



Resolución Ministerial N° 0400-2012-ED

Lima, 19 OCT. 2012

VISTOS; el Memorando N° 0637-2012-ME-VMGI-OAAE, el Memorando N° 1174-2012-MINEDU/VMGI-OAAE e informe técnico N° 0072-2012-ME-VMGI/OAAE de la Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación, y el Oficio N° 270-2012/MINEDU/VMGP/DIGEBR-DEI, de la Dirección de Educación Inicial de la Dirección General de Educación Básica Regular; y,

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 79 de la Ley N° 28044, Ley General de Educación, establece que el Ministerio de Educación es el órgano del Gobierno Nacional que tiene por finalidad definir, dirigir y articular la política de educación, recreación y deporte, en concordancia con la política general del Estado;

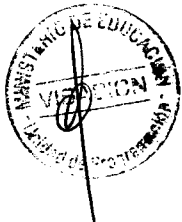
Que, el artículo 38 de la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, establece que los Programas son estructuras funcionales creadas para atender un problema o situación crítica, o implementar una política pública específica, en el ámbito de competencia de la entidad a la que pertenecen;

Que, el Programa de Mejoramiento de la Educación Inicial en Ayacucho, Huancavelica y Huánuco (PROG-29-2010-SNIP) ha sido evaluado y declarado viable por la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público, con fecha 3 de noviembre de 2011;

Que, a través de la Resolución Ministerial N° 0257-2012-ED, se formaliza la creación de la Unidad Ejecutora 118: Programa de Mejoramiento de la Educación Inicial en el Pliego 010: Ministerio de Educación, contando con el informe técnico favorable de la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas;

Que, mediante el Decreto Supremo N° 141-2012-EF, con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros, se aprueba la operación de endeudamiento externo a ser acordada entre la República del Perú y el Banco Interamericano de Desarrollo –BID, hasta por la suma de US\$ 25 000 000,00 (Veinticinco millones y 00/100 dólares americanos), destinada a financiar parcialmente el Programa “Mejoramiento de la Educación Inicial en Ayacucho, Huancavelica y Huánuco”, indicando que la ejecución del Programa corresponderá al Ministerio de Educación, a través de la Unidad Ejecutora 118: Programa de Mejoramiento de la Educación Inicial”;

Que, en el artículo 4 de los Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) por parte de las entidades de la Administración Pública, aprobado por Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, establece que la estructura orgánica de los Programas se aprueba mediante un Manual de





Operaciones; señalando en su artículo 36 los aspectos que debe contener el citado documento de gestión;

Que, a través del Memorando N° 0637-2012-ME-VMGI-OAAE, el Jefe de la Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación, ampliado con el Memorando N° 1174-2012-MINEDU/VMGI-OAAE con sustento en informe técnico N° 0072-2012-ME-VMGI/OAAE, emite opinión técnica favorable a la propuesta del Manual de Operaciones del Programa de Mejoramiento de la Educación Inicial en Ayacucho, Huancavelica y Huánuco, remitida por la Dirección de Educación Inicial de la Dirección General de Educación Básica Regular;

De conformidad con lo establecido en la Ley N° 28044, Ley General de Educación, el Decreto Ley N° 25762, Ley Orgánica del Ministerio de Educación, modificado por la Ley N° 26510, y el Decreto Supremo N° 006-2012-ED, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el Cuadro para Asignación de Personal (CAP) del Ministerio de Educación;

SE RESUELVE:

Artículo 1.- Aprobar el Manual de Operaciones del “Programa de Mejoramiento de la Educación Inicial en Ayacucho, Huancavelica y Huánuco”, cuyo texto, en condición de anexo, forma parte integrante de la presente Resolución Ministerial.

Artículo 2.- Disponer que la Oficina de Prensa publique el Manual de Operaciones aprobado por el artículo 1, en el Portal Institucional del Ministerio de Educación (www.minedu.gob.pe/normatividad), en la misma fecha de publicación de la presente resolución en el Diario Oficial El Peruano).

Regístrese y comuníquese.



PATRICIA SALAS O'BRIEN
Ministra de Educación





0400-2012-ED



MANUAL DE OPERACIONES DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA EDUCACIÓN INICIAL EN AYACUCHO, HUANCVELICA Y HUÁNUCO

Unidad Ejecutora del Programa

06/05/2012

Documento de Gestión de la Unidad Ejecutora del Programa de Mejoramiento de la Educación Inicial en Ayacucho, Huancavelica y Huánuco, en el marco del Contrato de Préstamo N°2661/OC-PE entre el Gobierno del Perú y el Banco Interamericano de Desarrollo, y el Contrato de Préstamo negociado entre el Gobierno del Perú y la KfW, ejecutado por el Ministerio de Educación a través de la Unidad Ejecutora del Programa y las Entidades Beneficiarias.

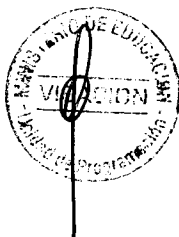


Contenido

ÍNDICE DE TABLAS	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS	4
1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA	6
1.1. OBJETIVO DEL PROGRAMA	6
1.2. COMPONENTES	6
1.2.1. <i>Componente I. Espacios educativos</i>	6
1.2.2. <i>Componente II. Mejoramiento de las prácticas pedagógicas y de gestión</i>	6
1.3. FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y COSTOS	6
1.4. RESULTADOS ESPERADOS	7
2. MARCO INSTITUCIONAL.....	8
2.1. COMITÉ DIRECTIVO.....	10
2.2. UNIDAD EJECUTORA DEL PROGRAMA	10
2.2.1. <i>Coordinación General</i>	13
2.2.2. <i>Área de Administración</i>	14
2.2.3. <i>Asesoría Legal</i>	14
2.2.4. <i>Área de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación</i>	14
2.2.5. <i>Área de Pre Inversión</i>	14
2.2.6. <i>Área de Apoyo Técnico de Infraestructura</i>	15
2.2.7. <i>Área de Apoyo Técnico Pedagógico</i>	15
2.3. OFICINA DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA (OINFE).....	16
2.3.1. <i>Equipo de Asistencia Técnica de la OINFE</i>	17
2.4. DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN INICIAL (DEI).....	18
2.4.1. <i>Equipo de Asistencia Técnica de la DEI</i>	20
2.5. ENTIDADES BENEFICIARIAS	20
2.5.1. <i>Gobiernos Regionales y Direcciones Regionales de Educación</i>	20
2.5.2. <i>Unidades de Gestión Educativa Local</i>	20
2.5.3. <i>Instituciones Educativas de Educación Inicial priorizadas</i>	21
2.6. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	21
2.7. FUENTES COOPERANTES	21
2.7.1. <i>Banco Interamericano de Desarrollo (BID)</i>	21
2.7.2. <i>Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)</i>	22
3. FOCALIZACIÓN Y ELEGIBILIDAD.....	23
3.1. FOCALIZACIÓN	23
3.2. ELEGIBILIDAD.....	24
3.3. PROCESOS TÉCNICOS PARA EL LOGRO DE PRODUCTOS Y RESULTADOS	25
3.4. ETAPAS DE EJECUCIÓN DE LOS COMPONENTES DEL PROGRAMA	28
3.4.1. <i>Etapa Preparatoria</i>	28
3.4.2. <i>Etapa de Implementación de Espacios y Materiales Educativos</i>	28
3.4.3. <i>Etapa de Implementación de los Módulos de Acompañamiento pedagógico y de Gestión</i> 31	
3.4.4. <i>Etapa de Implementación para la Participación de los Padres de Familia y la Comunidad</i> 31	
4. CICLO OPERATIVO DEL PROGRAMA	36
4.1. MATRIZ DE ROLES Y RESPONSABILIDADES.....	36
4.2. FASE DE PROGRAMACIÓN	36
4.2.1. <i>Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional con los GGRR</i>	36
4.2.1.1. <i>Suscripción</i>	36

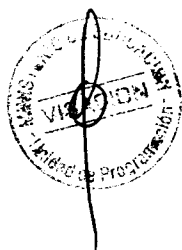


4.2.1.2.	Obligaciones	37
4.2.2.	Convenio de Cooperación Interinstitucional con la UGEL	38
4.2.2.1.	Suscripción	38
4.2.2.2.	Obligaciones	38
4.2.3.	Línea de Base y Matriz de Resultados	40
4.2.3.1.	Línea de Base	40
4.2.3.2.	Matriz de Resultados	41
4.2.4.	Plan de Ejecución del Programa (PEP)	42
4.2.5.	Plan Operativo Anual (POA)	43
4.2.6.	Plan de Adquisiciones (PA)	45
4.3.	FASE DE CONTRATACIÓN	46
4.3.1.	Preparación de documentos de selección	47
4.3.2.	Procesos de Contratación	47
4.3.1.	Límites de contrataciones por modalidad	47
4.3.2.	Umbral para la planificación de adquisiciones y examen previo	49
4.3.3.	Contratación vía Administración Directa	50
4.3.4.	Suscripción e inicio de Contratos	50
4.4.	FASE DE EJECUCIÓN	50
4.4.1.	Ejecución y valorizaciones	50
4.4.2.	Desembolsos	51
4.4.1.	Liquidación cierre y transferencia	51
4.5.	FASE DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	53
5.	REGISTROS Y ARCHIVOS	57
6.	GESTIÓN SOCIAL Y AMBIENTAL	58
6.1.	ASPECTOS GENERALES	58
6.2.	REQUISITOS SOCIO AMBIENTALES	58
6.3.	REUNIONES PARTICIPATIVAS	60
7.	ANEXOS	62
7.1.	DESCRIPCIÓN DE CARGOS DE LA UEP Y EQUIPOS DE ASISTENCIA TÉCNICA	62
7.2.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	62
7.3.	GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES CON RECURSOS DEL PROGRAMA	62
7.4.	MATRIZ DE RESULTADOS	62
7.5.	RELACIÓN DE IEEI FOCALIZADAS	62
7.6.	MODELO DEL CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL CON LOS GGRR	62
7.7.	MODELO DEL CONVENIO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL CON LAS UGELS	62
7.8.	MODELO DEL CONVENIO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL CON GOBIERNOS LOCALES	62
7.9.	POLÍTICA GN-2349-9 – CONTRATACIÓN DE BIENES, OBRAS Y SERVICIOS DIFERENTES A CONSULTORÍA	62
7.10.	POLÍTICA GN-2350-9 – CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA	62
7.11.	INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE PROYECTOS Y ARRANQUE DEL PROYECTO	62
7.12.	MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA	62



Lista de Acrónimos

AGA	Aviso General de Adquisiciones
APAFA	Asociación de Padres de Familia
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CGR	Contraloría General de la República
CI	Selección de Consultores Individuales
CINIIF	Comité de Interpretaciones de las NIIF
COFOPRI	Organismo de Formalización de la Propiedad Informal
CP	Comparación de Precios
DEI	Dirección de Educación Inicial
DEL	Documentos Estándar de Licitación
DGETP	Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público
DIGEIBIR	Dirección General de Educación Intercultural, Bilingüe y Rural
DRE	Direcciones Regionales de Educación
FAI	Firmas Auditoras Independientes
Fuentes Cooperantes	BID, KfW
GGLL	Gobiernos Locales
GGRR	Gobiernos Regionales
GTAI	<i>Germany Trade and Invest</i>
IAS	<i>International Accounting Standards</i>
IEEI	Instituciones Educativas de Educación Inicial
IIEE	Instituciones Educativas
IFRIC	<i>International Financial Reporting Interpretation Committee</i>
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i>
IPSAS	<i>International Public Sector Accounting Standard</i>
ISP	Informe de Seguimiento del Progreso
KfW	<i>Kreditanstalt für Wiederaufbau</i>
LPI	Licitación Pública Internacional
LPN	Licitación Pública Nacional
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MINEDU	Ministerio de Educación
MOP	Manual de Operaciones del Programa
NIC	Normas Internacionales de Contabilidad
NICSP	Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público
NIIF	Normas Internacionales de Información Financiera
OCI	Órgano de Control Institucional
OINFE	Oficina de Infraestructura Educativa
OSCE	Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado
PA	Plan de Adquisiciones
PCA	Programación de Compromiso Anual
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PEP	Plan de Ejecución del Programa
PF	Plan Financiero
PMEI	Programa de Mejoramiento de la Educación Inicial en Ayacucho, Huancavelica y Huánuco
POA	Plan Operativo Anual
POD	Propuesta de Operación de Desarrollo
SBC	Selección basada en la calidad
SBCC	Selección basada en la calidad y costo
SBMC	Selección basada en el menor costo
SBPF	Selección Basada en Presupuesto Fijo
SD	Selección directa de firma consultora
SEPA	Sistema de Ejecución de Planes de Adquisiciones
SEP	Solicitud Estándar de Propuesta
SIAF	Sistema Integrado de Administración Financiera
SIC	<i>Standards Interpretations Committee</i>
SIGA	Sistema Integral de Gestión Administrativa
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
SUNAT	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
TdR	Términos de Referencia
UEP	Unidad Ejecutora del Programa
UGEL	Unidad de Gestión Educativa Local
UNDB	<i>United Nations Development Business</i>



Índice de Tablas

Tabla 1.3-1 Costos del Programa (en miles US\$)	7
Tabla 1.4-1 Resumen de Indicadores clave de la Matriz de Resultados.....	7
Tabla 3.1-1 Focalización del Programa.....	23
Tabla 3.2-1 Gastos Elegibles por Fuentes Cooperantes	25
Tabla 5.1-1 Matriz de Responsabilidades.....	33
Tabla 5.2-1 Indicadores clave de la Matriz de Resultados	41
Tabla 5.3-1 Límites de Contrataciones (miles de US\$).....	48
Tabla 5.3-2 Umbrales de Revisión	50

Índice de Gráficos

Gráfico N° 2-1 Relaciones Institucionales	9
Gráfico N° 2-2 Organigrama de la UEP.....	13
Gráfico N° 4-1 Productos y Actividades del Programa por Componentes.....	27
Gráfico N° 5-1 Esquema de Operación del Programa.....	33
Gráfico N° 5-2 Flujo Operativo del Programa	35
Gráfico N° 5-3 Flujo de la Fase de Contratación	49
Gráfico N° 5-4 Flujo Ejecución Presupuestal.....	52
Gráfico N° 5-5 Flujo Seguimiento y Evaluación.....	55



Alcance

El Manual de Operaciones tiene como objeto asegurar que el Programa de Mejoramiento de la Educación Inicial y sus componentes se puedan implementar en forma eficiente y dentro de los plazos previamente definidos. De igual forma se establece y detalla las fases, procesos y procedimientos básicos de las: (i) actividades elegibles de acuerdo al alcance temático del Programa; (ii) las condiciones de elegibilidad de los gastos; (iii) los procedimientos de adquisiciones del Programa, incluyendo documentos de contratación aplicables a las diversas actividades elegibles; (iv) procedimientos de desembolsos y de rendición de gastos; (v) Planes de Ejecución, Plan de Adquisiciones, Planes Operativos Anuales, Planificación Financiera y otras herramientas necesarias para la ejecución y evaluación del Programa, (vi) los niveles requeridos de no objeción por parte de las Fuentes Cooperantes, y; (vii) las acciones de monitoreo y evaluación de se requieren para el desarrollo de Programa.

El MOP requiere ser aprobado por la UEP con la No Objeción de las Fuentes Cooperantes y puesto en conocimiento a la DEI y la OINFE. Los usuarios del MOP son responsables de su aplicación. Las modificaciones del contenido del MOP deberán contar previamente con la No Objeción de las Fuentes Cooperantes.

De producirse discrepancias entre lo indicado en el Manual de Operaciones y los Contratos de Préstamo de las fuentes cooperantes, prevalecerán estos últimos.

El Contenido del Manual de Operaciones es el siguiente:

Capítulo 1. Descripción del Programa. En este capítulo se presenta un breve resumen del contexto en el cual se estructura el diseño del Programa, los lineamientos que regulan las orientaciones básicas del Programa, los objetivos, componentes y costos.

Capítulo 2. Marco Institucional. En este capítulo se identifican las instituciones involucradas en el proceso de ejecución del Programa y se configura las interrelaciones internas y externas al Organismo Ejecutor. Asimismo se detallan las funciones de la UEP, la DEI y la OINFE para la implementación del Programa.

Capítulo 3. Focalización y Elegibilidad: Se señala el ámbito de intervención del Programa, identificando a los departamentos, UGELs, distritos, IEEI. Igualmente se señalan los rubros elegibles de financiamiento por parte de las Fuentes Cooperantes del BID y KfW.

Capítulo 4. Procesos técnicos para el logro de productos y resultados: Donde se describen las principales acciones técnicas que se estructuran en los componentes del Programa.

Capítulo 5. Ciclo Operacional del Programa. En este capítulo se presenta las fases operativas del Programa: (i) programación, (ii) contratación, (iii) ejecución y (iv) seguimiento y evaluación; que incluyen ente otros la preparación del PEP, el POA, PA y planificación financiera; la contratación de obras, bienes, servicios y consultorías, la ejecución presupuestal, desembolsos y liquidación de contratos; así como los procesos transversales de seguimiento y evaluación.

Capítulo 6. Registros y Archivos. En donde se especifican las responsabilidades para el uso y conservación de la documentación producida en el Programa.

Capítulo 7. Gestión Socio Ambiental. Explica el cumplimiento de las salvaguardias socio ambientales del Programa

Finalmente se presentan los anexos necesarios según corresponda a cada capítulo.

1. Descripción del Programa

1.1. Objetivo del Programa

El objetivo general del programa es mejorar la calidad de los servicios de educación inicial para niños de 3 a 5 años en los departamentos de Ayacucho, Huancavelica y Huánuco.

Los objetivos específicos son: (i) asegurar espacios educativos adecuados y seguros para los niños que faciliten el proceso de enseñanza-aprendizaje; y (ii) mejorar prácticas pedagógicas y de gestión de los agentes educativos a través del acompañamiento, materiales educativos pertinentes y la participación de las familias, para favorecer los logros de aprendizajes de los niños.

1.2. Componentes

1.2.1. Componente I. Espacios educativos

Este componente tiene un presupuesto de US\$49.6 millones, se orientará a mejorar la calidad de la infraestructura de las Instituciones Educativas seleccionadas tomando en cuenta los estándares de seguridad y las normas técnicas vigentes para el diseño de locales escolares y espacios educativos. Además de la construcción de aulas, se proveerán mobiliario escolar adecuado y espacios y equipos necesarios para el almacenamiento, manejo y preparación de los alimentos. En este sentido, las intervenciones del programa serán de carácter comprensivo ya que considerarán a toda la Institución Educativa de Educación Inicial como unidad de intervención, atendiendo tanto a aulas como a módulos especiales (tales como servicios sanitarios y cocinas/comedores) y mobiliario bajo los parámetros y criterios específicos establecidos por el ministerio.

1.2.2. Componente II. Mejoramiento de las prácticas pedagógicas y de gestión

Este componente tiene un presupuesto de US\$6,4 millones, buscará perfeccionar las prácticas pedagógicas y de gestión educativa, mejorar los materiales educativos y promover la participación de los padres en la educación de sus niños. Este componente tendrá tres subcomponentes: (i) Subcomponente 1. Acompañamiento pedagógico y de gestión; (ii) Subcomponente 2. Materiales educativos; y (iii) Subcomponente 3. Participación de los padres de familia.

1.3. Fuentes de financiamiento y costos.

El costo de la operación es de US\$64,5 millones, de los cuales US\$25 millones serán financiados por el BID, con cargo a los recursos de la Facilidad Unimonetaria del Capital Ordinario y que estarían sujetos al marco operativo de la Facilidad de Moneda Local (GN-2365-6 y GN-2365-12); US\$13,8 millones por la KfW; y US\$25,7 millones serán de contrapartida local. En el siguiente cuadro se presenta un resumen de los costos estimados.



Tabla 1.3-1 Costos del Programa (en miles US\$)

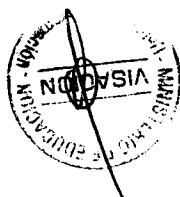
Cat	Descripción	BID	KfW deuda	KfW donación	Aporte Local	Total	%
1.0	Espacios educativos	21,076	5,650	5,479	17,388	49,593	76.9%
1.1	Mejoramiento de la infraestructura de las IEEI	21,076	5,650	5,479	15,932	48,137	74.6%
1.2	Apoyo técnico OINFE				1,456	1,456	2.3%
2.0	Mejoramiento de las prácticas pedagógicas y de gestión	2,674	2,677		1,053	6,404	9.9%
2.1	Acompañamiento pedagógico y de gestión	1,519	1,519			3,038	4.7%
2.2	Materiales educativos	1,155	1,155			2,310	3.6%
2.3	Participación de las familias y comunidades		3		590	593	0.9%
2.4	Apoyo técnico DEI				463	463	0.7%
3.0	Seguimiento y administración del programa	1,250	-		7,253	8,503	13.2%
3.1	Coordinación del programa	-	-		6,200	6,200	9.6%
3.2	Evaluación	800	-		700	1,500	2.3%
4.0	Auditoría técnico operativa y financiera	450	-		353	803	1.3%
	Total	25,000	8,327	5,479	25,694	64,500	100.0%
	Porcentaje	39%	13%	8%	40%	100%	

1.4. Resultados esperados

En el siguiente cuadro se muestran los indicadores relevantes de resultados e impactos esperados, cuyos detalles se encuentran en el Anexo 7.4 Matriz de Resultados. Dicha Matriz de Resultados será actualizada con los resultados del Estudio de Línea de Base a elaborar durante el primer año de implementación del Programa.

Tabla 1.4-1 Resumen de Indicadores clave de la Matriz de Resultados

Meta	Indicador
100% (398)	Docentes de educación inicial capacitados.
190	Instituciones Educativas de Educación Inicial remplazados y operando.
80% (318)	Docentes aplicando las metodologías de enseñanza y contenidos promovidos por el proyecto.
De acuerdo a la Línea de Base	Resultados en las pruebas de desarrollo psicomotor y lenguaje.
De acuerdo a la Línea de Base	Porcentaje de alumnos en edad oficial que ingresan al primer año de primaria (entrada a tiempo).



2. Marco Institucional

En el presente capítulo se describe de manera detallada la organización y funciones de los involucrados y sus relaciones para la implementación del Programa.

El Programa identifica a los siguientes involucrados:

- **Prestatario:** República del Perú.
- **Organismo Ejecutor:** Ministerio de Educación – MINEDU, a través de la Unidad Ejecutora del Programa (UEP)
- **Comité Directivo:** Conformado por las instancias de Alta Dirección del MINEDU y un representante del MEF, siendo responsable de las decisiones de carácter estratégico que se requieran para la implementación y vigencia del Programa, además de funcionar como una instancia de articulación y coordinación.
- **Unidad Ejecutora del Programa – UEP:** Encargada de la ejecución del Programa de acuerdo al Contrato de Préstamo y los lineamientos del Sector, es una Unidad Ejecutora Presupuestal del Pliego Ministerio de Educación, adscrita al Viceministerio de Gestión Pedagógica del MINEDU y estará dirigida por un Coordinador General.
- **Unidades de Coordinación Técnica:** Son las Áreas del MINEDU responsables de los aspectos técnico funcionales del Programa, los cuales se encuentran estructurados según el contenido de sus componentes: i) la Oficina de Infraestructura Educativa – OINFE para el Componente I - Espacios Educativos; y ii) la Dirección de Educación Inicial – DEI, responsable del Componente II – Mejoramiento de las prácticas pedagógicas y de gestión.
- **Fuentes Cooperantes:** Encargados de brindar los aportes financieros para la ejecución del Programa: i) Banco Interamericano de Desarrollo – BID, ii) *Kreditanstalt für Wiederaufbau – KfW*.
- **Entidades Beneficiarias:** i) Gobiernos Regionales - GRR; ii) Direcciones Regionales de Educación; iii) Unidades de Gestión Educativa Local - UGEL; iv) Instituciones Educativas de Educación Inicial - IEEI priorizadas; v) Dirección de Educación Inicial - DEI; y vi) Oficina de Infraestructura Educativa - OINFE.

La UEP es la encargada de la ejecución del Programa para lo cual coordina con las Unidades de Coordinación Técnica, las cuales participaran en función de los Planes Operativos Anuales, estas unidades pueden a su vez coordinar, cuando corresponda, con las diversas órganos del MINEDU; asimismo la UEP tiene mandatos para la firma de convenios y contratos con entidades públicas y privadas en el marco del Programa y para el cumplimiento de sus objetivos.

La UEP es la única interlocutora para realizar coordinaciones, solicitar desembolsos y no objeciones a las Fuentes Cooperantes.

El Comité Directivo apoya para que las diversas áreas del MINEDU participen eficientemente y está facultado a realizar recomendaciones a la UEP para establecer medidas correctivas y preventivas en el marco de la implementación del Programa.

En el siguiente diagrama se muestra la estructura de las interrelaciones institucionales de las diversas entidades que participan en el Programa:

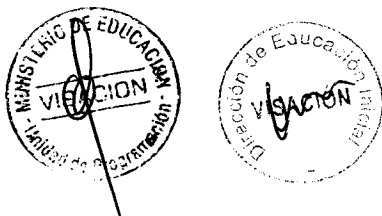
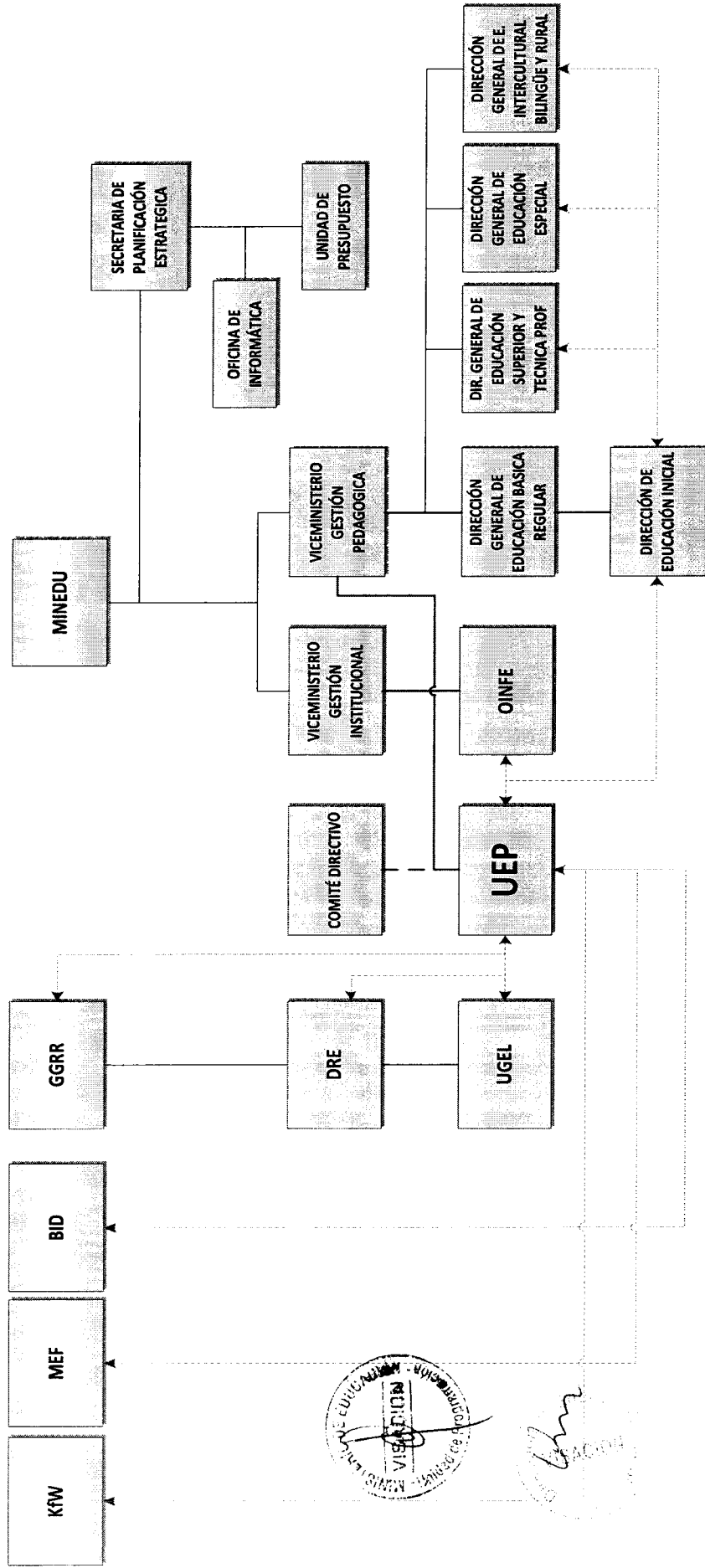


Gráfico N° 2-1 Relaciones Institucionales



2.1. Comité Directivo

El Comité Directivo es el órgano responsable de tomar decisiones estratégicas que se requieran para la eficaz y eficiente implementación del Programa, así como velar por el cumplimiento de sus objetivos en el marco de los acuerdos suscritos en los respectivos Contratos de Préstamo y los Convenios Inter Institucionales con las Entidades Beneficiarias y otras dependencias que participarán en el Programa.

El Comité Directivo se reúne por lo menos una vez cada semestre a solicitud de la UEP o cualquiera de sus miembros, en principio, para revisar los informes de progreso semestrales.

Son funciones del Comité Directivo las siguientes:

- a) Velar por el cumplimiento de los objetivos del Programa;
- b) Supervisar la oportuna participación de las dependencias técnico-funcionales responsables de los Componentes del Programa;
- c) Disponer las medidas correctivas que faciliten la ejecución del Programa y supervisar su cumplimiento;
- d) Aprobar el primer plan de implementación del Programa;
- e) Aprobar las evaluaciones anuales de gestión del Programa; y,
- f) Aprobar el informe de cierre del Programa.

El Comité Directivo está conformado por los siguientes miembros, los cuales se designarán mediante Resolución Ministerial.

- El Viceministro de Gestión Pedagógica del MINEDU,
- El Viceministro de Gestión Institucional del MINEDU,
- El Secretario General del MINEDU,
- La Secretaría de Planificación Estratégica del MINEDU y
- Un representante del Ministerio de Economía y Finanzas

El Coordinador General de la UEP participa en calidad de secretario técnico, con voz y no voto, encargado de implementar los Acuerdos de Comité.

2.2. Unidad Ejecutora del Programa

La Unidad Ejecutora del Programa (UEP) es una unidad ejecutora del Pliego Presupuestal del MINEDU, creada en el marco del Contrato de Préstamo, adscrita al Viceministerio de Gestión Pedagógica, responsable de conducir y coordinar la implementación y administración del “Programa de Mejoramiento de la Educación Inicial en Ayacucho, Huancavelica y Huánuco”, para lo cual cuenta con autonomía técnica y financiera.

La UEP es responsable de la ejecución presupuestal de los recursos del Programa de conformidad con (i) las políticas y normas establecidas por las fuentes cooperantes (KfW, BID) en los respectivos contratos de préstamo; y (ii) las políticas y normas legales vigentes.

En el caso del KfW los detalles del programa están fijado a través de un Acuerdo Separado entre el Ministerio de Educación, el MEF y el KfW, adicional al “contrato de préstamo y de aporte financiero.

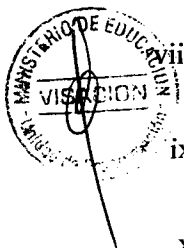
La UEP es responsable de solicitar desembolsos a las Fuentes Cooperantes (BID, KfW), previa autorización del MEF.



La UEP está compuesta por las siguientes áreas: (i) Coordinación General; (ii) Área de Administración; (iii) Asesoría Legal; (iv) Área de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación; (v) Área de Pre Inversión; (vi) Área de Apoyo Técnico (Pedagógico e Infraestructura).

La UEP tiene las siguientes funciones:

- i. Administrar y Ejecutar los recursos del Programa, consolidar toda la información administrativa y técnica, coordinando con las unidades técnicas responsables de la ejecución de los componentes del Programa, para la correcta ejecución de los recursos y lograr los objetivos propuestos.
- ii. Conducir, coordinar, ejecutar, supervisar, controlar, monitorear y evaluar la implementación del Programa.
- iii. Preparar los términos de referencia y criterio de evaluación, seleccionar y contratar al personal del clave de la Unidad Ejecutora, con la no objeción del especialista sectorial del BID.
- iv. Cumplir y evaluar el cumplimiento de las responsabilidades asumidas por el Organismo Ejecutor en las cláusulas del Contrato de Préstamo.
- v. Planificar, ejecutar, monitorear y evaluar las actividades del Programa de acuerdo a la Matriz de Resultados, el Plan de Ejecución del Proyecto (PEP), el Plan Operativo Anual (POA), el Plan de Adquisiciones (PA), la Planificación Financiera (PF) y las especificaciones técnicas señaladas por los responsables funcionales de cada uno de sus componentes, proponiendo los ajustes y recomendaciones que resulten necesarios para su mejor implementación.
- vi. Brindar asistencia, asesoría y apoyo a las unidades técnicas y entidades involucradas en el Programa, coordinando: la preparación de estudios técnicos, económicos y financieros; términos de referencia (TdR); especificaciones técnicas; documentos de licitación; minutas y demás documentos relacionados con los procesos de contratación que deban tramitarse con cargo a los recursos asignados al Programa.
- vii. Celebrar acuerdos o convenios con otras entidades (personas naturales, jurídicas, de derecho público o privado) que resulten necesarios para la implementación de las actividades y el logro de los objetivos del Programa.
- viii. Ejecutar los recursos asignados al Programa de conformidad con las políticas y normas de las fuentes cooperantes así como las normas nacionales que resulten aplicables.
- ix. Declarar la viabilidad de los proyectos de inversión que se ejecuten en el marco del conglomerado de infraestructura.
- x. Dirigir la realización de los procesos de selección para la contratación de bienes, obras y servicios diferentes a consultorías y consultorías, de acuerdo al Plan de Adquisiciones, las políticas de las entidades cooperantes y según las especificaciones de las respectivas unidades técnicas.
- xi. Presentar la documentación y gestionar la No Objeción según corresponda en los procesos de selección.
- xii. Monitorear el cumplimiento de los objetivos y metas del Programa, así como el cumplimiento de los compromisos estipulados en los Convenios de Préstamo, Convenios Interinstitucionales, contratos de consultoría, bienes, servicios y obras.



- xiii. Mantener adecuados sistemas de administración, pago de contratos, sistemas financiero-contables, tesorería, control interno y acervo documentario durante toda la ejecución del Programa.
- xiv. Preparar el Plan de Ejecución del Programa (PEP), los Planes Operativos Anuales (POA), Plan de Adquisiciones (PA), la Planificación Financiera (PF), informes, reportes periódicos, Estados financieros, evaluaciones de gestión y demás documentos relacionados con el estado de avance físico, financiero, contable, de control patrimonial, etc. requeridos por las fuentes cooperantes y los órganos competentes.
- xv. Mantener debidamente actualizado y ordenado el acervo documentario del Programa, permanentemente disponible y que cuente con los niveles de seguridad para su revisión posterior por parte de las Fuentes Cooperantes y los Auditores Internos y Externos.
- xvi. Solicitar a la DEI como ente rector en materia pedagógica de educación inicial, los Términos de Referencia, Especificaciones Técnicas, informes de conformidad sobre productos parciales y finales, para el cumplimiento de los objetivos del Programa.
- xvii. Solicitar a la OINFE como ente rector en materia de infraestructura educativa, los Términos de Referencia, Especificaciones Técnicas, Expedientes Técnicos, opiniones técnicas favorables sobre productos parciales y finales, valorizaciones de obra, solicitudes de adicionales o deductivos y otros para el cumplimiento de los objetivos del Programa.
- xviii. Aprobar los estudios y expedientes técnicos de obras con la opinión favorable del OINFE.

