiva diferente y presentar ejemplos reales de buenas prácticas que hayan aplicado anteriormente**.**

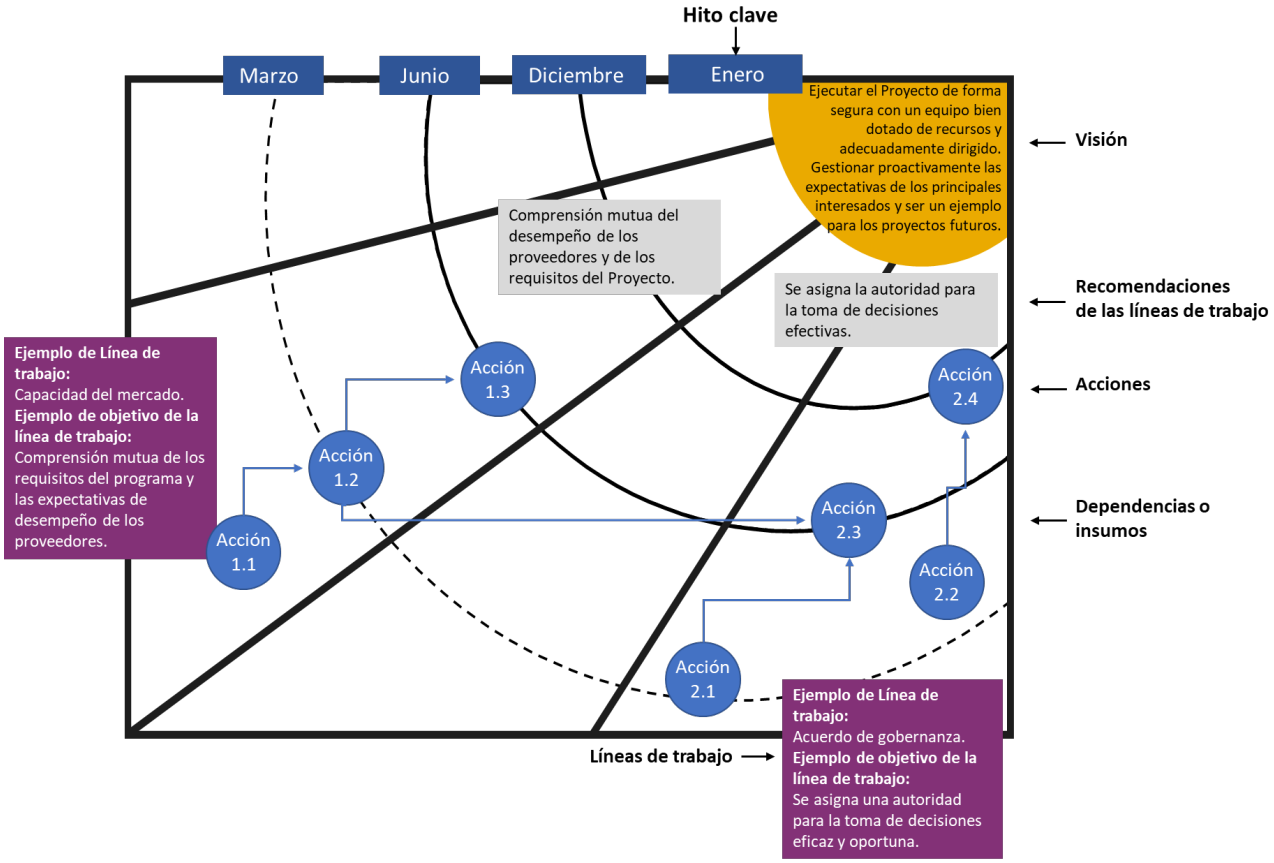
Plan de acción

Para pasar de las recomendaciones al Plan de acción se debe:

	Acción	Descripción
1	**Imprimir una versión grande de la plantilla del Plan de acción del Anexo H**	Se recomienda el tamaño A0.
2	**Desarrollar una visión común y general para mejorar la ejecución del Proyecto.**	Se pueden revisar los objetivos del Proyecto y las recomendaciones (**Paso 8**) para comprender y establecer la mejor forma de llevar a cabo el Proyecto. Las visiones propuestas deben ser acordadas entre todas las áreas de responsabilidad (Patrocinador, Cliente, Administrador de activos y Mercado).
3	**Agrupar las recomendaciones según las líneas de trabajo**	Esto ayudará a lograr la visión general. Puede ser útil acordar un objetivo para cada línea de trabajo. Por lo general, las recomendaciones se dividirán en un pequeño número de líneas de trabajo, por ejemplo, tres o cuatro líneas de trabajo que fomenten la generación de capacidades de todo el equipo del Proyecto y de los interesados. Por ejemplo, en la *Figura 13: Ejemplo de plantilla para facilitar la planificación de acciones en el taller,* la línea de trabajo de 'acuerdos de gobernanza' tiene por objeto delegar la facultad de toma de decisiones para la adopción de decisiones eficaces y oportunas en un determinado período de tiempo. Todas las recomendaciones deben abordarse en la fase del plan de acción y como mínimo en una línea de trabajo.
4	**Establecer los hitos clave del Proyecto**	Estos determinarán cuándo se requieren las mejoras en la capacidad. El primer hito representa el futuro inmediato, es decir, las acciones que deben adoptarse para crear capacidad inmediatamente después del taller. Los hitos se ilustran en la parte superior de la *Figura 13* y por medio las curvas asociadas.
5	**Determinar las acciones paso a paso**	Desarrollar acciones para implementar las recomendaciones. Puede utilizar las secciones de ejemplos de buenas prácticas y lectura sugerida de los Módulos.

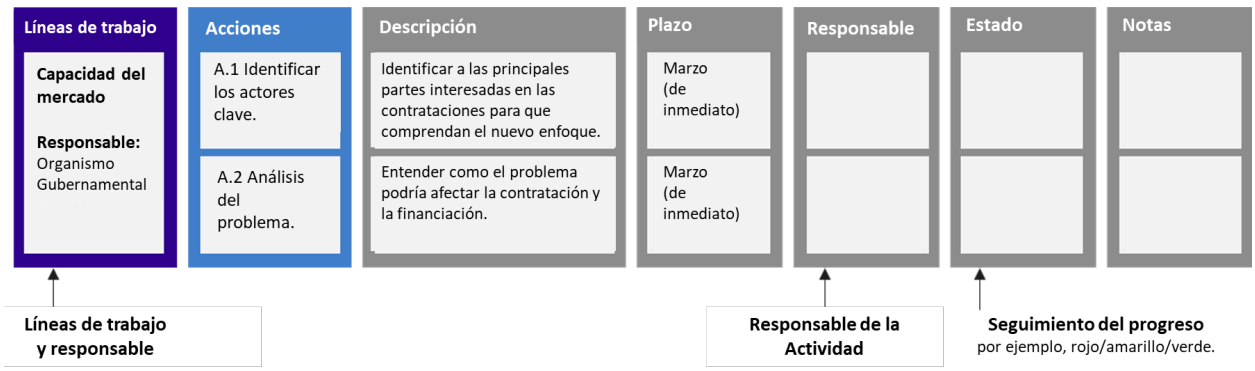
	Acción	Descripción
		Las acciones se ilustran con los círculos azules de la *Figura 13* y deberían contar con una descripción de cada una (véase la *Figura 14: Ejemplo Plan de acción*).
6	**Acordar los plazos para cada acción.**	Considerar los hitos clave del Proyecto definidos en el Paso 4 en el momento de determinar los plazos para completar las acciones.
7	**Registrar y vincular las dependencias**	Registrar si existen dependencias entre acciones. Esto se ilustra con las flechas azules de la *Figura 13.*
8	**Identificar las acciones de alto riesgo y las acciones que son críticas para muchas otras (Ruta crítica del Proyecto).**	Considerar cuales acciones podrían tener un alto impacto en el Proyecto en caso de que se retrasen.
9	**Acordar los responsables**	Los responsables de las líneas de trabajo deben asignarse en el taller, pero si hay limitaciones de tiempo, se pueden asignar responsables de las acciones individuales después del taller y documentarse en el plan de acción.
10	**Documentar las acciones**	Registrar las acciones y la información clave de los pasos anteriores en la sección Plan de Acción del informe de PDR después del taller. Esto incluye los plazos, responsables, nivel de riesgo y dependencias.
11	**Acordar las acciones**	Las acciones también deben acordarse con cualquier interesado clave que no esté en el taller, según corresponda.
12	**Solicitar la aprobación del plan de acción**	Solicitar la aprobación al Organismo Encargado del informe final del PDR incluyendo el plan de Acción.

Figura 13: Ejemplo de plantilla para facilitar la planificación de acciones en el taller

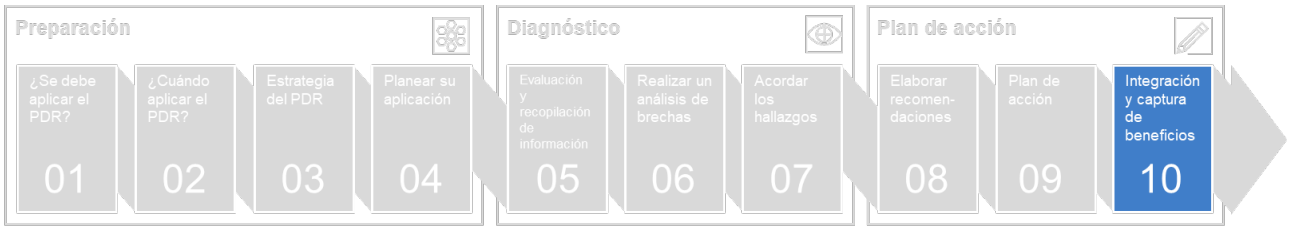


El plan de acción de la *Figura 14* documenta más detalles del taller del plan de acción y proporciona un esquema para asignar a los responsables de las acciones individuales y supervisar los progresos:

Figura 14: Ejemplo plan de acción



Paso 10 - Integrar los Planes de acción en las actividades de desarrollo del Proyecto



Resumen del Paso 10

Objetivo: Integrar el plan de acción del PDR en las actividades de desarrollo de proyectos existentes.

Roles clave: Líder del PDR y Organismo Encargado.

Insumos: Distribución del plan de acción acordado con las partes interesadas que participan en la generación de los beneficios.

Resultados: Un plan de acción acordado y documentado en la *plantilla de informe del PDR.*

Cuando el PDR finalice, se deberá incorporar el plan de acción en los planes de proyectos existentes. De esa manera, las acciones se convertirán en una parte integral del desarrollo del Proyecto y no como un "plan adicional opcional". Algunos ejemplos para integrar este plan de acción son:

- Mejorar la capacidad de los proyectos. Por ejemplo, en los planes de recursos.
- Hacer un seguimiento de los resultados del Proyecto, por ejemplo:
  - Incorporar en el cronograma del Proyecto las fechas de entrega de las acciones previstas.
  - Incorporar las medidas de mitigación de los riesgos en el registro de riesgos del Proyecto.
- Estructurar la estrategia de ejecución de proyectos, por ejemplo, por medio de la estrategia de adquisición.
- Mejorar la capacidad de las empresas, por ejemplo, en las estrategias de contratación.

Seguimiento del PDR

El Líder del PDR divulgará el plan de acción completo para que el Organismo Encargado pueda revisar y aprobar el Informe final y concluir su aplicación. También debe asegurarse de que el equipo del Proyecto integre el plan de acción de PDR en las actividades existentes y supervisar los progresos.

Captura de los beneficios

Los beneficios anticipados de aplicar la metodología se habrán documentado en la estrategia del PDR. En este sentido, se deberán discutir, capturar y compartir los beneficios que ha generado. De esta manera, los equipos de otros proyectos pueden beneficiarse de su experiencia y de lo aprendido.

Los puntos clave incluyen:

- Comparar las expectativas iniciales que se tenían con lo que realmente se logró.
- Registrar los puntos de vista de los participantes y de las partes interesadas de manera general sobre lo que aprendieron, y el cambio en su trabajo mediante el uso de la metodología.

Glosario

Acoso sexual: Cualquier insinuación sexual inoportuna, solicitud de favores sexuales y otras conductas verbales o físicas de naturaleza sexual.

Activo: Cualquier elemento tangible o intangible que una organización puede poseer o controlar para generar valor y beneficios.

Administración de activos: La actividad coordinada dentro de las organizaciones para obtener el valor de sus activos.

Administrador de activos: La organización (o partes de ella) responsable de las operaciones diarias y el mantenimiento del activo. El Administrador de activos puede ser parte de la organización Patrocinadora, el Cliente, o una entidad separada. Así mismo, el operador y el encargado de mantener los activos pueden ser de entidades separadas.

Adquisición: El acto jurídico por medio del cual las entidades públicas se obligan a ciertas acciones específicas con una parte privada para cumplir con los fines estatales que puede cumplir de mejor manera el sector privado.

Análisis DOFA: Herramienta de planificación estratégica utilizada para analizar la posición actual de una organización en el contexto de sus fortalezas y debilidades internas y sus oportunidades y amenazas externas.

Apetito al riesgo: La cantidad y tipo de riesgo que una organización está dispuesta a asumir para lograr sus objetivos.

APP: Las Asociaciones Público-Privadas (APP) son un mecanismo que permite vincular al sector privado para proveer bienes y servicios públicos asociados a una infraestructura. La Asociación Público Privada involucra, dentro del contrato de largo plazo, la retención y transferencia de riesgos entre las partes y la definición de los mecanismos de pago, relacionados con la disponibilidad y el nivel de servicio del bien provisto. Hay dos tipos de APP: iniciativa pública e iniciativa privada (DNP, 2013).

Área de influencia del Proyecto: Involucra el área de cobertura inmediata del Proyecto y sus zonas circundantes donde se llevan a cabo actividades de cuidado básico y hábitos de subsistencia.

Asignación de riesgos: Atribuir cada riesgo a la parte que esté en mejor capacidad de administrarlos, buscando mitigar el impacto que la ocurrencia de los mismos pueda generar sobre la disponibilidad de la infraestructura y la calidad del servicio.

Autoridad: Es el poder o el derecho de dar órdenes, tomar decisiones y ejecutar acciones.

Beneficios: "Es la riqueza en el ámbito social, ambiental o económico que obtiene la población objetivo en el momento que se decide ejecutar un Proyecto de inversión. La valoración de beneficios depende de la identificación de los problemas resueltos y su descripción tiene que ver con el impacto o los fines que tiene la utilización de los bienes producidos. Los beneficios son de carácter cualitativo y cuantitativo y se presentan bajo la forma del problema resuelto o la necesidad satisfecha"

BMD: Banco multilateral de desarrollo. Institución financiera internacional creada por dos o más países para fomentar el desarrollo económico, por ejemplo, el Banco Mundial.

Brecha de capacidad: La diferencia entre la capacidad organizacional existente y la necesaria para llevar a cabo con éxito el Proyecto.

Building Information Modelling (BIM): Metodología internacional que, con ayuda de tecnologías y estándares técnicos, permite diseñar, construir y operar cualquier tipo de infraestructura o edificación de forma colaborativa en un espacio virtual, aumentándose la eficiencia del sector constructivo y de infraestructura de manera significativa, y promoviendo la transformación digital de éstos.

Capacidad: El PDR emplea la capacidad para describir las habilidades del Patrocinador, el Cliente, el Administrador de activos y el Mercado a nivel organizacional para ejecutar el Proyecto de manera efectiva y eficiente. Se refiere a una parte de la organización y no al individuo, ya que la mayoría de los obstáculos a las mejores prácticas son a nivel organizacional y no a acciones individuales. La percepción de la capacidad por parte de los interesados se evalúa mediante evaluaciones de la capacidad.

Capacidad organizacional: La capacidad de una organización para gestionar y dirigir los recursos, tales como empleados, procesos y activos para cumplir y realizar sus objetivos.

CAPEX: Costo de capital

Ciclo de vida del activo: Las etapas esperadas que cualquier activo debe sobrellevar, incluyendo planeación, adquisición, implementación, uso, mejoramiento, reversión.

Cliente: El Cliente es la organización que se encarga de emprender el trabajo para cumplir con los requisitos del Patrocinador y generar los beneficios. El Cliente traduce los requisitos del Patrocinador y gestiona los resultados de la entrega del Proyecto. El Cliente selecciona el proveedor o proveedores más adecuados para cumplir los objetivos del Proyecto. La organización Cliente puede denominarse Organismo de Ejecución u Organismo Gubernamental de Contratación. El Cliente puede ser interno o externo al departamento o ministerio cabeza de sector.

Cliente inteligente: Estas organizaciones son capaces de especificar los requisitos a los participantes externos y gestionar los resultados de la ejecución. Para esto es fundamental la selección de los participantes apropiados del sector privado y la gestión de la relación para maximizar el valor.

Complejidad: Medida de la dificultad inherente a la ejecución de un Proyecto. Esto se evalúa en función de factores como la estabilidad del entorno de ejecución, el nivel de innovación necesario y el número de interesados que participarán.

Consentimiento libre, previo e informado (CLPI): Un principio adoptado por el Derecho Internacional que establece la importancia de realizar una consulta exhaustiva con los interesados y las partes afectadas de los grupos étnicos antes de la aplicación, y su participación en el proceso de toma de decisiones. Tiene por objeto garantizar que se respeten los derechos de los pueblos indígenas en el diseño y la ejecución de los proyectos.

Contexto corporativo: Características y circunstancias que influyen en las acciones, capacidad y habilidad del Proyecto u Organización, alineadas con su modelo comercial y diseño organizacional. Entre ellas figuran: los factores externos, los aspectos positivos y negativos, las oportunidades y amenazas, el enfoque de los riesgos y las compensaciones, el enfoque del desarrollo y la planificación de las personas, y su cultura operativa.

Contingencia: Asignación de efectivo o recursos para cubrir o mitigar el costo que puedan surgir por la ocurrencia de los riesgos.

Contratista principal: El contratista responsable de la supervisión cotidiana de un Proyecto, incluida la gestión de los proveedores y comerciantes así como la comunicación con a todas las partes interesadas en el desarrollo del Proyecto.

Contribuciones determinadas a nivel nacional - NDC por sus siglas en inglés: Objetivos nacionales acordados internacionalmente por cada país para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y adaptarse a los impactos del cambio climático para alcanzar los objetivos del Acuerdo de París.

Costos totales: Los costos totales de un activo en todo su ciclo de vida. Tiene en cuenta costos de capital inicial, operación, mantenimiento, reparaciones, mejoras, y desmantelamiento.