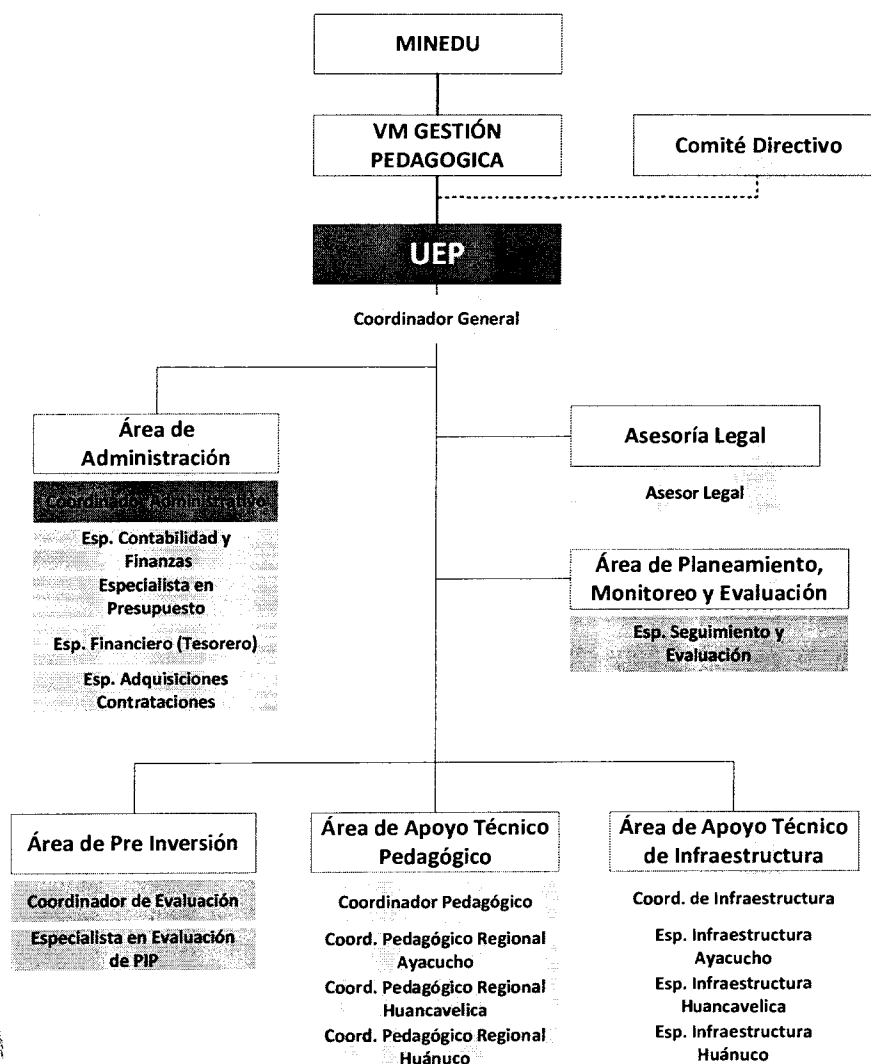
En el Gráfico N° 2-2 Organigrama de la UEP se muestra la estructura orgánica de la UEP así como las relaciones de dependencia jerárquica entre sus respectivas áreas:

La UEP tiene los siguientes órganos:

Órganos de dirección	<ul style="list-style-type: none">• Comité Directivo• Coordinador General
Órganos de asesoramiento	<ul style="list-style-type: none">• Asesoría Legal• Área de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación
Órganos de apoyo	<ul style="list-style-type: none">• Área de Administración
Órganos de línea	<ul style="list-style-type: none">• Área de Pre Inversión• Área de Apoyo Técnico Pedagógico• Área de Apoyo Técnico de Infraestructura



Gráfico N° 2-2 Organigrama de la UEP



En el Anexo 7.1 Descripción de Cargos de la UEP y Equipos de Asistencia Técnica se describen las funciones y el perfil requerido para cada una de las posiciones de la UEP.

2.2.1. Coordinación General

La Coordinación General es el órgano de dirección de la UEP, tiene a su cargo administrar y ejecutar los recursos del Programa, consolidar toda la información administrativa y técnica, coordinando con las Unidades de Coordinación Técnica (DEI, OINFE) responsables de la ejecución de los componentes del Programa, asegurando la correcta ejecución de los recursos y lograr los objetivos propuestos. La Coordinación General está a cargo de un Coordinador General, que es nombrado mediante Resolución Ministerial a propuesta del Viceministro de Gestión Pedagógica con la no objeción de las Fuentes Cooperantes.

La Coordinación General es la autoridad responsable de planificar, coordinar, supervisar y evaluar la gestión de los recursos y la ejecución de las actividades del Programa siguiendo las políticas y directivas institucionales así como los compromisos asumidos con las fuentes cooperantes.

2.2.2. Área de Administración

El Área de Administración es responsable de conducir, coordinar, ejecutar y controlar las actividades administrativas, presupuestales, financieras, de tesorería, contables, bienes patrimoniales, contrataciones, adquisiciones y logística de los recursos asignados para apoyar la ejecución de los componentes, planes o actividades previstos en el Programa, así como para apoyar el normal desarrollo de la UEP, de acuerdo a lo previsto en el contrato de préstamo y en el PEP, coordinando con los responsables técnicos de los Componentes del Programa.

El equipo de trabajo que conforma el Área de Administración está constituido por las siguientes posiciones: (i) Coordinador Administrativo; (ii) Especialista de Contabilidad y Finanzas; (iii) Especialista en Presupuesto; (iv) Especialista Financiero (Tesorero); y (v) Especialista en Adquisiciones y Contrataciones.

2.2.3. Asesoría Legal

El Área de Asesoría Legal se encarga de prestar asesoría legal a la UEP para una adecuada interpretación y aplicación de las normas legales y contractuales que regulan el marco jurídico y la gestión administrativa, financiera y técnica del Programa. Esta Área está a cargo de un Asesor Legal.

Sus funciones se centran en supervisar la correcta aplicación de las normas legales derivadas del contrato de préstamo con las fuentes cooperantes, la legislación vigente y los convenios y contratos que se suscriban para la ejecución de los componentes y actividades del Programa.

2.2.4. Área de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación

El Área de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación tiene la misión de conducir y orientar los procesos de planificación, monitoreo y evaluación de las acciones a ser realizadas en el marco del Programa, el cumplimiento de sus Componentes, así como los resultados a ser alcanzados. Está bajo la responsabilidad de un Especialista en Seguimiento y Evaluación.

Sus funciones se orientan a dirigir, coordinar y hacer seguimiento a los procesos de elaboración e implementación del PEP, POA, PA, PF, Indicadores de la Matriz de Resultados, el estudio de la Línea de Base, los Informes Semestrales de Progreso y otros instrumentos y acciones que coadyuven a monitorear el avance de las actividades y el logro de los resultados del Programa.

2.2.5. Área de Pre Inversión

El Área de Pre Inversión es responsable de operar la delegación de facultades para la declaratoria de viabilidad de los PIP de infraestructura referentes al Componente I del Programa sobre Espacios Educativos, asegurando la calidad y seguridad de la infraestructura de las IIEE en el marco del Programa, tomando en cuenta los estándares de seguridad, las normas técnicas vigentes para el diseño de locales escolares y espacios educativos (programación arquitectónica, dimensiones básicas, organización funcional, etc.), y en concordancia con la normatividad vigente establecida por el SNIP.

Es responsable de verificar el cumplimiento de los requisitos técnicos contemplados en los perfiles tipo del Programa y elaborar los informes de declaratoria de viabilidad de los proyectos del Componente I del Programa.

El Área de Pre Inversión está conformada por (i) un Coordinador de Evaluación (quien la dirige) y (ii) un Especialista en Evaluación de PIP.



2.2.6. Área de Apoyo Técnico de Infraestructura

El Área de Apoyo Técnico de Infraestructura tiene como funciones; planificar, priorizar, programar, coordinar con la Oficina de Infraestructura Educativa – OINFE, la ejecución del Componente I: Espacios Educativos, en referencia a todos los aspectos técnicos – administrativos para la ejecución de las actividades y el logro de los objetivos, referido al diseño, construcción y equipamiento mobiliario de las Instituciones Educativas seleccionadas en los Departamentos de Ayacucho, Huancavelica y Huánuco; interactuando principalmente en los aspectos relacionados a la elaboración y revisión de los estudios de las obras, la supervisión y aprobación de los expedientes técnicos, el saneamiento físico-legal de los inmuebles, así como la supervisión de la ejecución del componente.

Esta Área coordina con la OINFE los aspectos normativos y funcionales referidos a la infraestructura y equipamiento a diseñar e implementar en el Programa: términos de referencia, especificaciones técnicas, lineamientos de diseño, informes de revisión de productos parciales y finales, expedientes técnicos, recepción de equipamiento y obras, conformación de comités de selección, entre otros para cumplir con los objetivos del componente.

El Área cuenta con un equipo de trabajo conformado por: (i) Un Coordinador de Infraestructura (quien la dirige); (ii) Tres Especialista en Infraestructura, asignados para los Departamentos de Ayacucho, Huancavelica y Huánuco respectivamente; y coordina con el Equipo de Asistencia Técnica adscrito a la OINFE para realizar las tareas mencionadas.

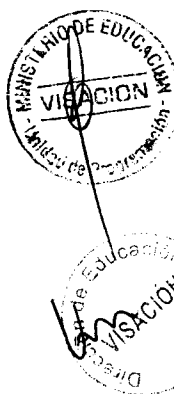
2.2.7. Área de Apoyo Técnico Pedagógico

El Área de Apoyo Técnico Pedagógico tiene como función general coordinar con la DEI, la implementación del componente II “Mejoramiento de las prácticas pedagógicas y de gestión” del Programa.

Esta Área coordina y apoya principalmente la implementación de los aspectos referidos a (i) las mejoras de las prácticas pedagógicas y de gestión en las IEEI de las UGEL que participan en el Programa; (ii) la dotación y adecuado uso de materiales educativos pertinentes a las características individuales, culturales y de aprendizajes de los niños de dichos Departamentos; y (iii) la promoción de la participación y difusión de información del desarrollo y aprendizaje infantil dirigido a los padres de familia de los niños de las Instituciones Educativas identificadas en el Programa.

Esta Área tiene las funciones de coordinar con la DEI la planificación, supervisión, monitoreo, implementación y ejecución de las actividades y el logro de los objetivos comprendidos en el Componente II del Programa; participando en la elaboración, suscripción, ejecución y monitoreo de las acciones acordadas en los Convenios Interinstitucionales con los GRRR, y UGELs en c/u de los Departamentos intervenidos, asegurando la correcta implementación de las actividades programadas en los Planes Operativos Anuales vinculados a dicho Componente. Así mismo ésta Área coordina con la DEI los procesos de elaboración aprobación e implementación de los Términos de Referencia, Especificaciones Técnicas y solicitudes de No Objeción y otras estrategias que se requieran para la implementación de las actividades del Componente II del Programa.

Esta Área está compuesta por: (i) Un Coordinador Pedagógico (quien la dirige); (ii) Tres Coordinadores Pedagógicos Regionales, asignados para los Departamentos de Ayacucho, Huancavelica y Huánuco respectivamente; y coordina con el Equipo de Asistencia Técnica, constituido por profesionales especializados adscrito a la DEI.



2.3. Oficina de Infraestructura Educativa (OINFE)

La OINFE participa en el Programa como responsable técnico funcional para desarrollar el Componente 01 sobre Espacios Educativos, cuyo principal objetivo se centra en asegurar las adecuadas condiciones físicas para la prestación de los servicios de Educación Inicial en las Instituciones Educativas seleccionadas para el Programa en las UGELs de La Mar en Ayacucho, Acobamba en Huancavelica y Pachitea en Huánuco.

La OINFE es responsable de brindar a la UEP los lineamientos para la implementación y el cumplimiento de los objetivos del Componente I del Programa, supervisando su implementación y aprobando los términos de referencia y especificaciones técnicas de los bienes y servicios requeridos en el componente a su cargo.

Para ejecutar dicho Componente la OINFE tiene las siguientes funciones:

- i. Consolidar toda la información de identificación y priorización de las necesidades de construcción, equipamiento y mantenimiento de la infraestructura educativa que se desarrollará como parte del Programa.
- ii. Aprobar la información del POA sobre las actividades del componente a su cargo y remitirlos a la UEP para su consolidación y aprobación final.
- iii. En coordinación con la UEP, coordinar, formular, evaluar, precisar y dar aprobación inicial a la programación de inversión, proyectos, estudios de los componentes a su cargo.
- iv. Aprobar los términos de referencia, especificaciones técnicas y otros referidos a construcción, equipamiento y mantenimiento del Componente de Espacios Educativos del Programa.
- v. En coordinación con la UEP, planificar, coordinar y supervisar la elaboración de los estudios básicos para el desarrollo de los proyectos de construcción mantenimiento y equipamiento educativo en las I.EE que participan en el Programa
- vi. En coordinación con la UEP, elaborar los diseños y metodologías necesarias para el desarrollo y ejecución de obras de los proyectos de construcción, mantenimiento y equipamiento de infraestructura educativa en las I.EE que participan en el Programa
- vii. Mantener actualizados los costos unitarios para la elaboración de los presupuestos de los expedientes técnicos para el desarrollo y ejecución de obras del Programa, de acuerdo a los Perfiles Tipo, las especificaciones de diseño y las adaptaciones necesarias para diversas realidades geográficas de las I.EE participantes.
- viii. Dar opinión técnica a los términos de referencia de los estudios de preinversión, expedientes técnicos, servicios de supervisión de obras y saneamiento físico legal del componente a su cargo.
- ix. Dar opinión técnica a los estudios de preinversión y coordinar con la UEP su aprobación final para continuar con los siguientes estudios.
- x. Dar Opinión Técnica de los Expedientes Técnicos para la ejecución de Obras y Proyectos de construcción, mantenimiento y equipamiento de la infraestructura educativa del Programa.
- xi. Dar Opinión Técnica de los Informes de Supervisión, Solicitudes de Adicionales, deductivos, mayores gastos generales, ampliaciones de obra y otras que se requieran



por los administradores de contrato de la UEP; además de conformar comités de recepción de obra.

- xii. Dar opinión técnica sobre los bienes y servicios diferentes de consultorías adquiridos en el marco del Programa en el componente a su cargo.
- xiii. Designar al personal de la OINFE que participarán como miembros de los Comités de Selección en los procesos de contratación del componente a su cargo conformados por la UEP.
- xiv. Dar visto bueno cuando corresponda a los acuerdos, contratos o convenios interinstitucionales que suscriba la UEP para apoyar la implementación de las actividades del componente a su cargo.
- xv. Asegurar la aplicación de normas y criterios técnicos de diseño arquitectónico y manuales de procedimientos para la ejecución de los proyectos de construcción, mantenimiento y equipamiento de infraestructura educativa en las I.I.EE asignadas en el Programa.
- xvi. Asegurar la aplicación de las normas y orientaciones técnicas, manuales de diseño y fabricación de mobiliario escolar.
- xvii. Asegurar el cumplimiento de los aspectos socio-ambientales en la ejecución de obras y servicios para el desarrollo del Componente 01.
- xviii. En coordinación con la UEP, asesorar a las Entidades Beneficiarias para la elaboración del Expediente Técnico para la ejecución de trabajos de mantenimiento de la infraestructura educativa que se construya en el Programa.
- xix. Mantener reuniones periódicas con la UEP a fin de hacer seguimiento y aplicar las medidas correctivas necesarias para una adecuada implementación del componente a su cargo.
- xx. Dirigir y coordinar con la UEP la gestión del saneamiento físico legal de los proyectos ejecutados en el marco del Programa, brindando los lineamientos, metodologías y términos de referencia para su implementación.
- xxi. Coordinar con la UEP la distribución del equipamiento de las I.I.EE identificadas a beneficiar en el marco del Programa.
- xxii. Dirigir, supervisar y evaluar el desarrollo de las labores de los profesionales del Equipo de Apoyo adscrito a la OINFE para el cumplimiento de sus funciones descritas en el Anexo 8.1.
- xxiii. Otras que se le asigne por Acuerdo de Comité Directivo del Programa.

2.3.1. Equipo de Asistencia Técnica de la OINFE

El Equipo de Asistencia Técnica de la OINFE tiene como responsabilidad brindar apoyo técnico, de acuerdo a su especialidad, en los procesos de desarrollo de instrumentos técnico normativos, cálculos, diseño, aprobación, coordinación, implementación y monitoreo de las acciones de construcción, equipamiento y mantenimiento necesarios para la implementación del Componente I del Programa.

Para la ejecución del Componente 01 del Programa, la Unidad de Apoyo de la OINFE cuenta con el siguiente Equipo de Asistencia Técnica:

- Un Arquitecto.
- Un Especialista en Estructuras.
- Un Especialista en Instalaciones Sanitarias.
- Un Especialista en Instalaciones Eléctricas.
- Un Especialista en Metrados, Costos y Presupuesto.
- Un Especialista en Formulación de PIP.

El detalle de la descripción de funciones y el perfil requerido para cada una de estas posiciones se encuentra en el Anexo 7.1 Descripción de Cargos de la UEP y Equipos de Asistencia Técnica.

2.4. Dirección de Educación Inicial (DEI)

La DEI participa en el Programa como responsable técnico funcional del Componente 02, sobre Mejoramiento de las prácticas pedagógicas y de gestión, siendo su principal propósito mejorar las prácticas pedagógicas y de gestión en los agentes educativos de los servicios de Educación Inicial en las IIEE seleccionadas para el Proyecto en las UGELs de La Mar en Ayacucho, Acobamba en Huancavelica y Pachitea en Huánuco” mediante la promoción de las prácticas pedagógicas y de gestión educativa, mejorando los materiales educativos y promoviendo la participación de los padres de familia en la educación de sus hijos.

La DEI es responsable de brindar a la UEP los lineamientos para la implementación y el cumplimiento de los objetivos del Componente II del Programa, supervisando su implementación y aprobando los términos de referencia y especificaciones técnicas de los bienes y servicios requeridos en el componente a su cargo.

Para el desarrollo e implementación del Componente II, la DEI tiene las siguientes funciones:

- i. Consolidar toda la información de identificación de necesidades y estrategias de intervención para la implementación de cada una de las actividades que conforman el Componente 02 del Programa.
- ii. Aprobar la información del POA sobre las actividades del componente a su cargo y remitirlos a la UEP para su consolidación y aprobación final.
- iii. Elaborar, en coordinación con la UEP, los convenios marco de cooperación con los GGRR y los convenios específicos con la UGELs, y gestionar su firma e implementación.

Coordinar, participar en la gestión y dar visto bueno a los acuerdos contratos o convenios interinstitucionales que suscriba la UEP con las Entidades Beneficiarias u otras Instituciones que se requieran para la implementación de las actividades del Componente II del Programa

- v. Diseñar las estrategias de intervención e implementación del Componente II del Programa.
- vi. Coordinar la elaboración y aprobar los Términos de Referencia, especificaciones técnicas y bases para desarrollar las actividades contempladas en los Sub Componentes sobre Acompañamiento Pedagógico, Materiales Educativos y Participación de las Familias y Comunidad en la Educación Inicial.
- vii. Coordinar con la Áreas de la UEP los aspectos administrativos y técnicos referidos a la ejecución de los Componentes a su cargo.



- viii. Participar, como especialistas técnicos, en los Comités de Selección de proveedores de bienes, servicios y consultorías de instituciones de asistencia, gestión técnico – pedagógica, capacitación y promoción necesarios para la implementación de las actividades del Componente II del Programa.
- ix. Visar los Contratos de adquisición de bienes, servicios y consultorías derivados de los procesos de selección que se ejecuten para desarrollar las actividades del Componente II del Programa.
- x. Organizar, coordinar, dirigir, supervisar, controlar, evaluar y dar visto bueno a las adquisiciones e implementaciones de servicios y el desarrollo de las consultorías contratadas para ejecutar las actividades del Componente II del Programa; coordinando con las Áreas de UEP, las Entidades Beneficiarias y las áreas técnicas descentralizadas del MINEDU que participan en el Programa.
- xi. Coordinación con las DREs y UGELs de los Distritos participantes su apoyo, participación y facilitación de las acciones programadas en la implementación de las actividades del Componente II del Programa. (visitas de acompañamiento, participación de los docentes en los talleres de capacitación, convocatoria a los padres de familia, distribución, control y uso de materiales pedagógicos, etc.).
- xii. Desarrollar acciones de capacitación a los equipos que intervendrán en la ejecución de las actividades de Acompañamiento Pedagógico, Materiales Educativos y Participación de las Familias Y Comunidad en la Educación Inicial en las Entidades Beneficiarias de los Distritos y Departamentos seleccionados.
- xiii. Asignar las funciones, tareas y objetivos y supervisar el desarrollo de las labores de los profesionales del Equipo de Apoyo adscrito a la DEI.
- xiv. Mantener reuniones periódicas con la UEP a fin de hacer seguimiento y aplicar las medidas correctivas necesarias para una adecuada implementación del componente a su cargo.
- xv. Recopilar y consolidar información para la elaboración de reportes sobre el avance del Componente a su cargo.
- xvi. Monitorear los avances en la implementación y los resultados de las actividades del Componente II del Programa.
- xvii. Brindar asesoramiento técnico pedagógico a las Entidades Beneficiarias sobre la implementación de las actividades del Componente II del Programa.
- xviii. Promover la concertación y el consenso de acciones multisectoriales con otros organismos del Estado, gobiernos locales, municipios, empresa, organismos no gubernamentales, instituciones y asociaciones vinculados al desarrollo integral de la Educación Inicial en las zonas intervenidas.
- xix. Elaborar normas de orientación pedagógica y administrativas sobre las experiencias aprendidas en la implementación del Componente II del Programa, que ayuden al mantenimiento y futuro desarrollo de la Educación Inicial en los Departamentos intervenidos y su posible expansión en todo el país.
- xx. Otras que se le asigne por Acuerdo de Comité Directivo del Programa.



2.4.1. Equipo de Asistencia Técnica de la DEI

El Equipo de Asistencia Técnica de la DEI tiene como responsabilidad brindar apoyo técnico, de acuerdo a su especialidad, en los procesos de desarrollo de instrumentos técnico normativos, diseño, aprobación, coordinación, implementación y monitoreo sobre prácticas pedagógicas, gestión educativa, materiales educativos y participación de los padres de familia necesarios para la implementación del Componente II del Programa.

El Programa provee la incorporación de 3 especialistas pedagógicos (uno por cada subcomponente del Componente II del Programa) que conforman el Equipo de Asistencia Técnica asignado a la DEI, quienes apoyarán la ejecución de las actividades necesarias para la implementación del Componente II del Programa. Las posiciones que conforman este Equipo son las siguientes:

- Especialista en Materiales Educativos.
- Especialista en Acompañamiento Pedagógico.
- Especialista en Gestión Pedagógica.

El detalle de la descripción de funciones y el perfil requerido para cada una de estas posiciones se encuentra en el Anexo 7.1 Descripción de Cargos de la UEP y Equipos de Asistencia Técnica.

2.5. Entidades Beneficiarias

2.5.1. Gobiernos Regionales y Direcciones Regionales de Educación

Los Gobiernos Regionales son las instituciones autónomas encargadas de la gestión pública de las regiones y departamentos del país. En el aspecto educativo son responsables de (i) Formular, aprobar, ejecutar y evaluar las políticas regionales de educación; (ii) Diseñar, ejecutar y evaluar el proyecto educativo regional y el plan de desarrollo regional concertado, y; (iii) Diversificar el currículo nacional, incorporando contenidos significativos de su realidad sociocultural.

La UEP firmará un Convenio de Cooperación Interinstitucional con los GGRR focalizados a fin de Involucrar a las Direcciones Regionales de Educación y las UGELs para coordinar las acciones del Programa, informándolos y recogiendo sus aportes. Con dichas acciones se espera que el Programa contribuya a alcanzar las metas planteadas en el proyecto educativo regional y el plan de desarrollo regional concertado, y a aplicar la experiencia en otros ámbitos.

2.5.2. Unidades de Gestión Educativa Local

Las Unidades de Gestión Educativa Local UGELs, son una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia, que proporciona el apoyo pedagógico, institucional y administrativo a las Instituciones Educativas de su jurisdicción, para asegurar un servicio de calidad con equidad, en cooperación con los Gobiernos Locales.

La UEP firmará un Convenio de Cooperación Interinstitucional Específico con las UGELs identificadas en los departamentos de Ayacucho, Huancavelica y Huánuco, beneficiándose de los resultados de la implementación de las acciones de los Componentes de (i) Mejoramiento de la Infraestructura de las IEEI y (ii) Mejoramiento de las Prácticas Pedagógicas, y de Gestión en Agentes Educativos de Educación Inicial.

El Programa promoverá el fortalecimiento de capacidades técnico administrativas y de gestión de las UGELs participantes a través de los siguientes aspectos:



- Mejorar sus capacidades de gestión educativa para el fortalecimiento de los servicios de educación inicial.
- Contar con procedimientos y herramientas que promuevan una gestión eficiente del nivel Inicial.
- Capacitar al personal y especialistas de la UGEL, directores, docentes para fortalecer la gestión de la educación inicial en su ámbito.
- Sensibilizar a directores y especialistas sobre la misión de la educación inicial y su rol en la gestión.
- Mejorar las capacidades y condiciones para realizar sus funciones en la gestión de educación inicial y promover la acción intersectorial a favor de la infancia.
- Desarrollar procedimientos y herramientas para mejorar la gestión de la educación inicial.
- Participar de las acciones que los involucren para contribuir al logro de los objetivos del Proyecto y fortalecer la educación inicial en su ámbito.

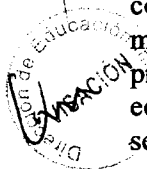
2.5.3. Instituciones Educativas de Educación Inicial priorizadas

Constituyen el centro de focalización del Programa en su propósito principal de mejorar la calidad de los servicios de educación inicial para niños de 3 a 5 años en las IEEI ubicados en las provincias de La Mar en Ayacucho, Acobamba en Huancavelica y Pachitea en Huánuco, (i) asegurando espacios educativos adecuados y seguros para los niños, de manera que faciliten procesos de enseñanza-aprendizaje de calidad y acordes a la realidad geográfica y socio cultural de la población infantil participante y sus padres; y (ii) mejorando las prácticas pedagógicas y de gestión en los agentes educativos a través del acompañamiento, materiales educativos pertinentes y la participación de las familias para favorecer los logros de aprendizaje de los niños y niñas de dichas regiones.



2.6. Ministerio de Economía y Finanzas

El Ministerio de Economía y Finanzas es un organismo del Poder Ejecutivo, cuya organización, competencia y funcionamiento está regido por el Decreto Legislativo N° 183 y sus modificatorias. Está encargado de planear, dirigir y controlar los asuntos relativos a presupuesto, tesorería, endeudamiento, contabilidad, política fiscal, inversión pública y política económica y social. Asimismo diseña, establece, ejecuta y supervisa la política nacional y sectorial de su competencia asumiendo la rectoría de ella.



El MEF a través de la DGETP emite las aprobaciones para las solicitudes de desembolso solicitadas por la UEP y nombra un representante de la DGPI para conformar el Comité Directivo del Programa.

2.7. Fuentes Cooperantes

2.7.1. Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

El BID es la fuente de financiamiento y pericia multilateral para el desarrollo económico, social e institucional sostenible de América Latina y el Caribe. Tiene como principales propósitos la eliminación de la pobreza y la desigualdad, así como promover el crecimiento económico sostenible. En función de ello brinda apoyo en el diseño de proyectos, y provee asistencia financiera y técnica y servicios de conocimiento en apoyo a las intervenciones del desarrollo.

En el marco del Programa el BID tiene las siguientes funciones específicas no limitativas:

- a) Otorgar No Objeción al Manual de Operaciones y sus modificaciones.
- b) Otorgar No Objeción a la Matriz de Resultados y sus modificaciones.
- c) Otorgar la No Objeción al Plan de Ejecución del Programa.
- d) Otorgar No Objeción a los Planes Operativos Anuales y sus modificaciones.
- e) Otorgar No Objeción a los Planes de Adquisiciones y sus modificaciones.
- f) Otorgar la No Objeción a la Planificación Financiera del Programa.
- g) Otorgar la No Objeción a los procesos de adquisiciones de acuerdo a lo señalado en el Contrato de Préstamo, Manual de Operaciones y Plan de Adquisiciones.
- h) Revisar y procesar las solicitudes de desembolso y efectuar los depósitos correspondientes en las cuentas especificadas de la UEP (adelanto de fondos).
- i) Otorgar la No Objeción al proceso de contratación de servicios de Auditoría Externa y aprobar los Informe de Auditoría Externa del Programa.
- j) Otorgar No Objeción a los informes de Progreso, evaluación y auditorías.
- k) Verificar la elegibilidad de los proyectos a ser financiados en el marco del Programa.
- l) Registrar los contratos según sus procedimientos.
- m) Evaluar los resultados del Programa sobre la base del POA y proponer los mecanismos de mejora para el logro de los objetivos del mismo.

2.7.2. Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)

Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) actúa como banco promotor de la economía alemana y como banco de fomento para los países en desarrollo. Impulsa el desarrollo sostenible en el ámbito económico, social y ecológico.

En el marco del Programa y partir de la firma del Contrato de Préstamo, la KfW tiene las siguientes funciones específicas:

- a) Otorgar la No Objeción al Manual de Operaciones y sus modificaciones.
- b) Otorgar No Objeción a los Planes Operativos Anuales y sus modificaciones.
- c) Otorgar No Objeción a los Planes de Adquisiciones y sus modificaciones.
- d) Otorgar la No Objeción a los procesos de adquisiciones de acuerdo a lo señalado en el Contrato de Préstamo.
- e) Otorgar No Objeción a los Informes de Progreso, auditorías y a las contrataciones que correspondan en el marco del Programa.
- f) Revisar las solicitudes de desembolso y efectuar los depósitos correspondientes en las cuentas especificadas de la UEP (fondo de disposición).
- g) Registrar los contratos según sus procedimientos.
- h) Evaluar los resultados del Programa y proponer los mecanismos de mejora para el logro de los objetivos del mismo.



3. Focalización y Elegibilidad

3.1. Focalización

La Focalización del Programa se basa en los resultados del Estudio de Factibilidad (Mejoramiento de la Educación Inicial en Ayacucho, Huancavelica y Huánuco – Programa de Preinversión a nivel de Factibilidad – Programa 29 – 2010 – SNIP – Setiembre 2010) en la que, entre otros aspectos, se determinan los Índices de Priorización y el listado final priorizado de distritos y las IEEI que participarán en el Programa (ver Anexo 7.5 Relación de IEEI Focalizadas).

En tal sentido, la intervención del Programa estará focalizada en Ayacucho (UGEL de la Provincia de La Mar), Huancavelica (UGEL de la Provincia de Acobamba) y Huánuco (UGEL de la Provincia de Pachitea), totalizando 20 Distritos, 296 IEEI, 395 aulas, aproximadamente 9,064 alumnos por año y 398 Docentes / Directores.

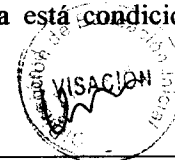
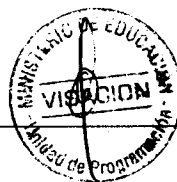
En el siguiente Cuadro se detalla la composición de las UGELs, sus Distritos y cantidades de IEEI que participan en el Programa.

Tabla 3.1-1 Focalización del Programa

Departamentos	UGELs	Distritos	Nro. de IEEI	Nro. de Aulas	Nro. de Alumnos	Nro. de Docentes / Directores
AYACUCHO	LA MAR	Anco	22	37	788	37
		Ayna	12	19	462	20
		Chilcas	2	2	58	2
		Chungui	8	12	264	12
		Luis Carranza	2	3	60	3
		San Miguel	11	28	599	28
		Santa Rosa	11	19	495	19
		Tambo	11	23	605	24
		Sub Total:	79	143	3331	145
HUANCAVELICA	ACOBAMBA	Acobamba	16	23	508	24
		Andabamba	9	12	279	12
		Anta	13	16	417	16
		Caja	8	8	139	8
		Marcas	5	6	116	6
		Paucara	25	32	764	32
		Pomacocha	7	9	171	9
		Rosario	14	16	392	16
Sub Total:	97	122	2786	123		
HUÁNUCO	PACHITEA	Chaglla	30	32	708	32
		Molino	21	26	588	26
		Panao	45	48	1038	48
		Umari	24	24	613	24
		Sub Total:	120	130	2947	130
TOTALES		20	296	395	9064	398

En cada UGEL intervenida, el Programa tendrá cobertura universal, referida a la atención global y completa de las UGELs seleccionadas en los departamentos de Ayacucho, Huancavelica y Huánuco, abarcando la ejecución de todos los componentes del Programa en su conjunto y al 100% de los distritos, las IEEI, Aulas, Alumnos, docentes / directores, padres de familia y programas sociales que conforman o están vinculadas con la UGEL participante.

La participación de las IEEI identificadas en el ámbito del Programa está condicionada al cumplimiento de los siguientes requisitos:



- a) La suscripción de Convenios Marco de Cooperación Interinstitucional entre los GGRR y UGELs participantes y la UEP.
- b) Realización de las “Reuniones Participativas”, convocadas para los principales actores de las Instituciones Educativas seleccionadas y antes del inicio de las obras del Componente I.
- c) En referencia al Componente I, las Instituciones Educativas de Inicial no deben tener problemas de riesgos asociados a la vulnerabilidad de la ubicación de la infraestructura. Este punto incluye, el que el terreno actual reúne las condiciones de seguridad, pero además las de tamaño mínimo según lo indicado en la Norma Técnica. En caso de no contar con este requisito, dichas Instituciones Educativas de Inicial no participarán en este componente.
- d) Contar o haber iniciado, cuando menos, el trámite del Saneamiento Físico Legal de las Instituciones Educativas seleccionadas, dicho trámite será responsabilidad de la UGEL participante.
- e) En referencia al componente II, serán intervenidas todas las Instituciones Educativas de Inicial existentes en el ámbito de intervención del Programa.

Para superar las situaciones señaladas en los puntos c) y d) se contará con un plazo de 120 días, en los cuales la UEP deberá notificar y/o coordinar con la Municipalidad Distrital y la UGEL correspondientes la gestión de una nueva ubicación en otro terreno que cumpla con los criterios de vulnerabilidad, condiciones de seguridad y el tamaño mínimo según la norma técnica vigente, de manera que se asegure la participación de dicha Institución Educativa en el componente I del Programa.

Para superar las situaciones señaladas en los puntos c) y d) se contará con un plazo de 120 días, contados a partir de la firma del Convenio con la UGEL, al término de los cuales se priorizará otro establecimiento del listado definido.

Cualquier cambio que se efectúe durante la ejecución del Programa y que conlleve la inclusión de nuevos participantes al Programa o la exclusión de alguno de los participantes de la focalización actual, deberá ser sustentada por las respectivas Unidades de Coordinación Técnica (DEI, OINFE) según el Componente a su cargo, indicando técnicamente las razones de dicho cambio y – de ser el caso – las acciones previas que se implementaron para su mitigación y sus resultados. La UEP informará a las Fuentes Cooperantes y gestionará su No Objeción antes de efectuar dichas modificaciones.