Medidas cualitativas: se refieren a los significados, conceptos, definiciones, características, metáforas, símbolos y descripción de las cosas. Reflejan por qué y cómo puede ocurrir un determinado fenómeno en lugar de con qué frecuencia.

Medidas cuantitativas: son valores o conteos y se expresan como números.

Cultura: La cultura de una organización es la forma en que su gente, sus procesos y sus activos trabajan juntos regularmente, incluyendo sus conductas esperadas y el conocimiento compartido.

Desarrollo organizacional: Los cambios necesarios para cumplir con el diseño organizacional acordado en cualquier punto clave del ciclo de vida de un Proyecto, por ejemplo, pasar del desarrollo a la ejecución o de la ejecución a la operación.

Diseño organizacional: La estructura, los recursos, las responsabilidades, las habilidades, las prácticas y la cultura necesaria para llevar a cabo un Proyecto.

Divulgación: Acción para dar a conocer información nueva o que ha sido confidencial.

Economía política: Se centra en las relaciones entre los individuos, los gobiernos y las políticas públicas y la forma en que éstas crean resultados económicos, ambientales y sociales.

Estado futuro: Se refiere a todas las capacidades que requiere un Proyecto para cumplir sus objetivos.

Estándares de desempeño de la International Finance Corporation-IFC: Un punto de referencia internacional para identificar y gestionar el riesgo ambiental y social. Ha sido adoptado por muchas organizaciones como un componente clave de su gestión de riesgos ambientales y sociales.

Esquema de delegación: Define las responsabilidades y roles a través de una estructura del equipo del Proyecto. Este debe reflejar la jerarquía de gestión y gobernanza del mismo, así como de las organizaciones involucradas.

Estudio de Mercado preliminar: "La entidad estatal luego de conocer su necesidad y de identificar los bienes, obras o servicios que la satisfacen está en capacidad de definir el sector o Mercado al cual pertenecen estas actividades y hacer el análisis correspondiente. El estudio ofrece herramientas para establecer el contexto del proceso de contratación, identificar algunos de los riesgos, determinar los requisitos habilitantes y la forma de evaluar las ofertas. El alcance del estudio debe ser proporcionado al valor del proceso de contratación, la naturaleza del objeto a contratar, el tipo de contrato y a los riesgos identificados para el proceso."

Evaluación de impacto ambiental y social – ESIA por sus siglas en inglés: Se lleva a cabo para identificar y evaluar los riesgos ambientales y sociales de los proyectos.

Estrategia comercial: El plan a largo plazo para la gestión de los acuerdos comerciales.

Estrategia de ejecución: Establece cómo se organiza el Proyecto para cumplir con los requisitos del Patrocinador, alinearse a la estructura de gobernanza y gestionar el riesgo. Establece el enfoque general a partir del cual se puede relacionar con el plan de gestión del Cliente, los procesos y procedimientos y el modelo de adquisición.

Estrategia de entrega: Considera la forma en que el Proyecto está estructurado y gestionado para cumplir con sus requisitos y objetivos de rendimiento dadas sus necesidades específicas. Establece los límites y objetivos de la ejecución mediante la definición del alcance del Proyecto, el modelo de Cliente y el modelo de adquisición.

Evaluación(es): Se refiere a las evaluaciones de complejidad o de capacidad (o ambas).

Explotación y abuso sexual - SEA por sus siglas en inglés: La explotación sexual es cualquier abuso real o intento de abuso sobre una posición de vulnerabilidad, poder diferencial o confianza con fines sexuales, incluyendo, pero no limitado a, obtener beneficios monetarios, sociales o políticos de la explotación sexual de otro (Glosario de la ONU sobre Explotación y Abuso Sexual 2017, Banco Mundial 2019). El abuso sexual es la violación física real o la amenaza de violación de naturaleza sexual, ya sea por la fuerza o en condiciones desiguales o forzadas (Glosario de la ONU sobre la explotación y el abuso sexuales 2017, Banco Mundial 2019).

Funcionario Senior - SRO por sus siglas en inglés: La persona que dirige la Junta del Proyecto, aunque no cuenta con un rol ejecutivo. Por el contrario, debe tener suficiente

experiencia para justificar el Proyecto en espacios internos y externos, así como impulsar su ejecución exitosa.

Exposición al riesgo: Aumento en la probabilidad que ocurra un evento que pueda generar una pérdida o un daño en el desarrollo del Proyecto.

Gestión del riesgo: El proceso de identificación, evaluación, mitigación de riesgos, y monitoreo de su solución.

Gerente de Proyecto: El responsable de la gestión cotidiana de un programa y/o Proyecto, para obtener los resultados, productos y beneficios esperados. El Gerente de Proyecto debe rendir cuentas al Funcionario Senior.

Infraestructura: Incluye las redes y los sistemas físicos y organizacionales que suministran y apoyan el transporte nacional e internacional fiable y eficaz, las comunicaciones digitales, la energía, la protección contra las inundaciones, la gestión del agua y los residuos, y los servicios sanitarios y sociales.

Gobernanza: Se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el Mercado de la economía. (RAE)

Iniciativa privada: Propuesta hecha por un privado para emprender un Proyecto en lugar de responder a una solicitud del gobierno.

Justificación del Proyecto: Argumento a favor de la ejecución de un Proyecto, describe los beneficios y objetivos estratégicos previstos y cómo se gestionarán para lograr con éxito la visión del Proyecto. Se deben tener en cuenta los costos y riesgos que estos conllevan. Así mismo, describe la alineación del Proyecto con los objetivos políticos y de la organización.

Interface: El punto en donde dos sistemas, temas, organizaciones, fases se encuentran e interactúan.

Matriz de riesgos: Una herramienta utilizada para registrar los riesgos del Proyecto, su probabilidad y valor y la persona responsable de su gestión.

Matriz de evaluación: Listas de criterios para evaluar diferentes proponentes en los procesos de adquisición. La matriz debe balancear los diferentes objetivos y consideraciones del Proyecto, incluyendo por ejemplo: costos, calidad, estándares ambientales e inclusión de género.

Mercado: Grupo de organizaciones que se integran y compiten para proporcionar bienes o servicios a uno o más clientes.

Mecanismo de reclamación: Procesos que pueden utilizar los trabajadores, los miembros de la comunidad y los usuarios de los servicios para presentar quejas o informar inquietudes relacionadas con cualquier aspecto del desarrollo del Proyecto.

Modelo de Adquisición: El enfoque adoptado y el modelo de contratación empleado para la compra de bienes y servicios de la cadena de suministro.

Modelo comercial: Un plan de largo plazo sobre cómo una organización manejará sus ajustes comerciales mientras ejecuta los requisitos de un Proyecto.

Modelo de Cliente: Es la forma en que la organización del Cliente estructura y gestiona los recursos para realizar las actividades del Proyecto entre el Cliente, los asesores/socios y la cadena de suministro (interna o externa). Esta es una consideración clave para determinar el diseño de la organización y las estrategias de contratación.

Modelo de ejecución: El modelo que empleará la organización designada para llevar a cabo el Proyecto, por ejemplo, establecer un mecanismo de ejecución específico para un propósito especial. Se trata de una consideración clave para determinar las disposiciones de gobernanza.

Modelo de contratación: Se refiere a los tipos de contratos por medio de los cuales se puede desarrollar el Proyecto a lo largo de su ciclo de vida. Esto involucra la manera en que se asigna el riesgo entre el Cliente y los proveedores, el cual debe estar alineado con la tolerancia al riesgo de cada una de las partes, su habilidad para manejar el riesgo y el modelo del Cliente.

Modelo de los Cinco Casos (M5C): Un marco de pensamiento para el desarrollo y la presentación de un Proyecto de Inversión, que comprende analiza los temas estratégicos, económicos, comerciales/jurídicos, financieros y de gestión del Proyecto.

Modelo de entrega: El modelo que empleará la entidad organizacional designada para llevar a cabo el Proyecto, por ejemplo, establecer un mecanismo de ejecución específico para un propósito especial. Se trata de una consideración clave para determinar las disposiciones de gobernanza.

Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas - ODS: Los 17 objetivos interdependientes de carácter económico, ambiental y social establecidos por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2015 para cumplirlos en el año 2030. Abordan los desafíos mundiales, incluidos los relacionados con la pobreza, la desigualdad, el clima, la degradación ambiental, la prosperidad y la paz y la justicia. Cada uno de los objetivos se sustenta en metas e indicadores de medición.

Modelo operativo del activo: El estado final de cómo se utilizará, financiará, poseerá, operará y mantendrá el activo.

O&M: Operación y mantenimiento del activo.

ODD: Diseño y desarrollo organizacional

ONG: Organización no gubernamental. Organización sin ánimo de lucro que funciona independientemente del gobierno con un propósito social o político.

Partes Interesadas: Personas o entidades que tienen un interés en un Proyecto. Pueden tener una influencia positiva o negativa en la finalización del mismo. Pueden ser organizaciones internas o externas que patrocinan un Proyecto o que tienen un interés o una ganancia al finalizarlo con éxito.

OPEX: Costo de operación.

P3M3: El modelo de madurez de gestión de portafolios, programas y proyectos (P3M3) proporciona un marco que permite evaluar procesos, competencias, herramientas e información de gestión que se utiliza para gestionar y desarrollar mejoras. Este modelo permite a las organizaciones determinar sus fortalezas y debilidades en los procesos de cambio.

Patrocinador: Una organización que asegura la financiación, es propietaria del Proyecto de Inversión y es responsable de especificar los requisitos del Proyecto al Cliente. En algunos contextos, el Patrocinador y el Cliente pueden ser de la misma organización.

Persona afectada por el Proyecto: Una persona que se ha visto afectada por el Proyecto debido a la pérdida de tierras, viviendas, otros bienes inmuebles, condiciones de vida o una combinación de éstos debido a las actividades del Proyecto. Pueden ser grupos protegidos y/o marginados como los pueblos indígenas, las mujeres, los niños, las personas con discapacidad y los trabajadores informales.

Plan de gestión ambiental y social – ESMP por sus siglas en inglés: Evalúa los posibles riesgos ambientales y sociales y realiza un plan de manejo y gestión para mitigarlos en caso de que estos se materialicen con el desarrollo del Proyecto a lo largo del ciclo de vida.

Plan de cumplimiento de beneficios: El propósito de este plan es analizar y prever los beneficios cuantitativos y cualitativos que puede lograr el Proyecto, cómo se monitorearán a lo largo de su ejecución y operación y quien realizará este monitoreo.

Planificación de escenarios: Un método de planificación estratégica para ayudar a predecir las incertidumbres dentro de una organización. La planificación de escenarios implica predecir qué condiciones o eventos futuros son probables, cuáles podrían ser sus consecuencias o efectos y cómo responder mejor a ellos.

Principios del Ecuador: Marco de gestión de riesgos para la gestión de riesgos ambientales y sociales en la financiación de proyectos que ha sido adoptado por varias instituciones financieras.

Principios G20: Son los principios para la Fase de Preparación del Proyecto de Infraestructura, los cuales fueron emitidos en julio de 2018 por los Ministros de Finanzas y los Gobernadores del Banco Central del G20 en la cumbre de Buenos Aires de la OECD.

Productos: Entregables resultantes de la ejecución de un Proyecto.

Proyecto de Inversión: Un documento de análisis y justificación inicial de un Proyecto que explica por qué se necesita. Adicionalmente, es una herramienta de gestión para determinar el alcance, la planificación y la evaluación de la propuesta.

Proyecto: El término Proyecto se refiere a proyecto, programa o portafolio.

Puntos de transición: Puntos en los que el Proyecto pasa de una etapa a otra, por ejemplo, del diseño a la construcción.

Enfoque de adquisición: Un concepto usado para describir cómo la entidad pública se aproxima al Mercado para seleccionar un proveedor.

Evaluación Cuantitativa de Riesgos – QRA por sus siglas en inglés: Aproximación de análisis de riesgos formal sistemática con el fin de cuantificarlos.

Pronóstico por Clase de Referencia – RCF por sus siglas en inglés: Análisis de datos de proyectos previos comparables, para ayudar a predecir costos, duración o beneficios de un nuevo Proyecto.

Rendición de cuentas: La actividad de informar, explicar o justificar acciones o actividades por parte de las personas que tienen la obligación legal de realizarlas.

Resultados: El bien y/o servicio que es provisto por el Proyecto como consecuencia del desarrollo de un conjunto de actividades específicas.

Reversión: Etapa del Proyecto en la cual la entidad contratante obtiene control y responsabilidad total sobre un activo, y la prestación del servicio o a la ejecución del Proyecto al finalizar un contrato de APP.

Riesgo de violencia de género: Potencial de que los trabajadores, los miembros de la comunidad o los usuarios de los servicios experimenten la violencia de género.

Riesgo de cristalización: La posibilidad de que un riesgo se convierta en un hecho real.

Riesgo y compensación: Se refieren a la estrategia, el interés y la capacidad de una organización para equilibrar los beneficios esperados con el riesgo que está vinculado a ella. A menudo se espera que un mayor beneficio potencial esté asociado a un mayor riesgo.

Riesgo: Evento incierto que puede llegar a suceder en el futuro dentro del horizonte de ejecución del Proyecto y que puede representar efectos de diferente magnitud en uno o más de sus objetivos.

RM3: El modelo de madurez de gestión de riesgos (RM3) es una herramienta para evaluar la capacidad de una organización para gestionar con éxito los riesgos de salud y seguridad. Ayuda a identificar áreas de mejora y proporcionar un punto de referencia para la comparación anual.

Salvaguardias: El sistema de organización establecido para evitar que los individuos (que participan en el desarrollo y la ejecución de proyectos) causen daños o tengan un comportamiento poco ético.

SEAH - por sus siglas en inglés: Explotación sexual, abuso y acoso

Sesgo por optimismo: La tendencia demostrada de ser demasiado optimista sobre los costos, los beneficios y el tiempo necesario para completar una propuesta.

Teoría del Cambio: Metodología para la planificación y evaluación de proyectos empleada internacionalmente. Define los impactos a largo plazo y hace un análisis retrospectivo para identificar los resultados, productos, procesos e insumos necesarios para lograr los objetivos del Proyecto. En Colombia, en el sector público se presenta como la metodología de cadena de valor.

Tolerancia al riesgo: El nivel máximo de riesgo que una organización está dispuesta a tomar.

Valor del ciclo de vida completo: El valor de desarrollar un Proyecto teniendo en cuenta una evaluación basada en su valor económico a largo plazo y sus impactos de sostenibilidad ambiental y social.

Valor por Dinero (VpD): La combinación óptima entre costos de largo plazo y la calidad de los bienes, servicios y activos para responder a las necesidades de los usuarios. VpD no es la selección de productos y servicios basados en el menor costo o en la mayor calidad, sino la selección basada en la combinación idónea entre precio-calidad o costo-beneficio. Esta es una definición, pero existen muchas definiciones posibles.

Valor total: Una evaluación del Proyecto basado en los valores económicos de largo plazo y los impactos de sostenibilidad ambiental y social.

Verificación: Conjunto sistemático de medidas necesarias para dar confianza a los líderes y a los principales interesados en que el Proyecto está controlado, en condiciones de ser ejecutado y alineado con las políticas o la estrategia del mismo.

Violencia basada en el género (VBG): Término general para la violencia y el acoso que se dirige o afecta de manera desproporcionada a las personas debido a su sexo o género. Este concepto también incluye el acoso sexual.

Anexos

Anexo A: Guía de Desarrollo de Proyectos - Evaluaciones 83
Anexo B: Plantilla de Reporte de la Guía de Desarrollo de Proyectos 103
Anexo C: Resumen ilustrativo de la aplicación de PDR 108
Anexo D: Plantilla del Plan de implementación de PDR 111
Anexo E: Preguntas y documentos de orientación para usar en PDR 114
Anexo F: Sostenibilidad y otras prioridades estratégicas 122
Anexo G: Cómo se relaciona PDR con el Modelo de los 5 Casos 130
Anexo H: Plantilla del Plan de acción 137

Anexo A: Guía de Desarrollo de Proyectos - Evaluaciones

Evaluación de complejidad

Factor	Evaluación del impacto - Nivel 1	1 Bajo	2 Medio	3 Alto	Evaluación del impacto - Nivel 3
Importancia estratégica ¿Apoya el Proyecto la aplicación de políticas, estrategias y planes nacionales o regionales? ¿Está alineado con los ODS de las Naciones Unidas o las contribuciones determinadas a nivel nacional (NDC por sus siglas en inglés).?	El Proyecto es necesario pero no crítico para el cumplimiento de los objetivos estratégicos clave (o las obligaciones legales), lo que lo convierte en una prioridad baja. El fracaso no tendría un impacto significativo fuera de la organización. El Proyecto tiene una alineación limitada o nula con los ODS y las contribuciones determinadas a nivel nacional (NDC por sus siglas en inglés).				El Proyecto es fundamental para alcanzar los objetivos estratégicos (o las obligaciones jurídicas) con una expectativa de beneficios muy elevada. El fracaso tendría impactos importantes fuera de la organización, por ejemplo, a través de un mayor escrutinio del público o de los medios de comunicación. El Proyecto tiene el potencial de proporcionar importantes beneficios sociales a la población. El Proyecto contribuiría de manera significativa al logro de los ODS y las NDC.
Grupos de Interés ¿Cuál es la naturaleza de los grupos o individuos con interés en el Proyecto?	Hay un bajo número de personas en el área de influencia del Proyecto que se verán afectadas directa o indirectamente. Es poco probable que los interesados aumenten o cambien. Entre los interesados figuran las comunidades y/o las personas afectadas por el Proyecto en su zona de influencia que están dispuestas a participar y ser				Hay comunidades en el área de influencia del Proyecto que se verán afectadas por este. Las partes interesadas en el Proyecto tienen objetivos y/o expectativas diferentes o en contravía de este. Es muy probable que los interesados aumenten o cambien. Entre los interesados figuran las comunidades y/o personas del área de influencia afectadas por el Proyecto. No están dispuestos a participar o ser