La incorporación de nuevos participantes al Programa dependerá de la disponibilidad de recursos originados por acciones de maximización, ahorro o por la exclusión de algunos de los actores beneficiarios identificados en la focalización con la que se inicia el Programa.

De darse el caso de la incorporación de nuevos beneficiarios al Programa, estos sólo podrán participar en los subcomponentes de mejoramiento de la infraestructura y/o materiales educativos.

La elección de un nuevo participante al Programa (distrito o UGEL) se identificará siguiendo el orden del Ranking de priorización para los 174 distritos focalizados por el Programa.

3.2. Elegibilidad

Para que un gasto sea considerado elegible, deberá contar con los siguientes requisitos:



- a) Haberse suscrito el Convenio con la UGEL y el GGRR respectivo
- b) Estar incluido en la Relación de las IEEI focalizadas a ser intervenidas por el Programa.
- c) Estar incluido en el Plan Operativo Anual
- d) Contar con una meta presupuestal en la cadena funcional programática y estar considerado en un componente / subcomponente / actividad del Programa.
- e) Si se trata de infraestructura se deberá contar con el Acta de la Reunión Participativa, el saneamiento físico legal, el informe favorable sobre vulnerabilidad, y la declaratoria de viabilidad conforme al SNIP.
- f) Haberse realizado los procesos de contratación de acuerdo con las políticas de las Fuentes Cooperantes.
- g) Contar con las Opiniones Técnicas Favorables de la OINFE o de la DEI según corresponda.

Los gastos elegibles que serán cubiertos por las Fuentes Cooperantes del BID y KfW se muestran en el siguiente cuadro:

Tabla 3.2-1 Gastos Elegibles por Fuentes Cooperantes

Categoría	BID	KfW
1. Componente I. Espacios educativos		
1.1 Mejoramiento de la infraestructura de las IEEI	✓	✓
2. Componente II. Mejoramiento de las prácticas pedagógicas y de gestión		
2.1 Acompañamiento pedagógico y de gestión	✓	✓
2.2 Materiales educativos	✓	✓
2.3 Participación de las familias y comunidades	-	✓
3. Seguimiento y administración del programa		
3.2 Evaluación	✓	-
3.3 Auditoría técnico operativa y financiera	✓	-

3.3. Procesos técnicos para el logro de productos y resultados

La presente sección describe la secuencia lógica de intervención a ser desarrollada para la ejecución del Programa, la misma que se sustenta en los resultados del Estudio de Factibilidad y Anexos (Mejoramiento de la Educación Inicial en Ayacucho, Huancavelica y Huánuco – Programa de Pre Inversión a nivel de Factibilidad – Programa 29 – 2010 – SNIP – Setiembre 2010), principalmente en lo desarrollado en el punto 4.1 Planteamiento Técnico.

El Programa utilizará la metodología de gestión de proyectos PM4R desarrollada por el BID para la planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre de las actividades definidas en cada uno de sus componentes. Como referencia ésta puede verse en el documento del curso "Introducción a la gestión de proyectos y arranque del proyecto" del BID (Módulos 1, 2, 3,4 edición 01.07.2011), la misma que se encuentra basada en las buenas prácticas de PMBOK - 4ta. Edición, entre otras herramientas de gestión. (Ver Anexo 7.11 Introducción a la gestión de proyectos y arranque del proyecto)

En el gráfico 4.1 se muestran los principales productos y actividades que se desarrollarán durante la ejecución del Programa, agrupándolos en sus respectivos componentes, sub componentes y responsables técnicos para su ejecución.

Para el logro de los objetivos del Programa, se inicia con la ejecución de actividades propias de una etapa previa, en la que se concretará la estructura y las principales formalidades con las que funcionará el Programa (la conformación de la UEP, los estudios de la Línea de Base para la actualización de la Matriz de Resultados y la suscripción de los Convenios Interinstitucionales).

Concretados dichos aspectos, el ordenamiento de la ejecución de las actividades de los Componentes del Programa se iniciará con la implementación del componente de infraestructura y el sub componente de provisión de recursos pedagógicos, para asegurar que las I.E.E focalizados cuenten con adecuadas condiciones físicas para el desarrollo de la enseñanza así como los suficientes y adecuados materiales educativos para todos sus alumnos.

Avanzadas las actividades de infraestructura y materiales educativos se activa la implementación de los sub componentes de acompañamiento pedagógico y de gestión, conjuntamente con los de participación de los Padres de Familia y articulación con las instituciones que brindan servicios complementarios a la infancia.

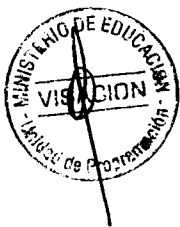
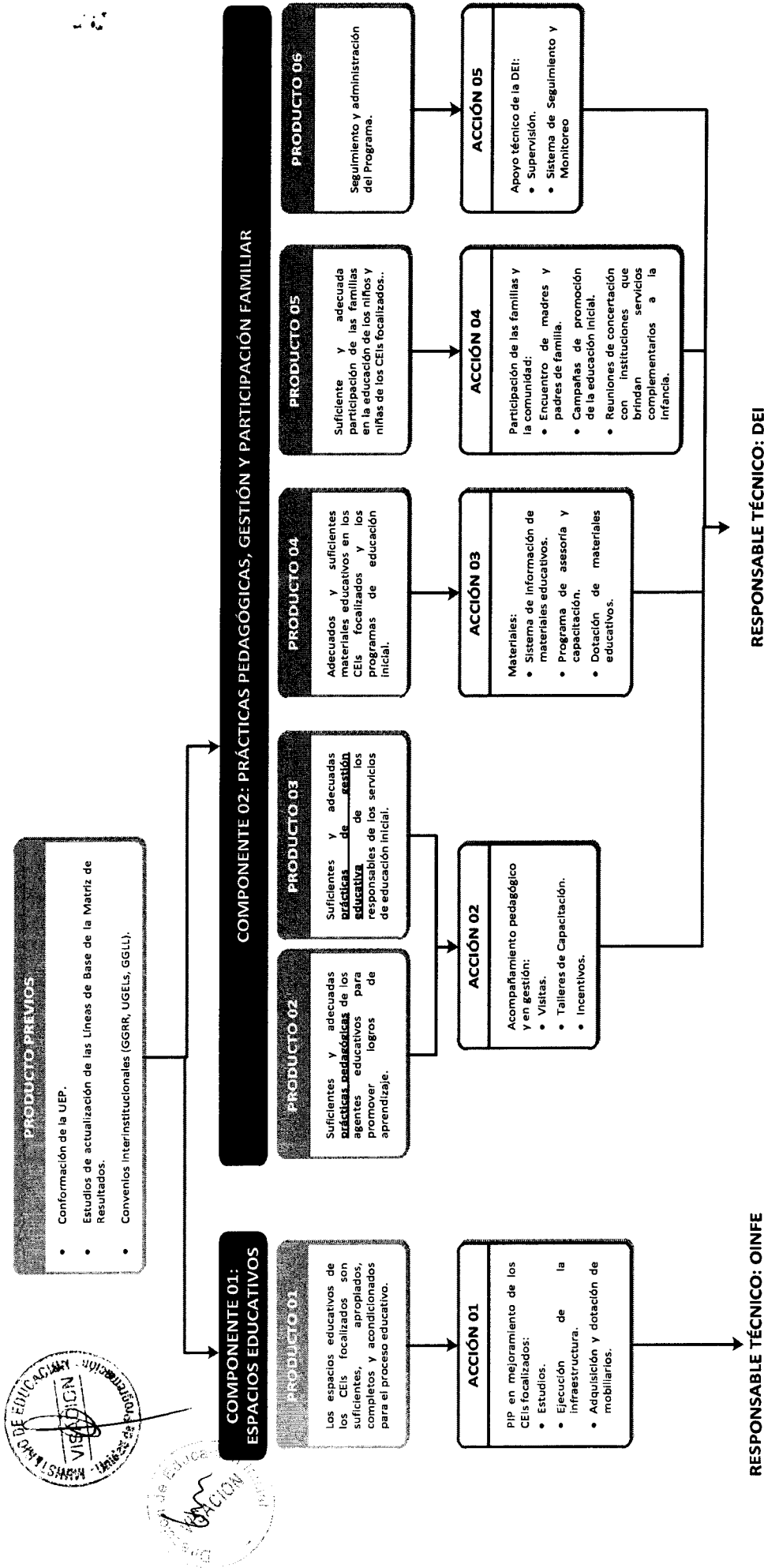


Gráfico N° 3-1 Productos y Actividades del Programa por Componentes



3.4. Etapas de Ejecución de los Componentes del Programa

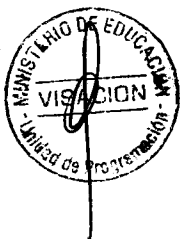
A continuación se listan las principales actividades, aspectos técnicos y responsables que se deberán tener en cuenta, según el orden lógico de intervención, para alcanzar los objetivos del Programa:

3.4.1. Etapa Preparatoria

La Etapa Preparatoria se inicia luego de haberse declarado viable el Programa y suscrito el respectivo Contrato de Préstamo, disponiéndose la creación de la UEP.

Se encuentra bajo responsabilidad de la propia UEP, en coordinación con las Unidades de Coordinación Técnica (DEI y OINFE) la realización de las siguientes actividades:

- a) Aprobación y puesta en funcionamiento del Manual de Operaciones del Programa, donde se especificarán los procesos y procedimientos técnicos y administrativos que determinarán la ejecución de las actividades del Programa.
- b) Implementación de la Unidad Ejecutora del Programa (UEP). Comprende (i) la selección y designación del Coordinador General y del equipo de especialistas que conformarán la UEP; (ii) el alquiler de un local para su funcionamiento; (iii) la adquisición del mobiliario y equipamiento necesarios para su operación; y (iv) la conexión de los servicios básicos (incluyendo de comunicación, teléfono e internet).
- c) Presentación del Programa y la coordinación interinstitucional con los responsables de los Programas Sociales del Gobierno Nacional (JUNTOS, RENIEC, PRONAA y SIS) y los Gobiernos Regionales y Locales; donde se expondrán los objetivos generales del Programa así como la necesidad de sumar esfuerzos en los tres niveles de gobiernos para el logro de los mismos, en beneficio de los niños y niñas del ámbito de intervención.
- d) Suscripción de Convenios Interinstitucionales. Una vez presentado el Programa a las diferentes autoridades y agentes educativos se deberá proceder a la suscripción de los respectivos Convenios Interinstitucionales (GGRR, UGELS, GGLL) para generar las condiciones básicas de coordinación que demanda la implementación.
- e) Fortalecimiento institucional de los responsables técnicos de ejecución (DEI y OINFE), que comprende la contratación de los especialistas de apoyo para la implementación de las actividades del Programa: (i) Especialistas para apoyar la elaboración de los estudios de pre inversión y Especialistas que conformarían el equipo básico de revisión de expedientes técnicos y supervisión de la ejecución de los proyectos de infraestructura; y (ii) Especialista técnicos pedagógico y Coordinadores Regionales para la supervisión de las actividades en cada una de las provincias focalizadas.
- f) Determinación de la Línea de Base. Esta información es fundamental para poder evaluar el desempeño y medición del logro de objetivos de cada uno de los Componentes y del Programa en su conjunto.



3.4.2. Etapa de Implementación de Espacios y Materiales Educativos

Infraestructura Educativa



Se encuentra dentro del Componente 01: Espacios Educativos y está constituido por todas las actividades para la implementación de los espacios educativos que aseguren adecuadas condiciones físicas para la prestación de servicios educativos en las I.I.EE focalizados.

Representa una parte importante para la creación de un clima favorable para el aprendizaje y como un factor estructural básico de la dimensión de calidad de la educación.

Está bajo responsabilidad de la OINFE, quien determinará las acciones de sustitución, rehabilitación, mantenimiento y equipamiento de mobiliario según los requerimientos de las IIEE participantes. Implica la implementación de un Prototipo de Infraestructura Educativa basada en las "Normas Técnicas para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular - Nivel Inicial" (aprobada mediante Resolución Ministerial 252-2011-ED, del 14 de junio del 2011).

El Programa financiará las acciones que permitan lograr (i) el saneamiento físico legal de las IEEI participantes; (ii) la elaboración de los Estudios de Preinversión a nivel de Perfil; (iii) la contratación del Equipo de Apoyo que operará durante la implementación del presente Componente; (iv) la ejecución de las obras; y (v) la adquisición y distribución del mobiliario que se implementará en cada Institución Educativa seleccionada.

La implementación de la infraestructura educativa comprende el desarrollo de las siguientes actividades:

- 
- 
- a) Antes de iniciar la ejecución de las obras se deberá planificar, ejecutar y supervisar las "Reuniones Participativas" dirigidas a los principales actores de las Instituciones Educativas seleccionadas, de lo cual se levantará un acta dejando constancia de los puntos tratados, incluyendo los comentarios de los asistentes; la misma que será remitida al Banco para su No Objeción.
 - b) Elaboración y evaluación de estudios de pre inversión y expedientes técnicos para los locales de las IIEE intervenidos por el Programa. La implementación de esta actividad, requiere la selección y contratación de firmas (una por cada región) que tendrán a su cargo la elaboración de los estudios de pre inversión y elaboración de los expedientes técnicos.
 - c) Para realizar el saneamiento físico legal de los inmuebles de las IIEE, se requerirá la suscripción de un convenio con COFOPRI o la contratación de consultorías especializadas para el saneamiento legal de los predios.
 - d) Ejecución de las obras. Las obras se ejecutaran por contrata para lo cual la UEP conformará paquetes de obra por zona, cuenca o región, la implementación de esta actividad, requiere la selección y contratación de firmas consultoras o consultores individuales para supervisión de obras y empresas contratistas para la ejecución de las obras, finalmente se liquidaran los contratos y se transferirá la infraestructura a la UGEL correspondiente.
 - e) La adquisición y distribución del mobiliario educativo requerirá la elaboración de las especificaciones técnicas para luego proceder a la selección y contratación de las empresas que los fabricarán. Una vez adquirido el mobiliario se contratará el servicio de distribución hasta las instituciones educativas correspondientes.
 - f) Una vez culminada la ejecución de la Infraestructura Educativa y el Sub Componente de Acompañamiento Pedagógico, se procederá a efectuar el cierre de este Componente. Para ello se deberá efectuar la sistematización global de la experiencia así como los cierres administrativos, financieros y contables a cargo de la UEP, para finalmente, efectuar la transferencia de los bienes patrimoniales y el acervo documentario.

Materiales Educativos

Forma parte del Componente 02: Mejoramiento de las prácticas pedagógicas y de gestión y se encuentra bajo responsabilidad de la DEI.

El objetivo del Sub Componente es dotar de adecuados y suficientes materiales educativos a las I.E.E. priorizados y desarrollar capacidades pedagógicas y de gestión en las DRE y UGELs para mejorar la provisión de recursos pedagógicos en las instituciones educativas de su jurisdicción. Las gestiones para la implementación del sub-componente se iniciarán desde el primer año de implementación y la distribución a las Instituciones Educativas se realizará en el segundo y tercer año del programa.

La implementación del componente se realizará a través de: (i) la provisión de material educativo a todos las I.E.E. participantes (adquisición / producción; modulado y distribución; difusión y vigilancia social; capacitación y acompañamiento para el uso y conservación; seguimiento al proceso de distribución y verificación de la recepción de los materiales educativos; evaluación del uso de los materiales educativos); (ii) el inventario "en línea" de los materiales educativos; y (iii) el Programa de asesoría y capacitación al personal de DRE y UGEL en temas relacionados a la provisión de recursos pedagógicos.

Para la provisión de material educativo a las escuelas seleccionadas, se prevé la adquisición de un Módulo Estándar para los tres tipos de servicio: Inicial de 3, 4 y 5 años. Por la magnitud de la adquisición y también del proceso de modulado, la UEP valorará su gestión a través de un sólo proceso de licitación para obtener economías de escala en su fabricación. Adicionalmente se prevé una revisión muestral al final del servicio de modulado que ayude a detectar posibles vicios o deficiencias en el armado de los módulos.

Para la distribución de los materiales educativos se deberá considerar la contratación de empresas especializadas, garantizando la recepción en cada una de las I.E.E. beneficiarias, la UEP analizará la pertinencia de realizar uno o más contratos. En caso excepcional se realizaran convenios con instituciones de presencia nacional (Policía Nacional, Fuerzas Armadas o la Oficina Nacional de Procesos Electorales - ONPE) para realizar dicha distribución.

Las actividades de distribución comprenden:

- a) **Inventario en Línea:** Desarrollo de instrumentos para el recojo de información sobre el estado y uso de materiales educativos proporcionados por el Programa y la revisión periódica de estas variables a cargo de un grupo de verificadores (servicio de verificación contratado a una firma). Complementariamente, será necesaria la adquisición de equipos para las UGEL donde se instalará el aplicativo y se registrarán los datos de forma descentralizada.
- b) **Dotación de materiales educativos:** para la implementación de esta actividad se requerirá la contratación de la elaboración de los materiales, el servicio de modulación para empaquetarlos en módulos por institución educativa y finalmente la contratación del servicio de distribución hasta las UGELs quienes se encargarán de la distribución final de los materiales hasta las instituciones educativas.
- c) **Talleres de asesoría y capacitación para especialistas de UGEL:** la implementación de esta actividad comprende el desarrollo de talleres de capacitación y visitas anuales de asesoría durante la implementación del Programa.



3.4.3. Etapa de Implementación de los Módulos de Acompañamiento pedagógico y de Gestión

Constituye el sub componente principal del Componente II del Programa: Mejoramiento de las prácticas pedagógicas y de gestión.

Tiene como propósito desarrollar suficientes y adecuadas prácticas pedagógicas y de gestión en los agentes educativos para promover los logros de aprendizaje de los niños y niñas de las IEEI participantes.

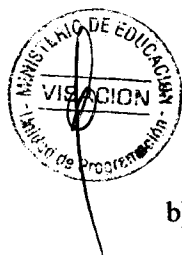
Este Sub Componente se encuentra a cargo de la DEI y está dirigido a los docentes de aula, docentes de aula con dirección a cargo, directores exclusivos de las Instituciones Educativas y Especialistas de Educación Inicial de todos las II.EE del ámbito de las UGEL focalizadas.

Implica la implementación de un Modelo de Acompañamiento Pedagógico y en Gestión como un proceso de asesoramiento a los docentes y directores para mejorar la calidad de sus prácticas pedagógicas y de gestión en sus propios Instituciones Educativas, tomando en cuenta la evaluación continua de su propia experiencia. Se basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y los agentes educativos, a través del diálogo, de la observación (visitas) y de la evaluación de prácticas. Se desarrollará a través de la aplicación de: (i) Visitas de Aula y de Instituciones Educativas, (ii) Talleres de capacitación provinciales y de Grupos de Interaprendizaje y (iii) Aplicación de Incentivos.

Su ejecución se da a partir de la implementación de los espacios educativos programados y la dotación de materiales educativos.

Comprende las siguientes actividades:

- a) Diseño y elaboración del Sistema de Monitoreo, para lo cual se deberá diseñar el esquema específico de monitoreo, los indicadores relevantes para las tareas de seguimiento y monitoreo, los instrumentos de recojo de información, el procedimiento y periodicidad requeridos para la recolección de la información y los responsables de su operación. Con base al esquema de monitoreo y al diseño de los instrumentos se desarrollará el respectivo software de apoyo.
- b) Elaboración de las Guías de Acompañamiento y Módulos Auto instructivos, que servirán como instrumento orientador de la ejecución de las actividades que se encargarán a las firmas responsables de la ejecución del acompañamiento. Estos dos instrumentos formarán partes de bases del proceso de selección de firmas para el acompañamiento.
- c) Selección y contratación de firmas ejecutoras del acompañamiento: comprende todos los procesos logísticos y administrativos para la contratación de las firmas; la evaluación, selección y capacitación de los acompañantes; y finalmente, la impresión y adquisición de los materiales requeridos para la ejecución del acompañamiento. Las firmas seleccionadas deberá ejecutar el acompañamiento pedagógico de acuerdo a las características de diseño señaladas en el planteamiento técnico de la alternativa: Visitas de aula, visitas a Institución Educativa, Talleres de capacitación provincial, Grupos de inter aprendizaje y los encuentros regionales para los incentivos al desempeño.



3.4.4. Etapa de Implementación para la Participación de los Padres de Familia y la Comunidad

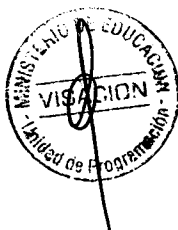
Forma parte el Componente II del Programa: Mejoramiento de las prácticas pedagógicas y de gestión y se encuentra a cargo de la DEI.

Este Sub Componente tiene como objeto integrar de forma activa a las familias de los alumnos de las II.EE participantes en los programas de educación inicial, como un factor clave que incide en los logros de aprendizaje de los niños, vinculando, a su vez, a los programas sociales que desarrollan actividades de promoción hacia la familia y la infancia en el ámbito de intervención del Programa.

Los encuentros para padres y madres de familia, tienen como objetivo potenciar y mejorar las prácticas de crianza; así como promover oportunidades educativas desde el hogar y la comunidad, a través de actividades cotidianas propias del entorno. Estas actividades son conducidas por los docentes y directores de cada escuela; a los cuales se les brindará la producción de materiales de apoyo y eventualmente algún soporte logístico para el desarrollo de los eventos.

Está compuesto de las siguientes actividades:

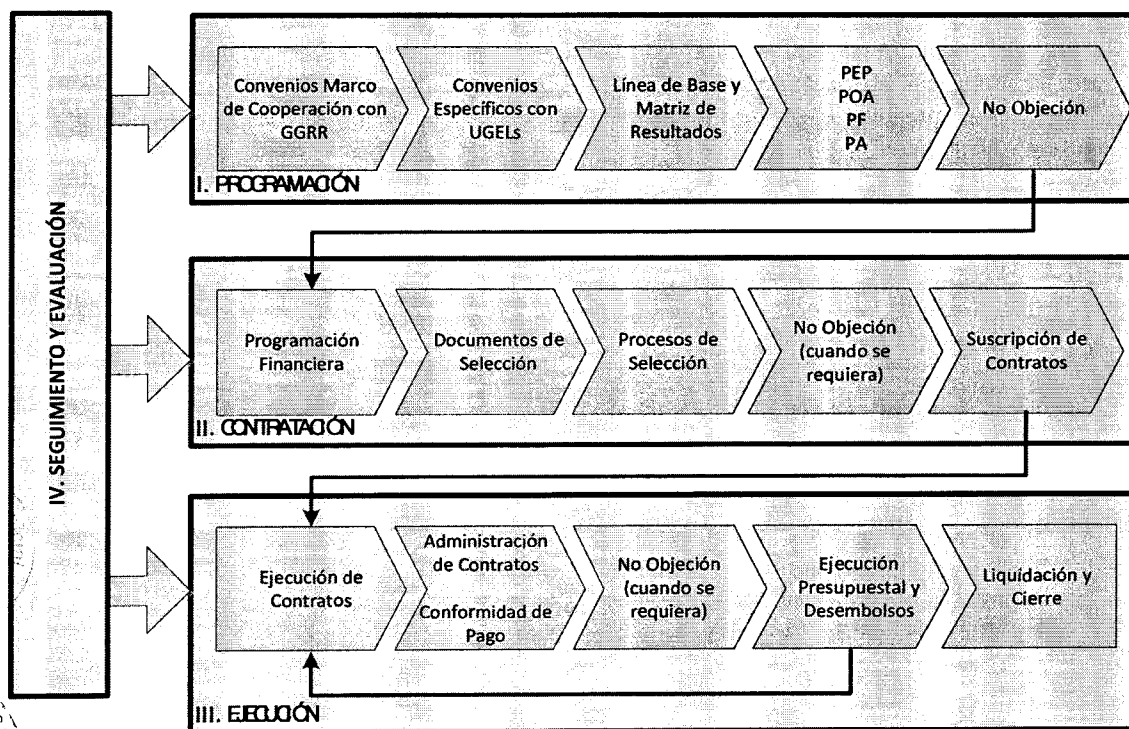
- a) Encuentros con padres: Comprende la elaboración de cartillas informativas para el desarrollo de encuentros con los padres de familia de las instituciones educativas objeto de la intervención.
- b) Campañas de promoción de la Educación Inicial: Comprende la elaboración de materiales de difusión y cuñas radiales para el desarrollo de campañas de promoción de la educación inicial durante la ejecución del Programa.
- c) Reuniones de concertación sobre Programas dirigidos a la Infancia: Comprende el diseño y diagramación de folletos informativos para el desarrollo de una ronda de reuniones anuales de concertación durante los tres años de ejecución del Programa. Las rondas de reuniones anuales suponen un primer encuentro de los directores de UGEL con los directores de educación inicial para recoger la problemática de sus instituciones educativas con relación a la ejecución de Programas Sociales -de otros sectores- que estén dirigidos a la primera infancia. Luego se desarrollarán reuniones de coordinación y concertación de alternativas de solución entre los directores de UGEL y los responsables de la ejecución de los Programas Sociales. Finalmente, se prevé una tercera reunión donde el director de la UGEL expondrá a los directores de las instituciones educativas los acuerdos adoptados para resolver la problemática originalmente identificada.



4. Ciclo Operativo del Programa

El ciclo operativo del Programa, está estructurado en cuatro fases con sus respectivos procesos. Las fases son las de i) programación, ii) contratación, iii) ejecución, y; iv) seguimiento y evaluación.

Gráfico N° 4-1 Esquema de Operación del Programa



4.1. Matriz de Roles y Responsabilidades

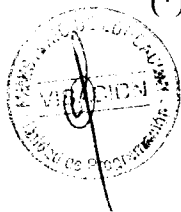
Las principales responsabilidades de los diferentes actores, según las fases del Programa, se pueden visualizar en la Matriz de Responsabilidades.

Tabla 4.1-1 Matriz de Responsabilidades

Fase/Producto	Responsabilidades			
	Elaborar/Ejecutar	Coordinar	Revisar/Aprobar	No Objeción
Programación:				
Convenios con GGRR / DRE	UEP: Coordinador Pedagógico	DEI OINFE	UEP	Bancos
Convenios con las UGELs	UEP: Coordinador Pedagógico	DEI OINFE	UEP	Bancos
Plan Operativo Anual (POA)	UEP: Área de Planificación Monitoreo y Evaluación	Coordinadores Técnicos y Entidades Beneficiarias	UEP	Bancos

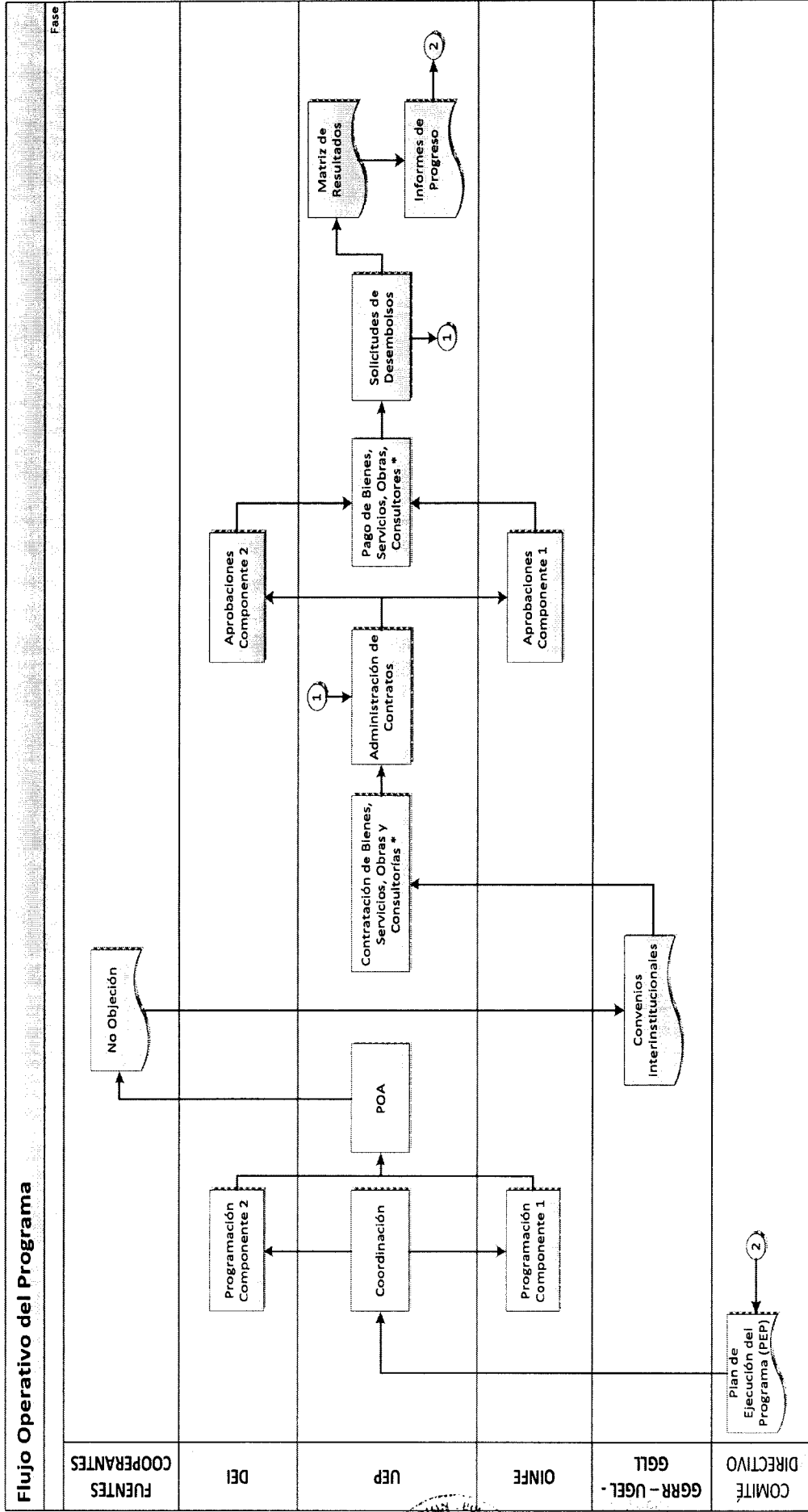
Fase/Producto	Responsabilidades			
	Elaborar/ Ejecutar	Coordinar	Revisar/Aprobar	No Objeción
Plan de Adquisiciones (PA) y Plan Financiero (PF)	UEP: Coordinación Administrativa	Coordinadores Técnicos y Entidades Beneficiarias	UEP	Bancos
Contratación				
Programación Financiera	UEP: Coordinación Administrativa	Coordinadores Técnicos y Entidades Beneficiarias	UEP	MINEDU
Términos de Referencia y especificaciones técnicas.	UEP: Área de Apoyo Técnico	DEI OINFE	UEP	Bancos
Preparación de documentos de adquisiciones	Comité	UEP: Área Logística	UEP	Bancos
Proceso de Selección	Comité	UEP: Área Logística	Comité	Bancos
Suscripción de Contratos	UEP: Área Legal	DEI OINFE	UEP	Bancos
Ejecución				
Administración Contratos	UEP: Área Técnica	DEI OINFE	UEP	Bancos*
Ejecución Presupuestal	UEP: Área Administrativa	UEP: Área Técnica	UEP	-
Solicitud de Desembolsos	UEP: Área Administrativa	MEF MINEDU: Secretaría de Planificación Estratégica	MEF	Bancos
Seguimiento y Evaluación:				
Informes Semestrales de Progreso	UEP: Área de Planificación Monitoreo y Evaluación	Entidades Beneficiarias Áreas Técnicas	UEP	Bancos
Informes de Evaluación	Firma Consultora	UEP Áreas Técnicas	Comité Directivo	Bancos*
Auditorías	Auditor Externo	Entidades Beneficiarias Áreas Técnicas	Bancos	

(*) Cuando corresponda



[Handwritten signature]

Gráfico N° 4-2 Flujo Operativo del Programa



* No Objeción de Bancos cuando sea requerido.

A continuación se describen las fases del ciclo operacional del Programa:

4.2. Fase de Programación

Para la programación de la ejecución del Programa se deben establecer los Convenios Marco de Cooperación con los GRRR, los Convenios Específicos con las UGELs, la elaboración de la Línea de Base para precisar los estándares de medición de la Matriz de Resultados y, sobre la base del Plan de Ejecución del Programa, los Planes Operativos Anuales y Planes de Adquisiciones.

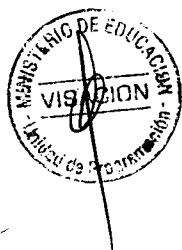
A continuación se define cada uno de los puntos señalados, iniciando con el Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional con los GRRR.

4.2.1. Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional con los GRRR.

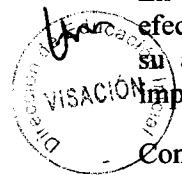
El Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional con los GRRR es el instrumento contractual que tiene por objeto establecer los términos y condiciones específicas de la cooperación interinstitucional entre el MINEDU con cada uno de los Gobiernos Regionales de Ayacucho, Huancavelica y Huánuco respecto a la ejecución de los componentes del Programa: (i) Espacios educativos y (ii) Prácticas docentes, gestión y participación familiar; con el propósito final de mejorar la calidad de los servicios de educación inicial para niños de 3 a 5 años, permitiendo incrementar el logro de los aprendizajes de la población escolar de los departamentos mencionados.

La lógica de intervención del Programa requiere maximizar la generación de los beneficios de la intervención y la implementación de las modalidades de ejecución previstas; lo cual deriva en la necesidad de establecer arreglos institucionales para su mejor implementación, los mismos que deberán estar sustentados en las siguientes condiciones:

- a) El actual proceso de descentralización contempla la transferencia gradual y progresiva de funciones a los GRRR y locales en materia de educación, siendo estos responsables de la Administración de los Servicios Educativos a través de sus Direcciones Regionales de Educación (DRE) y Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL).
- b) El MINEDU mantiene una relación técnico normativa, propia de su rol regulador de los servicios educativos, con todas las DRE y UGEL, lo cual para el caso del Programa, lo hace a través de la UEP, la DEI y la OINFE.



En este contexto, resulta necesario suscribir un convenio marco con cada Gobierno Regional, a efectos de generar las condiciones básicas de coordinación con dichas instancias y comprometer su asentimiento y apoyo así como el de las dependencias a su cargo, para una adecuada implementación de las actividades del Programa.



Con este convenio se formaliza la adhesión voluntaria del Gobierno Regional a participar activamente en el desarrollo del Programa, al mismo tiempo que se garantiza y compromete su participación en el desarrollo y el alcance de los objetivos planteados en el mismo.

Un modelo de dicho convenio se presenta en el Anexo 7.6 Modelo del Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional con los GRRR.

4.2.1.1. Suscripción

El Coordinador Pedagógico de la UEP, en coordinación con la DEI y la OINFE se encargará de diseñar e implementar acciones de difusión sobre las características, objetivos, componentes y actividades del Programa ante las autoridades de cada uno de los GRRR participantes, así como

sus unidades responsables de la Administración de los Servicios Educativos (DRE y UGEL), con la finalidad de elaborar y suscribir, posteriormente, el Convenio Marco.

El Coordinador Pedagógico de la UEP, con la aprobación de DEI y la OINFE, se encarga de tramitar el Convenio Marco para proceder a formalizar su suscripción con los respectivos GGRR participantes.

El Convenio Marco especifica los alcances y responsabilidades de las instituciones que los suscriben para llevar a cabo exitosamente las actividades para ambos componentes del Programa. El Convenio Marco se suscribe entre el Presidente Regional y el Coordinador General del Programa.

4.2.1.2. Obligaciones

Mediante el Convenio Marco el Gobierno Regional se obliga de forma no limitante a través de su Gerencia de Desarrollo Social y su Dirección Regional de Educación a:

- Apoyar la implementación de las actividades del Programa en su ámbito Regional, realizando las acciones necesarias para contribuir al logro de los objetivos del Programa, en beneficio de la población escolar de su Región.
- Dar instrucciones a la Dirección Regional de Educación y las UGELs focalizadas, sobre el apoyo a la implementación del Programa y sus componentes.
- Facilitar, apoyar, promover y participar activamente en las acciones de fortalecimiento de las capacidades de gestión de los Directores de las IEEI, los equipos de la UGEL y la DRE.
- Apoyar las acciones para el saneamiento legal de los inmuebles donde se ejecutarán los Proyectos de Inversión Pública del Programa referidos al Componente sobre Espacios Educativos.
- Apoyar las acciones de levantamiento de información, monitoreo e informes de los avances y resultados alcanzados durante el desarrollo del Programa.
- Dar las facilidades al personal del Gobierno Regional para que participen en las actividades sobre fortalecimiento de capacidades, reuniones de coordinación y otras actividades previstas en el Programa.
- Apoyar a las Unidades Gestión Educativa Local, en el proceso de transferencia y recepción de las obras concluidas en el marco de El Programa.
- Formular en los siguientes presupuestos fiscales, los recursos necesarios para el correcto mantenimiento de las IEEI beneficiarios a fin de garantizar la sostenibilidad del Programa.
- Nombrar al representante del Gobierno Regional que coordinará todos los aspectos de implementación requeridos en el Programa. Dicho representante deberá ser un funcionario de la Dirección Regional de Educación.

La UEP es responsable de:

- Gestionar eficientemente la ejecución del Programa, en beneficio de la población objetivo del Gobierno Regional.
- Mantener estrecha coordinación con el Gobierno Regional, e informar periódicamente los avances y resultados en la implementación del Programa.
- Mantener estrecha coordinación con la Gerencia Regional de Desarrollo Social, Dirección Regional de Educación (DRE) y las Unidades de Gestión Educativa Local (UGELs) para la mejor ejecución de las actividades especificadas en el Programa.
- Apoyar al Gobierno Regional en las gestiones ante el Ministerio de Economía y Finanzas, para la asignación de los recursos necesarios a las unidades ejecutoras encargadas de apoyar en la ejecución de las actividades del Programa.

- Designar a los Coordinadores Regionales de la UEP, quienes coordinarán con la DRE, las UGELs y las I.I.EE todos los aspectos de implementación requeridos en el Programa.

4.2.2. Convenio de Cooperación Interinstitucional con la UGEL

El Convenio de Cooperación Interinstitucional con las UGELs es el mecanismo contractual por el cual la UEP y cada una de la UGELs participantes establecen los compromisos y especificaciones de cooperación interinstitucional para lograr los objetivos del Programa a través de la implementación de los componentes sobre: (i) Espacios educativos y (ii) Prácticas docentes, gestión y participación familiar.

El contenido de cada uno de los componentes del Programa se desarrollan a través de estrategias que guardan una estrecha relación entre sí y requieren un alto nivel de coordinación técnica, administrativa y logística entre la UEP, las Unidades de Coordinación Técnica del Programa y las UGLs participantes, por lo cual el Convenio debe permitir el decidido compromiso y apoyo de dichas instancias para una adecuada implementación de las actividades del Programa.

Un modelo para dicho Convenio se presenta en el Anexo 7.7 Modelo del Convenio de Cooperación Interinstitucional con las UGELs.

4.2.2.1. Suscripción

El Coordinador Pedagógico de la UEP a través de los Coordinadores Regionales, con la aprobación de la DEI, se encargará de diseñar e implementar acciones de difusión sobre las características, objetivos, componentes y actividades del Programa ante las autoridades de cada uno de las UGELs participantes, con la finalidad de elaborar y suscribir, posteriormente, el respectivo Convenio.

El Coordinador Pedagógico de la UEP, en coordinación con la DEI y la OINFE, se encarga de elaborar y tramitar la firma del Convenio de Cooperación Interinstitucional con las UGELs. El Convenio se suscribe entre el Director de la UGEL beneficiaria y el Coordinador General de la UEP.

Las UGELs focalizadas para participar en el Programa y suscribir el Convenio de Cooperación Interinstitucional son las siguientes:

- Para el Gobierno Regional de Ayacucho, la UGEL de la Provincia de La Mar,
- Para el Gobierno Regional de Huancavelica, la UGEL de la Provincia de Acobamba, y
- Para el Gobierno Regional de Huánuco, la UGEL de la Provincia de Pachitea.

4.2.2.2. Obligaciones

Mediante el Convenio de Cooperación Interinstitucional, las Unidades de Gestión Educativa se obligan de forma no limitante a:

- Proponer, en coordinación con el Gobierno Local, I.I.EE y APAFAs y sociedad civil, los terrenos donde se ubicará la construcción de las I.I.EE que designa el Programa.
- Facilitar y apoyar las gestiones para el saneamiento legal de los predios donde se ejecutarán las obras de construcción de las I.I.EE beneficiarios.
- Apoyar y coordinar con los Gobiernos Locales los procesos de implementación y monitoreo de las obras de infraestructura del Programa, incluyendo licencias, permisos y otros informes que se requieran.



- Brindar todas las facilidades para el proceso de transferencia y recepción de las obras concluidas en el marco de El Programa.
- Dar el soporte necesario al Programa de Mantenimiento Preventivo de locales escolares a fin de brindar la sostenibilidad que requieren las inversiones realizadas.
- Asignar un ambiente en la sede institucional y dar las facilidades (internet, teléfono, soporte administrativo) para los diversos equipos que conforman el Programa y puedan desempeñar adecuadamente sus funciones.
- Facilitar la gestión administrativa y logística para las acciones de acompañamiento pedagógico.
- Facilitar y obtener el mayor provecho de las visitas de acompañamiento y la participación de los docentes en los talleres de capacitación.
- Asegurar la permanencia y participación de los docentes, directores y padres de familia que intervendrán en el Programa.
- Apoyar en las acciones de recepción, supervisión, monitoreo y verificación de la entrega de los materiales pedagógicos, asegurando que los materiales lleguen completos, en condiciones adecuadas y de manera oportuna a su destinatario final.
- Participar activamente de los arreglos institucionales que se deriven de las reuniones de concertación con instituciones que brindan servicios complementarios a la infancia y Programas Sociales.
- Facilitar, promover, organizar y participar de las campañas de promoción de la educación inicial en las propias I.E.E. y a nivel provincial.
- Facilitar, promover, organizar y participar en las acciones de interrelación con los padres de familia para desarrollar su rol co-educador con la escuela.
- Coordinar, facilitar y apoyar las gestiones de saneamiento legal de los predios en donde se desarrollarán los Proyectos de Inversión referentes al Componente de Infraestructura Educativa.
- Apoyar y coordinar con los Gobiernos Locales los procesos de implementación y monitoreo de las obras de infraestructura del Programa.
- Facilitar y apoyar en la obtención de información, registro, elaboración de informes y evaluación sobre los avances y resultados en las acciones de implementación del Programa.
- Apoyar las acciones de levantamiento de información, monitoreo e informes de los avances y resultados alcanzados durante el desarrollo del Programa.
- Nombrar al representante de la UGEL que coordinará todos los aspectos de implementación requeridos en el Programa.



La UEP es responsable de:

- Ejecutar todos los aspectos contenidos en el Programa orientados a la mejora de calidad de la Educación Inicial, en estrecha coordinación con la UGEL.
- Coordinar con la UGEL la identificación de las necesidades de infraestructura educativa en el ámbito de intervención del Programa.
- Apoyar a la UGEL en las gestiones ante el Gobierno Regional y el Ministerio de Economía y Finanzas, para la asignación de los recursos necesarios a fin de realizar las actividades bajo su responsabilidad como el mantenimiento preventivo de los locales escolares.
- Contratar a una Empresa de Transportes para la distribución de los materiales educativos a cada una de las Instituciones Educativas de Inicial del programa.
- Coordinar la emisión de las normas y directivas que se requieran para la mejor implementación de las actividades del Programa.

- Designar a los representantes de la UEP, quienes estarán en permanente contacto y coordinación con la UGEL para todos los aspectos relacionados a la implementación del Programa.
- Levantar información, registro, monitoreo y evaluación de los avances y objetivos alcanzados durante el desarrollo del Programa.

4.2.3. Línea de Base y Matriz de Resultados

4.2.3.1. Línea de Base

La Línea de Base constituye el instrumento de medición que caracteriza el estado actual o punto de partida de las condiciones actuales de la población objetivo del Programa en el marco del mejoramiento de la Educación Inicial: (i) niños y niñas entre 3 y 5 años; (ii) Padres de Familia; (iii) Docentes de Educación Inicial; y (iv) las IEEI participantes.

La elaboración de la Línea de Base se inserta dentro de las actividades preparatorias del Programa y representa un instrumento fundamental para poder evaluar el desempeño y medición del logro de objetivos de cada uno de los componentes y del Programa en su conjunto.

Se deberá tener en cuenta que la elaboración y los resultados que se obtengan de los estudios sobre la Línea de Base deberán estar orientados a posibilitar los siguientes aspectos:

- a) Actualizar la Matriz de Resultados en los siguientes indicadores:

Para los Indicadores de propósito o efecto directo intermedios	Porcentaje de alumnos en edad oficial que ingresan al primer año de primaria (entrada a tiempo). Resultados en las pruebas de desarrollo psicomotor y lenguaje
Para el Componente sobre Espacios educativos	Porcentaje de I.EE que cumplen con los estándares de seguridad y las normas técnicas vigentes para el diseño de locales escolares y espacios educativos
Para el Componente sobre Mejoramiento de las prácticas pedagógicas y de gestión	Índice de participación de los padres de familia en las actividades de desarrollo y aprendizaje organizados por los I.EE incrementado



- b) Poder desarrollar las acciones de seguimiento, monitoreo y evaluaciones intermedias y final sobre los avances de las actividades a lo largo del Programa.
- c) Realizar ajustes a las actividades, contenidos y estrategias de intervención de los componentes del Programa de manera que aseguren su eficiente implementación.
- d) Efectuar Evaluaciones de Impacto utilizando los más altos estándares técnicos para evaluar resultados del mejoramiento de la Educación Inicial en los Departamentos participantes en el corto, mediano y largo plazo. Dicha evaluación medirá el desarrollo infantil en sus múltiples dimensiones, el estado de preparación para el aprendizaje de niños preescolares, su desempeño en los primeros grados de primaria y su progresión durante la escuela.
- e) Realizar mediciones comparativas post - programa de distritos pertenecientes a grupos de tratamiento y control (es decir, unos distritos que hayan sido participes del Programa y otros que no).
- f) Evaluar las tendencias de participación de los niños beneficiarios en otros programas sociales complementarios que se vienen ejecutando en el ámbito del Programa con el

fin de examinar su incidencia en los servicios que prestan a los niños y niñas de las Instituciones Educativas de Educación Inicial.

- g) Extraer valiosa información sobre lecciones aprendidas para una posterior expansión del Programa.

La implementación de las actividades para la elaboración de la Línea de Base es responsabilidad del área de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación de la UEP, coordinando con la DEI y la OINFE todos los aspectos técnicos para su ejecución.

Se contratará una firma consultora especializada y de comprobada trayectoria, quien tendrá la misión de elaborar la Línea de Base del Programa, para lo cual el área de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación se encargará de elaborar los Términos de Referencia, participar en el proceso de selección, coordinar la ejecución de las actividades programadas, monitorear los avances, evaluar los resultados y difundirlos a las diversas áreas que participan en el programa y harán uso de dicha información.

El área de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación se encargará de coordinar con las DREs y las UGELs participantes en el Programa las facilidades necesarias para el levantamiento de información y la participación de la firma consultora. La elaboración de la Línea de base del Programa será desarrollada en un plazo no mayor de 12 meses.

4.2.3.2. Matriz de Resultados

La Matriz de Resultados contiene los Indicadores clave dentro del marco de resultados que se buscan alcanzar en el Programa.

La Matriz de Resultados se presenta en el Anexo 7.4 y en el cuadro siguiente se presentan los indicadores relevantes de resultados esperados.

Tabla 4.2-1 Indicadores clave de la Matriz de Resultados

INDICADORES	Meta al final del Programa
Porcentaje de alumnos en edad oficial que ingresan al primer año de primaria (entrada a tiempo).	Se definirá de acuerdo a los estudios de la Línea de Base
Resultados en las pruebas de desarrollo psicomotor y lenguaje.	Se definirá de acuerdo a los estudios de la Línea de Base
IEEI rehabilitados o reemplazados, equipados y operando.	190
Porcentaje de IEEI que cumplen con los estándares de seguridad y las normas técnicas vigentes para el diseño de locales escolares y espacios educativos.	80%
Al final del programa los servicios de educación inicial atenderán al 80% de niños y niñas de 4 y 5 años en las áreas focalizadas del programa dentro de las regiones de Ayacucho, Huancavelica y Huánuco.	80%
Docentes de educación inicial capacitados y acompañados en el aula.	398
IEEI que reciben colección de libros bilingües interculturales.	296
Padres de familia receptores de la estrategia (de educación y comunicación social) implementada.	15.000
Estudiantes beneficiados	15.000
Docentes y promotores aplicando metodologías de enseñanza y contenidos promovidos por el Programa.	80%
Índice de participación de los padres de familia en las actividades de desarrollo y aprendizaje organizados por los IEEI incrementado.	Se definirá de acuerdo a los estudios de la Línea de Base

Luego de la elaboración del Estudio de Línea de Base, la Matriz de Resultados deberá actualizarse, para lo cual la UEP solicitará la no objeción de las Fuentes Cooperantes.

La actualización, monitoreo y evaluación de la Matriz de Resultados será responsabilidad del área de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación de la UEP, a través de los Informes Semestrales de seguimiento que darán cuenta del progreso en el cumplimiento de las actividades, productos y resultados previstos en el Programa.

El área de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación coordinará con la DEI y la OINFE todos los aspectos técnicos para la medición de indicadores, recopilación de información, registro, elaboración de informes preliminares y acciones de monitoreo y evaluación de los resultados alcanzados para cada uno de los indicadores de la Matriz de Resultados.

El área de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación deberá completar los índices de la Línea de Base, su distribución anualizada en los 5 años de duración del Programa, las metas que se deberán alcanzar al finalizar el programa y los mecanismos de medición y monitoreo para aquellos indicadores que responden a los resultados de los estudios de la Línea de Base. Así mismo se encargará de difundir la Matriz de Resultados con todos los indicadores actualizados a todas las áreas y entidades que participan en el Programa y requieren esta información para desarrollar las actividades de su competencia.

4.2.4. Plan de Ejecución del Programa (PEP)

El Plan de Ejecución del Programa (PEP) es el instrumento de gestión que provee una visión multianual y estratégica del Programa, siendo el puente entre el diseño y la ejecución del mismo y sirve de base para la elaboración del POA del primer año y de los años subsiguientes.

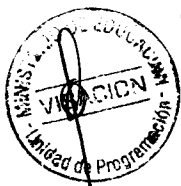
El PEP contiene el detalle de ejecución a lo largo de todo el Programa, definiendo (i) los objetivos del Programa; (ii) las metas físicas y financieras; (iii) las principales actividades del Programa; (iv) los requerimientos de liquidez que surgirán a lo largo del Programa; y (v) la planificación y control de los flujos de fondos del Programa.

Asimismo, las Fuentes Cooperantes utilizarán el PEP como un instrumento para la supervisión de la ejecución del Programa, el mismo que deberá basarse en el Plan de Adquisiciones que comprenderá la planificación completa del Programa, con la ruta crítica de acciones que deberán ser ejecutadas para que los recursos del Financiamiento sean desembolsados en los plazos previstos.

El PEP deberá ser actualizado por la UEP cuando fuere necesario, en especial cuando se produzcan cambios significativos que impliquen o pudiesen implicar demoras en la ejecución del Programa. La UEP deberá informar al Banco sobre las actualizaciones del PEP a más tardar con ocasión de la presentación del Informe Semestral de Progreso correspondiente.

Para la elaboración del PEP se deberá considerar la siguiente información:

- a) Sobre la base de la estructura de los Componentes y Sub Componentes del Programa y los montos asignados para c/u de estos, se especifican los indicadores claves de los productos y las actividades que se deberán desarrollar para alcanzarlos. Luego se proyecta el momento de inicio y tiempo de duración y con esto distribuir los montos trimestrales para cada año del Programa.
- b) En base al PA, para cada actividad se especifican los tipos de adquisiciones a realizarse, los procesos, método de contratación, costos de referencia, la fecha de inicio y duración de los procesos, la fecha estimada de la firma de los contratos, su fecha de finalización y tipo de supervisión en adquisiciones que será realizada por parte del Banco.



- c) Definidas las fechas de inicio, los tiempos de duración y las fechas de finalización estimadas para cada actividad se elabora el correspondiente cronograma multianual del Programa.
- d) Finalmente se distribuyen los montos a ser desembolsados para todo el tiempo de duración estimada del Programa en forma mensual y trimestral.

En el Anexo 7.2 Gestión Administrativa y Financiera se muestran los formatos del PEP.

4.2.5. Plan Operativo Anual (POA)

El POA constituye uno de los instrumentos claves de gestión del Programa, permitiendo definir (i) el planeamiento de objetivos; (ii) las metas físicas y financieras; (iii) la precisión de cada una de las actividades para el ejercicio presupuestal a lo largo de un periodo anual; (iv) las necesidades de liquidez que surgen a lo largo del Programa; y (v) la planificación y control de los flujos de fondos del Programa. Asimismo, su evaluación permite observar el avance de las metas físicas y financieras, el seguimiento y progreso de los resultados en la implementación del Programa, así como la evolución de los indicadores cuantificables identificados en la Matriz de Resultados del Programa.

El POA debe ser presentado para su No Objeción a las Fuentes Cooperantes 30 días antes del inicio del ejercicio fiscal (el 30 de noviembre de cada año). El POA debe contener las actividades en detalle, con las fechas respectivas de inicio y finalización de cada etapa de la actividad, es decir debe incluir claramente el tiempo y costo. Para la elaboración del POA se deberá tomar en cuenta el Plan de Adquisiciones, para luego definir la Planificación Financiera, de tal manera, que para el flujo de desembolsos por parte de las Fuentes Cooperantes, puedan tomar en cuenta la Planificación Financiera del Programa.

Para la formulación del presupuesto anual se hará sobre la base del POA. El POA, deberá tener en cuenta las necesidades financieras de las actividades, los Entes Beneficiarios del Programa y las asignaciones presupuestales anuales; debe contener lo siguiente:

- a) Resumen ejecutivo de las acciones a emprender en el año.
- b) La descripción de las actividades a realizarse en forma anual por componente y subcomponente, el presupuesto asignado, el periodo de ejecución de cada actividad, la programación mensualizada de gastos y un Diagrama de Gantt a fin de poder visualizar la ejecución de cada actividad.
- c) Presupuesto mensual agregado por trimestre y por componente, en concordancia con el presupuesto anual aprobado por la Dirección Nacional de Presupuesto Público. Deberá incluir el detalle de la ejecución presupuestal por componente de los periodos ejecutados.
- d) Proyección de los Desembolsos teniendo en cuenta la Planificación Financiera del Programa en la Propuesta de Operación de Desarrollo (POD) aprobado por el Banco.
- e) Los indicadores de monitoreo del Programa en función de los objetivos del POA para el respectivo periodo anual.
- f) Actualización del Plan de Adquisiciones que se hace mención en el presente Capítulo, éste forma parte integral del POA y deberá ajustarse a las normas de las Fuentes Cooperantes. Deberá elaborarse de manera independiente al Plan Anual de Contrataciones que dispone la normativa nacional vigente.
- g) Los resultados esperados de acuerdo con la Matriz de Resultados del Programa.



h) Matriz de análisis de riesgos.

La elaboración del POA es responsabilidad del Área de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación de la UEP, quien coordinará con las distintas áreas involucradas, las Unidades de Coordinación Técnica del Programa (DEI y OINFE) y las Entidades Beneficiarias para recabar y consolidar toda la información para la elaboración del POA; para finalmente remitirlo para la aprobación del Coordinador General del Programa y monitorear las gestiones para obtener la No Objeción ante las Fuentes Cooperantes.

El POA aprobado y con la No Objeción de las Fuentes Cooperantes será distribuido a todas las áreas y Entidades que participan en el Programa para su ejecución y seguimiento bajo responsabilidad.

El Área de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación de la UEP se encargará de realizar el seguimiento y control de los indicadores de monitoreo y preparará un reporte semestral sobre el avance de dichos indicadores. Estos aspectos serán abordados con mayor nivel de detalle en el punto 4.5 Fase de Seguimiento y Evaluación del presente Manual de Operaciones.

Todas las áreas y entidades participantes en la elaboración del POA tienen plazo hasta el 31 de Octubre de cada año para presentar su información al Área de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación para su consolidación.

Para la formulación del POA deberá tenerse en cuenta lo siguiente:

- a) Los objetivos establecidos en el Programa y alineados a su Matriz de Resultados.
- b) Los Convenios suscritos con los GGRR y UGELs participantes en el Programa.
- c) El contenido detallado de acciones de los dos componentes del Programa.
- d) La elegibilidad de las actividades.
- e) La programación del Plan de Adquisiciones.
- f) La asignación presupuestaria otorgada.
- g) El Plan de Actividades del Programa bajo su responsabilidad, incluyendo los productos esperados.
- h) Los resultados esperados de acuerdo con los indicadores del Programa.

Programa de Gastos:

- o Categoría de Gasto.
- o Método de adquisición o contratación.
- j) Fecha probable de la definición de los TdR, especificaciones técnicas o expedientes técnicos de los requerimientos de contrataciones para obras, adquisiciones, servicios y consultorías.
- k) Fecha probable de la adquisición y/o contratación.

El procedimiento para la elaboración del POA será el siguiente:

- a) Cada una de las diversas áreas y entidades que participan en el Programa elaborarán y presentan al Área de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación la información que éste



especifique para la elaboración del POA. Considerando la necesidad de contar con el POA aprobado al 30 de Diciembre de cada año, es necesario iniciar su preparación en forma conjunta con la formulación presupuestal para cada año fiscal a fin de garantizar los recursos financieros para su ejecución.

- b) El Área de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación coordinará con todas las áreas y entidades que participan en el Programa, a fin de brindarles todo el apoyo técnico, orientaciones y directrices necesarias para la preparación del POA.
- c) El Área de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación en función de las previsiones de ejecución multianual evalúa la información remitida, efectúa los ajustes necesarios y agrega actividades de los componentes a su cargo. Será responsabilidad del Área de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación la permanente verificación de la consistencia de la programación anual con relación a la programación multianual prevista en los documentos del préstamo.
- d) Efectuado los ajustes finales pertinentes, el POA será enviado a la Coordinación General del Programa para su aprobación y realizar las gestiones para su No Objeción ante las Fuentes Cooperantes.
- e) El POA aprobado por las Fuentes Cooperantes, será distribuido a los diferentes actores del Programa, siendo los principales: (i) el Comité Directivo; (ii) todas las Áreas de la UEP; (iii) las Unidades de Coordinación Técnica (DEI, OINFE); (iv) las unidades reguladoras y consultivas del MINEDU que participan en el Programa; y (v) las Entidades Beneficiarias (GGRR, DREs, UGELs).
- f) Al cierre de cada trimestre, el Coordinador General hará la presentación a las Fuentes Cooperantes el estado de ejecución del POA.

Si, en la opinión del Coordinador General del Programa es necesaria que algunas actividades bajo su responsabilidad deban ser modificadas para el mejor cumplimiento de los objetivos del Programa, o si determina que alguna actividad puede ser eliminada o reducida sin afectar los resultados esperados del Programa, deberá comunicar dicha situación al Área Planeamiento, Monitoreo y Evaluación para que disponga incorporar los ajustes necesarios al POA. En todos los casos, cualquier modificación deberá ser coordinada previamente con las Unidades de Coordinación Técnica, las Entidades Beneficiarias y, de ser necesario, contar con la No-objeción de las Fuentes Cooperantes.

4.2.6. Plan de Adquisiciones (PA)

El Plan de Adquisiciones (PA) es el documento que contiene el detalle de las adquisiciones que se implementarán anualmente e incluye: (i) los contratos para obras, bienes, servicios diferentes a consultoría y servicios de consultoría; (ii) los métodos propuestos para la contratación de obras, bienes y servicios diferentes a consultoría y para la selección de los consultores; y (iii) los procedimientos aplicados por el BID para el examen de contratación. Una vez iniciado el Programa, se podrán identificar el resto de las contrataciones, las cuales deberán ser indicadas en el PA. Considerando la dinámica del Programa y el riesgo asignado al mismo, la UEP deberá actualizar el PA semestralmente, o cuando se presenten cambios. La versión vigente de los Planes de Adquisiciones estará disponible en la página web del BID y del OSCE; igualmente se publicará en el Sistema de Ejecución de Planes de Adquisiciones (SEPA) y lo actualizará por lo menos semestralmente o conforme lo requiera el BID para reflejar las necesidades reales de ejecución del Programa y el progreso alcanzado.

Los Planes de Adquisiciones son parte integrante de los Planes Operativos Anuales – POAs y deben reflejar de manera clara y articulada los montos a contratar por cada categoría de

desembolso y los métodos de contratación acordados con las Fuentes Cooperantes para las adquisiciones de bienes y servicios, contratación de obras y selección de firmas consultoras y consultores individuales.

El Plan Anual de Adquisiciones, detalla todas las actividades de adquisición para entre 12 a 18 meses de ejecución y deberá ser actualizado semestralmente durante la ejecución del Programa; cada versión actualizada será sometida a la revisión y No Objeción de las Fuentes Cooperantes, cuya gestión será de responsabilidad de la UEP.

La elaboración del Plan de Adquisiciones es responsabilidad de la Coordinación Administrativa de la UEP a través del especialista en adquisiciones y contrataciones, quien coordinará con cada una de las áreas responsables de los componentes y subcomponentes, brindándoles las orientaciones y directrices necesarias para establecer los plazos, modalidades, tipos de procesos y demás información que permita una correcta programación de las contrataciones.

El PA está organizado por secciones, correspondiendo cada una a los diferentes tipos de adquisiciones: Consultorías, Obras y Bienes y Servicios diferentes a consultorías. En el Anexo 8.2 se muestra un formato para el PA.

Los procesos que figuran el PA deben ser concordantes con el Plan Anual de Contrataciones de cuando corresponda y de acuerdo al Plan Operativo Anual (POA) respectivo.

La UEP es responsable de:

- a) La veracidad de la información que se remita para la elaboración del PA.
- b) Que los procesos que se solicita incorporar en el PA se encuentren dentro del marco presupuestal aprobado por la institución.
- c) Que los procesos incluidos en el PA deben ser gastos elegibles del Programa.
- d) Cumplir con la programación del PA.
- e) Tomar las previsiones para incluir o excluir sus correspondientes procesos.
- f) Implementar las medidas que disponga la UEP y las Unidades de Coordinación Técnica para el oportuno y adecuado cumplimiento de los plazos señalados en el PA.
- g) Brindar toda la información necesaria para que los procesos se puedan iniciar en las fechas establecidas en el PA.



4.3. Fase de Contratación

Los contratos de Obras, Bienes y Servicios Diferentes de Consultoría generados bajo el proyecto y sujetos a Licitación Pública Internacional (LPI) se ejecutarán utilizando los Documentos Estándar de Licitaciones (DELS) emitidos por el Banco. Las licitaciones sujetas a Licitación Pública Nacional (LPN) se ejecutarán usando Documentos de Licitación Internacional (LPI) acordados con el Banco (o satisfactorios al Banco si no han sido acordados a la fecha). La revisión de las especificaciones técnicas de las adquisiciones durante la preparación de procesos de adquisiciones, es responsabilidad del especialista sectorial del proyecto.

Las obras que se contratarán consistirán en pequeñas intervenciones de una, dos o tres aulas en zonas rurales de difícil acceso mientras que los bienes que se han de adquirir en este Proyecto incluirían entre otros, mobiliario escolar y como servicios diferentes de consultoría se prevé la adquisición de material pedagógico y publicaciones entre otros.

Los contratos de Servicios de Consultoría generados bajo el proyecto se ejecutarán utilizando el documento de Solicitud Estándar de Propuestas (SEPs) emitido por el Banco o acordado con el Banco independientemente del monto del contrato (o satisfactorios al Banco si no han sido acordados a la fecha). La revisión de términos de referencia para la contratación de servicios de consultoría es responsabilidad del especialista sectorial del BID y KfW, cuando corresponda.

En función al método de contratación seleccionado se procederá a aplicarlo, de acuerdo a lo detallado en el Anexo 7.3 Gestión de Adquisiciones y Contrataciones con Recursos del Programa del presente Manual de Operaciones y a las políticas para la selección y contratación de consultores y adquisiciones de bienes y obras del BID/KfW.

4.3.1. Preparación de documentos de selección

La UEP, a través del área de Coordinación Administrativa (Especialista en Adquisiciones y Contrataciones), en coordinación con el responsable técnico (OINFE/DEI) a cargo de la preparación y validación oportuna de los documentos técnicos de contratación (según las fechas estimadas en el Plan de Adquisiciones), se encargará de aprobar los mismos, incluyendo los TdR iniciales, especificaciones técnicas y el costo estimado; procediendo a iniciar los procesos de selección y contratación de servicios de consultoría, adquisición de bienes y contratación de obras que les correspondan para ejecutar los Componentes del Programa.

4.3.2. Procesos de Contratación

La UEP conformará Comités de Selección, que serán instancias autónomas y colegiadas integradas por representantes de la propia UEP (Coordinación Administrativa, Coordinación de Evaluación, Coordinación Pedagógica y Coordinación de Infraestructura) y los representantes de las Unidades de Coordinación Técnica (DEI y OINFE); con el objeto de llevar a cabo los Procesos de Selección para la adquisición y contratación de obras, bienes y servicios conexos y consultorías que les correspondan y los cuales deberán estar programados en el POA y en el PA.

La contratación de las obras será tercerizada, se podrá llevar adelante en forma agrupada o en forma individual; a solicitud del Coordinador General, cuando se amerite por razones justificadas, se podrá ejecutar obras mediante convenios de encargo a municipalidades distritales, UGELes u otros organismos públicos, vía administración presupuestal directa.

El BID en los casos que se requiera, examinarán los procedimientos, documentos, la evaluación de las ofertas, la recomendación y adjudicación de contratos, de acuerdo al cuadro Métodos de Adquisición y Límite de Revisiones Previas, para verificar que se encuentran de acuerdo con las políticas del BID/KfW.

4.3.1. Límites de contrataciones por modalidad

Los Procesos y límites de contratación acordados para el Programa, están establecidos en el siguiente cuadro, para cada uno de los Componentes tanto para la contratación de Obras, Bienes, Servicios diferentes a consultoría y Servicios de Consultoría.

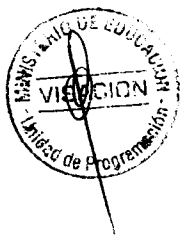


Tabla 4.3-1 Límites de Contrataciones (miles de US\$)

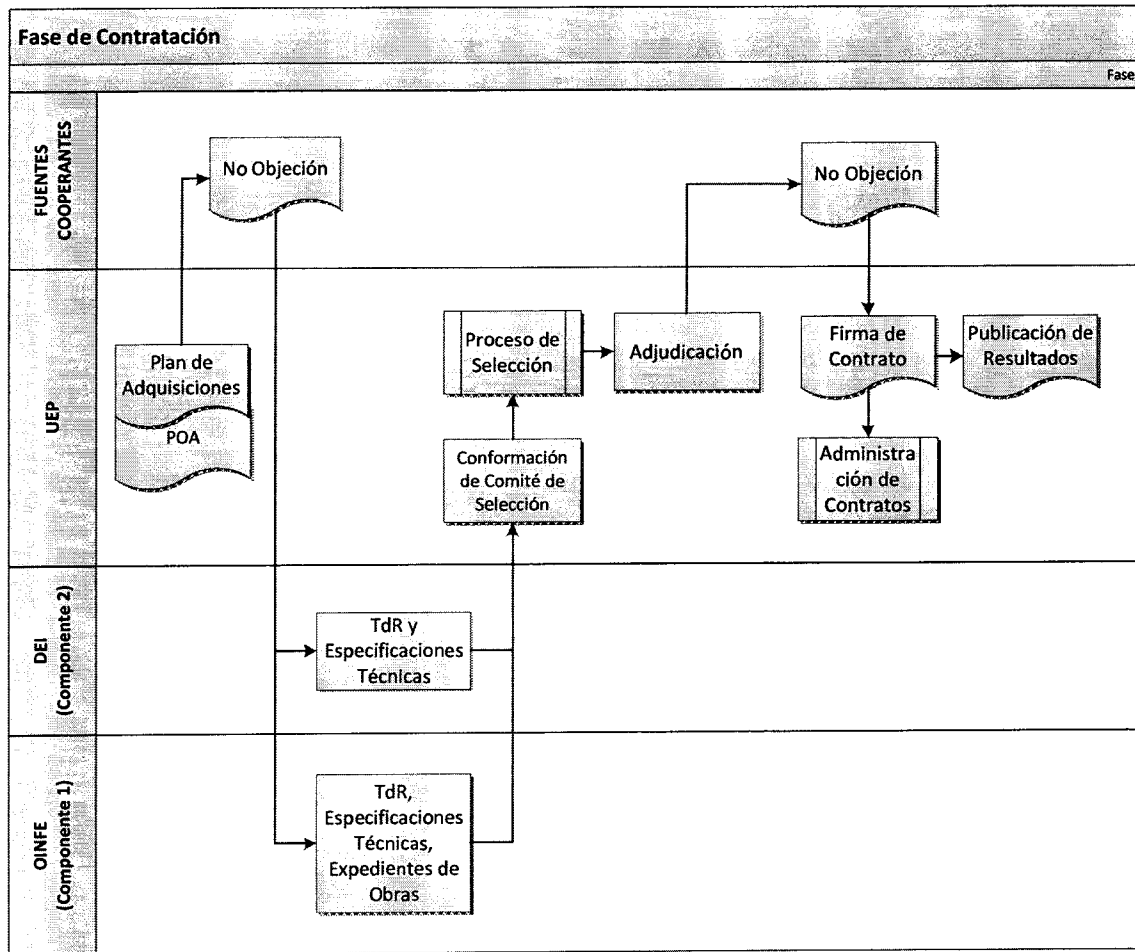
Obras	Licitación Pública Internacional¹	≥ 3.000.000
	Licitación Pública Nacional	< 3.000.000 y ≥250.000
	Comparación de Precios	< 250.000
Bienes y Servicios diferentes a Consultorías	Licitación Pública Internacional	> 250.000
	Licitación Pública Nacional	< 250.000 y ≥50.000
	Comparación de Precios	< 50.000
Consulta	SBCC,SBC,SBPF,SBMC,SD,CI Publicidad Internacional Consultoría	≥200.000
	SBCC,SBC,SBPF,SBMC,SD,CI Lista Corta 100% Nacional	< 350.000

En el siguiente diagrama se muestra el procedimiento de la fase de contratación en el desarrollo del Programa.