Factor	Evaluación del impacto - Nivel 1	1 Bajo	2 Medio	3 Alto	Evaluación del impacto - Nivel 3
	consultadas en el diseño y desarrollo del Proyecto.				consultados en el diseño y desarrollo de proyectos.
Articulación de requisitos y beneficios ¿Es claro para el Patrocinador y el Cliente lo que se va a ejecutar (incluyendo los requisitos ambientales y sociales) y cómo trabajarán juntos? ¿Comprenden cómo la articulación de requisitos conducirá al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Proyecto?	Hay claridad en los requisitos y los beneficios esperados y están vinculados a la política nacional y a las normas ambientales y sociales existentes. El Patrocinador y el Cliente han acordado un conjunto de requisitos ambientales y sociales. Las mediciones de rendimiento están vinculadas a los objetivos y la visión.				Hay ambigüedad en torno a los requisitos y la forma en que los beneficios esperados contribuyen al cumplimiento de los objetivos y la visión del Proyecto. Los requisitos y los beneficios no se han articulado claramente en la documentación del Proyecto. Falta de claridad en cuanto a las normas ambientales y sociales requeridas y/o las políticas ambientales con las que debe alinearse el Proyecto. No existe un procedimiento establecido para evaluar los impactos ambientales y sociales. Existe alta incertidumbre sobre el impacto deseado del Proyecto y la forma de asegurarlo.
Estabilidad del contexto general ¿Se mantendrán estables el alcance, la estructura y la economía política durante el desarrollo del Proyecto?	Existe un alto nivel de confianza en las estimaciones, aprobaciones y/o inversiones necesarias. No existe un riesgo o impacto significativo si hay cambios en los requisitos, la gobernanza, el modelo de ejecución o en la economía política. Existe una fuerte alineación de los marcos jurídicos y reglamentarios con los estándares internacionales. No hay riesgo de disturbios sociales provocados por factores externos, por				Hay un bajo nivel de certeza en las estimaciones clave, la planificación y/o hay incertidumbre sobre si se recibirán las aprobaciones necesarias para llevar a cabo el Proyecto. Existe un alto riesgo de que cambien los requisitos, la gobernanza, el modelo de ejecución o la economía política durante el Proyecto. Falta de alineación con las normas ambientales y sociales reconocidas internacionalmente. Posible riesgo de disturbios sociales debidos a factores externos que podrían agravarse aún más con el desarrollo del Proyecto, por ejemplo,

Factor	Evaluación del impacto - Nivel 1	1 Bajo	2 Medio	3 Alto	Evaluación del impacto - Nivel 3
	ejemplo, peligros ambientales, elecciones nacionales/locales, etc.				disputas de tierras preexistentes entre comunidades.
Impacto financiero y Valor por Dinero ¿Cuál es el nivel de importancia que las organizaciones involucradas le dan a la inversión? ¿Los beneficios esperados son proporcionales a los costos proyectados?	La inversión no es significativa en relación con los gastos de capital habituales. El Proyecto no es importante para los proveedores clave y los ingresos, eficiencias o rendimientos de la inversión previstos no son fundamentales para las organizaciones involucradas. Se dispone de presupuesto importante para imprevistos y para gestionar los riesgos. Se han identificado bajos niveles de riesgos ambientales y sociales.				La inversión es significativa para las organizaciones involucradas. Se espera que el éxito del Proyecto ofrezca un alto Valor por Dinero, eficiencia o beneficios a las organizaciones involucradas. El fracaso del Proyecto podría dar lugar a un bajo Valor por Dinero y a beneficios limitados para la población. Se dispone de presupuesto limitado para imprevistos y para gestionar los riesgos. Se han identificado altos niveles de riesgos ambientales y sociales.
Complejidad de la ejecución (incluida la tecnología) ¿Qué tan difícil es la ejecución del Proyecto debido a factores como: tecnología, alcance y plazos?	El Proyecto no requiere nuevas prácticas o tecnologías. De ser necesario, se dispone de recursos para la aplicación por etapas o usando pilotos/ensayos/pruebas. Las organizaciones involucradas tienen experiencia rutinaria en todas las prácticas, tecnologías clave y métodos a utilizar. No se han identificado riesgos y beneficios ambientales y sociales significativos.				El Proyecto requiere el uso de nuevas prácticas o tecnologías. Hay un amplio alcance y objetivos difíciles con una gestión de riesgos limitada debido a la implementación por etapas o la realización de Proyectos piloto para cumplir plazos inamovibles y unos objetivos exigentes. Las organizaciones involucradas no tienen experiencia en las prácticas, tecnología y métodos a utilizar. Se han identificado múltiples riesgos y beneficios ambientales y sociales.

Factor	Evaluación del impacto - Nivel 1	1 Bajo	2 Medio	3 Alto	Evaluación del impacto - Nivel 3
Interfaces/Relaciones ¿Hay un gran número de diferentes organizaciones involucradas en la ejecución?	El Proyecto requiere pocas organizaciones, no trasciende límites políticos o geográficos. El éxito no depende de la gestión de las relaciones entre entidades o de factores externos de las organizaciones. La delegación y la toma de decisiones es clara y aceptada por todas las partes. El Proyecto no requiere de consultas con comunidades y/u organizaciones que representan los intereses de las personas afectadas por el Proyecto.				El Proyecto abarca varias organizaciones, límites políticos y geográficos a lo largo de su ciclo de vida con socios internos y externos. El éxito depende principalmente de factores externos a la organización y depende de la gestión de relaciones con terceros. La delegación y la toma de decisiones no es clara o no están acordadas por todas las partes. Es necesario consultar continuamente a las comunidades y/u organizaciones que representan los intereses de las personas afectadas durante el ciclo de vida del Proyecto.
Variedad de disciplinas y capacidades ¿Hasta qué punto se requieren conocimientos especializados para la ejecución? Por ejemplo, técnicas de modelación, desarrollo social, ambientales, comunicaciones, entre otros.	La ejecución del Proyecto requiere pocas disciplinas o conocimientos especializados. La adquisición de estos conocimientos es sencilla y está disponible en el Mercado. Se han identificado bajos niveles de riesgos ambientales y sociales que no requieren de conocimientos detallados o especializados para su gestión y mitigación.				La ejecución del Proyecto requiere un gran número de disciplinas y conocimientos especializados. Se han identificado riesgos ambientales y sociales más severos que requieren conocimientos especializados para la vigilancia, gestión y diseño de medidas de mitigación. Por ejemplo, los riesgos relacionados con el reasentamiento, la adquisición de tierras, la protección de los niños, la esclavitud moderna, la explotación sexual y el abuso o el acoso, entre otros.
Dependencias ¿El Proyecto es crítico para la ejecución de otros proyectos, programas o líneas de	El Proyecto no es fundamental para la ejecución de otros proyectos. La ejecución de otros proyectos no afecta el Proyecto.				El Proyecto es fundamental para la ejecución de otros proyectos. La ejecución de otros proyectos afecta el Proyecto.

Factor	Evaluación del impacto - Nivel 1	1 Bajo	2 Medio	3 Alto	Evaluación del impacto - Nivel 3
trabajo; o depende de otros proyectos para su propio éxito?					
Magnitud del cambio ¿El Proyecto implica un cambio significativo en la forma en que la organización lleva a cabo su trabajo o es un Proyecto que se realiza de forma recurrente?	El desarrollo y la ejecución del Proyecto no representa un cambio significativo para la organización. No se requieren nuevos procesos para ejecutar el Proyecto, se pueden utilizar los procesos existentes.				El desarrollo y la ejecución del Proyecto representan un cambio fundamental para la organización. Se requieren más procesos de los habituales para abordar las nuevas áreas de riesgo, incluidas las ambientales y/o sociales, o para adaptarse a los cambios en la legislación.
Capacidad organizacional: desempeño hasta la fecha ¿Las organizaciones que participan en la ejecución del Proyecto tienen antecedentes exitosos?	Las organizaciones que participan en el Proyecto han ejecutado otros proyectos con éxito en circunstancias similares. Las organizaciones involucradas demuestran una trayectoria exitosa en el cumplimiento de las normas reconocidas internacionalmente de sostenibilidad ambiental y social.				Las organizaciones que participan no han ejecutado otros proyectos con éxito en circunstancias similares. Las organizaciones involucradas no demuestran una trayectoria exitosa en el cumplimiento de las normas reconocidas internacionalmente para la sostenibilidad ambiental y social.
Entorno del Proyecto ¿El entorno organizacional nacional/regional es propicio para lograr resultados exitosos en los proyectos y un buen Valor por Dinero?	Existen marcos jurídicos, reglamentarios e institucionales claros y orientados al Mercado, con una fuerte supervisión y garantía de productividad. Los principios y enfoques de sostenibilidad ambiental y social están bien documentados y son aplicados en todo el sector.				Hay obstáculos significativos para atraer la capacidad requerida y la inversión privada. El Valor por Dinero se ve comprometido por las prácticas de los inversionistas y/o el Mercado. Los marcos jurídicos, de reglamentación e institucionales no son eficaces ni eficientes.

Factor	Evaluación del impacto - Nivel 1	1 Bajo	2 Medio	3 Alto	Evaluación del impacto - Nivel 3
					Hay evidencia limitada de la aplicación de las normas ambientales y sociales durante la ejecución de los proyectos.
Interconexión ¿Qué tan bien entienden las organizaciones involucradas los vínculos entre la política, la cultura, las buenas prácticas, los impactos ambientales y sociales, la tecnología, la gente, los procesos y los procedimientos?	Hay buena alineación dentro y entre las organizaciones relacionado con la política, la cultura, las buenas prácticas, la tecnología, las personas, los procesos, la toma de decisiones y la gestión de riesgos. Existe un enfoque integrado y exhaustivo de los temas ambientales y sociales dentro de las organizaciones y entre ellas, así como en la ejecución de los proyectos.				No se ha considerado de forma suficiente la alineación dentro y entre las organizaciones relacionado con la política, la cultura, las prácticas, la tecnología, las personas, los procesos, la toma de decisiones. Hay un enfoque aislado y superficial de los temas ambientales y sociales.

Evaluación de capacidad

Evaluación de capacidad del Patrocinador

Tipo 1

Se tiene actualmente	Se necesita	Características del Patrocinador
☐	N/A	Comparativamente con la escala de tiempo del Proyecto, usa una visión de corto plazo en la toma de decisiones estratégicas del Proyecto.
☐		Los programas de financiación no se ajustan a las necesidades de presupuesto de los proyectos.
☐		El entorno político compromete las buenas prácticas de la organización.
☐		El Patrocinador carece de la experiencia y los conocimientos comerciales pertinentes.
☐		El enfoque de la inversión en infraestructura es reactivo en lugar de adherirse a un plan de largo plazo.
☐		Una planificación insuficiente da como resultado la ineficiencia y la imposibilidad de maximizar las oportunidades.
☐		Las alternativas de solución no se tienen en cuenta adecuadamente.
☐		Los proyectos se evalúan o se seleccionan sin tener en cuenta los planes y/o estrategias nacionales pertinentes, incluyendo las NDC o los ODS.
☐		La justificación del Proyecto no es clara y no tiene objetivos sostenibles realistas y justificados.
☐		El portafolio de inversión es “ad hoc” con proyectos manejados como proyectos aislados, en lugar de un portafolio que se ajusta a las necesidades organizacionales y nacionales a largo plazo.
☐		Se enfoca más en el seguimiento del proceso que en el logro de beneficios.
☐		Los proyectos se evalúan o se seleccionan sin tener en cuenta los posibles riesgos y oportunidades ambientales y sociales.
☐		Los riesgos no se asignan a la parte con mayor capacidad para gestionarlos.
☐		No es claro quién es el principal responsable de la toma de decisiones clave.

Se tiene actualmente	Se necesita	Características del Patrocinador
☐		Hay desconfianza y/o mala comunicación del Patrocinador con otras organizaciones clave.
☐		Hay una excesiva dependencia de la tecnología, a pesar de no abordar los temas organizacionales básicos.
☐		Burocracia innecesaria compromete la ejecución.
☐		Hay un bajo nivel de conciencia de la capacidad y la habilidad del Mercado.
☐		La alta rotación de personal en la organización Patrocinadora impide el desarrollo de su capacidad.

Tipo 2

Se tiene actualmente	Se necesita	Características del Patrocinador
☐	☐	Los requisitos del Patrocinador están claramente establecidos y se identifican los riesgos clave para su ejecución.
☐	☐	Los proyectos se evalúan y seleccionan con referencia a los planes y/o estrategias nacionales, las NDC y/o los ODS.
☐	☐	Se mantiene una base de referencia precisa y frecuentemente validada de los riesgos y beneficios, incluidos los impactos ambientales y sociales.
☐	☐	Se realiza una planificación de escenarios para examinar el impacto de situaciones futuras alternativas y/o se adoptan otros enfoques para anticipar las necesidades futuras.
☐	☐	Se reconoce la necesidad de invertir en las etapas iniciales del Proyecto para asegurar que este se desarrolle con éxito.
☐	☐	El Proyecto está justificado y ha seguido los principios del *Modelo de los 5 Casos*.
☐	☐	El enfoque del Proyecto de Inversión, tal como se expone en la *Guía del Modelo de los 5 Casos para el desarrollo de Proyectos de Inversión – Guía para Colombia (2020),* es analizado por las entidades competentes antes de proceder a su ejecución.
☐	☐	Está claro quiénes son los principales responsables de la toma de decisiones claves del Proyecto.
☐	☐	Se identifica el conjunto de proyectos "correctos" para formar un programa, en el que "correcto" se define como el conjunto de proyectos que aportarán los beneficios requeridos.
☐	☐	Se ha definido claramente la relación entre las organizaciones patrocinadoras y los clientes, y se han establecido los mecanismos para el intercambio y la gestión de la información.

☐	☐	Existe una activa participación de los interesados y de la comunidad (incluso con las personas afectadas por el Proyecto y los grupos representativos) para aprovechar las oportunidades, maximizar los efectos positivos y mitigar cualquier impacto negativo ambiental o social.
☐	☐	Las lecciones aprendidas, incluida la información obtenida en las actividades de participación comunitaria, se incorporan al proceso de toma de decisiones. Las lecciones aprendidas deben incluir todas las perspectivas de los interesados en relación con los aspectos ambientales y sociales.
☐	☐	Se identifican los principales riesgos del Proyecto (incluidos los ambientales y sociales) y se establecen planes de mitigación.
☐	☐	El Patrocinador tiene acceso a la información ambiental y social para ayudar con la supervisión y la interacción con el Cliente en puntos clave de revisión.

Tipo 3

Se tiene actualmente	Se necesita	Características del Patrocinador
☐	☐	Se ha identificado al principal responsable del Proyecto que proporciona un apoyo evidente y constante.
☐	☐	Hay una inversión continua que da confianza a todas las organizaciones para realizar las actividades de planeación.
☐	☐	El Patrocinador asegura que el Proyecto es factible.
☐	☐	Los requisitos de los patrocinadores están claramente definidos, los beneficios son medibles e incluyen consideraciones más amplias para personas marginadas y vulnerables.
☐	☐	Existen procesos de toma de decisiones eficaces y claros que evalúan los supuestos sobre métodos de trabajo anteriores.
☐	☐	Se adopta un enfoque proactivo que da prioridad a la obtención de resultados positivos alineados con los ODS de las Naciones Unidas y las NDC del acuerdo de París.
☐	☐	Se ha establecido una cultura flexible y dinámica.
☐	☐	La inversión está alineada con los planes y/o estrategias nacionales pertinentes y con los ODS de las Naciones Unidas.
☐	☐	El Patrocinador emplea herramientas de gestión de proyectos con el fin de obtener una visión general. Aprovecha y optimiza su experiencia en otros proyectos, flexibilizando los tiempos y el perfil de inversión.

☐	☐	Existe un programa claro de participación y soporte a los interesados, incluso a las personas afectadas por el Proyecto.
☐	☐	El Patrocinador tiene la autonomía y la capacidad para permitir la ejecución del Proyecto y gestionar los recursos.
☐	☐	La toma de decisiones se basa en información de calidad sobre los proyectos, incluidos los resultados, los puntos de referencia y las lecciones aprendidas.
☐	☐	El Patrocinador se asegura de que haya un plan operativo claro para la medición y entrega de los activos.

Evaluación de capacidad del Cliente

Tipo 1

Se tiene actualmente	Se necesita	Características del Cliente
☐	N/A	Hay poca claridad y dirección, lo que hace que los requisitos sean incompletos o poco claros.
☐		No está claro quién es el principal responsable de tomar las decisiones clave.
☐		La gestión de riesgos, incluidos los ambientales y sociales, no sigue las buenas prácticas acordadas ni se ajusta a las normas reconocidas.
☐		Se adoptan normas internacionales y locales sin tener en cuenta el contexto o su relevancia para el Proyecto.
☐		El Cliente no tiene capacidad interna de especialistas ambientales y sociales ni realiza esfuerzos por contratar a especialistas externos.
☐		Busca soluciones particulares para cada caso individual, en lugar de adoptar enfoques estándar.
☐		Los procesos de contratación competitivos no incorporan consideraciones ambientales y sociales y tampoco dan lugar a los resultados deseados del Proyecto.
☐		Existe un enfoque de gran aversión al riesgo que no tiene en cuenta la capacidad del Mercado.
☐		La organización del Cliente no se adapta y no cambia el comportamiento para adaptarse a las circunstancias.
☐		No hay ningún incentivo para que la cadena de suministro invierta en innovación.
☐		No hay ningún incentivo para que la cadena de suministro invierta en el cumplimiento de los objetivos de inclusión social, equidad de género y desarrollo sostenible.
☐		No se invierte en el desarrollo de las capacidades del Cliente.
☐		El desarrollo y la ejecución de proyectos se concentra en la ejecución del capital, en detrimento de la sostenibilidad y propósitos de la administración de activos asociados.

Tipo 2

Se tiene actualmente	Se necesita	Características del Cliente
☐	☐	El Cliente sabe lo que se necesita y prioriza en ese sentido, situando el desarrollo sostenible como eje central de la toma de decisiones junto a las consideraciones económicas.
☐	☐	El propósito, los principios y los roles del Proyecto se establecen antes de los detalles, por ejemplo, las tareas.
☐	☐	El Cliente traduce los requerimientos de los patrocinadores en requisitos funcionales y técnicos claros.
☐	☐	Desafía constructivamente los cambios de los requerimientos del Patrocinador.
☐	☐	Desafía constructivamente las propuestas de los patrocinadores o proveedores para soluciones únicas y requerimientos de especialistas.
☐	☐	Se establecen medidas, parámetros y metas adecuadas para definir el éxito y el rendimiento del Proyecto en relación con las normas ambientales y sociales.
☐	☐	Los procesos de contratación y participación del Mercado hacen énfasis explícitamente en las consideraciones ambientales y sociales para cada etapa.
☐	☐	El Cliente compara el costo y el rendimiento con los estándares de la industria según corresponda.
☐	☐	Se han aplicado los procesos organizacionales y se comprenden sus beneficios.
☐	☐	El Cliente tiene a su disposición expertos ambientales y sociales para ayudar en el desarrollo del Proyecto y en la supervisión de la calidad durante todo el ciclo de vida.
☐	☐	Invierte en la gestión de la información para apoyar la toma de decisiones.
☐	☐	Equilibra el riesgo y la compensación de manera adecuada con la cadena de suministro, de manera justa y ética.
☐	☐	Demuestra comportamientos consistentes, justos y éticos.
☐	☐	Toma decisiones oportunas.
☐	☐	Los acuerdos de gobernanza y gestión incluyen la rendición de cuentas por las consecuencias ambientales y sociales desde los niveles superiores hasta los operativos.
☐	☐	Los acuerdos de gobernanza proporcionan un mecanismo claro de rendición de cuentas a la organización Patrocinadora.

Tipo 3

Se tiene actualmente	Se necesita	¿Qué características del Cliente reconoce?
☐	☐	Da prioridad a la eficiencia a largo plazo y a la sostenibilidad ambiental y social sobre las ganancias comerciales a corto plazo.
☐	☐	Desafía objetivamente los requerimientos y el presupuesto del Patrocinador.
☐	☐	Comprende y aplica los costos del ciclo de vida del activo, como son la prevención de polución y los principios de uso sostenible de recursos naturales, en línea con los ODS de las Naciones Unidas y las NDC.
☐	☐	Establece un vínculo eficaz entre las principales partes interesadas, incluidas las comunidades afectadas por el Proyecto y los grupos representativos.
☐	☐	Asegura que los objetivos y necesidades de sostenibilidad de los proyectos en general se prioricen sobre las demandas individuales de los interesados.
☐	☐	Los riesgos y las compensaciones, así como el cronograma de pagos dan resultados óptimos, incentivando explícitamente las prácticas justas y éticas.
☐	☐	Se recurre a la competencia con conocimiento de causa para identificar y conseguir socios y proveedores.
☐	☐	Durante la ejecución, promueve la defensa en nombre del equipo en donde prima una cultura de ‘no culpabilidad’.
☐	☐	La organización del Cliente es adaptable. Reconoce la necesidad de cambiar a medida que el Proyecto avanza en las etapas de su ciclo de vida.
☐	☐	Crea capacidad, incluso para la gestión ambiental y social antes de la ejecución y sigue reforzando su capacidad y habilidades durante la ejecución.
☐	☐	Tiene conciencia estratégica sobre el apetito, la capacidad y la habilidad del Mercado.

Evaluación de capacidad del Administrador de activos

Tipo 1

Se tiene actualmente	Se necesita	Características del Administrador de activos
☐	N/A	No hay una estrategia clara para la administración del ciclo de vida de los activos.
☐		Los requisitos del Proyecto de Inversión y el diseño indican una falta de planificación para el futuro y/o deficiencias en los mecanismos de administración de los activos de la empresa.
☐		Las deficiencias en la toma de decisiones y en las estructuras y procesos de gobernanza perjudican la estrategia de administración de activos.
☐		La administración de activos reacciona a las situaciones y circunstancias de manera “ad hoc” y hay funciones y responsabilidades mal definidas.
☐		No se garantiza que el Proyecto entregue los activos en el momento de transferencia para la operación y no ofrece beneficios sostenibles a largo plazo.
☐		No se ha logrado gestionar los riesgos de los activos a lo largo de su ciclo vida.
☐		Las soluciones se desarrollan para abordar desafíos específicos en lugar de adoptar enfoques estándar.
☐		El uso de la información sobre los activos es limitado para la elaboración de los requisitos de los proyectos.
☐		No hay parámetros para la administración de activos o son inadecuados desde la definición de los requisitos, como la confiabilidad, la disponibilidad, el costo de mantenimiento o la operabilidad.
☐		No existe un compromiso estratégico con los operadores de los activos y/o la cadena de suministro para garantizar que la solución del Proyecto se defina, desarrolle, construya y gestione adecuadamente desde la fase operativa hasta la entrega.
☐		Falta de comprensión de las actividades necesarias para gestionar los riesgos y beneficios ambientales y sociales, por ejemplo, consultas con la comunidad, derechos laborales y de los trabajadores; falta de conocimientos técnicos para ejecutar las actividades necesarias.
☐		Hay una transferencia inapropiada de riesgos. Por ejemplo, la transferencia del riesgo al Mercado cuando éste no puede hacerse

Se tiene actualmente	Se necesita	Características del Administrador de activos
		cargo del riesgo, generando su gestión inadecuada en materia de seguridad para los usuarios del servicio, una vez que la infraestructura está en funcionamiento.
☐		No está claro quién es el principal responsable de la toma de decisiones clave.
☐		Hay desconfianza y/o mala comunicación con las organizaciones clave.
☐		Hay una excesiva dependencia de la tecnología sin abordar los aspectos organizacionales fundamentales.
☐		Se hace énfasis en el seguimiento del proceso en detrimento de los resultados y los objetivos de administración de activos asociados.
☐		La burocracia innecesaria compromete la ejecución.
☐		Hay un bajo nivel de conciencia de la capacidad y la habilidad del Administrador de activos.
☐		El deficiente desarrollo y mantenimiento de la capacidad de administración de activos conduce a una gestión inadecuada de los mismos (y, a su vez, a un rendimiento inferior al óptimo durante el ciclo de vida).

Tipo 2

Se tiene actualmente	Se necesita	Características del Administrador de activos
☐	☐	Existe una estrategia durante el ciclo de vida del activo que proporciona la capacidad adecuada para cumplir los requisitos y lograr los beneficios a corto, medio y largo plazo.
☐	☐	Los activos se agrupan de tal manera que la ejecución, el funcionamiento y el mantenimiento sean eficaces y eficientes.
☐	☐	El rendimiento de los activos se mide y supervisa para apoyar la toma de decisiones de acuerdo con el Plan de gestión ambiental y social.
☐	☐	Los activos se diseñan, operan y mantienen teniendo en cuenta las necesidades futuras y de acuerdo con el Plan de gestión ambiental y social.
☐	☐	Hay procesos, funciones y roles oficiales de administración de activos.
☐	☐	Existe un plan de preparación operacional que garantiza la transferencia sencilla del activo desde la entrega del Proyecto hasta

		su puesta en marcha, lo que incluye la reevaluación de los riesgos ambientales y sociales.
☐	☐	Hay una activa participación de los interesados y de la comunidad incluidas las personas afectadas por el Proyecto.
☐	☐	Los requisitos de capacidad de administración de activos se establecen a través de un marco de competencias. En el Proyecto participa personal con responsabilidades de administración de activos.
☐	☐	Se alienta el uso de datos y la gestión de la información.

Tipo 3

Se tiene actualmente	Se necesita	Características del Administrador de activos
☐	☐	Uso de activos alineados con los objetivos de la organización. Esto conduce a una gestión óptima de los activos físicos a lo largo de su ciclo de vida, para lograr los objetivos establecidos.
☐	☐	Se logra continuidad del rendimiento a lo largo del ciclo de vida del activo.
☐	☐	Existe una gobernanza, un liderazgo y una gestión del cambio eficaces en la toma de decisiones para la administración de los activos durante todo el ciclo de vida.
☐	☐	La inversión en activos es efectiva (produce los beneficios deseados, por ejemplo, confiabilidad, niveles de servicio requeridos) y eficiente (proporciona un buen Valor por Dinero), ya que está respaldada por información confiable.
☐	☐	Se adopta una visión organizacional integral de los activos.
☐	☐	Existe una estrategia efectiva de preparación operacional para el activo recién creado o en desarrollo.
☐	☐	La capacidad de administración de activos se ha desarrollado a partir de un enfoque conocido de evaluación y desarrollo.
☐	☐	La capacitación del personal de administración de activos incluye un componente de gestión de riesgos ambientales y sociales.
☐	☐	Existe una gestión de datos y conocimientos bien fundamentada que conduce a un rendimiento óptimo de los activos.
☐	☐	Los incentivos del contrato del Administrador de activos están alineados con los requerimientos del Patrocinador durante todo el ciclo de vida del activo.

☐	☐	Existe un claro plan operacional para la medición y la obtención del rendimiento de los activos, incluidos los ambientales y sociales.

Evaluación de capacidad del Mercado

Tipo 1

Se tiene actualmente	Se necesita	Características del Mercado
☐	N/A	El Mercado está compuesto por pequeñas organizaciones individuales que trabajan para múltiples clientes.
☐		Una de las partes tiende a dominar la relación, por ejemplo, el Cliente o el proveedor.
☐		El trabajo se adjudica normalmente con base en el precio más bajo; por lo tanto, los proveedores se centran en el precio en lugar de la calidad.
☐		Poca interacción entre los proveedores y el Cliente antes de la adjudicación del contrato.
☐		No existe una comprensión colectiva de la capacidad del Mercado para obtener resultados sostenibles.
☐		Hay un enfoque limitado en las normas y estándares ambientales esperadas o la necesidad de alinearse con los principios del G20 o los ODS de las Naciones Unidas.
☐		Los proveedores no entienden las funciones y el trabajo del Cliente y por lo tanto no pueden ofrecer soluciones orientadas al mismo.
☐		Limitada capacidad de gestión de los riesgos ambientales y sociales, por ejemplo, prevención de la contaminación, conservación de la diversidad biológica, reasentamiento o reubicación, adquisición de tierras, esclavitud moderna, violencia de género y acoso.
☐		Roles y responsabilidades en la cadena de suministros son jerárquicos y los mismos términos del contratista principal se replican en cada subcontrato sin tener en cuenta las características específicas de cada trabajo a desarrollar.
☐		En los subcontratos de los proveedores no se tienen en cuenta los objetivos de inclusión social, equidad de género o de contratación local.
☐		El diseño del Proyecto tiende a ser una actividad aislada que se realiza antes de invitar a los oferentes a competir y no hay un proceso previo de consulta inclusivo.
☐		El desempeño inconsistente y las prácticas laborales injustas o poco éticas dan lugar a resultados no satisfactorios.
☐		El comportamiento de los proveedores y los actores clave del Proyecto no están alineados con los requisitos de los patrocinadores o

Se tiene actualmente	Se necesita	Características del Mercado
		el modelo del Cliente, lo que puede significar que la cadena de suministro se desempeñe en forma contraria a las expectativas.

Tipo 2

Se tiene actualmente	Se necesita	Características del Mercado
☐	☐	El Mercado trabaja en estrecha colaboración con todos los niveles de la cadena de suministro.
☐	☐	Los clientes gestionan a sus proveedores de manera estratégica e incentivan la interacción y la colaboración.
☐	☐	Los acuerdos entre proveedores y/o clientes permiten una inversión a largo plazo para mejorar el desempeño, propendiendo por cumplir con los ODS de las Naciones Unidas y las normas ambientales y sociales previstas.
☐	☐	Los proveedores principales se enfocan en el cumplimiento de los objetivos del Proyecto de manera sostenible e inclusiva.
☐	☐	Los proveedores entienden los objetivos del Cliente y ofrecen soluciones orientadas a estos, lo que conduciendo a un beneficio mutuo.
☐	☐	Hay un enfoque integrado y basado en el trabajo en equipo para el Cliente, los proveedores clave y los expertos ambientales y sociales.
☐	☐	El diseño del Proyecto es iterativo e involucra a los proveedores que participan en la instalación, las operaciones y el mantenimiento (todo el ciclo de vida del activo).
☐	☐	El Mercado contribuye a identificar formas de obtener más beneficios por el mismo costo, agregando valor.
☐	☐	Los proveedores forman empresas conjuntas y consorcios con múltiples capacidades para la ejecución de proyectos específicos, con prácticas de trabajo inclusivas y éticas.
☐	☐	Por lo general, se cumplen los requisitos de tiempo, costo y calidad.
☐	☐	El desempeño a lo largo de la cadena de suministro se mide, se entiende, se comunica y se controla.

Tipo 3

Se tiene actualmente	Se necesita	Características del Mercado
☐	☐	Toda la industria está interconectada y esas interconexiones se entienden y se aprovechan al máximo.
☐	☐	Los proveedores traen a los socios de la cadena de suministro que consideran que añadirán el mayor valor a la ejecución exitosa y al desarrollo sostenible.
☐	☐	Las organizaciones participan regularmente en actividades, en las que muchos socios de todos los niveles pasan de un Proyecto a otro y/o de un Cliente a otro. Esto conduce a la especialización de la mano de obra habitual.
☐	☐	Las organizaciones se aseguran de que todas las partes comprendan la importancia de cumplir las normas ambientales y sociales, y dan prioridad a los ODS del Proyecto y a la adopción de prácticas inclusivas y éticas.
☐	☐	Las organizaciones se aseguran de que todas las partes integren la gestión de los riesgos ambientales y sociales en las prácticas comerciales.
☐	☐	La estructura del Proyecto y las condiciones asociadas son acordados por todas las organizaciones involucradas.
☐	☐	El Mercado se enfoca en eliminar la duplicidad y las pérdidas innecesarias, añadiendo así valor.
☐	☐	Hay una inversión a largo plazo para crear capacidad de Mercado, por ejemplo, investigación, inversión en instalaciones y desarrollo de habilidades (especialmente de las personas vulnerables afectadas por el Proyecto).
☐	☐	Se crean empresas conjuntas establecidas y a largo plazo, así como nuevas empresas, para ofrecer soluciones integrales.

Anexo B: Plantilla de reporte del PDR

Introducción

Incluir toda la información de antecedentes pertinente (por ejemplo, la etapa del Proyecto, el organismo que lo solicitó, los antecedentes del Proyecto)

Sección 1: Estrategia del PDR

1. Alcance

El alcance del Proyecto que se está considerando para PDR es/era el siguiente:

Incluir el alcance y las áreas de interés acordadas para PDR. Aquí se debe incluir por qué se está utilizando la metodología - esto se alineará con las respuestas a las listas de verificación del Paso 1.

2. Organizaciones

PDR emplea los términos Patrocinador, Cliente, Administrador de activos y Mercado para describir las áreas de responsabilidad que participan en el desarrollo del Proyecto.

Esas organizaciones son:

Organizaciones PDR	Organización que cumple esa función
Patrocinador	*Escribir el nombre de la organización y el equipo que cumple esta función para este Proyecto o los responsables de analizar los requisitos para definir este rol.*
Cliente	
Administrador de activos	
Mercado	
Otros interesados clave que deben participar en PDR	

3. Participantes

Para implementar el planteamiento anterior, los siguientes participantes de las organizaciones de PDR y otras partes interesadas clave se comprometerán (o se comprometieron) a participar durante todo el proceso de elaboración del PDR.

Nombre	Rol	Organización	Organización del PDR	Entrevista S/N	Asistencia a los talleres S/N	Notas

4. Enfoque

El enfoque acordado para PDR es/era el siguiente:

Paso de PDR	Enfoque acordado para completar este Paso
Paso 5 Recopilación de información – *Evaluaciones.*	*Incluir una nota que indique la forma en que se completarán las evaluaciones de PDR.*
Paso 5 Recopilación de información - Actividades adicionales.	*Incluir una nota que indique si las entrevistas se utilizarán para investigar más a fondo las áreas de interés de PDR.*
Paso 8 Elaborar recomendaciones.	*Incluir una nota que indique cómo se elaborarán las recomendaciones, por ejemplo, en un taller.*
Paso 9 Plan de acción.	*Incluir el enfoque del Plan de acción - por ejemplo, un taller.*

5. Plazos

Los plazos generales para PDR son/fueron acordados de la siguiente manera:

Incluir los hitos pertinentes - esto debe alinearse con la etapa y la secuencia del Proyecto.

Sección 2: Resultados del diagnóstico del PDR

1. Hallazgos

Incluir toda la información de antecedentes que se requiera (por ejemplo, el enfoque del análisis de las brechas y quiénes participaron).

Los hallazgos acordados son los siguientes:

Incluir los hallazgos acordados del análisis de brechas, teniendo en cuenta lo aprobado por el Organismo Encargado y cualquier otra parte interesada. Asegúrese de incluir las buenas prácticas.

Observaciones adicionales sobre el análisis de brechas:

Incluir las pruebas de respaldo:

- Perfil de complejidad.
- Evaluaciones de capacidad recopiladas.
- Cuadrícula de análisis de la brecha de complejidad y capacidad.
- Entrevistas (si aplica).

2. Recomendaciones

Incluir toda la información de antecedentes necesaria (por ejemplo, el enfoque para la elaboración de las recomendaciones y quiénes participaron).

Los hallazgos y recomendaciones acordados son los siguientes:

Hallazgos	Recomendaciones
Copiar los hallazgos de la sección anterior.	*Incluir las recomendaciones acordadas para cada hallazgo.*

Sección 3: Plan de acción del PDR

Incluir toda la información de antecedentes necesaria (por ejemplo, el enfoque para elaborar el Plan de acción y quiénes participaron).

El Plan de acción acordado es el siguiente:

Incluir el esquema del Plan de acción (si está disponible- use el Anexo H),

Acciones:

Línea de trabajo	Acción	Responsables	Progreso
xxx	xxx	xxx	xxx
xxx	xxx	xxx	xxx
xxx	xxx	xxx	xxx
xxx	xxx	xxx	xxx
xxx	xxx	xxx	xxx
xxx	xxx	xxx	xxx
xxx	xxx	xxx	xxx
xxx	xxx	xxx	xxx
xxx	xxx	xxx	xxx
xxx	xxx	xxx	xxx
xxx	xxx	xxx	xxx
xxx	xxx	xxx	xxx
xxx	xxx	xxx	xxx
xxx	xxx	xxx	xxx
xxx	xxx	xxx	xxx
xxx	xxx	xxx	xxx
xxx	xxx	xxx	xxx
xxx	xxx	xxx	xxx

Observaciones adicionales sobre el Plan de acción:

Incluir la manera en que las acciones serán integradas en las actividades existentes del Proyecto.

Anexo C: Resumen ilustrativo de la aplicación de PDR

En esta sección se presenta un resumen ilustrativo de la aplicación de la metodología del PDR en un proyecto hipotético y se exponen algunas de las medidas que se adoptaron.

A modo de ejemplo, el proyecto es el desarrollo de una carretera nacional como parte de la red nacional de transporte principal. El proyecto de inversión ha sido preparado por la Dirección de Carreteras del Ministerio de Obras Públicas, que actuará como patrocinador del proyecto, y se preveía que se entregaría como una APP de Pago por Disponibilidad ("PD"). Se ha designado un equipo de proyecto como cliente del proyecto, para continuar desarrollando el proyecto de inversión, así como para licitar el proyecto mediante la participación del mercado. Una vez construido, el activo será administrado por la oficina territorial del Ministerio de la región donde se va a construir la carretera.