¹ En el caso que la licitación internacional sería cargado a la fuente de financiamiento (préstamo y/o donación) del KfW, la publicación de la licitación sería adicionalmente publicado en Alemania – antes o al mismo tiempo que en otros medios - en las bases de datos de Germany Trade and Invest (GTAI). Para esos fines, la entidad contratante remitirá a GTAI el texto del aviso de licitación así como un ejemplar completo y gratuito de las bases de licitación, ya sea en copia en el país en desarrollo o como archivo electrónico enviado directamente por e-mail. La publicación es gratuita. El KfW proporcionará los contactos con esta institución.

Gráfico N° 4-3 Flujo de la Fase de Contratación



4.3.2. Umbrales para la planificación de adquisiciones y examen previo

El BID/KfW durante la ejecución del Programa podrán modificar sin más trámite los umbrales de revisión previa si considera que ha cambiado el contexto fiduciario de la UEP como Órgano Ejecutor y/o del país. En este caso, el BID comunicará a la UEP tal decisión y ésta deberá reflejar las nuevas condiciones de ejecución en el Plan de Adquisiciones.

Los umbrales que se deberán considerar para la revisión previa son los siguientes:



[Handwritten signature]

Tabla 4.3-2 Umbrales de Revisión

Límite para Revisión Previa		
Obras	Bienes y Servicios Diferentes a Consultorías	Servicios de Consultoría
LPI, el primer proceso de cada método independientemente del monto y todas las contrataciones directas.	LPI, el primer proceso de cada método de adquisición independientemente del monto y todas las contrataciones directas.	Procesos mayores a US\$200.000, el primer proceso de cada método de selección independientemente del monto y todas las contrataciones directas.

4.3.3. Contratación vía Administración Directa

La UEP será responsable de identificar aquellas obras que se ejecutarán excepcionalmente por Administración Directa, sustentando técnicamente el uso de esta modalidad y detallando todas las acciones efectuadas previamente mediante otras modalidades que finalmente deriven en la necesidad de usar dicho mecanismo de ejecución.

Los detalles que norman el proceso de Contratación vía Administración Directa se encuentran en el Anexo 7.3 Gestión de Adquisiciones y Contrataciones con Recursos del Programa.

4.3.4. Suscripción e inicio de Contratos

La UEP gestiona la suscripción del contrato final sobre las adquisiciones de su competencia, teniendo en cuenta el Informe Final del Comité de Selección, el cual contendrá todos los documentos del Proceso de Selección (incluyendo el Proyecto de Contrato) y la oferta del postor o licitante ganador seleccionado.

La UEP coordinará con el representante legal del postor adjudicado para señalar la fecha para la firma del Contrato, extendiéndose a cada parte un original del mismo debidamente firmado.

La UEP es responsable de gestionar la No Objeción de las Fuentes Cooperantes de todos los Contratos de Adquisiciones de bienes, obras, servicios y consultorías que se desarrollen durante el Programa. Obtenida la No Objeción de las Fuentes Cooperantes, cuando corresponda, se inicia la ejecución del Contrato.

Las Fuentes Cooperantes pueden declarar No Elegible un Contrato adjudicado después de obtener la No Objeción, cuando la No Objeción fue otorgada sobre la base de una información incompleta o inexacta, y los términos y condiciones del Contrato fueran modificados sin su aprobación.

4.4. Fase de Ejecución

4.4.1. Ejecución y valorizaciones

Suscrito los Contratos, la Coordinación de Infraestructura, con la opinión técnica favorable de la OINFE (para el Componente 01 del Programa: Espacios Educativos) y la Coordinación Pedagógica, con la aprobación de la DEI (para el Componente 02 del Programa: Prácticas pedagógicas, gestión, materiales educativos y participación familiar), son responsables de monitorear el desempeño, directa y permanentemente, de los consultores, contratistas y

proveedores; asegurando que se lleven a cabo las obras, los servicios y las adquisiciones que se han encargado de conformidad con los respectivos Contratos de su competencia.

Los consultores y contratistas desarrollarán las actividades establecidas en los TdR y expedientes técnicos según su Contrato y Propuesta Técnica Económica, así como los proveedores de bienes y servicios diferentes a consultorías, entregaran sus productos de acuerdo a las especificaciones técnicas requeridas.

La UEP a través del Especialistas de las áreas de Coordinación Pedagógica y Coordinación de Infraestructura son responsables que los productos y entregables de consultores, contratistas proveedores, cuenten con los informes de conformidad respectivo de acuerdo a los contratos suscritos y las fechas previstas, previamente con la opinión técnica favorable de la DEI y la OINFE en los componentes y actividades de su competencia. Igualmente son responsables de informar el avance de los contratos para proceder a los pagos respectivos y/o en caso de incumplimientos parciales o totales para proceder con el cobro de penalidades por los días de retraso, ejecución de la carta fianza o la resolución de Contrato, según hayan sido pactados en el Contrato suscrito.

La Coordinación General, verificará los documentos enviados y si cumplen las formalidades, otorgará la conformidad administrativa y ordenará efectuar los pagos respectivos con cargo a los recursos del Programa.

El Coordinador General debe revisar las formalidades de conformidad de los servicios prestados otorgada por las Entidades Beneficiarias, asegurándose de que se hayan realizado de acuerdo a lo previsto en las solicitudes de propuesta.

4.4.2. Desembolsos

Es responsabilidad de la UEP, a través del tesorero, gestionar todas las Solicitudes de Desembolsos que se requieran durante el desarrollo del Programa, sobre la base de la planificación financiera y coordinando la información requerida con los responsables técnicos, el Especialista de Adquisiciones y Contratación y las áreas de Coordinación Pedagógica y Coordinación de Infraestructura. Igualmente gestionará la revisión y / o aprobación de las solicitudes de Desembolsos por parte de la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público (DGETP) para finalmente ser presentados ante las Fuentes Cooperantes.

El mecanismo de desembolsos en la implementación del Programa, a solicitud de la UEP y según lo estipulado en el Contrato de Préstamo, puede realizarse mediante las siguientes modalidades: i) Pagos Directos, ii) Reembolso de Pagos Efectuados, iii) Adelanto de Fondos, y (iv) Reembolsos contra garantía de Carta de Crédito.

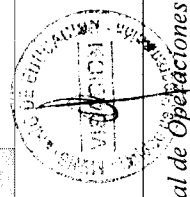
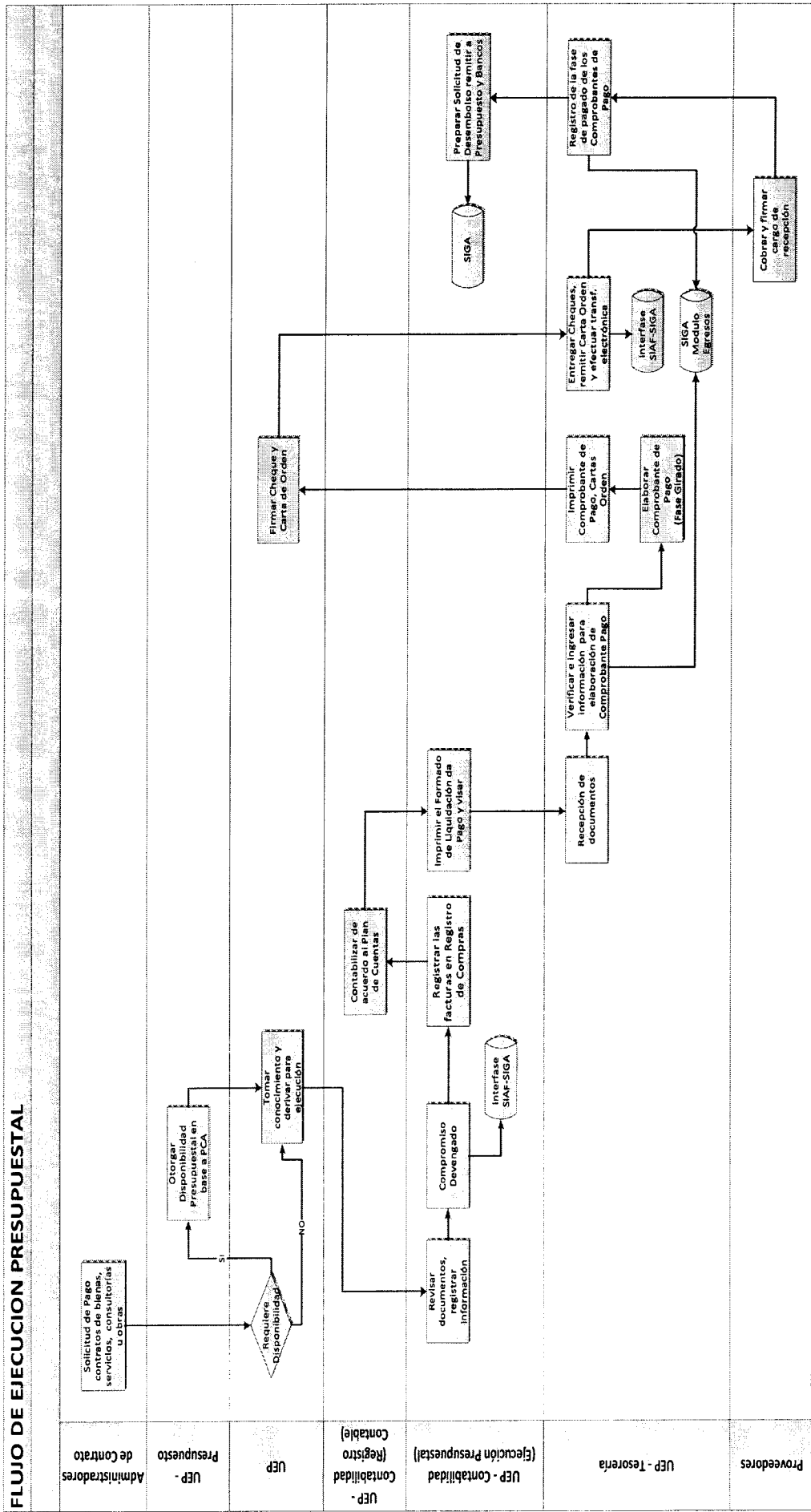
Los procedimientos de Solicitud de Desembolso se sujetarán a lo especificado en el Anexo 7.2 Gestión Administrativa y Financiera - Sección sobre Solicitudes de Desembolsos del presente Manual de Operaciones.

En el Gráfico N° 4-4 Flujo Ejecución Presupuestal se muestra de manera gráfica la secuencia de pasos para la Ejecución Presupuestal:

4.4.1. Liquidación cierre y transferencia

Se realizarán de acuerdo a lo indicado en los respectivos Contratos. Adicionalmente, las áreas de Coordinación Pedagógica y Coordinación de Infraestructura de la UEP verificarán la documentación presentada por los consultores y contratistas y de ser necesario, la remitirán a las Fuentes Cooperantes para su No Objeción, para luego solicitar el pago final.

Gráfico Nº 4-4 Flujo Ejecución Presupuestal



4.5. Fase de Seguimiento y Evaluación

Es un proceso transversal a la ejecución del Programa, ejecutado por la UEP a través del área de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación y las Fuentes Cooperantes, en coordinación con las Entidades Beneficiarias y las Unidades de Coordinación Técnica (DEI y OINFE).

Para realizar el seguimiento del Programa, la UEP utilizará los siguientes documentos:

- a) Línea de Base del Programa;
- b) Matriz de Resultados del Programa;
- c) El Convenio Marco los Gobiernos Regionales y los Convenios de Cooperación Interinstitucional con las UGELS;
- d) El PEP, POA, PA y la Planificación Financiera del Programa;
- e) Los Contratos de Adquisiciones de obras, bienes, servicios y consultorías;
- f) La Matriz de Riesgos.

Durante toda la ejecución del Programa, la UEP será responsable por la elaboración y presentación a las Fuentes Cooperantes de Informes Semestrales de Progreso dentro de los 30 días de cumplimiento cada semestre.

Dichos informes describirán los avances logrados, los problemas enfrentados y la manera en que se están abordando, durante el período respectivo. A su vez, 30 días antes del cierre de cada año fiscal, la UEP presentará para la aprobación de las Fuentes Cooperantes un POA de conformidad con los lineamientos y pautas previamente acordados.

El BID/KfW podrán realizar Misiones de Administración o Visitas de Inspección, dependiendo de la importancia y complejidad de la ejecución del Programa, siguiendo el cronograma definido en el POA, que identifica como hitos los momentos donde se estima necesaria la supervisión técnica del BID/KfW. Además, el BID/KfW utilizará el Informe Semestrales de Progreso elaborados por la UEP, que recoge la estimación temporal de los desembolsos y del cumplimiento de metas físicas y resultados.

La UEP implementará un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de todos los Componentes del Programa y sus actividades, que estará disponible en una plataforma web, permitiendo el acceso al mismo a las Unidades de Coordinación Técnica y a las Fuentes Cooperantes. Este sistema será administrado por la UEP.

En términos generales, los procesos y acciones de seguimiento y evaluación estarán orientados a desarrollar los siguientes aspectos:

- Supervisar el logro de los productos y resultados;
- Extraer lecciones que permitan generar aplicaciones de intervención en el mejoramiento de la educación inicial en el resto de los GRR y UGELS del país, así como para su posible réplica por parte de las Fuentes Cooperantes;
- Verificar el cumplimiento de las acciones planteadas en el Programa;
- Cuantificar los resultado del Programa
- Servir como soporte para la toma de decisiones que se requerirán a lo largo del Programa.

Las Entidades Beneficiarias tienen la responsabilidad de proporcionar oportunamente la información requerida y apoyar las acciones de seguimiento, evaluación y auditorías programadas.

Los procesos de seguimiento y evaluación tienen relación directa con el cumplimiento de los compromisos, acciones y resultados pactados en el Contrato de Préstamo del Programa, los Convenios Marco de Cooperación Interinstitucional con los GGRR, los Convenios de Cooperación Interinstitucional con las UGELs correspondientes y el cumplimiento de las pautas planteadas en el presente Manual de Operaciones y las normas aplicables del Sistema Administrativo de Control.

Todas las actividades de seguimiento y evaluación estarán financiadas con recursos del propio Programa, siendo la UEP responsable de su incorporación en el Plan Operativo Anual (POA) y el respectivo Plan de Adquisiciones (PA).

Para desarrollar dichas actividades la UEP cuenta con un Área de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación, que reportará directamente al Coordinador General.

La UEP en coordinación con las Unidades de Coordinación Técnica (DEI, OINFE) será responsable de la implementación, administración y permanente actualización de un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de todos los Componentes del Programa y sus actividades, que estará disponible en una plataforma web, permitiendo el acceso al mismo a las Fuentes Cooperantes y el Comité Directivo.

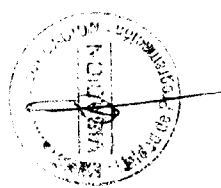
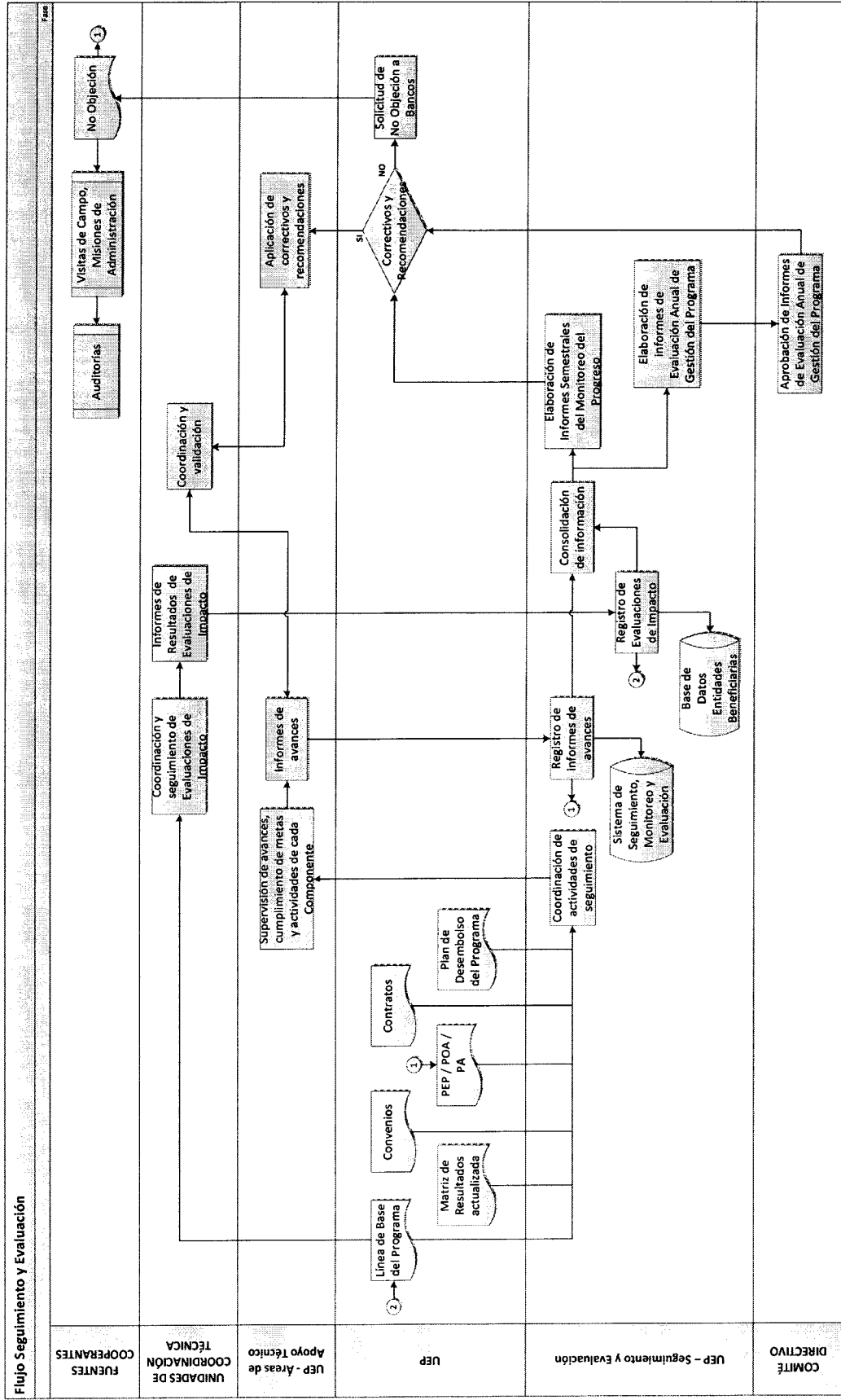
Es responsabilidad de la UEP la implementación oportuna de las recomendaciones y correctivos que se originen en los procesos de monitoreo y evaluación; así mismo resolver las observaciones, ante las instancias respectivas y dentro de los plazos especificados, presentadas en los mencionados procesos de control.

Los aspectos referidos a las acciones de auditorías, consideradas como mecanismos de seguimiento y control, se encuentran detallados en el Anexo 7.2 Gestión Administrativa y Financiera del presente Manual.

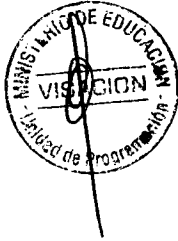
En el siguiente diagrama se muestra la secuencia de pasos a efectuarse para la Fase de Seguimiento y Evaluación del Programa:



Gráfico N° 4-5 Flujo Seguimiento y Evaluación



Todos los aspectos relacionados a los Indicadores de Seguimiento y Resultados, Recolección de Información, Informes Semestrales y la Metodología de Evaluación se detallan en el Anexo 7.12 Monitoreo y Evaluación del Programa.



5. Registros y Archivos

Los registros y archivos del Programa deberán contener como mínimo las siguientes condiciones:

- a) Los expedientes deberán contener documentación original archivada en orden cronológico, la cual estará sellada y foliada correlativamente.
- b) Los archivos deben estar contenidos en ambientes seguros exclusivos para ese fin, con acceso restringido. Se designará una persona responsable del archivo, quien controlará el acceso al sector (bajo llave) y la actividad en el mismo. Se tomarán medidas para que el local destinado a archivo sea de bajo riesgo de incendio (prohibición de fumar, entre otras).
- c) En caso de retirarse expedientes del archivo, quien los retira deberá hacerse responsable de controlar que los mismos estén completos. Igualmente, el responsable del archivo cuidará que los mismos se le reintegren completos. Los movimientos de expedientes y los controles de integridad antes referidos, como asimismo el agregado de documentación, deberán quedar adecuadamente documentados.
- d) Deberá implementarse un procedimiento para que la persona responsable del archivo pueda transferir su responsabilidad a otra persona (caso de vacaciones, etc.). Debe quedar documentada la transferencia de esta responsabilidad y el estado del archivo y los expedientes en dicha oportunidad.
- e) Debe existir un registro de expedientes.
- f) Los archivos centrales deberán estar ubicados en las propias oficinas de la UEP y bajo las condiciones de seguridad correspondientes.

La UEP es responsable de administrar, clasificar, archivar y almacenar toda la documentación que se genere, producto de la ejecución del Programa, para lo cual utilizarán el mismo estándar de sistema de archivos. Para dicho fin, asignarán un área debidamente acondicionada para garantizar la conservación del acervo documentario.

El Coordinador General designará dentro de la UEP, al Área responsable del sistema de archivos del Programa, dando las directivas necesarias para los procedimientos de administración, traslado, archivo, ordenamiento, acceso, seguridad y custodia de toda la documentación que se genere en el Programa.



6. Gestión Social y Ambiental

6.1. Aspectos Generales

Se considera que el presente Programa no debería producir impactos ambientales ni sociales negativos. Al contrario, al estar focalizado en los departamentos más pobres del país con altos índices de rezago educativo, se espera que el Programa tenga impactos favorables en la asistencia de niños en los programas de educación inicial, y en particular de los niños indígenas en áreas rurales.

Los principales impactos socio-ambientales negativos que se producirían se relacionan con la construcción de la infraestructura educativa prevista en la ejecución del Componente 01 del Programa “Espacios Educativos”, el cual incluyen: (i) generación de polvo; (ii) introducción de ruido y vibraciones; y (iii) producción de desechos sólidos y de efluentes de la construcción; (iv) alteración de espacio público (vías de acceso); y (v) incremento de los riesgos y la seguridad industrial de los trabajadores, educadores y educandos, entre los más importantes.

Se considera que el impacto será de pequeña escala en la construcción de las edificaciones; estos serán moderados, localizados, temporales y de fácil manejo a través de procedimientos estándares. De acuerdo con la Política OP-703 de Medio Ambiente y de Cumplimiento Salvaguardias, la operación ha sido clasificada en la Categoría B. Debido a sus características se han activado también las políticas OP-765, OP 102, y las directrices B6, B10, y B.11 de la política OP-703.

La construcción de infraestructura escolar se realizará de acuerdo con las regulaciones aplicables en el Perú sobre mitigación de impactos ambientales de obras y servicios.

Por otro lado, los principales impactos socio-ambientales que potencialmente serían generados por el Programa, se relacionan de forma directa con la pertinencia cultural y social (en relación a género y pueblos indígenas) de las soluciones educativas planteadas, con su localización geográfica, y con las formas de construcción y operación previstas.

El Programa cuenta con un Informe de Gestión Ambiental y Social – IGAS que establece: i) los aspectos institucionales en materia ambiental; ii) Aspectos legales para evaluación de impactos; iii) consultas previas a pueblos indígenas; iv) principales impactos y riesgos socio ambientales; v) medidas de manejo; vi) consultas públicas; vii) evaluaciones, y viii) requisitos socio ambientales, entre otros. Documento al que deberá referirse para la gestión socio ambiental de los proyectos y actividades a financiarse.

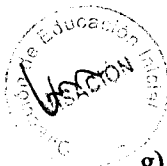
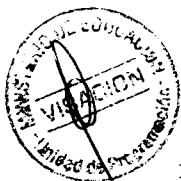
6.2. Requisitos Socio Ambientales

Para la ejecución de los PIP en infraestructura Educativa, previamente el BID emitirá su No Objeción, para lo cual se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Los impactos relacionados con la pertinencia cultural y social (en relación a género, y pueblos indígenas) serán manejados de la siguiente forma: (i) a fin de evitar accidentes, todas las instalaciones educativas a ser implementadas a través de esta operación contarán una señalización adecuada, interna y externa, tanto en idioma español como en los idiomas indígenas de la zona; (ii) los diseños arquitectónicos de cada facilidad educativa incluirán rampas de acceso para discapacitados cuando sea necesario, y tendrán en cuenta las condiciones climáticas de la zona donde se implantarán; y (iii) estructuras para el manejo de los residuos líquidos domésticos que se vayan a producir en la facilidad a construirse.



- b) La producción de polvo, la generación de ruido, la producción de residuos sólidos de construcción, y la generación de residuos sólidos domésticos y de efluentes líquidos serán manejados a través de prácticas estándar que contemplan, entre otras medidas, el humedecimiento constante de agregados y finos, la utilización de amortiguadores de ruido en todos los equipos de construcción, y acciones específicas de recolección, acumulación, transporte y disposición de residuos sólidos. De igual forma, de requerirse, para facilitar las tareas de construcción y a petición de los contratistas, el manejo del tránsito vehicular será coordinado con la Policía Nacional.
- c) Los impactos negativos asociados a la salud y seguridad de los trabajadores mientras dure la fase de construcción de la infraestructura serán mitigados dando fiel cumplimiento y aplicación al Reglamento Nacional de Edificaciones.
- d) Cada nueva obra a construirse en el marco de esta operación contará con una supervisión externa, la cual hará el seguimiento rutinario del proceso de construcción de la facilidad educativa y se encargará también de la supervisión ambiental correspondiente. Ésta reportará directamente al ejecutor y preparará informes trimestrales para evaluar el seguimiento en los campos tanto técnico como ambiental. El BID, por su parte, supervisará al proyecto de forma semestral para lo cual efectuará visitas aleatorias a los sitios de construcción a fin de verificar el buen manejo ambiental de cada sub proyecto.
- e) El riesgo asociado a desastres naturales será manejado mediante la adopción de dos medidas; (i) el cumplimiento y la aplicación del Reglamento Nacional de Edificaciones, a fin de garantizar que los diseños estructurales sean sismo-resistentes; y (ii) la condición de que previamente a la autorización de construcción de cualquier facilidad educativa el ejecutor envía la documentación correspondiente (planos, permisos ambientales y de construcción, etc.) a fin de que el BID pueda verificar que se han tomado las provisiones para volver la infraestructura menos vulnerable a cualquier tipo de amenaza natural.
- f) Por tratarse de infraestructura educativa, cada contrato de construcción contemplará especificaciones ambientales que incluirán además de aquéllas para asegurar para el manejo adecuado de los impactos antes mencionados, las siguientes medidas: (i) cuidados en la manipulación y disposición final de las pequeñas cantidades de sustancias peligrosas que se generarán durante la construcción principalmente solventes y combustibles; (ii) el no uso de materiales nocivos para la salud como pinturas a base de plomo, materiales con fibras de amianto o asbesto, etc.
- g) Como parte del proceso de selección del sitio más adecuado para la ejecución de obras de construcción de infraestructura educativa y como un mecanismo informativo y de prevención, se realizarán "Reuniones Participativas" con los principales actores de las Instituciones Educativas seleccionadas, la cual será un requisito de elegibilidad para cada obra a realizarse en el marco del Programa.
- h) Como parte del estudio para fortalecer aspectos de la interculturalidad de la educación inicial se realizaron consultas con los beneficiarios respecto de los servicios de educación inicial. Igualmente se tendrán en cuenta insumos de los beneficiarios sobre las instalaciones físicas, cuando sea pertinente.
- i) Es responsabilidad de la UEP las gestiones de trámites para la obtención de los permisos municipales, ambientales, sanitarios y demás que corresponden. Éstos serán exigidos como requisito previo a la aprobación del financiamiento de cada obra contemplada en el Programa.



Cada trimestre durante la ejecución del Programa la UEP presentará a las Fuentes Cooperantes la documentación de soporte que le permita verificar que:

- a) Los sitios escogidos para el emplazamiento las nuevas facilidades escolares se ubican en zonas poco vulnerables a deslizamientos, inundaciones, avalanchas o a cualquier otro fenómeno que pueda constituirse en un riesgo natural.
- b) El diseño estructural de cada obra sea capaz de resistir, además de las cargas vivas y muertas recomendables para este tipo de estructuras, las aceleraciones máximas del sismo más probable en la región.
- c) Los diseños sanitarios y eléctricos sean capaces de permitir el funcionamiento autónomo de las facilidades escolares hasta por cinco días consecutivos.
- d) Los diseños arquitectónicos: (i) hayan considerado las características climáticas de la zona donde se ubicará la infraestructura de manera de promover la eficiencia energética de la edificación y un micro clima agradable al interior de la misma; y (ii) contemplen señalización interna que además tanto en idioma español como en quechua y otros idiomas nativos.
- e) Para las nuevas facilidades, los permisos ambientales, sanitarios y de construcción hayan sido obtenidos o estén en proceso de consecución.

Se haya realizado una “Reunión Participativa” antes de la ejecución de las obras contempladas en el Programa y que las opiniones de los participantes se hayan registrado y tomado en cuenta.

Las Fuentes Cooperantes supervisarán el desarrollo del Programa de forma semestral para lo cual efectuará visitas aleatorias a los sitios de construcción a fin de verificar el buen manejo ambiental de cada obra a construirse.

6.3. Reuniones Participativas

Las consultas públicas se realizarán a través de “Reuniones Participativas”, las mismas que son un requisito previo antes de efectuar cualquier intervención del Componente 01 del Programa (construcciones nuevas, ampliaciones, reparaciones, remodelaciones, etc.) para cada uno de las Instituciones Educativas de Educación Inicial seleccionadas para participar en el Programa, en donde se convocará a sus principales actores con el propósito de (i) informar sobre las actividades de construcción que se van a realizar; (ii) informar sobre las medidas preventivas que se deberán tener en cuenta; (iii) respetar y tomar en cuenta las opiniones y la sabiduría popular; (iv) confirmar la elección de los espacios en donde se efectuarán las actividades de construcción del Componente 01; y (v) promover la activa participación de los padres de familia en el Programa.

Las acciones de convocatoria se realizarán mediante cartas de invitación y volantes, informando la fecha, hora, lugar y propósito de la reunión, los mismos que estarán dirigidos a promover la participación de: (i) la Dirección y personal Docente de las Instituciones Educativas seleccionadas; (ii) los miembros de la Asociación de Padres de Familia (APAFA) de las Instituciones Educativas seleccionadas; y (iii) los moradores o vecinos cercanos a la zona de construcción.

Durante las Reuniones Participativas se desarrollarán los siguientes temas:

- a. Descripción de las obras que se van a realizar.
- b. Exponer los posibles impactos socios ambientales durante la realización de las obras.

- c. Informar sobre las medidas preventivas que se han dispuesto para el adecuado manejo de las condiciones adversas de impacto socio ambiental que puedan presentarse.
- d. Recibir y registrar los comentarios de los participantes.
- e. Informar sobre los procedimientos y contactos para que los participantes puedan presentar sus sugerencias u observaciones durante el proceso de ejecución de las obras.

Finalizada la reunión se levantará una Acta en la que se deja constancia de cada uno de los puntos tratados, incluyendo los comentarios de los asistentes y siendo firmada por todos los participantes.

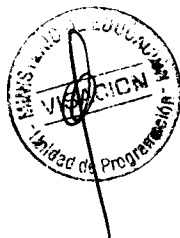
Esta acta deberá ser remitida a través de la UEP al Banco para su No Objeción. Opcionalmente podrán adjuntarse copias de los mecanismos de convocatoria realizados, fotografías u otros medios que dejen evidencia de dicha reunión.

Es responsabilidad de la UEP en coordinación con la DEI y la OINFE la planificación, implementación, registro, ejecución y supervisión de todas las actividades relacionadas a las Reuniones Participativas.



7. Anexos

- 7.1. Descripción de Cargos de la UEP y Equipos de Asistencia Técnica**
- 7.2. Gestión Administrativa y Financiera**
- 7.3. Gestión de Adquisiciones y Contrataciones con Recursos del Programa**
- 7.4. Matriz de Resultados**
- 7.5. Relación de IEEI Focalizadas**
- 7.6. Modelo del Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional con los GRR**
- 7.7. Modelo del Convenio de Cooperación Interinstitucional con las UGELs**
- 7.8. Modelo del Convenio de Cooperación Interinstitucional con Gobiernos Locales**
- 7.9. Política GN-2349-9 – Contratación de Bienes, Obras y Servicios diferentes a consultoría**
- 7.10. Política GN-2350-9 – Contratación de Servicios de Consultoría**
- 7.11. Introducción a la gestión de proyectos y arranque del proyecto**
- 7.12. Monitoreo y Evaluación del Programa**





PERÚ

Ministerio
de Educación



Banco
Interamericano
de Desarrollo
(IDB)



MANUAL DE OPERACIONES DEL PROGRAMA DE
MEJORAMIENTO DE LA EDUCACIÓN INICIAL EN
AYACUCHO, HUANCAVELICA Y HUÁNUCO

Anexo 7.1

**Descripción de Puestos de la UEP y del Equipo de
Asistencia Técnica**

Contenido

1. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA UCP Y DEL EQUIPO DE ASISTENCIA TÉCNICA	3
2. UNIDAD EJECUTORA DEL PROGRAMA.....	3
2.1. COORDINACIÓN GENERAL	3
2.1.1. <i>Coordinador General</i>	3
2.2. ÁREA DE ADMINISTRACIÓN	6
2.2.1. <i>Coordinador Administrativo</i>	6
2.2.2. <i>Especialista de Contabilidad y Finanzas</i>	9
2.2.3. <i>Especialista en Presupuesto</i>	10
2.2.4. <i>Especialista Financiero (Tesorero)</i>	12
2.2.5. <i>Especialista en Adquisiciones y Contrataciones</i>	13
2.3. ASESORÍA LEGAL.....	15
2.3.1. <i>Asesor Legal</i>	15
2.4. ÁREA DE PLANEAMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN.....	16
2.4.1. <i>Especialista en Seguimiento y Evaluación</i>	16
2.5. ÁREA DE PRE INVERSIÓN	18
2.5.1. <i>Coordinador de Evaluación</i>	18
2.5.2. <i>Especialista en Evaluación de PIP</i>	19
2.6. ÁREA DE APOYO TÉCNICO DE INFRAESTRUCTURA	20
2.6.1. <i>Coordinador de Infraestructura</i>	20
2.6.2. <i>Especialistas en Infraestructura</i>	22
2.7. ÁREA DE APOYO TÉCNICO PEDAGÓGICO.....	24
2.7.1. <i>Coordinador Pedagógico</i>	24
2.7.2. <i>Coordinadores Pedagógicos Regionales</i>	26
3. UNIDADES DE COORDINACIÓN TÉCNICA.....	27
3.1. EQUIPO DE ASISTENCIA TÉCNICA DE LA OINFE	28
3.1.1. <i>Arquitecto</i>	28
3.1.2. <i>Especialista en Estructuras</i>	29
3.1.3. <i>Especialista en Instalaciones Sanitarias</i>	31
3.1.4. <i>Especialista en Instalaciones Eléctricas</i>	32
3.1.5. <i>Especialista en Metrados, Costos y Presupuesto</i>	33
3.1.6. <i>Especialista en Formulación en PIP</i>	34
3.2. EQUIPO DE ASISTENCIA TÉCNICA DE LA DEI	36
3.2.1. <i>Especialista en Materiales Educativos</i>	36
3.2.2. <i>Especialista en Acompañamiento Pedagógico</i>	36
3.2.3. <i>Especialista en Gestión Pedagógica</i>	37



1. Descripción de Puestos de la UCP y del Equipo de Asistencia Técnica

El presente documento es un anexo del Manual de Operaciones del Programa de Mejoramiento de la Educación Inicial En Ayacucho, Huancavelica y Huánuco, en el que se describe las funciones de los puestos involucrados en el Programa y los requerimientos de perfil mínimo necesario.