La aplicación del PDR siguió las 3 etapas (preparación, diagnóstico y plan de acción), incluyendo las actividades:

Etapa de preparación (Paso 1 al 4 del PDR):

- Revisión del Proyecto de Inversión.
- Identificación y compromiso inicial de los principales interesados.
- Desarrollo de la estrategia del PDR y el plan de implementación.

Etapa de diagnóstico (Pasos 5 al 7 del PDR):

- Se realizaron talleres para realizar las evaluaciones de complejidad y capacidad, análisis de brechas y se acordaron los hallazgos entre las partes interesadas en el taller.

En la etapa de diagnóstico se identificaron algunas áreas de desarrollo, por ejemplo, la estrategia de ejecución del proyecto requiere interfaces y relaciones más complejas entre los principales interesados. Es necesario desarrollar un enfoque adecuado para que el cliente gestione eficazmente las interfaces con los interesados, lo que podría influir en el estado de los activos y en la gestión del desempeño. En las discusiones de los talleres también se encontraron áreas de buenas prácticas, por ejemplo, que la organización patrocinadora está considerando la asequibilidad general en el diseño de programas de APP. La adquisición, gestión de activos y selección de proyectos y la relación calidad-precio de PDR se consideraron útiles para la siguiente etapa.

Etapa de Plan de acción (Paso 8 al 10 de PDR):

- Talleres para elaborar recomendaciones y traducirlas en un conjunto de planes de acción.
- Incorporación del Plan de acción de PDR en los planes existentes del proyecto.

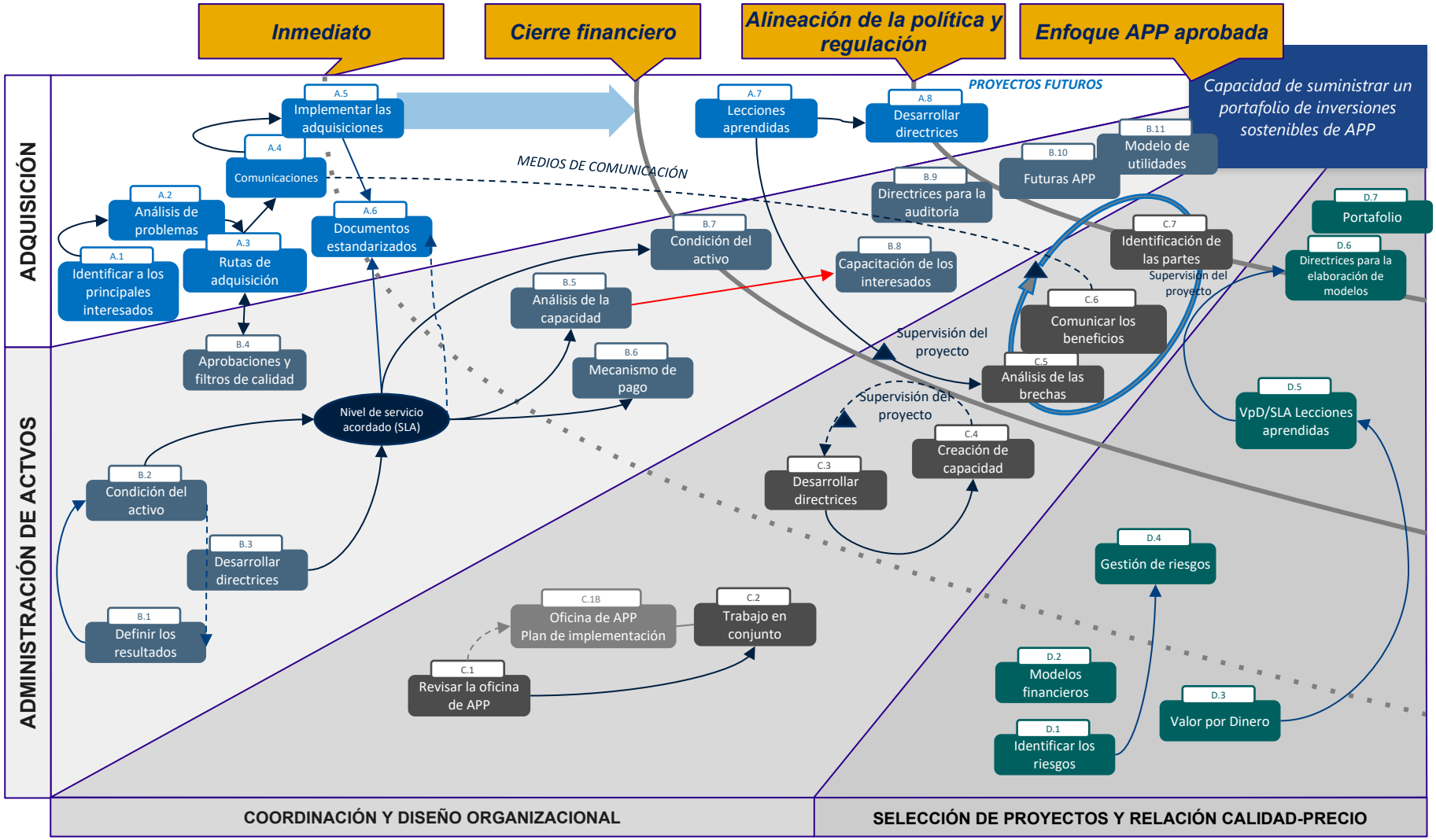
En esta etapa se elaboraron recomendaciones con el apoyo de algunos expertos locales en la materia. Los participantes se centraron en la elaboración de recomendaciones de alto nivel para abordar las oportunidades de desarrollo. Se acordaron recomendaciones para mejorar los proyectos en las áreas de:

- Adquisición
- Administración de activos
- Coordinación y diseño organizacional
- Selección de proyectos y relación calidad-precio.

Los participantes acordaron que el resultado previsto era contar con la capacidad de realizar una cartera de inversiones sostenibles de APP.

Visualización de los resultados del Plan de acción de PDR

Una vez construidas las recomendaciones de alto nivel que permitan abordar los hallazgos, los participantes elaboraron un listado de acciones que harán posible el desarrollo de dichas recomendaciones. Seguido de esto, los participantes trabajaron juntos para trazar el Plan de acción en la plantilla del PDR con el fin de proporcionar una visualización de cómo trabajarían para alcanzar la visión acordada, teniendo en cuenta las etapas y el cronograma del proyecto, así como las dependencias entre las acciones planteadas:


Inmediato
Cierre financiero
Alineación de la política y regulación
Enfoque APP aprobada
ADQUISICIÓN
ADMINISTRACIÓN DE ACTVOS
PROYECTOS FUTUROS
Capacidad de suministrar un portafolio de inversiones sostenibles de APP
MEDIOS DE COMUNICACIÓN
A.1 Identificar a los principales interesados
A.2 Análisis de problemas
A.3 Rutas de adquisición
A.4 Comunicaciones
A.5 Implementar las adquisiciones
A.6 Documentos estandarizados
A.7 Lecciones aprendidas
A.8 Desarrollar directrices
B.1 Definir los resultados
B.2 Condición del activo
B.3 Desarrollar directrices
B.4 Aprobaciones y filtros de calidad
B.5 Análisis de la capacidad
B.6 Mecanismo de pago
B.7 Condición del activo
B.8 Capacitación de los interesados
B.9 Directrices para la auditoría
B.10 Futuras APP
B.11 Modelo de utilidades
Nivel de servicio acordado (SLA)
C.1 Revisar la oficina de APP
C.1B Oficina de APP Plan de implementación
C.2 Trabajo en conjunto
C.3 Desarrollar directrices
C.4 Creación de capacidad
C.5 Análisis de las brechas
C.6 Comunicar los beneficios
C.7 Identificación de las partes
Supervisión del proyecto
Supervisión del proyecto
Supervisión del proyecto
D.1 Identificar los riesgos
D.2 Modelos financieros
D.3 Valor por Dinero
D.4 Gestión de riesgos
D.5 VpD/SLA Lecciones aprendidas
D.6 Directrices para la elaboración de modelos
D.7 Portafolio
COORDINACIÓN Y DISEÑO ORGANIZACIONAL
SELECCIÓN DE PROYECTOS Y RELACIÓN CALIDAD-PRECIO

Anexo D: Plantilla del Plan de implementación de PDR

Introducción

Incluir toda la información de antecedentes pertinente (por ejemplo, la etapa del Proyecto, el organismo que lo solicitó, los antecedentes del Proyecto)

Plan de implementación – Planear y monitorear PDR

Consulte el enfoque descrito en la estrategia del PDR y edite la siguiente tabla con el fin de facilitar la planificación y el seguimiento de la estrategia.

Aplicación Paso/Tarea	Plantilla relacionada/ material de apoyo	¿Quién?	¿Cuándo?	Progreso
Paso 3 – Desarrollar la estrategia del PDR				
Completar la revisión de documentos.	Lista de documentos del Paso 3			
Preparar la estrategia del PDR.				
Obtener la aprobación de la estrategia del PDR.	Plantilla de informe del PDR.			
Paso 4 – Planificar la aplicación de la estrategia del PDR				
Completar el primer borrador del Plan de implementación (planificación y monitoreo, programa de evaluación, entrevistas, talleres, requisitos de aplicación).	Plantilla del Plan de implementación.			
Obtener la aprobación del Plan de implementación.				
Revisión y supervisión del Plan de implementación.				
Paso 5 - Recopilación de información (si este Paso se va a realizar en el taller, considere las tareas adicionales/alternativas necesarias)				
Reunión Informativa de participantes y personal de apoyo de PDR.	Consultar la estrategia del PDR.			

Aplicación Paso/Tarea	Plantilla relacionada/ material de apoyo	¿Quién?	¿Cuándo?	Progreso
Gestionar la finalización de las evaluaciones.	Evaluación de complejidad y capacidad			
Preparar las preguntas de la entrevista (si aplica).	Ejemplo de preguntas para la entrevista.			
Realizar entrevistas (si aplica).				
Gestionar la revisión de las notas de las entrevistas (si aplica).				
Paso 6 – Análisis de brechas				
Crear el perfil de complejidad.	Paso 6.			
Recopilar las evaluaciones de capacidad.	Paso 6.			
Crear un perfil de complejidad-capacidad.	Paso 6.			
Desarrollar los hallazgos.	Ejemplo de hallazgos/Plantilla de informe del PDR.			
Paso 7 – Acordar hallazgos				
Compartir y obtener la aprobación de los hallazgos.	Plantilla de informe del PDR.			
Compartir los hallazgos con los interesados correspondientes (si aplica).	Consultar la estrategia del PDR /Plantilla de informe del PDR.			
Paso 8 – Elaborar las recomendaciones (si este Paso no se lleva a cabo en el taller, considere las tareas alternativas necesarias)				
Acordar la(s) fecha(s) del taller y los participantes.				
Gestionar la participación en los talleres (participación de los interesados y requisitos).				
Gestionar la logística del taller (lugar, horarios).				
Gestionar las actividades de moderación del taller	Plantilla de informe del PDR.			

Aplicación Paso/Tarea	Plantilla relacionada/ material de apoyo	¿Quién?	¿Cuándo?	Progreso
(programa, material de presentación, captación).				
Paso 9 - Plan de acción (si este Paso no se lleva a cabo en el taller, considere las tareas alternativas necesarias)				
Acordar la(s) fecha(s) del taller y los participantes.				
Gestionar la participación en los talleres (participación de los interesados y requisitos).				
Gestionar la logística del taller (lugar, horarios).				
Gestionar las actividades de moderación del taller (programa, material de presentación, captación).	Plantilla de informe del PDR.			
Paso 10 – Integración del PDR				
Finalizar el Plan de acción y obtener la aprobación.	Plantilla de informe del PDR.			
Acordar con los responsables de las actividades cómo se integrará el Plan de acción en las actividades y/o planes existentes del Proyecto.				
Compartir el Plan de acción y el enfoque de la integración con los interesados pertinentes (si aplica).				

Anexo E: Preguntas y documentos de orientación para usar en PDR

¿Qué buscar? - Justificación

La siguiente lista muestra ejemplos sobre *qué se debe buscar* en la evaluación y análisis de la justificación del Proyecto. Estos ejemplos pueden ser útiles si se tienen en cuenta en las preguntas para las entrevistas durante el **Paso 5** y en el análisis de las brechas durante el **Paso 6.**

- ❑ ¿Hay una visión claramente articulada de cómo se percibe el éxito del Proyecto? ¿Se articula el éxito del Proyecto en términos de sostenibilidad ambiental y social?
- ❑ ¿Existe un análisis ambiental y social sólido que informe y apoye la justificación del Proyecto?
- ❑ ¿La visión del Proyecto incluye la participación del equipo del Proyecto y de los interesados? ¿Comparten todos esta visión?
- ❑ ¿Qué estándares ambientales y sociales se están aplicando al Proyecto?¿Están éstos alineados con las buenas prácticas internacionales, por ejemplo, las Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Ambiental y Social de la IFC?
- ❑ ¿Existe un conjunto claro de objetivos del Proyecto, y están alineados con la política y la estrategia gubernamental más amplia?
- ❑ ¿El Patrocinador ha articulado claramente sus requerimientos? ¿Estos están alineados con los objetivos del Proyecto y del Proyecto de Inversión?
- ❑ ¿Está claro quién es el responsable del cumplimiento de cada uno de los beneficios?
- ❑ ¿El cumplimiento de los beneficios es responsabilidad de los interesados influyentes y son apoyados por ellos?
- ❑ ¿Está claro cómo se relacionan los beneficios previstos del Proyecto con los objetivos estratégicos y/o las políticas?
- ❑ ¿Está claro cómo los resultados del Proyecto permitirán la obtención de los beneficios previstos? ¿Existe una relación clara entre los beneficios, los resultados y los productos?
- ❑ ¿En la estrategia de diseño y desarrollo organizacional se entienden y se reflejan los recursos necesarios para lograr los resultados deseados?
- ❑ ¿Existen mediciones SMART (específicas, medibles, alcanzables, realistas y con plazos determinados) para gestionar y demostrar la obtención de los beneficios?
- ❑ ¿Existe un plan de gestión que defina la responsabilidad del logro de los beneficios? ¿Y se ajusta esto a las disposiciones de gobernanza?
- ❑ ¿Existe un mecanismo de medición de los beneficios, resultados y productos que garantice que el Proyecto no se quede sin supervisión?

Documentos útiles:

- Proyecto de Inversión (Caso Estratégico del Modelo de los Cinco Casos).
- Estrategia ambiental y social o documento sobre política o compromisos respecto al desarrollo sostenible.
- Estrategia de comunicaciones.
- Mapa de beneficios.
- Evaluación del Impacto Ambiental y Social (ESIA por sus siglas en inglés).
- Plan de gestión ambiental y social (ESMP por sus siglas en inglés).
- Datos y modelos para probar los supuestos.
- Registro de la consulta a los interesados y/o usuarios.
- Plan de cumplimiento de beneficios.
- Plan de comunicaciones de las partes interesadas.
- Informes de avance a la Junta.
- Sistema de supervisión del desempeño.
- Hitos de la entrega de beneficios.
- Datos necesarios para evaluar el progreso.
- Bitácora que documente el proceso de desarrollo del Proyecto.

¿Qué buscar? - Gobernanza

La siguiente lista muestra ejemplos sobre *qué se debe buscar* en la evaluación y análisis de la gobernanza del Proyecto. Estos ejemplos pueden ser útiles si se tienen en cuenta en las preguntas para las entrevistas durante el **Paso 5** y en el análisis de las brechas durante el **Paso 6**.

- ❑ ¿Existe una clara definición de los resultados, objetivos y parámetros de la ejecución?
- ❑ ¿Existe un sistema claro para la delegación y toma de decisiones? ¿Las disposiciones existentes o propuestas permiten tomar decisiones eficaces?
- ❑ ¿Está claro quiénes son los responsables de cada tema? ¿Se ha formalizado esta responsabilidad?
- ❑ ¿La estructura de gobernanza muestra claramente quién es responsable de garantizar el cumplimiento de las normas ambientales y sociales? ¿Se ha incorporado esta responsabilidad en los niveles superiores?
- ❑ ¿Los procesos de verificación y toma de decisiones cuentan con contribuciones específicas de los asesores ambientales y sociales?
- ❑ ¿Las disposiciones de gobernanza actuales o propuestas permiten la toma de decisiones eficientes?
- ❑ ¿Las personas tienen suficiente autoridad para cumplir con sus responsabilidades?
- ❑ ¿Existe un proceso para controlar el cambio?
- ❑ ¿Existe un sistema definido de verificación?
- ❑ ¿Existen controles internos sólidos para la gestión de los riesgos, el rendimiento y la gestión financiera?
- ❑ ¿Los riesgos se asignan a organizaciones que tienen la capacidad y el interés de poseerlos?
- ❑ ¿Son evidentes las buenas prácticas en materia de transparencia, presentación de informes de calidad y auditoría?
- ❑ ¿Los acuerdos de gobernanza actuales o propuestas dan a los interesados confianza en la ejecución de los proyectos?
- ❑ ¿Existen disposiciones de intervención y solución en casos difíciles?

Documentos útiles:

- Reglamentos de la autoridad pública.
- Documento de creación (aplica para sociedades).
- Requerimientos del Patrocinador.
- Documento del Proyecto de Inversión.
- Evaluación del Impacto Ambiental y Social (ESIA por sus siglas en inglés).
- Plan de gestión ambiental y social (ESMP por sus siglas en inglés).
- Términos de referencia de los organismos de decisión.
- Acuerdos, contratos y mecanismos de financiación.
- Requisitos legales y normativos.
- Esquema de delegación.
- Estrategia de ejecución.
- Planes integrados de verificación y aprobación.
- Estrategia de gestión de riesgos.
- Plan Maestro de Infraestructura de Transporte o del sector en el cual se esté trabajando.
- Plan Nacional de Desarrollo.
- Documentos CONPES (Marcos estratégicos para la inversión pública).
- Sistemas Integrados de Gestión y Control.

¿Qué buscar? - Estrategia de ejecución

La siguiente lista muestra ejemplos sobre *qué se debe buscar* en la evaluación y análisis de la estrategia de ejecución del Proyecto. Estos ejemplos pueden ser útiles si se tienen en cuenta en las preguntas para las entrevistas durante el **Paso 5** y en el análisis de las brechas durante el **Paso 6**.

- ❑ ¿Están claras las relaciones entre el Patrocinador y el Cliente?
- ❑ ¿Están claras las relaciones entre el Cliente y la cadena de suministro?
- ❑ ¿Existe un enfoque de ejecución acordado (cómo el Cliente entregará los productos requeridos)?
- ❑ ¿Las estructuras organizacionales actuales o propuestas apoyan la estrategia de ejecución?
- ❑ ¿Se han identificado los principales puntos de transición y transferencia a lo largo del ciclo de vida del Proyecto?
- ❑ ¿Se han supervisado continuamente las medidas de mitigación de los riesgos ambientales y sociales? ¿Se han evaluado los riesgos ambientales y sociales nuevos o existentes en cada etapa?
- ❑ ¿Todos los puntos y procesos de revisión incluyen aportes claros y la aprobación de los asesores ambientales y sociales?
- ❑ ¿Cuáles son los medios para asegurar que la estrategia de ejecución siga siendo flexible?
- ❑ ¿Qué medios hay para asegurar la mejora continua de la estrategia de ejecución a lo largo del ciclo de vida del Proyecto?
- ❑ ¿Cómo se logrará mantener la atención en la estrategia de ejecución durante todo el ciclo de vida del Proyecto y en especial en la etapa final?

Documentos útiles:

- Acuerdos de Desarrollo del Proyecto.
- Requerimientos del Patrocinador.
- Estructura de gobernanza.

- Estrategia de ejecución del Proyecto (si está disponible).
- Plan de gestión ambiental y social (ESMP por sus siglas en inglés).
- Organigrama de la organización.

¿Qué buscar? - Diseño y desarrollo organizacional

La siguiente lista muestra ejemplos sobre *qué se debe buscar* en la evaluación y análisis de la diseño y desarrollo organizacional del Proyecto. Estos ejemplos pueden ser útiles si se tienen en cuenta en las preguntas para las entrevistas durante el **Paso 5** y en el análisis de las brechas durante el **Paso 6.**

- ❑ ¿La organización no ha trabajado con un enfoque basado en proyectos?
  - ❑ ¿El Proyecto está considerando un modelo de Cliente nuevo o diferente (por ejemplo, pasar a un Cliente pequeño) que requiere nuevos o diferentes límites organizacionales?
  - ❑ ¿Está claro qué modelo de Cliente se utilizará?
  - ❑ ¿Está definida la estructura organizacional necesaria para apoyar el modelo de Cliente?
  - ❑ ¿Se han comprendido claramente las capacidades necesarias para apoyar el modelo de ejecución acordado?
  - ❑ ¿El Proyecto considera una estrategia de ejecución nueva o diferente (por ejemplo, que sea ágil, con construcción prefabricada, utilizando Building Information Modelling -BIM) que requiere adoptar esquemas nuevos o diferentes?¿Se está tratando de lograr una mayor eficiencia? ¿Se requiere un trabajo en colaboración?
  - ❑ ¿Hay algún aspecto del contexto organizacional general que plantee oportunidades o limitaciones? ¿La estrategia de diseño y desarrollo organizacional para el Proyecto responde a esto?
  - ❑ ¿La estrategia de recursos responde al detalle de las actividades, el análisis funcional y el análisis cultural?
  - ❑ ¿El diseño de la organización está alineado con las decisiones de gobernanza y adquisición?
  - ❑ ¿El enfoque del desarrollo organizacional demuestra la alineación con las normas acordadas en relación con igualdad de oportunidades y/o la inclusión de los grupos marginados?
  - ❑ ¿Existe una clara comprensión del nivel de capacidad necesario para coincidir con el modelo y el enfoque de ejecución elegido?
  - ❑ ¿Se ha seleccionado un enfoque apropiado para mejorar la capacidad?
  - ❑ ¿Se han definido los puntos de transición en el ciclo de vida del Proyecto, en los que se requerirán cambios en la capacidad o comportamiento? ¿Estos cambios se alinean con la estrategia de diseño y desarrollo organizacional para el Proyecto?
  - ❑ ¿Existe una clara comprensión de los cambios necesarios en los principales puntos de transición para gestionar los riesgos ambientales y sociales emergentes?
  - ❑ ¿Existe un plan sólido para desarrollar y aplicar la capacidad necesaria en las etapas de ejecución requeridas?
  - ❑ ¿Existe un plan para la supervisión y revisión continua de la mejora de la capacidad, teniendo en cuenta los ajustes necesarios?
  - ❑ ¿Existe un plan sobre la forma en que los recursos adicionales se transferirán a otros proyectos (cuando el Proyecto haya concluido)?
  - ❑ ¿Se han tenido en cuenta las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de las fuentes pertinentes?

Documentos útiles:

- Modelo operacional del activo.
- Modelo de ejecución.
- Estrategia de ejecución del Proyecto.
- Estrategia de gestión de activos.
- Disposiciones de gobernanza.
- Estrategia de adquisición.
- Plan de gestión ambiental y social (ESMP por sus siglas en inglés).
- Organigrama de la empresa.
- Información sobre los recursos de la organización.
- Planes de seguimiento.

¿Qué buscar? - Adquisición

La siguiente lista muestra ejemplos sobre *qué se debe buscar* en la evaluación y análisis de la adquisición del Proyecto. Estos ejemplos pueden ser útiles si se tienen en cuenta en las preguntas para las entrevistas durante el **Paso 5** y en el análisis de las brechas durante el **Paso 6**.

- ❑ ¿La estrategia de adquisición garantiza que los requisitos se entiendan y se transmitan de forma clara?
- ❑ ¿Las normas ambientales y sociales exigidas están claramente articuladas en la estrategia de adquisición?¿Cómo se comunicarán estos requisitos al Mercado?
- ❑ ¿Los documentos de licitación incluyen referencias específicas a los requisitos ambientales y sociales, por ejemplo, en los términos de referencia y en los criterios de evaluación de las ofertas?
- ❑ ¿La estrategia de adquisición permite un relacionamiento estructurado con el Mercado, incluido un estudio de Mercado para el Proyecto?
- ❑ ¿La estrategia de adquisición refleja y presenta correctamente el alcance y los requisitos del Proyecto que han sido discutidos con el Mercado?
- ❑ ¿La estrategia de adquisición garantiza una evaluación completa y una asignación sostenible del riesgo entre el Cliente y la cadena de suministro a fin de asegurar el valor para todas las partes interesadas?
- ❑ ¿La estrategia de adquisición permite un análisis justo y adecuado de todas las posibles alternativas de Mercado?
- ❑ ¿La estrategia de adquisición establece un plan claro para comunicar los beneficios del Proyecto?
- ❑ ¿Se tiene claridad sobre el tipo de contratación que se espera aplicar teniendo en cuenta los procesos requeridos y el nivel de competencia que se demande?
- ❑ ¿El análisis del sector incluye la perspectiva legal, comercial, financiera, organizacional, técnica y de análisis de riesgo?
- ❑ ¿El nivel de complejidad del proceso de adquisición está acorde con el nivel de complejidad del Proyecto y del entorno de su ejecución?

Documentos útiles:

- Requerimientos del Patrocinador.
- Documento del Proyecto de Inversión.
- Estrategia de ejecución.
- Políticas de contratación de las empresas.
- Acuerdos marco existentes.

- Estrategia de gestión de riesgos.
- Estrategia de diseño y desarrollo organizacional.

¿Qué buscar? - Gestión de riesgos

La siguiente lista muestra ejemplos sobre *qué se debe buscar* en la evaluación y análisis de la gestión de riesgos del Proyecto. Estos ejemplos pueden ser útiles si se tienen en cuenta en las preguntas para las entrevistas durante el **Paso 5** y en el análisis de las brechas durante el **Paso 6**.

- ❑ ¿Existe claridad en los objetivos del Proyecto y en la asignación de riesgos entre el Patrocinador, los interesados y la cadena de suministro?
- ❑ ¿Hay claridad sobre el riesgo en relación con los temas ambientales y sociales? ¿Están alineadas las normas ambientales y sociales con las normas reconocidas internacionalmente, por ejemplo, las de IFC o los Principios del Ecuador? ¿Están integradas en los procesos y procedimientos más amplios de gestión de riesgos?
- ❑ ¿Existe un proceso formal de gestión de riesgos y las organizaciones lo utilizan para desarrollar las actividades de diseño y ejecución?
- ❑ ¿Reconoce la dirección del Proyecto la importancia de la gestión de riesgos y promueve activamente su aplicación en todos los niveles del Proyecto?
- ❑ ¿Los altos directivos cuestionan los riesgos del Proyecto y comprenden el nivel de tolerancia de la organización a los riesgos?
- ❑ ¿Existe una comprensión global de las hipótesis, incertidumbres y riesgos del Proyecto, y puede hacerse una evaluación cuantitativa razonable de sus efectos en los supuestos de costos y plazos?
- ❑ ¿El enfoque de gestión de riesgos se basa en una evaluación exhaustiva del contexto socioeconómico, incluyendo, la frecuencia de la violencia de género, las proporciones de participación de la fuerza laboral, las normas de uso del suelo y las condiciones de vida de las poblaciones vecinas al Proyecto, la legislación pertinente, la identificación de los grupos vulnerables y/o marginados, entre otros?
- ❑ ¿Existe un nivel apropiado de identificación, localización y mitigación de riesgos para cada etapa del ciclo de vida del Proyecto?
- ❑ ¿El enfoque de gestión de riesgos refleja la capacidad actual y futura requerida del Cliente, el Patrocinador y el Mercado?
- ❑ ¿El enfoque de gestión de riesgos divulga la gobernanza y la asignación de riesgos e imprevistos para el desarrollo y ejecución del Proyecto?
- ❑ ¿Se evalúan los riesgos (a nivel cuantitativo y cualitativo) para fundamentar la toma de decisiones?
- ❑ ¿Los insumos y productos de las evaluaciones cuantitativas de los riesgos se comparten con los patrocinadores y los financiadores para generar confianza en los compromisos de ejecución?
- ❑ ¿Los interesados internos y externos reconocen la gestión de riesgos como un componente eficaz del marco de verificaciones y filtros de aprobación?
- ❑ ¿Existen áreas sensibles o de alto riesgo que requieran contribuciones técnicas especializadas, por ejemplo, la explotación y el abuso sexual, el reasentamiento y la adquisición de tierras?
- ❑ ¿El enfoque de la gestión de riesgos identifica los incentivos que deben incluirse en los indicadores clave de desempeño (KPIs) y los enfoques de adquisición a fin de alinear el cumplimiento de los objetivos?
- ❑ ¿Se han identificado los riesgos previsibles del Proyecto? ¿Esto se han tipificado, cuantificado y asignado a un responsable de gestionarlos?

- ❑ ¿Los riesgos se han transferido y/o asignado a la parte que tenga la mejor capacidad organizacional para gestionarlos?

Documentos útiles:

- Análisis DOFA.
- Análisis PESTEL (factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales).
- Evaluación del interés en el riesgo.
- Plan de gestión de los interesados.
- Evaluación del Impacto Ambiental y Social (ESIA por sus siglas en inglés).
- Plan de gestión ambiental y social (ESMP por sus siglas en inglés).
- Esquema estratégico del Proyecto de Inversión.
- Acuerdos de gobernanza.
- Anuncios públicos sobre el Proyecto.
- Informes sobre las lecciones aprendidas de otros proyectos importantes.

¿Qué buscar? - Administración de activos

La siguiente lista muestra ejemplos sobre *qué se debe buscar* en la evaluación y análisis de la administración de activos del Proyecto. Estos ejemplos pueden ser útiles si se tienen en cuenta en las preguntas para las entrevistas durante el **Paso 5** y en el análisis de las brechas durante el **Paso 6**.

- ❑ ¿Está claro dónde encaja el Proyecto en la estrategia de administración de activos? ¿Existe una posición actualizada del portafolio que confirme la necesidad del Proyecto?
- ❑ ¿Los resultados previstos de la gestión de activos del Proyecto son claros y alcanzables?
- ❑ ¿Existe una metodología adecuada para la toma de decisiones que proporcione la solución óptima en cuanto a costo y valor durante toda su vida útil?
- ❑ ¿Los criterios de rendimiento y riesgo de los activos se han incorporado con la selección de las alternativas del Proyecto?
- ❑ ¿El equipo del Proyecto tiene la capacidad de administración de activos necesaria para ejecutar un Proyecto de esta complejidad?
- ❑ ¿La estructura de gobernanza propuesta garantizará la continuidad de los resultados de la administración de los activos?
- ❑ ¿Está claro cuáles son los factores de riesgo y oportunidades para los resultados del Proyecto (por ejemplo, tecnología no probada frente a un menor costo de mantenimiento)?
- ❑ ¿Está claro qué riesgos ambientales y sociales adicionales pueden surgir durante la transferencia, la operación y el mantenimiento del activo?
- ❑ ¿Quién es responsable de la materialización de los beneficios? ¿Se ha considerado cómo podría cambiar esto a lo largo del ciclo de vida del Proyecto?
- ❑ ¿Existe un "Administrador de activos del Proyecto" o equivalente para supervisar las necesidades del ciclo de vida y las relaciones con los operadores hasta el momento de la transferencia?
- ❑ ¿Existe un presupuesto y recursos para revisiones por etapas de los parámetros del ciclo de vida del activo, desarrollo de estrategias de administración de activos, transferencia de todos los productos finales y asistencia posterior al Proyecto?
- ❑ ¿La estrategia de administración de activos ha sido informada a través de un proceso de participación y consulta significativo con las comunidades afectadas por el Proyecto, los usuarios potenciales de los servicios y sus organizaciones?

- ❑ ¿Se ha comprometido formalmente el Administrador de activos a respetar las normas ambientales y sociales solicitadas por el Cliente o el Patrocinador?

Documentos útiles:

- ISO 9001 (base del Sistema de Gestión de la Calidad – SGC).
- ISO 55001 (requisitos de los Sistemas de Gestión).
- Resultados de los modelos de Building Information Modelling.
- Registro estratégico de riesgos.
- Estrategia de administración de activos.
- Requisitos de información de la organización.
- Requisitos de información de activos.
- Guía de normas de desempeño de la International Finance Corporation – IFC.

Anexo F: Sostenibilidad y otras prioridades estratégicas

Este anexo está basado en información de la Guía del Modelo de los 5 Casos para el desarrollo de Proyectos de Inversión - Guía para Colombia (2020). Incluye los siguientes temas:

- Visión general de los Estándares de Desempeño – International Finance Corporation del Banco Mundial (IFC).
- Visión general de los Principios del Ecuador
- Visión general de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas.
- Marco de género e inclusión para la planificación de proyectos de infraestructura.
- Directrices para mitigar los riesgos de explotación, abuso y acoso sexuales (SEAH por sus siglas en inglés).

Estándares de Desempeño del IFC

La mayoría de los bancos y financiadores multilaterales tienen políticas o normas destinadas a evitar, reducir y mitigar los efectos ambientales y sociales negativos (A&S) negativos de un Proyecto. Esas políticas tienen por objeto proteger a las personas, los ecosistemas y la biodiversidad que pueden verse afectados negativamente por el proceso de desarrollo, la ejecución, el funcionamiento y el mantenimiento de un Proyecto. Estas políticas o normas se denominan comúnmente salvaguardias A&S. En los últimos años las instituciones financieras, como los bancos multilaterales de desarrollo, utilizan cada vez más el proceso de aplicación de salvaguardias para detectar los riesgos A&S, reducir al mínimo los impactos negativos e identificar las oportunidades para mejorar los impactos de los proyectos. (por ejemplo, el desarrollo de capacidades o la creación de empleo para los afectados por el Proyecto).

Los Estándares de Desempeño de la IFC son considerados como un punto de referencia internacional para la identificación y manejo de los riesgos A&S. Para los proyectos de infraestructura, ofrecen un marco integral que cubre todo el espectro de riesgos y oportunidades A&S. Este marco ha sido adoptado por muchas organizaciones como un componente clave de su manejo de riesgo A&S.

La mayoría de los bancos multilaterales de desarrollo tienen sus propios estándares, modelados estrechamente alineados con los Estándares de la IFC. Por ejemplo:

- El Fondo Verde del Clima (GCF por sus siglas en inglés), que proporciona financiación para el clima a los países en desarrollo, ha adoptado una política ambiental y social que está muy alineada con los Estándares de Desempeño de la IFC. Para acceder a la financiación del GCF, las organizaciones deben pasar por un proceso de solicitud para acreditarse. Los requisitos de esta solicitud establecen que la organización debe tener una política y un sistema de manejo de riesgo A&S que esté alineado con los Estándares de Desempeño de la IFC.
- La IFC y el Banco Mundial forman parte del Grupo del Banco Mundial. El Marco ambiental y social del Banco Mundial, se actualizó recientemente para incluir un mayor enfoque en áreas como la protección de las personas que viven con discapacidades y se alinea con las Estándares de Desempeño de la IFC convirtiéndose en un recurso más relevante para la infraestructura financiada por el gobierno. Los estándares de la IFC se centran más en los proyectos financiados por el sector privado.

Estándar de Desempeño 1:	Evaluación y gestión de los riesgos e Impactos ambientales y sociales.
Estándar de Desempeño 2:	Condiciones laborales.
Estándar de Desempeño 3:	Eficiencia de recursos.
Estándar de Desempeño 4:	Salud, seguridad y protección comunitaria.
Estándar de Desempeño 5:	Compra de tierras y reasentamiento involuntario.
Estándar de Desempeño 6:	Conservación y gestión de la biodiversidad.
Estándar de Desempeño 7:	Los pueblos Indígenas.
Estándar de Desempeño 8:	Patrimonio cultural.

Visión general de los Principios del Ecuador
Los Principios del Ecuador constituyen un marco para la gestión de los riesgos Ambientales & Sociales en la financiación de proyectos que ha sido adoptado por varias instituciones financieras. Se centran en la gestión de los riesgos ambientales y sociales en la financiación de proyectos. Se basan en los Estándares de la IFC y establecen las normas ambientales y sociales mínimas que deben cumplir las instituciones que financian proyectos. Abarcan la clasificación de proyectos, la evaluación ambiental y social y los planes de acción, las normas aplicables, la participación de las partes interesadas, los mecanismos de reclamación, la evaluación independiente de proyectos, el uso de acuerdos para el cumplimiento de los requisitos ambientales y sociales y la presentación de informes.

Recursos clave:

- Marco ambiental y social del Banco Mundial (actualizado 2018).
- Estándares de Desempeño del IFC 2012.
- Principios del Ecuador IV.