2. Unidad Ejecutora del Programa

2.1. Coordinación General

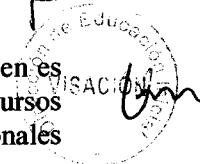
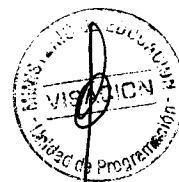
2.1.1. Coordinador General

La Unidad Ejecutora del Programa – UEP, estará a cargo de un Coordinador General, quien es la autoridad responsable de planificar, coordinar, supervisar y evaluar la gestión de los recursos y la ejecución de las actividades del Programa siguiendo las políticas y directivas institucionales así como los compromisos asumidos con las fuentes cooperantes.

El Coordinador General del Programa reporta al Viceministro de Gestión Pedagógica, es designado mediante Resolución Ministerial y mantiene relaciones de coordinación con el Comité Directivo, las Unidades de Coordinación Técnica (DEI, OINFE) y las Fuentes Cooperantes.

Las funciones del Coordinador General del Programa son:

- a) Ejercer la titularidad presupuestal y técnica del Programa, la representación legal de la UEP ante las Autoridades Nacionales e Internacionales, así como ante las entidades privadas, representando al Programa ante las Entidades Cooperantes para solicitar las No Objeciones especificadas según los Contratos de Préstamos.
- b) Planificar, organizar, dirigir, supervisar, controlar y evaluar las actividades de la UEP y la gestión de sus recursos, los órganos y personal a su cargo para lograr los objetivos y metas propuestas, pudiendo realizar las observaciones y objeciones que estime pertinentes.
- c) Velar por el fiel cumplimiento de los acuerdos asumidos por el Gobierno Peruano en el Contrato de Préstamo con las entidades cooperantes, así como cumplir y hacer cumplir las normas, reglamentos, convenios, manuales, procedimientos e informes aprobados para regular las actividades del Programa, en todos sus componentes
- d) Dirigir, coordinar, controlar y evaluar el funcionamiento de la UEP y de los órganos a su cargo aprobando las Resoluciones e impartiendo las Directivas necesarias para la operatividad del Programa, en el ámbito de su competencia.
- e) Formular actualizar y aprobar el Plan de Ejecución del Programa, los Planes Operativos Anuales, los Planes de Adquisiciones, las Planificaciones Financieras y el presupuesto anual de acuerdo al PEP; coordinando con las áreas técnicas funcionales DEI y OINFE, solicitar la No Objeción de las Fuentes Cooperantes y desarrollar la ejecución de las actividades comprendidas en el POA aprobado.
- f) Coordinar con las áreas técnicas - funcionales de la DEI y la OINFE la ejecución de las actividades de los componentes sobre espacios educativos y prácticas pedagógicas y de gestión.



- g) Celebrar acuerdos, convenios o contratos con personas naturales o jurídicas de derecho público o privado con objeto de implementar el Programa. En particular, celebrar los Contratos de financiamiento de los PIP aprobados con los beneficiarios, gestionando la respectiva No Objeción de las fuentes cooperantes, así como autorizar y suscribir contratos con personas jurídicas o naturales seleccionadas para el cumplimiento o la implementación de las actividades previstas en el Programa.
- h) Dirigir los procesos de selección y contratación del personal de la UEP para administrar y gestiona el Programa según los procedimientos establecidos.
- i) Dirigir la ejecución de los recursos del Programa, solicitando opinión la opinión técnica favorable a los responsables técnicos del programa.
- j) Coordinar las labores de la UEP con otros organismos públicos o privados, transversales o sectoriales, que pudieran tener elementos complementarios o sinérgicos con la operación del Programa. Entre otros, deberá velar por aprovechar o compartir cualquier desarrollo conceptual u operativo que sea útil, cruzando información sobre la cartera de proyectos e iniciativas, registro de consultores, desempeño de consultores, resultados de proyectos de instituciones y empresas y cualquier otra información que pudiese ser relevante.
- k) Dirigir los procesos de evaluación interna de la UEP y tomar las medidas de coordinación y apoyo necesarias para la realización de las evaluaciones externas programadas en los contratos de préstamos, y conducir la implementación de las recomendaciones respectivas.
- l) Implementar el sistema de control interno requeridos por las normas del Sistema Nacional de Control y el Contrato de Préstamo con los Entes Cooperantes.
- m) Contratar oportunamente (en el primer año) los servicios de auditoria externa, según las políticas del BID.
- n) Coordinar y verificar la ejecución de las medidas correctivas que se requieran para asegurar el cumplimiento de los objetivos del Programa.
- o) Planear, organizar y ejecutar las acciones de control posterior de las acciones inherentes a las actividades económico financieras y administrativas a los órganos de la UEP.
- p) Asegurar que se apliquen correctamente los términos de los Contratos y Convenios bajo competencia de la UEP -en particular los del Préstamo con las fuentes cooperantes- con organismos nacionales e internacionales, y sus respectivas normas.
- q) Coordinar la realización de los procesos para la adquisición de bienes, servicios, obras o contratación de consultorías contemplados en el Plan de Adquisiciones y designar a los miembros de los Comités de Selección de la Unidad Coordinadora.
- r) Aprobar la viabilidad de los Proyectos de Inversión que se ejecuten en el marco de los conglomerados de infraestructura.
- s) Firmar los cheques que se giren con cargo a las cuentas del Programa y visar en señal de conformidad todos los documentos de pago que se generen como consecuencia de la gestión y desarrollo de estudios, consultorías o la adquisición de bienes servicios u obras para el Programa.
- t) Designar al personal que tendrá firmas autorizadas ante las fuentes cooperantes.



- u) Firmar y remitir las solicitudes de No Objeción así como las solicitudes de desembolso a las Fuentes Cooperantes.
- v) Diseñar, desarrollar e implementar el sistema de monitoreo y evaluación de los componentes y actividades del Programa, que permita dar seguimiento al logro de los objetivos de las actividades del proyecto, de acuerdo al PEP, POA, PA y PF.
- w) Asumir la responsabilidad por la ejecución del Programa y como tal, elaborar informes periódicos de avance y evaluación e identificar posibles cuellos de botella que afecten la ejecución para disponer las respectivas medidas correctivas o proponer las alternativas de solución que correspondan; manteniendo informado al Comité Directivo y a los representantes de las fuentes cooperantes sobre el desempeño del Programa.
- x) Presentar informes semestrales de progreso del Programa de acuerdo con los términos establecidos en los Contratos de Préstamo y el MOP.
- y) Dirigir la elaboración de los informes de evaluación del Programa, para presentarlos al Concejo Directivo, de acuerdo con los términos establecidos en los Contratos de Préstamo.
- z) Planear, organizar y ejecutar las acciones de control posterior inherentes a las actividades económicas, financieras y administrativas de la UEP.
- aa) Conducir y supervisar el proceso de Cierre del Programa y transferencia a las Entidades beneficiarias.
- bb) Mantener la reserva de la información y comunicaciones que conozca sobre el Programa por el desarrollo de sus actividades.
- cc) Cautelar la seguridad y operatividad de los bienes y activo fijo de propiedad del Programa puestos a su disposición para el ejercicio de sus funciones. Informar oportunamente sobre cualquier acto o circunstancia que pudiera implicar riesgo de pérdida, daño o deterioro de los mismos.
- dd) Transferir al término de contrato: la documentación, bases de datos y estudios referidos al servicio realizado; así como el acervo documentario los bienes y activos del Programa que hayan sido puestos a su disposición para el ejercicio de sus funciones.
- ee) Delegar en otros miembros de la UEP las facultades y atribuciones que no sean privativas de su función de Coordinador General.
- ff) Expedir resoluciones en materia de su competencia y Directivas sobre asuntos administrativos.
- gg) Constituir última instancia sobre los actos administrativos emitidos por los órganos de línea de la UEP.
- hh) Las demás funciones que le asigne el Vice Ministerio de Gestión Pedagógica en el marco del Programa.

El Perfil requerido para el Coordinador General del Programa es el siguiente:

Formación

- Profesional; Titulado en Ingeniería, Administración, Economía o carreras afines; con estudios a nivel de post grado o maestría en Gestión Pública o Gestión de Proyectos;

Preferentemente con estudios de especialización en áreas de desarrollo social y/o gestión educativa.

Experiencia

- Experiencia profesional general de 15 años y experiencia de 05 años en posiciones de jefatura o dirección en el manejo de Proyectos de Inversión Pública en sectores de desarrollo social o desarrollo de infraestructura social, preferentemente cofinanciados con la banca multilateral.
- Experiencia en el manejo de los Sistemas Administrativos de la gestión gubernamental con operaciones de endeudamiento externo.
- Experiencia de manejo de gestión con políticas de contratación y políticas socio ambientales de la banca multilateral.
- Experiencia de uso de herramientas informáticas gubernamentales y herramientas ofimáticas a nivel de usuario, deseable experiencia en herramientas de gestión y seguimiento.

Competencias

- Capacidad de liderazgo en equipos multidisciplinarios, trabajo bajo presión, gestión por resultados.
- Capacidad de planificación y organización, que permita determinar eficazmente las metas y prioridades del Programa estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

2.2. Área de Administración

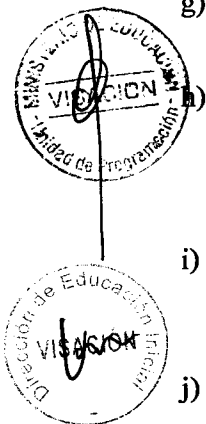
2.2.1. Coordinador Administrativo

La Coordinación Administrativa está a cargo de un Coordinador Administrativo, es contratado con recursos del Programa y depende del Coordinador General.

Las funciones para el Coordinador Administrativo son las siguientes:

- a) Dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas del Programa (tesorería, contabilidad, bienes patrimoniales, contrataciones y adquisiciones) de conformidad con las normas y procedimientos de las fuentes cooperantes y las normas nacionales que resulten aplicables.
- b) Organizar, dirigir y supervisar la formulación, programación y evaluación del presupuesto de la UEP.
- c) Participar en la elaboración del Plan de Ejecución del Programa, los Planes Operativos Anuales, el Plan de Adquisiciones y Planificación Financiera del Programa, en coordinación con el Área de Planeamiento, Seguimiento y Evaluación y las áreas técnicas respectivas.
- d) Administrar los fondos provenientes del financiamiento de las fuentes cooperantes y los de la contrapartida local para asegurar que los recursos necesarios estén disponibles oportunamente para ejecutar los componentes del Programa.

- e) Dotar a la UEP los bienes y servicio necesarios que requieran para el desarrollo de sus actividades (servicios de apoyo, asistencia y auxiliares, útiles de escritorio, equipo de oficina, servicios de transporte, seguridad, almacén, trámite documentario, archivo, equipo informático, etc.).
- f) Elaborar los documentos de adquisiciones para la contratación de bienes, servicios, consultorías y obras de acuerdo a las normas y procedimientos de las fuentes cooperantes y las nacionales que resulten aplicables en coordinación con al Área Técnica y los responsables técnicos funcionales del Programa.
- g) Realizar, con el debido sustento técnico, coordinando con las áreas técnicas, las órdenes de compra y de servicios y supervisar la entrega y conformidad de las adquisiciones.
- h) Coordinar la realización de los procesos de selección para la contratación de bienes, servicios, consultorías y obras velando por el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos que resulten aplicables en coordinación con las Áreas de Apoyo Técnico Pedagógico y de Infraestructura.
- i) Participar en las negociaciones de contratos con los postores ganadores y luego coordinar con el Área de Asesoría Legal la formalización para la elaboración de los respectivos contratos.
- j) Revisar y gestionar los requerimientos de pago verificando que: (i) se haya cumplido con todas las condiciones previas para el desembolso; (ii) la categoría de gasto al que corresponde sea elegible; (iii) se cuenten con las autorizaciones de las áreas usuarias y administrativas; y (iv) se cuenta con todo el acervo documentario que lo sustenta.
- k) Aperturar las cuentas, efectuar conciliaciones y controlar los movimientos y saldos de las cuentas bancarias del Programa.
- l) Elaborar las solicitudes y notas de recepción de los desembolsos gestionados ante las fuentes cooperantes y conciliarlos con la Dirección General de Crédito Público del MEF.
- m) Elaborar, oportunamente, la programación de caja así como los reportes de gastos e informes al Tesoro Público, SUNAT y a las fuentes cooperantes en los plazos que correspondan.
- n) Efectuar el pago de impuestos y obligaciones fiscales del Programa informando oportunamente a los órganos correspondientes.
- o) Formular los estudios, análisis contables y económicos financieros de gestión.
- p) Garantizar la elaboración oportuna de los informes contable-financieros regulares y especiales, a solicitud del Coordinador General, las entidades cooperantes, el Vice Ministerio de Gestión Pedagógica o de las entidades con capacidad de solicitarlas; presentarlos a la Coordinación General para su aprobación y enviarlos a los órganos correspondientes.
- q) Realizar el seguimiento de los contratos suscritos por el Programa, aplicando las penalidades correspondientes a los contratistas que injustificadamente no cumplan con los términos ofertados.
- r) Custodiar y llevar el control de las garantías financieras que reciba el Programa hasta su devolución o ejecución según sea el caso.



- s) Tomar las medidas de seguridad para la cautela de los documentos y recursos financieros del Programa.
- t) Elaborar los Términos de Referencia aceptables para el BID del auditor externo para el Programa. Facilitar la auditoría proporcionándoles a los auditores externos la documentación que soliciten y tomar acciones correctivas basadas en el reporte del auditor.
- u) Desarrollar e implementar sistemas de control interno y contable de acuerdo con las normas nacionales e internacionales aplicables, y de las recomendaciones de la Oficina de Control Interno del MINEDU, a fin de facilitar el monitoreo adecuado de las categorías del gasto.
- v) Controlar el adecuado uso de los bienes materiales, insumos y suministros adquiridos por el Programa, previendo que cuenten con las medidas necesarias de seguridad hasta su transferencia a las Entidades beneficiarias.
- w) Elaborar y mantener actualizado el libro de bancos, los libros principales y auxiliares de contabilidad así como un archivo ordenado de los procesos de adquisiciones realizados para el Programa.
- x) Efectuar el inventario físico de los bienes y coordinar la transferencia de activos adquiridos por el Programa a las Entidades beneficiarias.
- y) Elaborar y mantener actualizado el inventario contable de bienes así como realizar los ajustes y regularizaciones de las cuentas patrimoniales del Programa.
- z) Dirigir la gestión y operación del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) de la UEP.
- aa) Prestar asistencia técnica a todos los niveles del Programa, en los temas relacionados con aspectos administrativos a fin de lograr la mayor integridad y coherencia posible en la ejecución del Plan Operativo durante el desarrollo del Programa.
- bb) Mantener la reserva de la información y comunicaciones que conozca sobre el Programa por el desarrollo de sus actividades.
- cc) Cautelar la seguridad y operatividad de los bienes y activo fijo de propiedad del Programa que hubieran sido puestos a su disposición para el ejercicio de sus actividades. Informar oportunamente sobre cualquier acto o circunstancia que pudiera implicar riesgo de pérdida, daño o deterioro de los mismos.
- dd) Transferir al término de contrato: la documentación, bases de datos y estudios referidos al servicio realizado; así como el acervo documentario los bienes y activos del Programa que hayan sido puestos a su disposición para el ejercicio de sus funciones.
- ee) Organizar, coordinar y desarrollar las actividades referidas a la recepción, registro, clasificación, distribución y control de la correspondencia que se emite y recibe para el desarrollo del Programa.
- ff) Ejecutar actos administrativos propios del Área Administrativa en relación a contratos con terceros.
- gg) Otras actividades que la Coordinación General del Programa le encargue en el ámbito de su competencia.

Para la posición del Coordinador Administrativo se requiere del siguiente perfil:

- Profesional con 05 años de experiencia; Titulado en Administración, Economía Contabilidad o carreras afines; preferentemente con Maestría en Administración, Gestión Pública o Gestión de Proyectos.
- Conocimientos y experiencia en el manejo de los Sistemas Administrativos de la gestión gubernamental con operaciones de endeudamiento externo.
- Experiencia de 03 años en posiciones de jefatura o dirección en el manejo de Unidades o Áreas Administrativas con Proyectos de Inversión Pública con financiamiento de organismos internacionales.
- Conocimientos y manejo de herramientas informáticas a nivel de usuario.

2.2.2. Especialista de Contabilidad y Finanzas

Se encarga de llevar los registros y controles contables y financieros de la ejecución de los recursos asignados a la UEP. Es contratado con recursos del Programa y depende jerárquicamente del Coordinador Administrativo.

Sus funciones son:

- a) Elaborar el registro y control contable y financiero de la ejecución de los recursos asignados al Programa de acuerdo al plan de cuentas, tanto del financiamiento de los Contratos de Préstamo como de la contrapartida nacional, de acuerdo con normas internacionales contables generalmente aceptadas y con las disposiciones nacionales.
- b) Realizar el Control previo a los expedientes de ejecución presupuestal solicitados por unidades de coordinación técnica (DEI, OINFE).
- c) Realizar las fases de compromiso y devengado de los expedientes de ejecución presupuestal.
- d) Elaborar las liquidaciones de pago de los expedientes de ejecución presupuestal, para derivarlas al área de tesorería.
- e) Operar el Sistema de Administración Financiera (SIAF) en su condición de unidad ejecutora presupuestaria en los módulos de su competencia.
- f) Llevar registros de desembolsos en función de estados de gastos.
- g) Clasificar y registrar las transacciones financieras, y preparar y presentar los Informes Financieros de conformidad con las normas de las fuentes cooperantes y con la periodicidad indicada en los Contratos de Préstamo.
- h) Consolidar la información contable que se derive de la ejecución de entes beneficiarios del Programa en el marco de los contratos de préstamo y la contrapartida local.
- i) Preparar y mantener actualizados los libros: Diario, Mayor, Auxiliar Bancos (por cuenta), manejo de caja, efectivo recibido y procedimiento de pagos.
- j) Formular y presentar el Balance General, Estados Financieros y Presupuestarios en los plazos establecidos de acuerdo a la normatividad vigente.
- k) Evaluar el Sistema Contable y la Ejecución Presupuestal del Programa.

- l) Efectuar la conciliación de saldos de las cuentas contables así como las Conciliaciones Bancarias, en coordinación con las Oficinas o áreas Involucradas según corresponda.
- m) Elaborar los reportes financieros mensuales y anuales para presentar a las fuentes de financiamiento según los formatos establecidos.
- n) Coordinar con las demás instancias que ejecuten recursos del Programa en el marco de Convenios firmados por la UEP.
- o) Participar en el proceso de contratación de los auditores externos.
- p) Facilitar la información a los Auditores Internos y Externos del Programa, igualmente, participar en el proceso de levantamiento e implantación de las observaciones que resulten en los Informe de Auditoría Externa del Programa.
- q) Participar en los equipos del Programa para la preparación del Plan de Ejecución del Programa, Planes Operativos Anuales, Plan de Adquisiciones y Planificación Financiera del Programa.
- r) Participar con el equipo del Programa para la preparación del presupuesto anual del Programa, sobre la base del PEP.
- s) Conciliar los registros contables del Programa con el LMS1 del BID.
- t) Efectuar otras funciones que le encomiende el Coordinador General en el marco del Programa y dentro de su competencia.

El Perfil básico requerido para esta posición es el siguiente:

Formación

- Contador Público Colegiado
- Estudios a nivel de post grado y/o maestría en Administración y/o Especialización en Sistemas de Contabilidad Gubernamental o Gestión de Proyectos.

Experiencia

- Experiencia profesional de 5 años
- Experiencia de 3 años en contabilidad en el sector público con operaciones de endeudamiento con organismos internacionales.
- Experiencia en el manejo del SIAF-SP.
- Experiencia en manejo de sistemas de gestión de proyectos.
- Conocimientos y experiencia en el manejo de herramientas y Sistemas Informáticos Contables a nivel de usuario.

2.2.3. Especialista en Presupuesto

Se encarga de la formulación, control de la ejecución y evaluación presupuestaria de la UEP. Es contratado con recursos del Programa y depende jerárquicamente del Coordinador Administrativo.

Son funciones del Especialista en Presupuesto las siguientes:

- a) Formular el Presupuesto de la UEP, en coordinación con las demás áreas de la UEP y los órganos competentes del MINEDU y del MEF y ejercer permanentemente el control y evaluación presupuestaria.
- b) Plantear los ajustes presupuestarios necesarios.
- c) Procesar y preparar la información periódica referida a la ejecución presupuestal y financiera del avance del Programa, establecida en los Contratos de Préstamo de las fuentes cooperantes y los de la contrapartida local.
- d) Tramitar la Programación de Compromiso Anual (PCA), así como sus incrementos y/o disminuciones, modificaciones internas y distribuciones cuando sean aplicables. Así mismo realizar las priorizaciones del PCA en las actividades, proyectos y compromisos anuales, en el marco de los componentes y actividades contenidas en el Programa.
- e) Coordinar para la elaboración y ejecución de la Programación Financiera del Programa con la Secretaría de Planificación Estratégica del MINEDU, las Entidades Beneficiarias, las Áreas Administrativas y Técnicas de la UEP y los respectivos responsables técnicos funcionales del Programa.
- f) Emitir las certificaciones presupuestarias necesarias para los procesos de adquisición de bienes, servicios, consultorías y obras.
- g) Administrar y operar el módulo del Sistema de Administración Financiera (SIAF) de la UEP, en su condición de unidad ejecutora presupuestaria.
- h) Desarrollar e implementar sistemas de control interno y contable efectivos para facilitar el monitoreo adecuado de las categorías de gasto.
- i) Otras funciones que le encomiende el Coordinador Administrativo referidas a su ámbito de competencias dentro del marco del Programa.

El perfil básico requerido para esta posición es el siguiente:

Formación:

- Título profesional en Ingeniería Industrial, Economía Contabilidad, Administración o carreras afines. Estudios a nivel de postgrado o maestría en gestión presupuestal, especialización en Gestión Pública.

Experiencia:

- Experiencia Profesional de 5 años.
- Experiencia de 3 años en planificación y ejecución presupuestal en el sector público con operaciones de endeudamiento externo.
- Conocimiento sobre la normatividad legal que regula las aplicaciones presupuestales en el sector público.
- Experiencia en el manejo del SIAF-SP.
- Experiencia en el manejo de herramientas y aplicativos informáticos a nivel de usuario.

2.2.4. Especialista Financiero (Tesorero)

Se encarga de llevar los aspectos relacionados al sistema de tesorería de la UEP y los archivos de documentos que sustenten el movimiento financiero de la UEP. Es contratado con recursos del Programa y depende jerárquicamente del Coordinador Administrativo

Sus funciones son:

- a) Operar el Sistema de Administración Financiera (SIAF) de la Unidad Ejecutora, en su condición de unidad ejecutora presupuestaria en los módulos de su competencia.
- b) Verificar las liquidaciones y todos los comprobantes de pago, para asegurarse que pertenecen a una categoría de gasto elegible, que todas las condiciones de desembolsos se han cumplido, y que han sido autorizados por el área usuaria y el funcionario competente.
- c) Elaborar los comprobantes de pago, cheques, cartas orden y/o autorización de transferencia electrónica.
- d) Actualizar el reporte de los pagos efectuados, anexa los comprobantes de pago y los remite a la Unidad de Contabilidad y finanzas.
- e) Mantener el archivo que contenga los documentos que sustenten los movimientos financieros del Programa. Entre estos documentos se consideran las copias de los documentos que sirvan de justificación de las solicitudes enviadas a las Entidades Cooperantes y de contrapartida local, y los originales de los documentos que respalden las solicitudes de pago o por medio del uso de la cuenta especial de los Contratos de Préstamo. Esta documentación incluye órdenes de compra, facturas de los proveedores, contratos diversos y de alquileres, comprobantes de pago, boletos aéreos, registro de nómina de sueldos, recibos de caja chica y otros comprobantes de diferente naturaleza. Así mismo velar por el cuidado y cumplimiento de las normas de seguridad de los archivos del Programa.
- f) Mantener el registro y documentos respectivos de todas las cuentas y saldos relacionados con el Programa, incluyendo las cuentas especiales requeridas por las normas y procedimientos de las fuentes financiadoras del Programa.
- g) Preparar los reportes de Flujo de Caja, Solicitud de Desembolso a Cuenta de Contrapartida; informe de los Avances Financieros, de Auditoría Financiera y Contable e informes para la Contabilidad.
- h) Formular las distintas solicitudes de desembolso ante las Fuentes Cooperantes y conciliar el estado de inversiones con los registros del Programa vs los registros de las Fuentes Cooperantes.
- i) Conciliar mensualmente el saldo del anticipo de fondos con los registros de las Fuentes Cooperantes, asegurándose del cumplimiento de las normas establecidas.
- j) Preparar la programación mensual y anual de Caja.
- k) Otras que le encomiende el Coordinador Administrativo.

Esta posición requiere del siguiente perfil:

Formación

- Título Profesional de Contador Público Colegiado; Administración de Empresas y/o Economía.
- De preferencia con estudios de postgrado o maestría en su especialidad, especialización en la Gestión Pública

Experiencia

- Experiencia Profesional de 5 años.
- Experiencia de 3 años en la gestión financiera pública con operaciones de endeudamiento externo.
- Experiencia en el manejo del SIAF-SP.
- Experiencia en la aplicación de las normas de tesorería gubernamental y demás dispositivos vigentes sobre la materia.
- Manejo de aplicaciones informáticas a nivel de usuario.



2.2.5. Especialista en Adquisiciones y Contrataciones

Se encarga de los procesos de selección para adquirir bienes o contratar servicios, consultorías y obras necesarias para la ejecución de los componentes y actividades del Programa, conforme a un Plan de Adquisiciones previamente formulado y aprobado. Es contratado con recursos del Programa y depende jerárquicamente del Coordinador Administrativo.

Sus funciones son:

- a) Elaborar el Plan de Adquisidores del Programa en base a los Planes Operativos Anuales, coordinando con las áreas correspondientes.
- b) Elaborar las solicitudes de No objeción para los procesos de contratación en el Marco del Programa.
- c) Brindar apoyo sobre las políticas de contratación y realizar seguimiento a todas contrataciones solicitadas por las áreas y entidades involucradas en el Programa.
- d) Realizar y evaluar los procesos de selección para la contratación de adquisición de bienes, servicios diferentes a consultoría, servicios de consultoría y obras, velando por el cumplimiento de las normas y procedimientos de las fuentes financiadoras del Programa y otras normas que sean aplicables, en coordinación con las unidades de coordinación técnica, comités de selección y entidades beneficiarias del Programa.
- e) Administrar los bienes y equipos adquiridos con los recursos del Programa, debiendo velar por su intangibilidad, hasta su transferencia definitiva a los beneficiarios.
- f) Participar en los comités de selección asignados.
- g) Administrar los contratos de servicios de consultoría, servicios diferentes a consultoría, adquisición de bienes y obras, haciendo cumplir las condiciones contractuales.

- h) Tramitar y coordinar con el área usuaria las aprobaciones de los Términos de Referencia, Especificaciones Técnicas en los componentes a su cargo.
- i) Tramitar y coordinar con el área usuaria las aprobaciones de los informes parciales de consultorías, obras y conformidad de los bienes adquiridos.
- j) Tramitar los pagos correspondientes de los contratos a su cargo, previa aprobación del área usuaria y/o los beneficiarios del Programa.
- k) Velar por el cabal cumplimiento de los contratos de adquisición de bienes, servicios, obras y consultorías, en los términos pactados y de acuerdo a las normas y procedimientos administrativos vigentes aplicables.
- l) Revisar la conformidad a la entrega de bienes, obras, prestación de servicios y consultorías, que otorguen los beneficiarios en los aspectos contractuales que competen a la UEP.
- m) Preparar la información y documentación requerida por la UEP, las entidades financiadoras del Programa y otros organismos competentes, relacionadas con los contratos del Programa.
- n) Preparar la información respecto a la gestión de contrataciones solicitadas por los especialistas en seguimiento y evaluación.
- o) Preparar la liquidación de contratos cuando sea necesario en coordinación con el área usuaria y las Entidades Beneficiarias.
- p) Otras funciones que en su ámbito de gestión le sean asignadas por el Coordinador Administrativo.
- q) Administrar los contratos que sean asignados a su cargo, coordinando con las áreas competentes respectivas de la UEP, MINEDU y demás beneficiarios.

Esta posición requiere del siguiente Perfil:

Formación

- Título profesional en Derecho, Ingeniería, Administración, Contabilidad y/o Economía.
- Estudios a nivel de postgrado o maestría en su especialidad, en especial sobre aplicación de políticas de contratación de organismos multilaterales y normas de contratación nacional.

Experiencia

- Experiencia Profesional de 5 años
- Experiencia de 3 años en la gestión de procesos de adquisiciones y contrataciones del Estado y con políticas de entidades multilaterales.
- Experiencia en gestión patrimonial.
- Experiencia en el manejo de herramientas informáticas a nivel de usuario.

2.3. Asesoría Legal

2.3.1. Asesor Legal

El Área de Asesoría Legal está a cargo de un Asesor Legal, contratado con recursos del Programa, el cual depende del Coordinador General del Programa.

Sus funciones son las siguientes:

- a) Coordinar y supervisar la correcta aplicación de las normas u procedimientos de las fuentes cooperantes de contrapartida local en los procesos de selección y evaluación de bienes y servicios que requiera el Programa.
- b) Absolver las consultas de carácter legal que le sean formuladas por las diversas áreas de la UEP, comités de selección, especialistas y coordinadores técnicos así como entidades involucradas en la implementación del Programa.

Elaborar, proponer y emitir opinión sobre las modificatorias, promulgación de nuevas normas y proyectos de normas que pudieran afectar o perfeccionar el marco jurídico o la gestión administrativa del Programa.

- d) Elaborar, en coordinación con el Áreas de Coordinación Administrativa, los modelos de contratos para adquisición de bienes y servicios que serán requeridos por el Programa, así como la elaboración de las adendas y demás documentos modificatorios que afecten los contratos suscritos.

Apoyar al Área de Coordinación Administrativa en el análisis de la documentación de carácter legal presentada por los postores adjudicados para la suscripción de los contratos.

- f) Analizar, revisar, absolver consultas y visar los contratos o convenios que sean suscritos por el Coordinador General del Programa.
- g) Brindar asesoramiento y apoyo legal en las negociaciones, procedimientos administrativos, legales y judiciales de los que sea parte el Programa.
- h) Mantener la reserva de la información y comunicaciones que tome conocimiento sobre Programa por el desarrollo de sus actividades.
- i) Conformar los comités de selección de contrataciones del Programa.
- j) Revisar y visar en señal de conformidad legal todos los documentos resolutivos emitidos por la UEP.
- k) Cautelar la seguridad y operatividad de la documentación legal propiedad del Programa que hubieran sido puestos a disposición de Área para el ejercicio de sus actividades. Informar oportunamente sobre cualquier acto o circunstancia que pudiera implicar riesgo de pérdida, daño o deterioro de los mismos.
- l) Otras actividades que la Coordinación General le encargue en el ámbito de su competencia.

El perfil requerido para el Asesor Legal es el siguiente:

Formación:

- Abogado Colegiado.

- Estudios de postgrado o maestría en su especialidad, en temas de gestión Pública, Políticas Públicas, Gestión de Proyectos de Inversión Pública y política de contratación de entidades multilaterales de financiamiento.

Experiencia:

- Experiencia Profesional de 5 años.
- Experiencia de 2 años en el manejo técnico legal especializado en Convenios de Préstamos e Inversión Pública, normatividad de los Sistemas de Presupuesto, Contabilidad, Adquisiciones, Endeudamiento y Control.
- Experiencia en la elaboración de convenios inter institucionales en el marco de Contrato de Préstamo con Organismos Multilaterales.
- Experiencia en Gestión de Proyectos o Programas de Inversión pública financiados por organismos multilaterales
- Experiencia en el manejo de herramientas y aplicativos informáticos a nivel de usuario.



2.4. Área de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación

2.4.1. Especialista en Seguimiento y Evaluación

El Área de Seguimiento y Evaluación está a cargo de un Especialista en Seguimiento y Evaluación, contratado con recursos del Programa, reporta directamente al Coordinador General del Proyecto y mantiene relaciones de coordinación con todas las Áreas de la UEP, las Unidades de Coordinación Técnica, las entidades beneficiarias y las fuentes cooperantes respecto a el seguimiento y evaluación de los indicadores, avances y resultados del Programa.

Sus funciones son:

- a) Elaborar y actualizar el Plan de Ejecución del Programa y la Programación Multianual de Inversiones de la UEP.
- b) Preparar en coordinación con los órganos de línea de la UEP el Plan Operativo Anual del Programa sobre la base del PEP, coordinando con el área de administración la elaboración del PA y el PF del Programa.
- c) Precisar los indicadores globales e intermedios que serán utilizados para el seguimiento y evaluación en cada componente de ejecución del Programa, de conformidad con lo establecido en los Contratos de Préstamo, el Estudio de Línea de Base y la Matriz de Resultados.
- d) Elaborar los términos de referencia y administrar el contrato de elaboración de la línea de base del Programa, las evaluaciones de resultados del Programa.
- e) Proponer la actualización de la Matriz de Resultados en base al Estudio de Línea de Base del Programa.
- f) Realizar el seguimiento permanente a la programación establecida de los Planes Operativos Anuales, coordinando con los responsables técnicos y las demás áreas involucradas de la UEP y del MINEDU, proponiendo las acciones preventivas y correctivas necesarias para el cumplimiento de los objetivos.



- g) Coordinar y facilitar la recolección y administración de la información generada y requerida por la administración del Programa.
- h) Elaborar en coordinación con los órganos de línea y apoyo de la UEP los Informes Semestrales de Progreso del Programa.
- i) Preparar las agendas de las reuniones para discutir los Informes de Progreso con el Coordinador de la UEP, las Direcciones de Línea y las áreas involucradas del MINEDU, los bancos y cuando se crea necesario con el Comité Directivo.
- j) Desarrollar las acciones necesarias para implementar misiones de supervisión a centros educativos beneficiarios, capacitaciones y otras actividades relevantes sobre el monitoreo de la ejecución del proyecto.
- k) Llevar a cabo estudios focalizados como producto de las complicaciones que se presenten durante la ejecución del proyecto.
- l) Establecer y administrar un portal electrónico para comunicar los resultados del Programa de libre acceso a las partes involucradas del MINEDU, ejecutores, las Fuentes Cooperantes y beneficiarios.
- m) Identificar y registrar las buenas prácticas y lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto, para una segunda fase u otros proyectos.
- n) Preparar los formatos y mecanismos para la captación de información de manera periódica de las Unidades de Coordinación Técnica y las Entidades Beneficiarias que participen en la ejecución de los componentes del Programa.
- o) Coordinar con la Oficina de Informática del MINEDU la implantación oportuna de sistemas computarizados para la consolidación mecánica del Sistema Administrativo, Contable y Financiero del Programa, que permitan emitir los reportes de evaluación y seguimientos solicitados por las Fuentes Cooperantes.
- p) Consolidar la información y preparar los reportes de seguimiento y evaluación solicitados por las Fuentes Cooperantes, de acuerdo a los Contratos de Préstamos suscritos y al presente Manual de Operaciones.
- q) Coordinar la información del desarrollo de los componentes sobre todo en lo relacionado a los avances y dificultades en la ejecución del Programa.
- r) Participar en la formulación, programación y evaluación presupuestal del Programa en coordinación con las áreas competentes de la UEP.
- s) Diseñar los mecanismos necesarios para realizar seguimientos permanentes y evaluaciones periódicas de los convenios y contratos suscritos, coordinando con las áreas correspondientes.
- t) Realizar el seguimiento a las actividades del Programa y supervisar el cumplimiento de las metas físicas en coordinación con el Área Técnica y los responsables de cada Componente.
- u) Elaborar los informes de seguimiento físico y financiero así como las evaluaciones semestrales y anuales de gestión del Programa en el marco de las disposiciones de los Sistemas de Planificación y Presupuesto así como las directivas institucionales de la Secretaría de Planificación Estratégica del MINEDU.