Visión general de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y de los Principios para la Financiación de Impacto Positivo
Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) fueron adoptados por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2015, como un medio para enfocar a la comunidad internacional hacia un mismo objetivo común de lograr desarrollo sostenible para el año 2030. El marco está compuesto por 17 objetivos globales, económicos, ambientales y sociales que están interrelacionados para lograr su cumplimiento total. Cada uno de estos objetivos cuenta con indicadores de cumplimiento y gestión que permite verificar cómo va su Desarrollo:

Figura 15: Objetivos de Desarrollo Sostenible



En 2017, las Naciones Unidas también realizó la Iniciativa de Financiación del Programa de Medio Ambiente, en donde se publicaron los Principios para la Financiación de Impacto Positivo, un marco que ayuda al sector financiero a evaluar su contribución al logro de los ODS. Los Principios surgen a partir del reconocimiento de las instituciones financieras como actores principales en la generación de impactos positivos en la economía, la sociedad y el medio ambiente y no solamente como administradores de riesgos ambientales y sociales de sus activos. Los principios son:

- Definir el impacto positivo de las finanzas del Proyecto.
- Solicitar a las instituciones que identifiquen el impacto positivo de sus actividades de financiación/inversión y que pongan en marcha procesos para supervisar el logro de los impactos previstos.
- Solicitar a las instituciones que divulguen sus actividades de financiación/inversión de impacto positivo, junto con las metodologías utilizadas para determinarlas.

Introducción de las Evaluaciones de Impacto Ambiental y Social (ESIA) y los Planes de Gestión Ambiental y Social (ESMP)

El enfoque más común para evitar, minimizar y mitigar los impactos A&S negativos de un Proyecto implica la realización de una Evaluación de Impacto Ambiental y Social (ESIA). Una ESIA es a menudo requerida por las instituciones de desarrollo nacionales, internacionales y multilaterales y por las instituciones financieras que están suscritas a los Principios del Ecuador. En este conjunto de instituciones financieras, se utiliza más comúnmente la clasificación de riesgos ambientales y sociales del Banco Mundial, que emplea una categorización de riesgos A/B/C (alto/medio/bajo).

El propósito de realizar un ESIA es identificar y evaluar en detalle los riesgos A&S durante el desarrollo del Proyecto. Esta evaluación debe determinar el contexto en el que se desarrollará el Proyecto, incluyendo la identificación de la legislación o política pertinente, los usuarios de los servicios, los grupos vulnerables y/o marginados, etc. También determinará el área de influencia del Proyecto, que no sólo es la huella inmediata del Proyecto y de las instalaciones, sino también por el uso de la tierra circundante a Proyecto. También deberá determinar los posibles efectos negativos en la biodiversidad de los alrededores o en el cambio climático. Esto permite a los responsables del Proyecto abordar estas cuestiones con eficacia en una etapa temprana e incorporar medidas de mitigación en el plan de ejecución del Proyecto.

El sistema de clasificación de riesgos ambientales y sociales del Banco Mundial incluye una identificación inicial de los posibles riesgos e impactos, y la categorización de estos teniendo en cuenta consideraciones técnicas cómo: tipo, ubicación, escala, sensibilidad y la magnitud del Proyecto.

La categorización del riesgo se utiliza para determinar el tipo de ESIA que se requerirá, siendo los proyectos de alto riesgo los que requieren una ESIA más extensa y el apoyo de especialistas en A&S.

Seguido de una ESIA, se considera como buena práctica la elaboración de un Plan de Gestión Ambiental y Social (ESMP) que incluye un conjunto de medidas de mitigación y gestión de riesgos que deben aplicarse durante el ciclo de vida del Proyecto.

Normalmente un ESMP incluye procedimientos y responsabilidades para la supervisión continua de la aplicación de las medidas de mitigación y gestión, así como un conjunto de indicadores para evaluar la eficacia de las medidas. Los ESIA y los ESMP a menudo están estructurados para evaluar y manejar los riesgos de acuerdo con las salvaguardias A&S y principios como los Estándares de Desempeño de la IFC.

Marco de Género e Inclusión
Este marco, elaborado por Caroline Moser y el Fondo de Infraestructura y ciudades para el desarrollo económico, es un instrumento para evaluar y determinar el nivel de ambición adecuado para los proyectos o programas. Ilustra tres diferentes niveles de impacto y ambición para el impacto social.

Figura 16: Marco de Género e Inclusión



Para ajustarse a las normas ambientales y sociales, todos los proyectos deben cumplir el nivel uno y responder a las necesidades básicas y las vulnerabilidades de los grupos afectados como requisito mínimo. El Marco también ayuda a pensar en los posibles beneficios del Proyecto, cada vez más instituciones financieras internacionales buscan oportunidades para crear beneficios adicionales para las comunidades y abordar cuestiones de género e inclusión.

Si se detectan oportunidades para diseñar el Proyecto de manera que se desarrollen los activos, las aptitudes y el acceso a los puestos de trabajo de las personas, se puede alcanzar el nivel dos de "empoderamiento"; y si se pueden cuestionar y/o modificar las prácticas discriminatorias, los comportamientos perjudiciales o las barreras de entrada para los grupos marginados, se puede alcanzar el nivel tres de "transformación".[20]

Introducción a las evaluaciones de género y a los planes de acción en materia de género
La incorporación de la perspectiva de género en el contexto del desarrollo de la infraestructura es un enfoque de la elaboración de Proyectos que implica la evaluación de las diferentes repercusiones de un Proyecto sobre personas de diferentes géneros. Su objetivo es asegurar que durante un Proyecto las personas sean tratadas por igual, independientemente del género y participen por igual en las consultas y la toma de decisiones. También implica que un Proyecto debe tener como objetivo beneficiar por igual a mujeres y hombres, y que éstos tengan igual acceso y uso de la infraestructura final.

Para asegurar que el tema de género se incorpore en los proyectos, se considera como una buena práctica realizar una evaluación de género en la etapa de desarrollo del Proyecto. Una evaluación de género debe contener información sobre:

- La situación base de la igualdad de género en el área, región o País del Proyecto.
- Todas las consideraciones de género que puedan ser relevantes para el Proyecto propuesto.
- Las oportunidades de lograr un cambio positivo tanto para las mujeres como para los hombres.

Tras la evaluación de género, se debería elaborar y aplicar un plan de acción sobre esto a lo largo del ciclo de vida del Proyecto. En él se deberían incluir las actividades que respondan a las necesidades de género que el Proyecto emprenderá, a fin de mitigar los riesgos y maximizar las oportunidades de crear efectos positivos tanto para las mujeres como para los hombres. Es probable que un plan de acción integral sobre género incluya procedimientos y funciones para la vigilancia permanente de los resultados en función de los objetivos relacionados con estos, como lo son los indicadores de resultados en función del género.

Explotación, abuso y acoso sexual (SEAH por sus siglas en inglés) en proyectos de infraestructura
El sector de la infraestructura presenta un entorno de alto riesgo para los incidentes de explotación, abuso y acoso sexual (SEAH).

Los riesgos dentro del Proyecto dependerán no sólo del modelo de construcción y de las actividades del Proyecto, sino también del entorno de este. Por ejemplo, las medidas de prevención de la SEAH deben tener en cuenta las actitudes o normas sociales existentes en relación con la violencia contra la mujer o el acoso en el lugar de trabajo (la SEAH puede ser más frecuente en las comunidades en las que se toleran generalmente estos comportamientos). Es fundamental garantizar un enfoque apropiado al contexto y centrado en el denunciante (es decir, que dé prioridad a la seguridad, el anonimato y el bienestar de las víctimas/supervivientes de la SEAH).

[20] Visite el sitio web del PIDG para obtener orientación sobre cómo aplicar el Marco a los diferentes sectores de infraestructura. https://www.pidg.org/wp-content/uploads/2019/03/PIDG-Gender-Ambition-Framework-070219-FINAL.pdf

A continuación se presentan algunos factores de riesgo de SEAH comúnmente asociados a los proyectos de infraestructura:

- **Llegada de trabajadores:** para la ejecución de las fases de construcción y operación se emplea a una gran cantidad de trabajadores para llevar a cabo las actividades planeadas. En varias ocasiones, los trabajadores son empleados de manera informal y no cuentan con garantías ni protección legal para proteger sus derechos laborales. En los proyectos de infraestructura hay una tendencia a contratar principalmente hombres provenientes de lugares diferentes al de la ejecución, sin un objetivo de permanencia en el lugar a donde llegan, ya que se trata de fases transitorias del Proyecto y no tienen un vínculo laboral que les brinde estabilidad. Esto genera una llegada masiva de personas a los lugares de ejecución del Proyecto que afectan el normal funcionamiento de los lugares y las comunidades. Por esta razón, es pertinente generar comunicación efectiva con las comunidades para que estos cambios no se realicen de manera abrupta. Además, la comunicación efectiva puede involucrar a una mayor cantidad de personas de la comunidad al Proyecto y así generar una mayor acogida del mismo, potenciado sus beneficios como la generación de empleo. De la misma manera, la llegada de los trabajadores no se hará de forma abrupta y será posible generar una relación cordial y respetuosa mutuamente.
- **Cambios en la dinámica de poder:** La llegada de una gran fuerza laboral puede modificar la dinámica del poder en una comunidad, ya que deben coexistir diferentes sistemas de gobernanza entre la comunidad y el equipo de ejecución del Proyecto. Un ejemplo puede ser el rol que juegan las mujeres en la toma de decisiones de la comunidad y que la llegada de nuevas dinámicas de poder las relegue a un segundo plano. Por esta razón, es importante que el Proyecto dialogue con las comunidades y tenga en cuenta las dinámicas de poder ya existentes para no interrumpir de manera desproporcional en estos.
  Por otra parte, un Proyecto de infraestructura puede generar cambios en la dinámica de poder entre hombres y mujeres debido al aumento de empleos en la comunidad. Los proyectos de infraestructura requieren de una gran cantidad de personas trabajando y por tanto necesitan todo tipo de habilidades y capacidades para estas tareas. Entre estas tareas, las mujeres pueden participar activamente en el desarrollo del Proyecto, generando ingresos para sí mismas y sus familias. Por esta razón, las posiciones de poder económico entre hombres y mujeres cambian frente a una situación anterior. Si bien esto es un aspecto positivo del Proyecto, estos cambios pueden generar conflictos en la comunidad e internamente en cada familia, podrían llegar a generar violencia entre hombres y mujeres. Por esta razón, es importante analizar si existe algún riesgo en este ámbito y así plantear acciones que puedan mitigarlo.
- **Compra de tierras:** en la mayoría de los casos, los proyectos de infraestructura implican la compra de tierras de los predios donde se este se va a desarrollar, lo cual conlleva al reasentamiento de las personas que se encuentren en estos predios. Los procesos de compra pueden conducir al desplazamiento físico o económico de personas y comunidades que están en el área de influencia. Los grupos de personas que deban desplazarse requieren compensación o apoyo para poder realizar los cambios de la mejor manera y así evitar aumentar cualquier condición de vulnerabilidad existente, ya que algunos de estos cambios pueden modificar su situación actual y reducir su calidad de vida. Por lo tanto, si no es posible realizar un reasentamiento es importante que por medio del desarrollo del Proyecto se realice una compensación que garantice como mínimo la misma calidad de vida.
  En el proceso de compra de tierras se debe tener en cuenta el contexto histórico relacionado con la propiedad y el uso de la tierra para poder garantizar los derechos reales de todas las personas relacionadas con los predios objeto de compra. Por esta razón, el análisis de los títulos de la propiedad debe ser riguroso para garantizar los derechos reales de cada persona y que se reconozcan las diferentes maneras de tenencia de buena fe sobre el predio. Esto además requiere un tratamiento igual para hombres y mujeres en las

discusiones y negociaciones sobre la propiedad de la tierra. De esta manera se evita la ampliación de la brecha de desigualdad entre grupos poblacionales por medio de este proceso

- **Transporte:** los proyectos de infraestructura suelen implicar el transporte de materiales hacia y desde los lugares de trabajo por lo que pueden crearse nuevas rutas de acceso o usar las existentes. De ese modo, los trabajadores pueden entrar en estrecho contacto con la comunidad. Las mujeres y otros grupos vulnerables de la comunidad que están empleados por el Proyecto pueden estar expuestos a riesgos en su camino hacia y desde el lugar de trabajo si no se toman disposiciones para un transporte seguro.
- **Fase de construcción:** es una etapa de riesgo particularmente alto para el SEAH, ya que hay mayor fuerza laboral contratada durante esta fase, hay mayor afluencia de trabajadores temporales con contratos de corta duración que viven temporalmente en la zona del Proyecto. Asimismo, los factores enumerados anteriormente se manifestarán físicamente en el Proyecto ya que se viven alojamientos de lugar. Los factores enumerados anteriormente se manifestarán físicamente en el Proyecto: se dará la compra de tierras y el reasentamiento, el transporte de materiales, equipo y trabajadores, los miembros de la comunidad entrarán en contacto físico con el personal del Proyecto. Sin embargo, en las primeras etapas del Proyecto se pueden adoptar medidas para evitar el SEAH en la fase de construcción.
- **Fase de operación - ejecución:** Los riesgos del SEAH a menudo pueden continuar en esta fase, por ejemplo, si la nueva infraestructura que se está construyendo es una carretera. Esta fase también presenta otro conjunto de riesgos de SEAH si hay contratistas de la fase de operación (por ejemplo, la contratación de seguridad, jardineros, limpiadores, proveedores de alimentos, etc.) y durante las actividades de mantenimiento que pueden atraer a contratistas externos para realizar los trabajos.
  Los miembros de la comunidad pueden ser empleados para trabajos de mantenimiento a largo plazo, en particular las poblaciones más vulnerables (por ejemplo, las madres solteras, las personas con discapacidades) y los nuevos integrantes de la fuerza de trabajo podrían correr un riesgo especial de sufrir daños en el medio ambiente. Los lugares y puntos en los que puede producirse el SEAH también difieren de las etapas anteriores del ciclo del Proyecto (por ejemplo, mediante actividades de cobro de tarifas/peajes), al igual que los posibles responsables del SEAH (por ejemplo, el personal de prestación de servicios de las comunidades receptoras podría abusar de su posición relativa de poder).

Además de estos factores de riesgo directos, existen otros riesgos que se asocian comúnmente a los proyectos de infraestructura y que pueden dar ligar a la SEAH, dada su vinculación con los grupos vulnerables. Los siguientes riesgos se consideran "banderas rojas" o indicadores de posibles riesgos de SEAH:

- **Las normas de salud y seguridad:** Los proyectos de infraestructura deben contar con un plan de salud y seguridad en el trabajo de acuerdo con las normas nacionales. En caso de no contar con normas fuertes en la legislación nacional, los desarrolladores del Proyecto deberían adoptar políticas en este sentido para evitar que se generen condiciones insalubres e inseguras para los trabajadores del Proyecto. En muchas ocasiones, los trabajadores no suelen exigir dichas políticas pues se trata de trabajadores informales (hombres y mujeres) que no suelen denunciar por temor a perder el trabajo, y por lo tanto se ven obligados a trabajar en condiciones peligrosas e insalubres.
- **Las personas en condición de discapacidad:** Este grupo de personas pueden tener mayor riesgo de trato desigual que el resto de la población. Por esta razón, es pertinente contar con políticas empresariales dentro de la ejecución del Proyecto que protejan y den el trato adecuado a las personas con alguna discapacidad visible o invisible.

- **El trabajo infantil, esclavo o forzado (esclavitud moderna y trata de personas):** Este tipo de situaciones pueden ocurrir en el desarrollo de proyectos de infraestructura en caso de no tener un control efectivo. Por lo tanto, es pertinente contar con unos procedimientos empresariales efectivos que permitan mantener un control de estos asuntos al interior del Proyecto, así como tener una verificación de terceros que puedan garantizar que estos eventos no se presenten.
- **Corrupción:** Hay etapas en el ciclo de vida del Proyecto en los que los riesgos de corrupción son mayores (por ejemplo, el cobro de tasas a los usuarios, el pago de indemnizaciones por la compra de tierras, los puntos de comercio como las paradas de camiones o los puestos fronterizos). También puede tratarse de puntos en los que aumentan los riesgos de SEAH, dado que implican la interacción con personas vulnerables.
- **Participación de otras compañías en la ejecución:** Este es un riesgo que se presenta en las fases de construcción y operación del Proyecto cuando confluyen varios tipos de servicios para lograr la ejecución efectiva del Proyecto. En algunos casos, la participación de diferentes compañías puede generar posiciones de poder entre las personas involucradas debido al tipo de trabajo que cada empresa realice (por ejemplo, las compañías de seguridad y vigilancia). Además puede haber abuso del poder de unas personas sobre otras aumentando los riesgos de abuso y acoso sexual en la ejecución. Por lo tanto, es relevante generar un proceso de reclutamiento y vinculación de personal sólidos para seleccionar, capacitar, administrar y monitorear a las compañías adicionales y a su personal, para poder tener un trato igualitario durante el desarrollo del Proyecto, además de mecanismos activos y efectivos de denuncia de irregularidades en la comunidad.
- **Gestión de la cadena de suministro:** Los sistemas de gestión para prevenir los problemas de salud ambiental y física a nivel de Proyecto deben transmitirse a lo largo de la cadena de suministro y, lo que es importante, los contratistas deben rendir cuentas de la vigilancia y el desempeño de sus subcontratistas.

Anexo G: Cómo se relaciona PDR con el Modelo de los 5 Casos

Las acciones de PDR tienden a agregar valor a los proyectos durante el desarrollo del Modelo de los 5 Casos (M5C). El enfoque de una acción del PDR puede variar dependiendo de la etapa del M5C en que se desarrolle debido a las diferentes características de los datos disponibles y a las acciones que deben ser abordadas en cada etapa. Los puntos típicos de la relación con PDR se dan en las siguientes etapas:

1. Antes de finalizar la Etapa Inicial.
2. Antes de finalizar la Etapa Intermedia.
3. Antes de finalizar la Etapa Final.

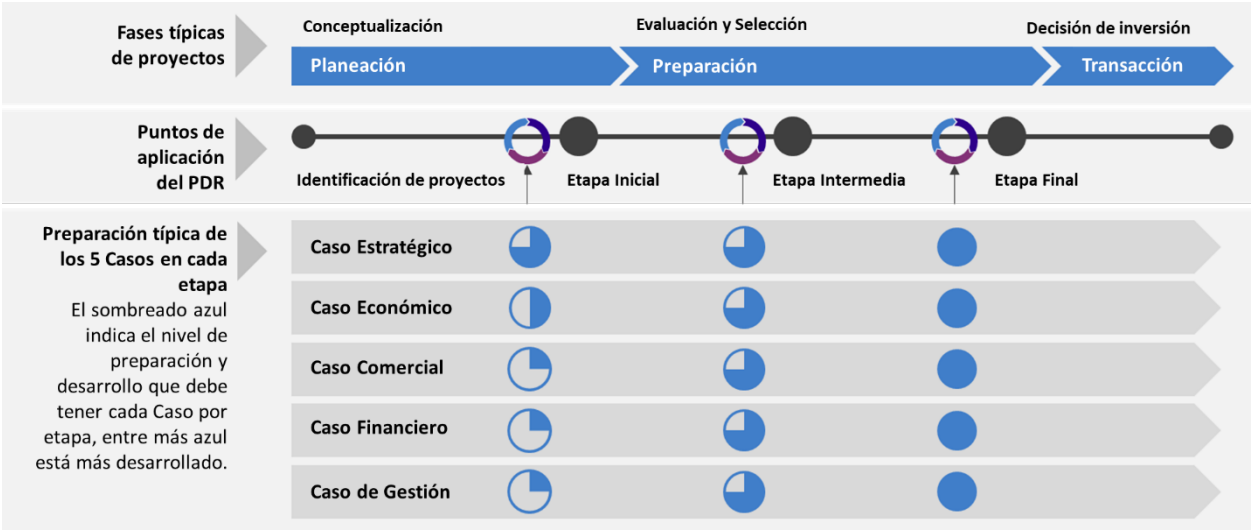
COL-14 Etapa Final del M5C

Las acciones que se establecen en la Metodología del Modelo de los Cinco Casos en la Etapa Final se proponen de manera indicativa para que las entidades públicas en Colombia que formulan y estructuran proyectos siguiendo esta metodología, puedan complementar sus procesos internos de contratación cumpliendo con la normatividad nacional vigente en la materia, en particular El Estatuto General de Contratación de la Administración Pública en Colombia (Ley 80 de 1993).

El principal objetivo de esta etapa será el de documentar todo el proceso de contratación y de identificación del Proponente Preferido, de tal manera que las entidades puedan contar con información valiosa que aporte a otros procesos futuros.

En la siguiente figura se indica dónde puede encajar mejor PDR en el proceso del M5C para el desarrollo de Proyectos de Inversión - Guía para Colombia (2020).

Figura 17: Aplicación del PDR al Modelo de los 5 Casos



PDR y la Etapa Inicial del M5C para el desarrollo de Proyectos de Inversión

La Etapa Inicial del M5C se enfoca principalmente en los Casos Estratégico y Económico para determinar los objetivos estratégicos del Proyecto y preparar la lista larga de alternativas que serán analizadas en la Etapa Intermedia. PDR puede ayudar a reunir a las partes interesadas del Proyecto para crear un consenso sobre cuáles son los objetivos y la lista larga de alternativas, en conjunto con los talleres que hacen parte del M5C. PDR no considera aspectos detallados del Caso Comercial, Financiero y de Gestión en esta Etapa, pero puede ser útil en la generación de insumos para desarrollar el M5C.

A continuación se presenta una tabla que resume los aspectos en que PDR podría añadir valor en la Etapa Inicial. Los iconos muestran el avance promedio de cada caso al desarrollar el M5C.

Caso	Acciones durante la Etapa Inicial	¿Dónde PDR agrega valor?	Módulos de apoyo de PDR
Estratégico 	○ Describir el Proyecto, su contexto y sus objetivos estratégicos. ○ Acordar los objetivos. ○ Describir los acuerdos existentes. ○ Identificar las brechas. ○ Definir el alcance potencial. ○ Describir los beneficios, riesgos, limitaciones y dependencias del Proyecto.	PDR puede apoyar el(los) taller(es) de necesidades estratégicas trabajando con el Patrocinador y el Cliente del Proyecto para: ○ Establecer una "razón de cambio" y un ajuste estratégico con la estrategia general de la organización y otros programas y proyectos. ○ Indicar los beneficios y riesgos probables de alto nivel. ○ Acordar los objetivos estratégicos del Proyecto y explicar cómo se traducirían los beneficios del Proyecto en requisitos de los usuarios.	Módulos de: ○ Gestión de riesgos. ○ Justificación.
Económico 	○ Definir los Factores Críticos de Éxito. ○ Describir la opción "no hacer nada". ○ Emplear el Marco de Análisis de Alternativas para elaborar una lista larga. ○ Utilizar los resultados del Marco de Análisis de Alternativas para reducir la lista larga a una lista corta de alternativas. ○ Determinar el tipo de evaluación de impacto	PDR puede apoyar el(los) taller(es) de alternativas trabajando con el Patrocinador y el Cliente del Proyecto para: ○ Producir y probar una lista larga de alternativas. ○ Establecer una lista corta de alternativas.	○ Módulo de justificación.

Caso	Acciones durante la Etapa Inicial	¿Dónde PDR agrega valor?	Módulos de apoyo de PDR
	ambiental y social, estudios técnicos y de otro tipo se debe realizar.		
Comercial 	○ Identificar a los posibles oferentes. ○ Considerar las opciones de procesos de adquisición. ○ Considerar los tipos de contrato.	PDR puede apoyar al Patrocinador del Proyecto en el análisis de las diferentes opciones de adquisición y los acuerdos contractuales del Proyecto.	Módulos de: ○ Adquisición. ○ Estrategia de ejecución.
Financiero 	○ Considerar las fuentes de financiación y fondeo del Proyecto para determinar si es asequible.	PDR puede ayudar al Patrocinador a: ○ Indicar el nivel de costos y las necesidades de financiación. ○ Considerar las diversas opciones de financiación y fondeo.	○ Módulo de gestión de riesgos.
Gestión 	○ Identificar el equipo del Proyecto (incluidos los asesores). ○ Desarrollar un Plan de Proyecto inicial. ○ Identificar a los interesados y elaborar planes de participación. ○ Identificar grupos de gestión del cambio y elaborar planes de cambio organizacional iniciales. ○ Plan inicial de cumplimiento de beneficios. ○ Completar la estrategia y el plan inicial de gestión de riesgos.	PDR puede apoyar al Patrocinador del Proyecto a: ○ Identificar el equipo del Proyecto, así como de los interesados pertinentes. ○ Elaborar un plan Inicial de participación de los interesados y un plan de gestión de riesgos.	Módulos de: ○ Gobernanza ○ Estrategia de ejecución. ○ Administración de activos. ○ Diseño y desarrollo organizacional. ○ Gestión de riesgos.

Los principales riesgos de usar el PDR en la Etapa Inicial del M5C son:

- Falta de personal del Proyecto desarrollando la Etapa Inicial y generando insumos para los debates en los talleres y las entrevistas.
- Falta de documentación del Proyecto o información limitada en esta Etapa.
- Es posible que el Proyecto no cuente con fondos suficientes para desarrollar las actividades de PDR.

- Es probable que los asuntos políticos alteren el desarrollo del Proyecto, generando un riesgo de que éste no avance a etapas posteriores y no identifique información relevante para desarrollar el PDR..

PDR y la Etapa Intermedia del M5C para el desarrollo de Proyectos de Inversión
En la Etapa Intermedia del M5C, se determina la Alternativa Preferida y se continúa planificando la estrategia de ejecución que incluye, el borrador de los pliegos de condiciones, el Plan de gestión de riesgos, el Plan del Proyecto, etc. PDR ayuda a reunir a los interesados del Proyecto para elegir las alternativas más adecuadas para el Proyecto, así como para elaborar el Plan de ejecución.

A continuación se presenta una tabla que resumen los aspectos en que PDR podría añadir valor en la Etapa Intermedia. Los iconos muestran el avance promedio de cada caso al completar el M5C.

Caso	Acciones durante la Etapa Intermedia	¿Dónde PDR agrega valor?	Módulos de apoyo de PDR
Estratégico 	○ Reconsiderar el caso estratégico y reconfirmar la “necesidad estratégica”.	PDR puede ayudar al Patrocinador y al Cliente a reconfirmar los requisitos y objetivos del Proyecto mencionado en la Etapa Inicial.	Módulos de: ○ Gestión de riesgos. ○ Justificación
Económico 	○ Preparar el análisis económico para las alternativas de la lista corta. ○ Realizar análisis cuantitativos de beneficios y riesgos. ○ Seleccionar la alternativa preferida y realizar un análisis de sensibilidad. ○ Revisar la evaluación de impacto ambiental y social, estudios técnicos y de otro tipo.	PDR puede apoyar al Patrocinador y al Cliente a: ○ Revisar la lista corta de alternativas y someterlas a un análisis de costo-beneficio, evaluando el Valor por Dinero como parte de la evaluación económica. ○ Identificar y cuantificar los riesgos del Proyecto para cada alternativa de la lista corta.	Módulos de: ○ Gestión de riesgos. ○ Justificación.
Comercial 	○ Asignar los riesgos entre las partes. ○ Desarrollar los términos de condiciones. ○ Realizar el estudio de Mercado. ○ Desarrollar los documentos de contratación. ○ Involucrarse con los Bancos Multilaterales de Desarrollo.	PDR puede ayudar al Patrocinador y al Cliente a: ○ Conocer qué tipo de riesgos estaría dispuesto a asumir cada una de las partes. ○ Definir las especificaciones y los resultados del Proyecto mediante la interacción con el Mercado (por ejemplo, las	Módulos de: ○ Gestión de riesgos. ○ Justificación. ○ Adquisición.

Caso	Acciones durante la Etapa Intermedia	¿Dónde PDR agrega valor?	Módulos de apoyo de PDR
		especificaciones técnicas).	
Financiero 	○ Confirmar las fuentes de fondeo y financiación. ○ Construir un modelo financiero. ○ Probar la asequibilidad.	PDR ayuda al Patrocinador y al Cliente a determinar la asequibilidad del Proyecto frente a las posibles alternativas de financiación que se han desarrollado en la Etapa Inicial.	Módulos de: ○ Justificación. ○ Adquisición.
Gestión 	○ Desarrollar la estructura de ejecución, gestión y gobernanza. ○ Desarrollar el Plan de Proyecto. ○ Desarrollar los Planes de Participación de los Interesados. ○ Desarrollar los Planes de gestión del cambio. ○ Desarrollar el Plan de cumplimiento de beneficios. ○ Desarrollar la estrategia y el Plan de gestión de riesgos. ○ Desarrollar la sección sobre el uso de asesores. ○ Desarrollar los planes de evaluación de los proyectos.	PDR puede apoyar al Patrocinador, al Cliente y al Administrador de activos a: ○ Identificar los recursos esperados, los acuerdos de gestión, y cómo el Proyecto será contratado. ○ Elaborar la estructura de gobernanza, el Plan de ejecución, el Plan de gestión, el Plan del Proyecto, el Plan de gestión de riesgos, el Plan de evaluación del Proyecto, el Plan de gestión de las partes interesadas y el Plan de cambio organizacional sobre la alternativa preferida.	Módulos de: ○ Gobernanza. ○ Estrategia de ejecución. ○ Adquisición. ○ Administración de activos. ○ Diseño y desarrollo organizacional. ○ Gestión de riesgos.

Uno de los principales riesgos de la aplicación del PDR en la Etapa Intermedia es que la influencia política puede impedir el desarrollo de aspectos cruciales del Proyecto a pesar de las deficiencias identificadas en la aplicación del PDR

PDR y la Etapa Final del M5C para el desarrollo de Proyectos de Inversión

En la Etapa Final, PDR puede ayudar al Patrocinador y al Cliente del Proyecto a comprometerse con el Mercado para mejorar y finalizar el Proyecto de Inversión. También puede apoyar la gestión del Proyecto y los acuerdos de gobernanza en la preparación de la entrega.

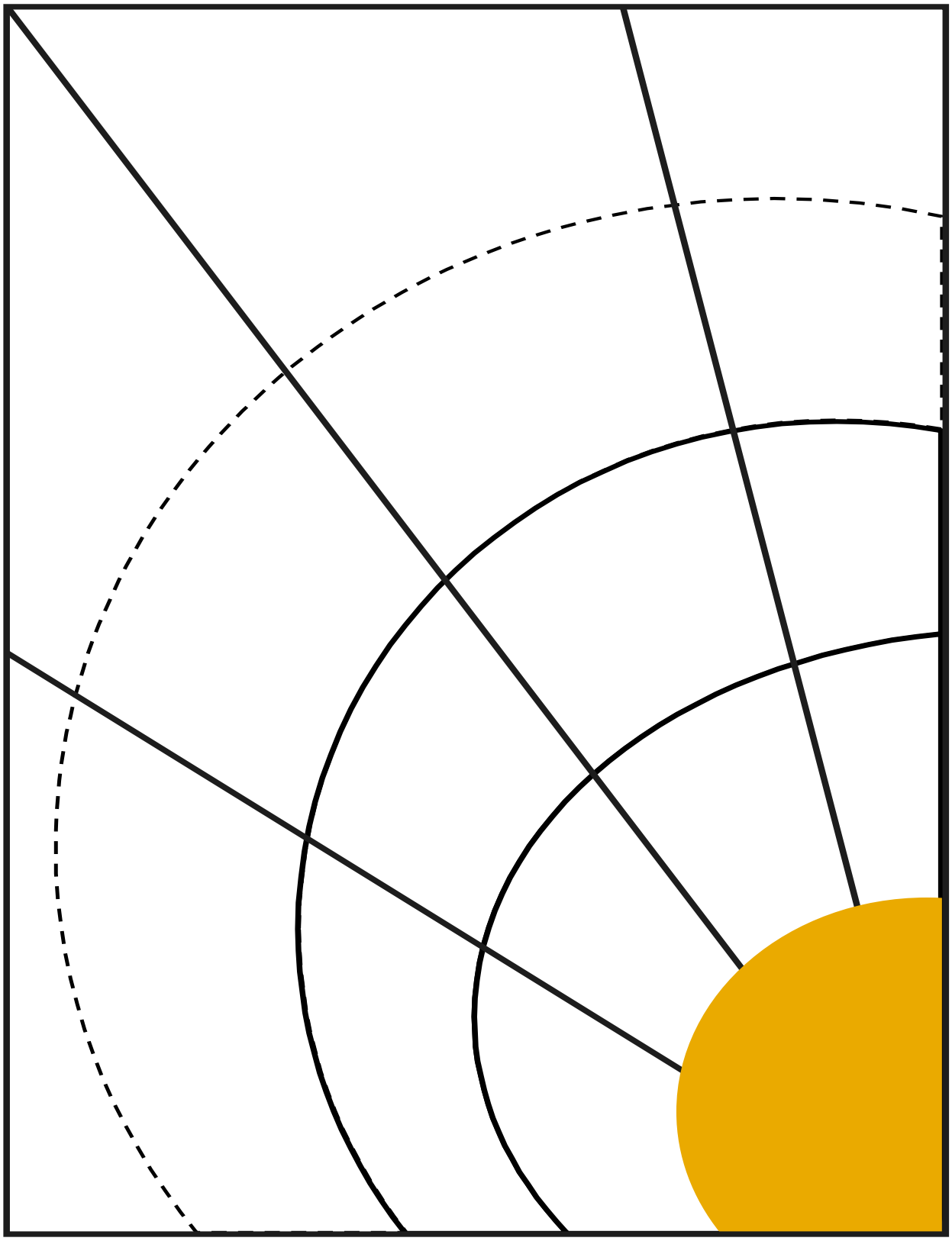
A continuación se presenta una tabla que resumen los aspectos en que PDR podría añadir valor en la Etapa Final. Los iconos muestran el avance promedio de cada caso al completar el M5C.

Caso	Acciones durante la Etapa Final	¿Dónde PDR agrega valor?	Módulos de apoyo de PDR
Estratégico	○ Actualizar el Caso Estratégico si es necesario.	PDR puede ayudar al Patrocinador y al Cliente a actualizar y mejorar los objetivos del Proyecto si es necesario.	○ Justificación.
Económico	○ Recopilar información sobre las alternativas del Caso Económico basadas en los datos de costos recibidos de los oferentes. ○ Identificar el oferente preferido.	PDR puede ayudar al Patrocinador y al Cliente del Proyecto a: ○ Examinar las alternativas del Caso Económico. ○	Módulos de: ○ Justificación. ○ Gestión de riesgos.
Comercial	○ Documentar el proceso de contratación y el resultado del proceso	PDR puede ayudar al Patrocinador y al Cliente a: ○ Evaluar y documentar el Plan de adquisición del Proyecto basado en los resultados de la Etapa Intermedia para mejorar futuros procesos de adquisición. ○ Emprender un proceso de contratación competitivo para seleccionar la oferta que mejor cumpla con los servicios requeridos.	Módulos de: ○ Gestión de riesgos. ○ Adquisición.
Financiero	○ Confirmar la asequibilidad de la oferta que se ha identificado como preferida.	PDR puede ayudar al Patrocinador a determinar las medidas de mitigación de riesgos cuando el Cliente y el Mercado tienen poca capacidad para gestionar y ejecutar el Proyecto.	○ Gestión de riesgos.
Gestión	○ Reconsiderar y finalizar todos los componentes de la Etapa Intermedia	PDR puede ayudar al Patrocinador y al Cliente a mejorar los acuerdos de ejecución y las medidas para evaluar los beneficios operacionales.	Módulos de: ○ Gobernanza. ○ Estrategia de ejecución.

Caso	Acciones durante la Etapa Final	¿Dónde PDR agrega valor?	Módulos de apoyo de PDR
	del Caso de Gestión.		○ Adquisición. ○ Administración de activos. ○ Diseño y desarrollo organizacional. ○ Gestión de riesgos.

Uno de los principales riesgos de aplicar PDR en la Etapa Final es que hay menos capacidad para influir en los resultados del Proyecto, ya que muchos aspectos críticos que ya no pueden ser modificados fueron definidos y concertados durante las Etapas Inicial e Intermedia.

Anexo H: Plantilla del Plan de acción



Infrastructure and Projects Authority

Foreign, Commonwealth & Development Office

Cabinet Office

© Crown copyright 2020

Produced by the Infrastructure and Projects Authority

Puede reutilizar esta información (excluyendo los logos) en cualquier formato o medio sin ningún costo adicional, bajo los términos de la Licencia de Gobierno Abierto. Para revisar la licencia, puede visitar: http://www.nationalarchives.gov.uk/doc/open-government-licence/ o enviar un correo electrónico: psi@nationalarchives.gsi.gov.uk

Donde se identifiquen materiales adicionales que pertenezcan a un tercero, se deberá obtener permiso de quienes tengan los derechos de autor de estos materiales.