- v) Consolidar la medición de los indicadores y recomendar las correcciones y modificaciones requeridas para el cumplimiento de los objetivos del Programa.
- w) Elaborar el Informe de Consistencia (Formato SNIP 15) y el Informe de Cierre (Anexo SNIP 24) del Programa de Inversión.
- x) Coordinar la elaboración del Informe de Cierre del Programa en coordinación con el Área Administrativa del Programa.
- y) Dar seguimiento a las medidas correctivas y observaciones establecidas en los informes de auditoría del Programa.
- z) Mantener la reserva de la información y comunicaciones que conozca sobre el Programa por el desarrollo de sus actividades.
- aa) Realizar otras funciones, materia de su competencia y/o aquellas que le sean asignadas por el Coordinador General.

El siguiente es el perfil necesario para ocupar esta posición:

Formación:

- Título profesional en ingeniería, economía, administración, contabilidad o carreras afines.
- Estudios de post grado o maestría en su especialidad, de preferencia específica en Estadística, Evaluación de Proyectos o Gestión de Proyectos.

Experiencia

- Experiencia profesional de 5 años.
- Experiencia de 3 años en planificación y evaluación de inversiones públicas, de preferencia en los sectores de desarrollo social en los sectores educación, alimentación, vivienda y/o medio ambiente.
- Experiencia en el manejo de indicadores de los Sistemas Administrativos del Estado.
- Experiencia en el manejo de herramientas de informática a nivel de operador, sobre todo con aplicaciones estadísticas.

2.5. Área de Pre Inversión

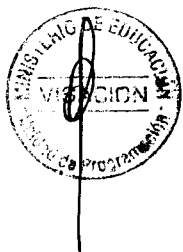
2.5.1. Coordinador de Evaluación

Es contratado con recursos del Programa, depende del Coordinador General del Programa, tiene bajo su responsabilidad al Especialista en Evaluación de PIP y coordina principalmente con el Área de Apoyo Técnico de UEP, la Unidad de Coordinación Técnica de la OINFE, las entidades beneficiarias del Conglomerado de infraestructura del Programa y el Área de Seguimiento y Evaluación de la UEP.

Sus funciones principales son las siguientes:

- a) Revisar los estudios de preinversión a nivel de perfil de los proyectos de infraestructura y verificar el cumplimiento de los requisitos técnicos contemplados en los perfiles tipo del Programa.

- b) Elaborar los informes de declaratoria de viabilidad de los proyectos que se formulen en el marco de los Conglomerados de Infraestructura y ponerlos a consideración del Coordinador General del Programa para su aprobación.
- c) Coordinar con los responsables de la elaboración de los perfiles y con la Unidad Formuladora de la OINFE el levantamiento de observaciones cuando corresponda.
- d) Elaborar, en coordinación con el Área de Seguimiento y Evaluación, los Informes de Consistencia (Formato SNIP 15) y los Informes de Cierre (Anexo SNIP 24) de los Proyectos de Infraestructura que se ejecuten en el marco del Conglomerado.
- e) Apoyar en la aplicación, registro, seguimiento y monitoreo de PIP referidos al componente de infraestructura educativa en el Banco de Proyectos del SNIP.
- f) Mantener la reserva de la información y comunicaciones que conozca sobre el Programa por el desarrollo de sus actividades.
- g) Otras actividades que le encargue el Coordinador General en el ámbito de su competencia.



El perfil requerido para esta posición es el siguiente:



Formación

- Grado de Bachiller o Título profesional de Economista, ingeniero civil, industrial o carreras afines.
- Estudios de especialización a nivel de Post-Grado o maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos de inversión Pública (PIP).

Experiencia

- Experiencia profesional de 5 años.
- Experiencia de 3 años liderando la formulación y evaluación de PIPs de infraestructura. Experiencia en la aplicación de aspectos normativos del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), así como de los procedimientos, pautas y guías técnicas para la formulación y evaluación de PIPs en los sectores de educación, alimentación, desarrollo social, o desarrollo urbano, de acuerdo a lo estipulado en el Anexo SNIP 14 (Perfil profesional del responsable de OPI).
- Experiencia en el manejo de herramientas y aplicativos informáticos a nivel de operador.

2.5.2. Especialista en Evaluación de PIP

Es contratado con recursos del Programa y depende jerárquicamente del Coordinador de Evaluación y es responsable de efectuar las siguientes funciones:

- a) Efectuar la coordinación, supervisión, seguimiento y revisión de los estudios de preinversión que realice la Unidad Formuladora de la OINFE en las entidades beneficiarias dentro del marco del Programa, hasta la obtención de la declaratoria de viabilidad correspondiente.
- b) Apoyar en la generación de asistencia técnica a la OINFE y las entidades beneficiarias con el Conglomerado de Infraestructura en la elaboración y evaluación de los perfiles

de proyecto en lo relacionado a las actividades de intervención y según los costos programados para este componente y dentro de la normatividad vigente establecida por el SNIP.

- c) Coordinar con la OINFE, el equipo de especialistas de apoyo técnico asignados a dicha Área y las entidades beneficiarias la elaboración de los términos de referencia para la contratación de los estudios de preinversión requeridos.
- d) Otras que le asigne el coordinador de Evaluación

El Perfil requerido para esta posición es el siguiente:

Formación:

Grado de Bachiller o Título Profesional en Economía, Administración, Ingeniería o carreras afines.

- Estudios de post grado en formulación y evaluación de proyectos de inversión pública bajo el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública.

Experiencia

- Experiencia laboral mínima de 3 años en el sector público.
- Experiencia mínima de 2 años en la formulación, desarrollo o evaluación de proyectos de inversión pública para el sector social.
- Experiencia en el seguimiento de la fase de inversión en proyectos del sector social.
- Experiencia en la aplicación de aspectos normativos del SNIP, así como de los procedimientos, pautas y guías técnicas para la formulación y evaluación de PIPs en los sectores de educación, alimentación, desarrollo social, o desarrollo urbano.
- Experiencia en el manejo de herramientas y aplicativos informáticos a nivel operador.
- Capacidad para trabajo en equipo.

2.6. Área de Apoyo Técnico de Infraestructura

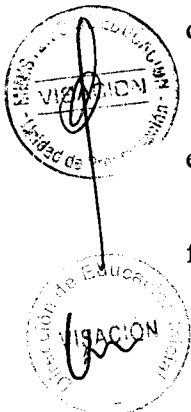
2.6.1. Coordinador de Infraestructura

Es contratado con recursos del Programa y reporta directamente al Coordinador General; tiene bajo su responsabilidad la implementación del componente 1 del Programa. Para lo cual cuenta con Especialistas en Infraestructura asignados para los Departamentos de Ayacucho, Huancavelica y Huánuco.

El Coordinador de Infraestructura, coordina con la OINFE los aspectos normativos, funcionales referidos a la infraestructura y equipamiento a diseñar e implementar en el Programa, para lo cual el Programa contratará un Equipo de Asistencia Técnica a la OINFE que permita elaborar los documentos técnicos tales como términos de referencia, especificaciones técnicas, lineamientos de diseño, informes de revisión de productos parciales y finales, expedientes técnicos, recepción de equipamiento y obras, conformación de comités de selección, entre otros para cumplir con los objetivos del componente.

Sus funciones son:

- a) Participar en la elaboración del Plan Operativo Anual del componente a su cargo, en coordinación con la OINFE.
- b) Coordinar con la OINFE, el cumplimiento de las actividades programadas en los Planes Operativos Anuales del componente a su cargo.
- c) Coordinar con la OINFE la elaboración de Términos de Referencia, Especificaciones Técnicas y Expedientes Técnicos, para realizar las contrataciones de equipamiento, estudios y obra.
- d) Solicitar las contrataciones de adquisición de bienes y servicios, consultorías y ejecución para la implementación del saneamiento físico legal, expedientes técnicos, mobiliario y ejecución y supervisión de obras del componente 01 del Programa.
- e) Tramitar las solicitudes de no objeción que se requieran para la implementación de las actividades que se requieran en la ejecución del componente a su cargo.
- f) Efectuar el seguimiento de los procesos de contratación de los estudios de preinversión, estudios definitivos, supervisión y ejecución de obras que se ejecuten en el marco del Programa, para lo cual se requiere la opinión técnica favorable emitida por la OINFE, cuando corresponda según sus responsabilidades normativas y de diseño y lo establecido en los respectivos contratos.
- g) Aprobar los términos de referencia, especificaciones técnicas, expedientes técnicos de obras y saneamiento físico legal, informes de supervisión, liquidaciones de obra, tramitar cuando corresponda adicionales de obra, valorizaciones de obra y otros según lo establecido en la normatividad y los respectivos contratos.
- h) Prever, cuando corresponda, los servicios profesionales de ingeniería para el cumplimiento de sus funciones de seguimiento y administración de contratos de obra y consultoría.
- i) Apoyar en las estrategias, identificación de candidatos y firmas que puedan concursar para la ejecución de las obras, provisión de los bienes y los servicios que se requieran para la implementación de las actividades del componente a su cargo.
- j) Coordinar y supervisar el cumplimiento de los aspectos socio-ambientales en la ejecución de obras y servicios para el desarrollo del componente a su cargo.
- k) Coordinar, programar, implementar y supervisar los procesos de saneamiento físico legal en las instituciones educativas beneficiarias del Programa.
- l) Elaborar los reportes de avance físico de la implementación de actividades del Componente a su cargo.
- m) Tramitar las autorizaciones de pago en los contratos suscritos para la implementación de las actividades del Componente 1, remitidos por los especialistas a su cargo con la opinión técnica favorable emitida por la OINFE.
- n) Participar con el Área de Planeamiento, Seguimiento y Evaluación, para mantener actualizados los indicadores relacionados con la implementación de actividades, logro de objetivos, resultados e impactos Componente 01 del Programa.



- o) Coordinar y supervisar el cumplimiento de las especificaciones y normas técnicas ambientales sobre su especialidad, aplicadas al diseño y ejecución de obras para el desarrollo del Componente 01.
- p) Mantener la reserva de la información y comunicaciones que haya tomado conocimiento sobre el Programa por el desarrollo de sus actividades.
- q) Cautelar la seguridad y operatividad de los bienes y activo fijo de propiedad del Programa que hubieran sido puestos a su disposición para el ejercicio de sus actividades. Informar oportunamente sobre cualquier acto o circunstancia que pudiera implicar riesgo de pérdida, daño o deterioro de los mismos.
- r) Transferir al término de contrato la documentación, bases de datos y estudios referidos al servicio realizado; así como el acervo documentario los bienes y activos del Programa que hayan sido puestos a su disposición para el ejercicio de sus funciones.
- s) Resolver los reclamos, solicitudes, controversias, según lo especificado en los respectivos contratos para la implementación del componente a su cargo.
- t) Realizar misiones de evaluación física de la implementación de las obras del componente a su cargo.
- u) Otras actividades que la Coordinación General del Programa le encargue en el ámbito de su competencia.

Esta posición requiere del siguiente perfil:

Formación:

- Título profesional en Arquitectura o Ingeniería Civil, colegiado habilitado
- Estudios de especialidad en gestión pública, formulación de proyectos de inversión pública bajo el SNIP.
- Cursos que acrediten conocimiento en normatividad de contrataciones del estado.

Experiencia

- Experiencia Profesional mínima de 7 años en el sector público.
- Experiencia mínima de 4 años en cargos directivos de gestión de proyectos de inversión pública para el sector social, ejecución de estudios y obras de infraestructura pública.
- Experiencia de uso de sistemas de programación, seguimiento y monitoreo de proyectos de infraestructura y conocimientos de informática a nivel de usuario.

2.6.2. Especialistas en Infraestructura

Son contratados con recursos del Programa, reportan directamente al Coordinador de Infraestructura. El ámbito de sus funciones se desarrollan en el departamento asignado: Ayacucho, Huancavelica, Huánuco. Coordinan con la OINFE, los contratistas y consultores a su cargo y las entidades beneficiarias del Programa.

Sus principales funciones son las siguientes:

- a) Apoyar a las áreas responsables en la elaboración de los planes operativos anuales, del componente de infraestructura del departamento a su cargo, coordinando con el equipo técnico de apoyo a la OINFE y los beneficiarios.
- b) Apoyar, en coordinación con la OINFE, la elaboración de los Términos de Referencia, Especificaciones Técnicas y solicitudes de no objeción que se requieran para la implementación de las actividades del Componente de Infraestructura Educativa del Departamento a su cargo.
- c) Conformar los comités de selección en los que sea designado.
- d) Efectuar el seguimiento de los procesos de contratación de los estudios de pre inversión, estudios definitivos, supervisión y ejecución de obras en los Departamentos asignados.
- e) Verificar e informar al Coordinador de Infraestructura sobre el cumplimiento de los aspectos socio-ambientales y de saneamiento físico legal en la ejecución de obras y servicios para el desarrollo del Componente de infraestructura del departamento a su cargo.
- f) Administrar los contratos y convenios suscritos para la implementación de las actividades de estudios, obras y equipamiento del componente de infraestructura del departamento a su cargo, en coordinación con el Equipo de Asistencia Técnica a la OINFE.
- g) Efectuar el seguimiento de los procesos de contratación de los estudios de preinversión, estudios definitivos, supervisión y ejecución de obras que se ejecuten en el marco del Programa en el ámbito de su competencia, para lo cual se requiere la opinión técnica favorable emitida por la OINFE, cuando corresponda según sus responsabilidades normativas y de diseño y lo establecido en los respectivos contratos.
- h) Elaborar reportes de avance físico y financiero de los contratos y convenios a su cargo.
- i) Apoyar en el registro y actualización de los indicadores relacionados con la implementación de actividades, logro de objetivos, resultados e impactos del componente de infraestructura del departamento a su cargo.
- j) Mantener la reserva de la información y comunicaciones que haya tomado conocimiento sobre el Programa por el desarrollo de sus actividades.
- k) Recepcionar, revisar y recomendar la aprobación y trámite de pago de los informes parciales de estudios, supervisión y valorizaciones de obra, conformidad de recepción de equipamiento y liquidaciones de los convenios y contratos a su cargo.
- l) Verificar o coordinar la verificación con los beneficiarios de los avances físicos de las obras y equipamiento de los contratos y convenios a su cargo.
- m) Otras actividades que el Coordinador de Infraestructura le indique en el ámbito de su competencia relacionados al Programa.

El perfil requerido para esta posición es el siguiente:

Formación

- Título profesional en Arquitectura o Ingeniería Civil, colegiado habilitado.
- Estudios de especialidad, formulación de proyectos de inversión pública bajo el SNIP.

- Cursos que acrediten conocimiento en normatividad de contrataciones del estado.

Experiencia

- Experiencia Profesional de 5 años
- Experiencia de 03 años en el diseño, ejecución y supervisión de estudios; ejecución, supervisión y administración de contratos de obras y servicios, preferentemente en proyectos de infraestructura.

Experiencia de uso de sistemas de programación, seguimiento y monitoreo de proyectos de infraestructura y conocimientos de informática a nivel de usuario.



2.7. Área de Apoyo Técnico Pedagógico

2.7.1. Coordinador Pedagógico

Reporta directamente al Coordinador General del Programa, tiene bajo su responsabilidad a los Coordinadores Pedagógicos Regionales asignados para los Departamentos de Ayacucho, Huancavelica y Huánuco respectivamente y trabaja conjuntamente con el equipo de Asistencia Técnica que apoyo a la DEI formado por (i) un Especialista en Acompañamiento Pedagógico; (ii) uno en Materiales Educativos y (iii) otro en Gestión Pedagógica. Mantiene coordinación directa con la DEI, así como también con las Áreas de Planeamiento, Seguimiento y Evaluación y Administrativa de la UEP y otras dependencias del MINEDU vinculadas con procesos regulatorios o consultivos de su competencia.

Sus funciones son:

- a) Planificar en coordinación con la DEI la gestión y suscripción de Convenios Interinstitucionales con los beneficiarios del Programa u otras dependencias públicas o privadas, necesarios para la implementación del componente 2 y hacer seguimiento al cumplimiento de los mismos.
- b) Coordinar y elaborar con la Dirección de Educación Inicial, el Equipo de Asistencia Técnica adscrito a la DEI y las Áreas de la UEP los Planes Operativos Anuales del Componente 2 del Programa.
- c) Acompañar la ejecución de las actividades programadas en los Planes Operativos Anuales del componente a su cargo.
- d) Elaborar, en coordinación con el Equipo de Asistencia Técnica adscrito a la DEI, los Términos de Referencia, Especificaciones Técnicas y solicitudes de No Objeción y otras estrategias que se requieran para la implementación de las actividades del componente 2.
- e) Hacer seguimiento, monitorear y evaluar el desarrollo de las labores asignadas a los profesionales del Equipo de Asistencia Técnica adscrito a la DEI.
- f) Apoyar en las estrategias de identificación de candidatos y firmas que pueden concursar para la ejecución de las actividades del Componente 2 del Programa.
- g) Elaborar y remitir al Coordinador General de la UEP, reportes mensuales de los avances en la implementación de las actividades previstas en el POA.

- h) Convocar y desarrollar reuniones periódicas con los Coordinadores Pedagógicos Regionales, el equipo de Asistencia Técnica adscrito a la DEI y otro personal de la UEP que se considere necesario.
- i) Coordinar y supervisar el desarrollo de los contratos suscritos para la implementación de las actividades del Componente a su cargo.
- j) Participar del proceso de selección de la Institución Formadora responsable de la implementación del sub componente de acompañamiento pedagógico y de gestión.
- k) Supervisar el proceso de selección de los acompañantes pedagógicos y de gestión, que tiene a su cargo la Institución Formadora.
- l) Emitir las conformidades de los productos para el pago de los contratos suscritos para la implementación de las actividades del Componente 2, remitidos por el equipo de Asistencia Técnica que apoya a la DEI.
- m) Elaborar los reportes de avance físico de la implementación de actividades del componente a su cargo.
- n) Participar con el área de Monitoreo y Evaluación para mantener actualizados los indicadores relacionados con la implementación de actividades, logro de objetivos, resultados e impactos del Componente 2 del Programa.
- o) Mantener la reserva de la información y comunicaciones que haya tomado conocimiento sobre el Programa por el desarrollo de sus actividades.
- p) Cautelar la seguridad y operatividad de los bienes y activo fijo de propiedad del Programa que hubieran sido puestos a su disposición para el ejercicio de sus actividades. Informar oportunamente sobre cualquier acto o circunstancia que pudiera implicar riesgo de pérdida, daño o deterioro de los mismos.
- q) Transferir al término de contrato: la documentación, bases de datos y estudios referidos al servicio realizado; así como el acervo documental los bienes y activos del Programa que hayan sido puestos a su disposición para el ejercicio de sus funciones.
- r) Otras actividades que la Coordinación General le encargue en el ámbito de su competencia relacionados al Programa.



Para esta posición se especifica el siguiente perfil:

Formación

- Profesional titulado en Educación, Psicología, o carreras afines.
- Estudios de postgrado o maestría en educación, educación inicial, desarrollo social, políticas públicas, políticas sociales o afines.

Experiencia

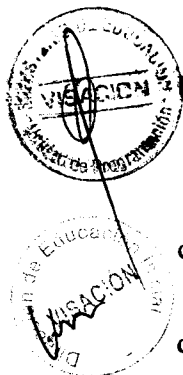
- Experiencia profesional mínima de 5 años.
- Experiencia de 3 años en la dirección, diseño, ejecución o supervisión de proyectos educativos en entidades públicas o Proyectos con Convenios con organismos multilaterales.
- Experiencia en el uso de sistemas de seguimiento y ofimática a nivel de usuario.

2.7.2. Coordinadores Pedagógicos Regionales

El Programa financiará la contratación de un Coordinador Pedagógico Regional por cada Departamento intervenido, los mismos que coordinarán la ejecución de sus actividades con el equipo de Asistencia Técnica que apoya a la DEI y el Coordinador Pedagógico, a quién le reportan el trabajo realizado en su ámbito de intervención.

Sus funciones son las siguientes:

- a) Establecer contacto con los GGRR, DREs, UGELs y otras instituciones beneficiarias para elaborar con dichas instancias la planificación concertada anual en el marco del POA.
- b) Coordinar con los GGRR, DREs, UGELs y otras instituciones involucradas la implementación de las actividades previstas en los subcomponentes del Componente 2 del Programa: Acompañamiento Pedagógico y de Gestión, Materiales Educativos y Participación de Padres de Familia.
- c) Hacer seguimiento de los aspectos relacionados a la firma de los Convenios de Cooperación Interinstitucional.
- d) Acompañar y monitorear la adecuada implementación de las actividades previstas en la planificación concertada anual, esto implica hacer visitas de campo.
- e) Convocar y realizar reuniones semestrales para informar a las instancias e instituciones beneficiarias sobre los avances, dificultades y recomendaciones del Programa.
- f) Participar de las jornadas de sensibilización, de los beneficiarios del Programa: docentes, directores y padres de familia, a nivel de Distrito.
- g) Efectuar el seguimiento y monitoreo a la recepción y estado de los materiales educativos, para lo cual requiere de los reportes periódicos sobre la recepción y estado de los mismos.
- h) Coordinar con las instituciones que operan en la zona asignada y que desarrollan programas de apoyo social (PRONAA, APAFAs, programas de salud, nutrición, protección social, etc.) la articulación, complementariedad, intercambio de información y la generación de sinergias sobre las acciones del Componente 2 del Programa.
- i) Monitorear el desarrollo de las actividades relacionadas con la participación de los padres y madres de familia.
- j) Acompañar en campo la ejecución de las actividades de acompañamiento pedagógico a cargo de la Institución Formadora.
- k) Realizar reuniones periódicas de evaluación del desarrollo de las actividades de acompañamiento pedagógico. Prever en algunas de ellas la participación del equipo de Asistencia Técnica que apoya a la DEI.
- l) Conducir y organizar las campañas de promoción de la educación inicial, promoviendo la participación de otras instituciones públicas y privadas involucradas en la atención de la infancia a nivel de Distrito.
- m) Elaborar y remitir informes mensuales al Coordinador Pedagógico sobre el desarrollo de las actividades, que incluya los logros, dificultades y recomendaciones a seguir.



- n) Mantener la reserva de la información y comunicaciones que haya tomado conocimiento sobre el Programa por el desarrollo de sus actividades.
- o) Otras actividades que el Coordinador Pedagógico le indique en el ámbito de su competencia relacionados al Programa.

El perfil requerido para esta posición es el siguiente:

Formación

- Profesional titulado en Educación, Psicología o carreras afines.

Experiencia

- Experiencia profesional mínima de 5 años.
- Experiencia de 3 años en labores de coordinación o seguimiento de proyectos o programas educativos.
- Experiencia en el uso de ofimática a nivel de usuario.



3. Unidades de Coordinación Técnica

En el marco del Proyecto, las Unidades de Coordinación Técnica serán (i) la OINFE (Viceministerio de Gestión Institucional), responsable técnico funcional del Componente 1; y (ii) la DEI (Viceministerio de Gestión Pedagógica), responsable técnico funcional del Componente 2.

Para el cumplimiento de sus responsabilidades el Programa contratará un Equipo Técnico para cumplir con las siguientes funciones operativas:

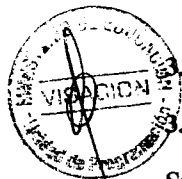
- Brindar a la UEP los lineamientos para el cumplimiento de los objetivos del Programa.
- Aprobar la Programación Anual de Actividades de los componentes a su cargo.
- Aprobar los términos de referencia y especificaciones técnicas de los bienes y servicios requeridos para la implementación de las actividades de los componentes a su cargo.
- Dar visto bueno a los informes de conformidad de los bienes y servicios entregados al Programa para la implementación de las actividades de los componentes a su cargo.
- Participar, como especialistas técnicos, en los Comités de Selección de proveedores de bienes y servicios requeridos para la implementación de las actividades de los componentes a su cargo.
- Supervisar la implementación de las actividades de los Componentes a su cargo.
- Disponer las medidas correctivas y de apoyo necesarias para una adecuada implementación del Programa.
- Dar visto bueno a los acuerdos o convenios interinstitucionales que suscriba la UEP para apoyar la implementación de las actividades de los componentes a su cargo.

Su estructura y funciones están en relación directa a los requerimientos y actividades de los dos Componentes del Programa, por lo que dependen e interactúan funcionalmente dentro de las Unidades de Coordinación Técnica (OINFE, DEI) y mantienen relaciones de coordinación frecuente y dependencia administrativa con las Áreas de Apoyo Técnico (Pedagógico y de Infraestructura) de la UEP.

La estructura de puestos del Equipo de Asistencia Técnica y su distribución en las Unidades de Coordinación Técnica es la siguiente:

Cuadro N° 3.1 Distribución del Equipo de Asistencia Técnica en las Unidades de Coordinación Técnica

EQUIPO DE ASISTENCIA TÉCNICA	
Oficina de Infraestructura Educativa (OINFE) Responsable del Componente 01: Espacios Educativos	Dirección de Educación Inicial (DEI) Responsable del Componente 2: Prácticas Pedagógicas, Gestión y Participación Familiar
<ul style="list-style-type: none"> • Arquitecto. • Especialista en Estructuras. • Especialista en Instalaciones Sanitarias. • Especialista en Instalaciones Eléctricas. • Especialista en Metrados, Costos y Presupuesto. • Especialista en Formulación en PIP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista en Materiales Educativos. • Especialista en Acompañamiento Pedagógico. • Especialista en Gestión Pedagógica.



3.1. Equipo de Asistencia Técnica de la OINFE

3.1.1. Arquitecto

Sus funciones son:

- a) Consolidar toda la información técnica sobre el Conglomerado de Espacios Educativos a ser desarrollados en las IIEE seleccionados por el Programa vinculados a su especialidad.
- b) Elaborar las especificaciones técnicas de diseño arquitectónico y ajustarlas a los espacios de intervención según el Prototipo determinado por la OINFE para su implementación en el marco del presente Programa, según la normatividad vigente.
- c) Elaborar las especificaciones y normas técnicas de diseño arquitectónico para el equipamiento del mobiliario escolar y mantenimiento de la infraestructura educativa de las IIEE que participan en el Programa.
- d) A solicitud de la OINFE Elaborar los planos arquitectónicos y mobiliario escolar adaptados a las condiciones y requerimientos actuales de las IIEE participantes en el Programa.
- e) Participar en la formulación de las estrategias de intervención para la ejecución del Componente de Espacios Pedagógicos del Programa.
- f) Opinar y absolver consultas sobre los requerimientos de infraestructura educativa y equipamiento de su especialidad que se den a lo largo de la implementación del Componente 01 del Programa.
- g) En coordinación con la OINFE elaborar los Términos de Referencia y Expedientes Técnicos para la ejecución de obras, adquisición de bienes y contratación de servicios vinculados a su especialidad en la implementación del Componente 01 del Programa

- h) Participar en los comités de evaluación de los procesos de selección que se convoquen para la provisión de las obras, bienes y servicios de su especialidad requeridos para la implementación de las actividades del Componente 01 del Programa a cargo de la OINFE.
- i) Supervisar la ejecución de obras, la provisión de bienes y servicios en su especialidad que se requieran para la implementación de las actividades del Programa que estén a cargo de la OINFEI.
- j) Coordinar y supervisar el cumplimiento de las especificaciones y normas socio-ambientales sobre su especialidad, aplicadas al diseño y ejecución de obras y servicios para el desarrollo del Componente 01.
- k) Elaborar los informes de conformidad de las obras, los bienes, servicios y consultorías solicitados por la OINFE con cargo a los recursos del Programa y relacionados a los aspectos arquitectónicos del Componente 01.
- l) Apoyar a la OINFE en la elaboración de normas técnicas y administrativas que se requieran para la adecuada implementación de las actividades del Componente 1 del Programa.
- m) Coordinar con la Áreas de la UEP los aspectos administrativos y técnicos referidos a la ejecución de Componentes 1 del Programa vinculados a su especialidad.
- n) Mantener la reserva de la información y comunicaciones que haya tomado conocimiento sobre el Programa por el desarrollo de sus actividades.
- o) Realizar otras funciones que le asigne la OINFE vinculados a su especialidad y al desarrollo del Programa

El perfil que se especifica para esta posición es el siguiente:

Formación:

Título profesional en Arquitectura, colegiado habilitado.

- Estudios de especialidad para el desarrollo de diseño arquitectónico y elaboración de expedientes técnicos.

Experiencia:

- Experiencia Profesional de 5 años
- Experiencia de 03 años en el diseño, ejecución y supervisión de estudios definitivos en la especialidad de Arquitectura.
- Experiencia de uso de sistemas de programación, seguimiento y monitoreo de proyectos de infraestructura y conocimientos de informática a nivel de usuario.

3.1.2. Especialista en Estructuras

Sus funciones son:

- a) Consolidar toda la información técnica sobre el Conglomerado de Espacios Educativos a ser desarrollados en las I.I.E.E seleccionados por el Programa vinculados a su especialidad.

- b) Elaborar las especificaciones técnicas y cálculos sobre diseño estructural y ajustarlas a los espacios de intervención según el Prototipo determinado por la OINFE para su implementación en el marco del presente Programa, según la normatividad vigente.
- c) A solicitud de la OINFE, diseñar y elaborar los planos de diseño estructural adaptados a las condiciones y requerimientos actuales de las I.E.E participantes en el Programa.
- d) Participar en la formulación de las estrategias de intervención para la ejecución del Componente de Espacios Pedagógicos del Programa.
- e) Opinar y absolver consultas sobre los requerimientos de infraestructura educativa relacionados a su especialidad que se den a lo largo de la implementación del Componente 01 del Programa.
- f) En coordinación con la OINFE elaborar los Términos de Referencia y Expedientes Técnicos para la ejecución de obras, adquisición de bienes y contratación de servicios vinculados a su especialidad en la implementación del Componente 01 del Programa
- g) Participar en los comités de evaluación de los procesos de selección que se convoquen para la provisión de las obras, bienes y servicios de su especialidad requeridos para la implementación de las actividades del Componente 01 a cargo de la OINFE.
- h) Elaborar los informes técnicos necesarios de su especialidad cuando los administradores de contrato de la UEP se lo requieran a través de la OINFE.
- i) Coordinar y supervisar el cumplimiento de las especificaciones y normas socio-ambientales sobre su especialidad, aplicadas al diseño y ejecución de obras para el desarrollo del Componente 01.
- j) Apoyar a la OINFE en la elaboración de normas técnicas y administrativas que se requieran para la adecuada implementación de las actividades del Componente 1 del Programa.
- k) Mantener la reserva de la información y comunicaciones que haya tomado conocimiento sobre el Programa por el desarrollo de sus actividades.
- l) Realizar otras funciones que le asigne la OINFE vinculados a su especialidad y al desarrollo del Programa

El perfil que se especifica para esta posición es el siguiente:

Formación:

- Título profesional en Ingeniería Civil, colegiado habilitado
- Estudios de especialidad para el desarrollo del diseño estructural y elaboración de expedientes técnicos.

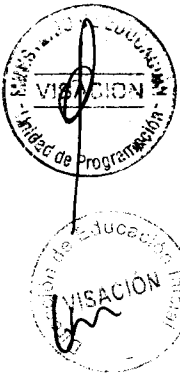
Experiencia:

- Experiencia Profesional de 5 años
- Experiencia de 03 años en el diseño, ejecución y supervisión de estudios definitivos en la especialidad de Estructuras
- Experiencia de uso de sistemas de programación, seguimiento y monitoreo de proyectos de infraestructura y conocimientos de informática a nivel de usuario.

3.1.3. Especialista en Instalaciones Sanitarias

Sus funciones son

- a) Consolidar toda la información técnica sobre el Conglomerado de Espacios Educativos a ser desarrollados en las I.I.EE seleccionados por el Programa vinculados a su especialidad.
- b) Elaborar las especificaciones técnicas y cálculos sobre las instalaciones sanitarias y ajustarlas a los espacios de intervención según el Prototipo determinado por la OINFE para su implementación en el marco del presente Programa, basadas en la normatividad vigente.
- c) A solicitud de la OINFE, diseñar y elaborar los planos de instalaciones sanitarias adaptados a las condiciones y requerimientos actuales de las I.I.EE participantes en el Programa.
- d) Participar en la formulación de las estrategias de intervención para la ejecución del Componente de Espacios Pedagógicos del Programa.
- e) Opinar y absolver consultas sobre los requerimientos de infraestructura educativa relacionados a su especialidad que se den a lo largo de la implementación del Componente 01 del Programa.
- f) En coordinación con la OINFE elaborar los Términos de Referencia y Expedientes Técnicos para la ejecución de obras, adquisición de bienes y contratación de servicios vinculados a su especialidad en la implementación del Componente 01 del Programa
- g) Participar en los comités de evaluación de los procesos de selección que se convoquen para la provisión de las obras, bienes y servicios de su especialidad requeridos para la implementación de las actividades del Componente 01 a cargo de la OINFE.
- h) Elaborar los informes técnicos necesarios de su especialidad cuando los administradores de contrato de la UEP se lo requieran a través de la OINFE.
- i) Coordinar y supervisar el cumplimiento de las especificaciones y normas socio-ambientales sobre su especialidad, aplicadas al diseño y ejecución de obras para el desarrollo del Componente 01.
- j) Apoyar a la OINFE en la elaboración de normas técnicas y administrativas que se requieran para la adecuada implementación de las actividades del Componente 1 del Programa.
- k) Mantener la reserva de la información y comunicaciones que haya tomado conocimiento sobre el Programa por el desarrollo de sus actividades.
- l) Realizar otras funciones que le asigne la OINFE vinculados a su especialidad y al desarrollo del Programa



El perfil que se especifica para esta posición es el siguiente:

Formación:

- Título profesional en Ingeniería Sanitaria, colegiado habilitado.

- Estudios de especialidad para el desarrollo del diseño sanitario y elaboración de expedientes técnicos.

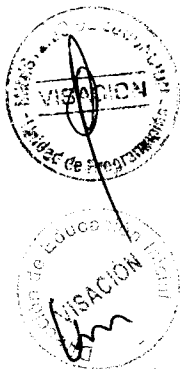
Experiencia:

- Experiencia Profesional de 5 años
- Experiencia de 03 años en el diseño, ejecución y supervisión de estudios definitivos en la especialidad de ingeniería sanitaria
- Experiencia de uso de sistemas de programación, seguimiento y monitoreo de proyectos de infraestructura y conocimientos de informática a nivel de usuario.

3.1.4. Especialista en Instalaciones Eléctricas

Sus funciones son:

- a) Consolidar toda la información técnica sobre el Conglomerado de Espacios Educativos a ser desarrollados en las I.E.E. seleccionados por el Programa vinculados a su especialidad.
- b) Elaborar las especificaciones técnicas y cálculos sobre las instalaciones eléctricas y ajustarlas a los espacios de intervención según el Prototipo determinado por la OINFE para su implementación en el marco del presente Programa, basadas en la normatividad vigente.
- c) A solicitud de la OINFE, diseñar y elaborar los planos de instalaciones eléctricas adaptados a las condiciones y requerimientos actuales de las I.E.E. participantes en el Programa.
- d) Participar en la formulación de las estrategias de intervención para la ejecución del Componente de Espacios Pedagógicos del Programa.
- e) Opinar y absolver consultas sobre los requerimientos de infraestructura educativa relacionados a su especialidad que se den a lo largo de la implementación del Componente 01 del Programa.
- f) En coordinación con la OINFE elaborar los Términos de Referencia y Expedientes Técnicos para la ejecución de obras, adquisición de bienes y contratación de servicios vinculados a su especialidad en la implementación del Componente 01 del Programa
- g) Participar en los comités de evaluación de los procesos de selección que se convoquen para la provisión de las obras, bienes y servicios de su especialidad requeridos para la implementación de las actividades del Componente 01 a cargo de la OINFE.
- h) Elaborar los informes técnicos necesarios de su especialidad cuando los administradores de contrato de la UEP se lo requieran a través de la OINFE.
- i) Coordinar y supervisar el cumplimiento de las especificaciones y normas socio-ambientales sobre su especialidad, aplicadas al diseño y ejecución de obras para el desarrollo del Componente 01.
- j) Apoyar a la OINFE en la elaboración de normas técnicas y administrativas que se requieran para la adecuada implementación de las actividades del Componente 1 del Programa.



- k) Mantener la reserva de la información y comunicaciones que haya tomado conocimiento sobre el Programa por el desarrollo de sus actividades.
- l) Realizar otras funciones que le asigne la OINFE vinculados a su especialidad y al desarrollo del Programa

El perfil que se especifica para esta posición es el siguiente:

Formación:

- Título profesional en Ingeniería Eléctrica o Mecánico Eléctrico, colegiado habilitado.
- Estudios de especialidad para el desarrollo del diseño y elaboración de expedientes técnicos.

Experiencia:

- Experiencia Profesional de 5 años
- Experiencia de 03 años en el diseño, ejecución y supervisión de estudios definitivos en la especialidad de eléctricas.
- Experiencia de uso de sistemas de programación, seguimiento y monitoreo de proyectos de infraestructura y conocimientos de informática a nivel de usuario.

3.1.5. Especialista en Metrados, Costos y Presupuesto

Sus funciones son:

- a) Consolidar toda la información técnica sobre el Conglomerado de Espacios Educativos a ser desarrollados en las I.EE seleccionados por el Programa vinculados a su especialidad.
- b) Elaborar las especificaciones técnicas y cálculos sobre los metrados, análisis de precios unitarios y presupuesto y ajustarlos a los espacios de intervención según el Prototipo determinado por la OINFE para su implementación en el marco del presente Programa, basadas en la normatividad vigente.
- c) A solicitud de la OINFE, elaborar los presupuestos referenciales, en base a los cálculos de metrados, unidades de medida y análisis de precios unitarios y adaptarlos a las condiciones y requerimientos actuales de las I.EE participantes en el Programa.
- d) Participar en la formulación de las estrategias de intervención para la ejecución del Componente de Espacios Pedagógicos del Programa.
- e) Opinar y absolver consultas sobre los requerimientos de infraestructura educativa relacionados a su especialidad que se den a lo largo de la implementación del Componente 01 del Programa.
- f) En coordinación con la OINFE elaborar los Términos de Referencia y Expedientes Técnicos para la ejecución de obras, adquisición de bienes y contratación de servicios vinculados a su especialidad en la implementación del Componente 01 del Programa
- g) Participar en los comités de evaluación de los procesos de selección que se convoquen para la provisión de las obras, bienes y servicios de su especialidad requeridos para la implementación de las actividades del Componente 01 a cargo de la OINFE.



- h) Elaborar los informes técnicos necesarios de su especialidad cuando los administradores de contrato de la UEP se lo requieran a través de la OINFE.
- i) Coordinar y supervisar el cumplimiento de las especificaciones y normas socio-ambientales sobre su especialidad, aplicadas al diseño y ejecución de obras para el desarrollo del Componente 01.
- j) Apoyar a la OINFE en la elaboración de normas técnicas y administrativas que se requieran para la adecuada implementación de las actividades del Componente 1 del Programa.
- k) Mantener la reserva de la información y comunicaciones que haya tomado conocimiento sobre el Programa por el desarrollo de sus actividades.
- l) Realizar otras funciones que le asigne la OINFE vinculados a su especialidad y al desarrollo del Programa

El perfil que se especifica para esta posición es el siguiente:

- Profesional en Ingeniería Civil o Arquitecto, colegiado habilitado.
- Experiencia profesional mínima de 05 años en elaboración de metrados, costos, presupuestos y especificaciones técnicas en proyectos de infraestructura para el sector público.
- Conocimientos y experiencia en el manejo de herramientas informáticas de gestión de presupuestos de obras civiles e ingeniería de detalle.

3.1.6. Especialista en Formulación en PIP

Sus funciones son:

- a) Consolidar toda la información técnica preliminar sobre el Conglomerado de Espacios Educativos a ser desarrollados en las H.EE seleccionados por el Programa, incluyendo el contenido de las especificaciones técnicas, planos y cálculos desarrollados para los diseños arquitectónicos, estructuras, instalaciones sanitarias, instalaciones eléctricas, metrado, materiales, costos, presupuestos, adquisiciones de bienes y servicios.
- b) Elabora los Términos de Referencia y demás documentos técnicos necesarios para la formulación de estudios de preinversión, su supervisión, adquisición de bienes y servicios y cualquier consultoría que se requiera relacionadas con la implementación del Componente 01 del Programa.
- c) Coordinar con la OINFE y las entidades beneficiarias la elaboración de los términos de referencia para la contratación de los estudios de preinversión y factibilidad requeridas.
- d) Asesorar a las Entidades Beneficiarias en lo referente a los aspectos técnicos involucrados en la ejecución de estudios de preinversión y definitivos de la implementación de las actividades del Componente 01 del Programa.
- e) Proponer normas y procedimientos que posibiliten la ejecución eficaz de los estudios de preinversión y definitivos.
- f) Mantener actualizado el registro de información de cada contrato, relacionado al avance de obra, valorizaciones tramitadas, ampliaciones, adicionales, deductivos, cambio de

especificaciones, liquidaciones entre otros en la ejecución de las obras del Conglomerado de Infraestructura del Programa.

- g) Participar en la formulación de las estrategias de intervención para la ejecución del Componente de Espacios Pedagógicos del Programa.
- h) Verificar el cumplimiento de las Directivas, Reglamentos y Normas en la ejecución de los Contratos de Obra y Supervisión.
- i) Coordina y/o participa con la Áreas de la UEP, las áreas de la OINFE, GGRR y UGELs en la entrega de Terrenos y Recepción de Obras.
- j) Cuando la UEP lo solicite, emitir opinión técnica respecto a los expedientes de presupuestos adicionales y deductivos, ampliaciones de plazo, cambio de especificaciones, u otros, de obras y supervisión, revisados y con opinión favorable de la OINFE.
- k) Participar en los comités de evaluación de los procesos de selección que se convoquen para la provisión de las obras, bienes y servicios requeridos para la implementación de las actividades del Componente 01 a cargo de la OINFE.
- l) Verificar y dar opinión respecto a los presupuestos adicionales solicitados por los contratistas, cuando se trate de un estudio realizado por la entidad y solicitado por la UEP.
- m) Coordinar y supervisar el cumplimiento de las especificaciones y normas socio-ambientales, aplicadas al diseño y ejecución de obras y servicios para el desarrollo del Componente 01.
- n) Proponer y plantear acciones y medidas que permitan corregir desviaciones y/o incumplimientos en la ejecución de las actividades del Componente 01 del Programa en el ámbito de su competencia.
- o) Mantener clasificado y actualizado los archivos de su competencia.
- p) Coordinar con la Áreas de la UEP los aspectos administrativos y técnicos referidos a la ejecución de Componentes 1 del Programa vinculados a su especialidad.
- q) Mantener la reserva de la información y comunicaciones que haya tomado conocimiento sobre el Programa por el desarrollo de sus actividades.
- r) Realizar otras funciones que le asigne la OINFE vinculados a su especialidad y al desarrollo del Programa.



El perfil que se especifica para esta posición es el siguiente:

Formación y experiencia

- Grado de Bachiller o Título profesional en ingeniería, arquitecto, economista o carreras afines con estudios de especialización en formulación de proyectos de inversión pública, bajo el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública.
- Experiencia mínima de cuatro (04) años en la formulación, desarrollo o evaluación de proyectos de inversión pública para el sector social.
- Experiencia en el seguimiento de la fase de inversión en proyectos del sector social.
- Dominio del software de la especialidad.

3.2. Equipo de Asistencia Técnica de la DEI

3.2.1. Especialista en Materiales Educativos

Sus funciones son:

- a) Dar orientaciones a los equipos correspondientes de la UEP para la gestión eficiente de los materiales educativos del nivel inicial, lo cual implica coordinar, implementar y realizar seguimiento al plan de gestión eficiente de los procesos públicos para la adquisición, modulado, embalaje y distribución de los materiales educativos.
- b) Elaborar los TdR para la adquisición de materiales educativos especificados por el Programa, garantizando la unidad con el enfoque pedagógico de la Educación Inicial.
- c) Promover el uso de recursos locales para la elaboración de materiales educativos en las regiones de intervención del Programa.
- d) Elaborar documentos que orienten el uso pedagógico y conservación de los materiales educativos distribuidos por el Programa.
- e) Participar en los Comités de Selección de los materiales educativos que se adquirirán.
- f) Conducir la implementación del software de información que permitirá registrar los materiales educativos que están siendo entregados al inicio del año escolar (entrega oportuna, estado y ubicación) y su estado durante el mismo.
- g) Elaborar reportes referidos a las actividades del Plan Operativo Anual para el sub componente de materiales educativos y remitirlos al Coordinador Pedagógico del Programa.
- h) Emitir los proyectos de conformidad del material educativo adquirido o solicitado.
- i) Mantener la reserva de la información y comunicaciones que haya tomado conocimiento sobre el Programa por el desarrollo de sus actividades.
- j) Efectuar otras actividades que la DEI en coordinación con el Coordinador Pedagógico le asigne, en el ámbito de sus competencias y relacionadas al Programa.

El perfil que se especifica para esta posición es el siguiente:

Formación

- Profesional en Educación, psicología o carreras afines.
- Estudios de post grado o maestría en educación.

Experiencia:

- Experiencia profesional mínima de 5 años.
- Experiencia de trabajo en proyectos educativos o sociales en zonas rurales.
- Dominio de herramientas informáticas a nivel de usuario.

3.2.2. Especialista en Acompañamiento Pedagógico

Sus funciones son:

- a) Apoyar al Coordinador del componente en todo lo relacionado al sub- componente de acompañamiento pedagógico.
- b) Desarrollar la fase de inducción sobre acompañamiento pedagógico a las Instituciones Formadoras seleccionadas.
- c) Dar asistencia técnica a las Instituciones Formadoras a cargo de la implementación del acompañamiento pedagógico y de gestión.
- d) Conformar los Comités de Selección vinculados al Componente 2 del Programa.
- e) Participar de las visitas de campo, talleres o reuniones previstas en el Programa.
- f) Coordinar con el Coordinador Pedagógico Regional su participación en las diferentes actividades previstas por el Programa en el Plan Operativo Anual.
- g) Elaborar los TdR para el Sub Componente de Acompañamiento Pedagógico.
- h) Formular lineamientos para los procesos de acompañamiento especificados en el Programa en coordinación con la Dirección de Educación Superior Pedagógica.
- i) Monitorear y evaluar los procesos de implementación de las acciones de acompañamiento.
- j) Elaborar materiales para orientar las acciones de acompañamiento previstas en los Planes Operativos.
- k) Elaborar y remitir informes mensuales al Coordinador Pedagógico, sobre los avances de las actividades del Componente.
- l) Mantener la reserva de la información y comunicaciones que haya tomado conocimiento sobre el Programa por el desarrollo de sus actividades.
- m) Efectuar otras actividades que la DEI en coordinación con Coordinador Pedagógico le asigne, en el ámbito de sus competencias y relacionadas al Programa.



El perfil que se especifica para esta posición es el siguiente:

Formación:

- Profesional en Educación Inicial.
- Estudios de post grado o maestría en educación.

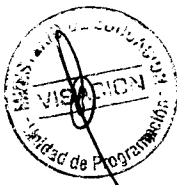
Experiencia:

- Experiencia profesional mínima de 5 años como docente de aula.
- Experiencia mínima de 3 años en acciones de acompañamiento pedagógico.
- Dominio de herramientas informáticas a nivel de usuario.

3.2.3. Especialista en Gestión Pedagógica

Sus funciones son:

- a) Monitorear, dar recomendaciones y alertas en relación al desarrollo de las actividades previstas en el marco del Componente 2.
- b) Elaborar los TdR para la realización de estudios y cartillas relacionados con la participación de los padres y madres de familia.
- c) Conformar los Comités de Selección vinculados al Componente 2 del Programa.
- d) Conducir las acciones de trabajo intersectorial a nivel local y comunal que permita asegurar la atención integral de niños y niñas.
- e) Conducir el desarrollo de acciones que promuevan la participación y cogestión de los padres de familia y de la comunidad en los servicios de educación inicial.
- f) Elaborar propuestas de normatividad del funcionamiento de los servicios de educación inicial.
- g) Organizar las reuniones de concertación e información con las instituciones que brindan servicios complementarios a la infancia a nivel de Distrito, en coordinación con la DRE y UGEL.
- h) Apoyar al Coordinador del componente en todo lo relacionado al Sub - Componente de Acompañamiento en Gestión.
- i) Desarrollar la fase de inducción sobre Acompañamiento en Gestión a las Instituciones Formadoras seleccionadas.
- j) Dar asistencia técnica a las Instituciones Formadoras en el Acompañamiento en Gestión.
- k) Realizar seguimiento a las consultorías responsables del Componente de Acompañamiento en Gestión.
- l) Participar de las visitas de campo, talleres o reuniones previstas en el Programa.
- m) Coordinar con el Coordinador Pedagógico Regional su participación en las diferentes actividades previstas por el Programa en el Plan Operativo.
- n) Elaborar reportes referidos a las actividades del Plan Operativo que están en el marco del Sub Componente de Acompañamiento Pedagógico y de Gestión así como de Materiales Educativos.
- o) Dar asistencia técnica al responsable de la elaboración de los TdR para el Sub Componente de Acompañamiento Pedagógico y de Gestión.
- p) Formular lineamientos para los procesos de Acompañamiento en Gestión especificados en el marco del Programa, en coordinación con la Dirección de Educación Superior Pedagógica.
- q) Monitorear y evaluar los procesos de implementación de las acciones de Acompañamiento en Gestión.
- r) Elaborar materiales para orientar las acciones de Acompañamiento en Gestión previstas en los Planes Operativos.
- s) Elaborar y remitir reportes mensuales al Coordinador Pedagógico de las actividades que tiene a su cargo.



- t) Mantener la reserva de la información y comunicaciones que haya tomado conocimiento sobre el Programa por el desarrollo de sus actividades.
- u) Efectuar otras actividades que la DEI en coordinación con Coordinador Pedagógico le asigne, en el ámbito de sus competencias y relacionadas al Programa.

El perfil que se especifica para esta posición es el siguiente:

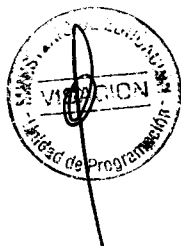
Formación:

- Profesional en Educación, Psicología o carreras afines.
- Estudios de post grado o maestría en gestión de proyectos o programas sociales.

Experiencia:

- Experiencia profesional mínima de 5 años.
- Experiencia en la coordinación o seguimiento de proyectos sociales o educativos en zonas rurales.

Dominio de herramientas informáticas a nivel de usuario.





PERÚ

Ministerio
de Educación



Banco
Interamericano
de Desarrollo
(IDB)



MANUAL DE OPERACIONES DEL PROGRAMA DE
MEJORAMIENTO DE LA EDUCACIÓN INICIAL EN
AYACUCHO, HUANCVELICA Y HUÁNUCO

Anexo 7.2

Gestión Administrativa y Financiera

Contenido:

1. ANEXO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL PROGRAMA	3
1.1. NORMAS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.....	3
1.1.1. Procedimientos financieros.....	3
1.1.2. Planificación financiera y Pronóstico de Desembolsos.....	4
1.1.3. Transferencia de Fondos y Cuentas Bancarias.....	5
1.1.4. Solicitudes de Desembolsos.....	5
1.1.5. Rendición de Cuentas (Justificación).....	10
1.2. PROCESO PRESUPUESTARIO.....	10
1.2.1. Programación y formulación del presupuesto anual:.....	10
1.2.2. Aprobación del presupuesto anual.....	11
1.2.3. Ejecución Presupuestal.....	11
1.2.4. Control de la ejecución presupuestal.....	11
1.2.5. Evaluaciones Presupuestarias.....	11
1.2.6. Actividades Contables y Financieras.....	12
1.2.7. Responsabilidades de Contabilidad y Finanzas.....	12
1.2.8. Registro de la información contable.....	13
1.2.9. Información contable.....	13
1.2.10. Información financiera.....	14
1.2.11. Información contable a terceros.....	15
1.3. TESORERÍA.....	15
1.3.1. Funciones de Tesorería.....	15
1.3.2. Cancelación de facturas - pago de obligaciones.....	16
1.3.3. Cancelación de recibos por honorarios a personas naturales.....	16
1.3.4. Sistema financiero contable.....	17
1.4. ACCIONES DE AUDITORÍA.....	18
1.4.1. Control Interno y Auditoría Interna.....	18
1.4.2. Control Externo e Informes.....	19
1.4.3. Plan de Supervisión Financiera.....	19
1.4.4. Modelos de Términos de Referencia para Contratar Servicios de Auditoría.....	20
1.5. FORMATOS PARA LA GESTIÓN FINANCIERA.....	31
1.6. FORMATOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PEP.....	58
1.7. FORMATOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PA.....	62



1. Anexo de la Gestión Administrativa y Financiera del Programa

El presente documento es un anexo del Manual de Operaciones del Programa de Mejoramiento de la Educación Inicial en Ayacucho, Huancavelica y Huánuco, en el que se describe la gestión administrativa y financiera del Programa, así como las acciones de auditoría que éste requiere.

1.1. Normas Generales de Administración Financiera

La administración financiera se regula, principalmente entre otros, por la Ley N° 28112 Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público, las disposiciones de la Dirección Nacional de Presupuesto Público (DNPP) del MEF, el Convenio de Préstamo y las Políticas vigentes de las Fuentes Cooperantes.

1.1.1. Procedimientos financieros

Este capítulo se establece, ente otros aspectos, la manera de operar los recursos financieros por fuentes de financiamiento, el manejo de cuentas, el manejo de las solicitudes de desembolsos, el plan financiero y pronóstico de desembolsos.

Los desembolsos se efectúan sobre la base de la planificación financiera, contenido en el POA y de la ejecución del gasto.

Son condiciones especiales previas al primer desembolso: (i) que se haya conformado la Unidad Ejecutora del Programa y se haya contratado al Coordinador General, de conformidad con los términos aprobados previamente por las Fuentes Cooperantes; (ii) que haya entrado en vigencia el Manual de Operaciones del Programa, en los términos acordados previamente con las Fuentes Cooperantes; y (iii) que se haya seleccionado a la firma que realizará la línea de base del Programa.

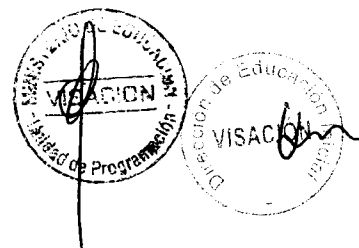
Adicionalmente la UEP deberá cumplir con las siguientes condiciones previas para el primer desembolso:

- a) Presentar el registro de firmas de funcionarios autorizados ante el BID (Ver Punto 1.5 Formatos para la Gestión Financiera - Firmas Registradas) e igualmente ante la KfW.
- b) Aperturar dos cuentas (divisas y moneda local) bancarias especiales, exclusivas para la recepción de los fondos de las entidades cooperantes.
 - a) Completar las bases de licitación de servicios de auditoría externa.
 - b) El Programa debe hacer uso del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF-SP).

El Programa utilizará el sistema de tesorería y sus directivas emanadas por la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público (DGETP). El gasto se sujeta al proceso de la ejecución presupuestal y financiera, debiendo registrarse en el SIAF—Modulo de Ejecución de Proyectos, los datos relacionados con su formalización en el marco de las normas legales aplicables a cada una de sus etapas: Compromiso, Devengado, Girado y Pagado.

Los pasos estándar para la ejecución presupuestal son los siguientes:

- Disponibilidad presupuestal.
- Ejecución presupuestal (fases de compromiso y devengado).
- Registro Contable.



- Emisión de Liquidación.
- Emisión de Comprobante de Pago.
- Giro de cheques o Carta Orden (CCI).
- Registro de Pago.
- Solicitar Desembolso.



1.1.2. Planificación financiera y Pronóstico de Desembolsos

Planificación Financiera (PF):

Es un instrumento articulado con el Plan de Ejecución del Programa (PEP) y el Plan Operativo Anual (POA), se incorpora el de Adquisiciones (PA), que permite planificar y controlar los flujos de fondos del Programa. La Planificación Financiera (PF) se debe preparar al inicio del Programa a nivel actividades para toda la vida del Programa y actualizarse de acuerdo con la evolución de su ejecución, reflejando las necesidades reales de liquidez del Programa.

La PF será preparada por la UEP con el apoyo del BID, el mismo que deberá cumplir con los siguientes objetivos:

- Asegurar que el Programa cuente oportunamente con los recursos financieros - ya sean del financiamiento de las Fuentes Cooperantes como del aporte local u otros financiadores - en las cantidades previstas en el presupuesto.
- Efectuar análisis comparativos con la ejecución física y establecer los indicadores de avance.
- Efectuar la supervisión y el monitoreo de la ejecución del Programa por parte del BID.
- Utilizar la PF como respaldo para solicitar desembolsos al Banco (anticipos del fondo), así como para la preparación del Pronóstico de Desembolsos.
- El BID podrá aceptar la PF presentada por la UEP para determinar la razonabilidad de las Solicitudes de Desembolso, y poder procesar el anticipo del fondo. Para la reposición del anticipo de fondos, el ejecutor previamente debe haber justificado por lo menos el 80% del anticipo otorgado. En el caso del KfW podrá procesar el anticipo del fondo siempre cuando el ejecutor puede justificar por lo menos el 60% del anticipo otorgado.

Plan Financiero Consolidado:

El PF Consolidado se prepara para la totalidad de los recursos necesarios del Programa, y por todo el período de ejecución. Se presenta en un cuadro que consolida los planes financieros detallados de cada fuente de financiamiento del Programa a nivel de actividades (BID, recursos propios y otras fuentes de financiamiento), desagregados por componentes y subcomponentes (actividades), distribuidos por año y por fuente de financiamiento. Estas estimaciones son necesarias para atender las necesidades de liquidez del Programa. (Ver Punto 1.5 Formatos para la Gestión Financiera).

Plan Financiero Detallado:

El PF Detallado es un conjunto de cuadros donde se distribuyen los recursos mes a mes por cada año de ejecución, se presenta en forma integral y por cada fuente de financiamiento (recursos BID, de contrapartida local y de otros cooperantes). Ver Punto 1.5 Formatos para la Gestión Financiera.

Pronósticos de desembolsos:

Dentro del marco de la Planificación Financiera, la UEP debe preparar el Pronóstico de Desembolsos anual por fuente de financiamiento y debe ser presentado a las Fuentes Cooperantes a más tardar el último día hábil del año anterior a su ejecución. (Ver Punto 1.5 Formatos para la Gestión Financiera).

La UEP debe actualizar mensualmente el Pronóstico de Desembolsos enviándolo a las Fuentes Cooperantes a más tardar el último día hábil del mes anterior.

1.1.3. Transferencia de Fondos y Cuentas Bancarias

La UEP se encargará de solicitar al MEF la apertura de cuentas bancarias para la ejecución de los recursos del Programa, siendo la UEP encargada de proporcionar por escrito al BID/KfW la información sobre las cuentas bancarias en las cuales serán depositados todos los desembolsos a su favor.

Se requieren cuentas separadas para desembolsos en moneda convertible y en moneda local (US\$ y S/).

La UEP se encargará de brindar toda la información a las Fuentes Cooperantes sobre las cuentas bancarias a utilizarse, se deben incluir todos los elementos necesarios para posibilitar a las Fuentes Cooperantes el procesamiento de los desembolsos, a través de una transferencia electrónica de fondos.

La UEP será responsable del pago de cualquier cargo o comisión aplicado a sus cuentas bancarias.

Si los depósitos de los recursos del Programa en cuentas bancarias generaran intereses, comisiones, etc., a favor de la UEP y las entidades beneficiarias, esos ingresos deben ser incorporados al Programa como parte integrante del aporte local o de contrapartida. Estos fondos pueden ser usados para gastos que sean similares y/o complementarios a gastos elegibles del Programa financiado por las Fuentes Cooperantes.

Los recursos a ser administrados por la UEP por concepto de anticipos de fondos deben depositarse en el Banco de la Nación una cuenta bancaria especial a nombre del Programa.

Los recursos del Programa deben ser usados por la UEP exclusivamente para gastos elegibles y deben contar con un adecuado sistema de gestión financiera y controles para su ejecución.

1.1.4. Solicitudes de Desembolsos

La UEP es responsable de asegurar la oportuna gestión y obtención de los recursos económicos necesarios para atender la adecuada ejecución de las actividades previamente definidas en el Programa. Dichos fondos deberán ser destinados únicamente a los fines para los cuales fueron previstos, dando atención a las consideraciones de economía y eficiencia en el manejo de los mismos.

La secuencia lógica de las actividades financieras que se desarrollaran para solicitar desembolsos de los gastos elegibles es la siguiente:

- a) La UEP contará con un marco presupuestal anual aprobado con recursos de endeudamiento externo y recursos ordinarios (contrapartidas) para financiar proyectos y actividades identificadas y elegibles del Programa.
 - b) La UEP, mediante procedimientos que siguen las políticas de las fuentes coeprantes, contratarán las obras, servicios de consultoría, bienes y servicios diferentes a los de consultoría sobre los componentes y actividades a su cargo.
 - c) La UEP ejecuta los gastos en el marco de los contratos del Programa con fondos del Programa.
 - d) La UEP coordina y monitorea con las Unidades de Coordinación Técnica (DEI, OINFE) y consolida y prepara los reportes financieros y las solicitudes de desembolsos.
 - e) La UEP, remite al BID/KfW las Solicitudes de Desembolsos, previa autorización de la DGETP del MEF.
 - f) El BID/KfW revisa y aprueba los desembolsos y los ejecuta según las instrucciones contenidas en las solicitudes de desembolsos, para lo cual se deberán tenerse en cuenta los siguientes aspectos:
 - o Durante la ejecución del Programa y como parte del proceso de desembolsos, el BID/KfW realizará revisiones de carácter gerencial de la documentación presentada por la UEP.
 - o La revisión de la información de soporte de los gastos o pagos efectuados y justificados al BID/KfW, se realizarán bajo la modalidad ex post, su oportunidad y alcance estará en función al análisis de riesgo realizado. La revisión transaccional posterior será realizada por los auditores externos; el personal del BID/KfW realizará revisiones adicionales cuando lo estime necesario, en las oficinas de la UEP.
 - o La UEP deberá atender los requerimientos del BID/KfW en las revisiones de carácter técnico-financiero o intervenciones preventivas que se programen, con el fin de mitigar los riesgos que puedan presentarse.
 - o En ningún caso, la UEP debe considerar que la revisión posterior que el BID/KfW efectúa confirma, certifica o reemplaza su responsabilidad fiduciaria y su propia gestión del Programa. La UEP debe asegurar la calidad, pertinencia y transparencia de la documentación que soporta los gastos que se sometan a dicha revisión.
- Las solicitudes de desembolso deben ser numeradas en forma consecutiva, independientemente del método de desembolso utilizado. Adicionalmente, sólo podrán ser procesadas las solicitudes que estén aprobadas por un funcionario designado y cuya firma este registrada, de acuerdo con los términos del Contrato.

El mecanismo de desembolsos para la implementación del Programa y según lo estipulado en el Convenio de Préstamo, puede efectuarse mediante las siguientes modalidades: i) Pagos directos, ii) Reembolso de pagos efectuados, iii) Adelanto de fondos y (iv) Reembolsos contra garantía de Carta de Crédito.

- i. Pago directo: La UEP puede solicitar al BID/KfW el pago directo de requerimientos del Programa, de acuerdo a lo estipulado en las condiciones generales determinadas por el BID/KfW.
- ii. Reembolso de pagos efectuados: El BID/KfW, de acuerdo a sus normas, puede reembolsar a la UEP los pagos efectuados con recursos propios por bienes y servicios elegibles.

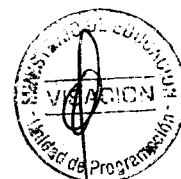
- iii. Adelantos de fondos ("Fondo de Disposición" en el caso de la KfW): Se efectuará sobre la base de la Planificación Financiera. De acuerdo a la gestión de Programa basada en riesgo y desempeño aplicada por el BID/KfW, se establecerá un esquema de adelanto de fondos que será administrado por la UEP en la Cuenta Especial. Todos los desembolsos se realizarán dependiendo del alcance de los resultados y avance del Programa y el monto de los mismos se calculará en función de las necesidades financieras del Programa dentro de un periodo máximo de entre 3 y 6 meses. Para cada nuevo desembolso será necesaria la rendición de gastos de por lo menos 80% del anticipo anterior y el 60% en el caso del KfW. Esta modalidad deberá estar sustentada dentro del plan financiero del Programa, el cual debe estar coordinado con el Plan de Ejecución del Programa (PEP), y Plan Operativo Anual (POA) que incorpora el Plan de Adquisiciones (PA).
- iv. Reembolso contra garantía de carta de crédito: La UEP coordinará con el BID para que este efectúe reembolsos a un banco comercial por concepto de pagos efectuados a un proveedor o contratista de bienes y servicios - de origen externo - en el marco de una carta de crédito garantizada anteriormente por el BID/KfW.

Para cada tipo de desembolsos se requieren formatos especiales, los mismos que se encuentran compendiados en el Punto 1.5 Formatos para la Gestión Financiera y que a continuación se detallan.

1.1.4.1. Pagos Directos (a Proveedores o Contratistas):

Este tipo de desembolsos se tramitará en situaciones especiales, previo acuerdo con el BID/KfW; para tal efecto, la UEP debe cumplir en presentar la documentación de soporte aceptable para el BID/KfW (factura o documento de cobro y evidencia de la recepción, a satisfacción de la UEP, de la obra, bien o servicio de acuerdo a las Especificaciones Técnicas o Términos de Referencia incluidos en los contratos u órdenes de compra respectivos). Para el caso de la KfW, el proceso requerido sería para tramos individuales de pagos en contratos por encima de 1 Millón de US\$. La documentación requerida es la siguiente:

- Formulario de Solicitud de Desembolsos.
- Contratos entre UCP y proveedores o contratistas.
- Planificación Financiera.
- Estado de gastos por compromisos.
- Estado de gastos y pagos.
- Estado de ejecución del Programa.
- Conciliación de los Recursos del BID/KfW. Incluye:
 - Fondos Utilizados pendientes de justificación ante el BID/KfW.
 - Detalle de Gastos (Otras diferencias).
- Formulario para revisión de solicitudes de desembolsos.
- Otros documentos justificativos con respecto a proveedores o contratistas que sean requerido por las Fuentes Cooperantes.



1.1.4.2. Reembolso de Gastos Efectuados (Al prestatario o UEP):

Se deberán tener en cuenta las especificaciones del BID/KfW sobre Rendición de Cuentas (Justificación).

Los gastos deben ser detallados en moneda local, la conversión a la moneda de la operación la realizará el BID/KfW, utilizando el tipo de cambio compra oficial publicada el día de recepción de la solicitud.

La documentación requerida es la siguiente:

- Formulario de Solicitud de Desembolsos.
- Estado de gastos por compromisos.
- Estado de gastos y pagos.
- Estado de ejecución del Programa.
- Formulario para revisión de solicitudes de desembolsos.

1.1.4.3. Anticipo de fondos

Documentación requerida:

- Formulario de Solicitud de Desembolsos.
- Plan Financiero.
- Detalle de compromisos con cargo al financiamiento del BID
- Conciliación de los Recursos del BID/KfW. Incluye:
 - Fondos Utilizados pendientes de justificación ante el BID/KfW
 - Detalle de Gastos (Otras diferencias)
- Formulario para revisión de solicitudes de desembolsos.

Frecuencia de Anticipos: La frecuencia y el período de tiempo que debe cubrir un anticipo será determinado en función de la programación de la ejecución y planificación financiera del programa (consistente con el PEP, POA-PA, u otros instrumentos de planificación que apliquen), con las condiciones de riesgo y capacidad fiduciaria de la UEP.

Los desembolsos por concepto de anticipo tendrán como máximo una frecuencia semestral, salvo que existan restricciones y riesgos asociados a debilidades de capacidad fiduciaria de la UEP o limitaciones impuestas por el marco legal, mercado de proveedores, entre otros, que ameriten un plazo más corto.

1.1.4.4. Reembolso contra Garantía de Carta de Crédito

Este tipo de desembolsos se tramitará en situaciones especiales, previo acuerdo con el BID/KfW. La documentación requerida será la siguiente:

- El formulario de Solicitud de Pago de Garantía de Reembolso.



- Garantía de reembolso irrevocable y no Transferible.
- Garantía / enmienda de reembolso de carta de crédito. (Cuando sea aplicable).

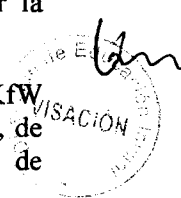
El BID/KfW reembolsa al banco beneficiario de la garantía de reembolso basado en una solicitud que indique que el beneficiario de la carta de crédito ha sido pagado de acuerdo a los términos y condiciones tanto de la carta de crédito como de la garantía de reembolso.

El BID reembolsará a un banco comercial beneficiario de las garantías toda vez que las solicitudes de desembolso emitidas por tales bancos sean recibidas, en la Sede del BID (TRY/FSV), debidamente completadas antes de la fecha de expiración de la garantía de reembolso. El BID no concede excepciones a este requisito. Los recursos comprometidos bajo una garantía del BID no pueden usarse para otros fines establecidos en el Contrato de Préstamo en tanto esté vigente la garantía

1.1.4.5. Requerimientos

Aspectos que deberán tenerse en cuenta respecto a las solicitudes de desembolso son los siguientes:

- Firmas Autorizadas:** Previo al inicio de las operaciones de desembolsos del BID/KfW, la UEP gestionará a través de la Dirección Nacional de Endeudamiento Público, el certificado de firmas autorizadas de los funcionarios de la UEP (Titular y Alterno) para conocer y suscribir la documentación financiera, contable, solicitudes de desembolso del Programa.
- Autorizaciones de Desembolsos:** Todas las solicitudes de desembolsos, se gestionan al BID/KfW, previa autorización de la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público del MEF, de conformidad al Artículo 29° de la Ley 28563 Ley General del Sistema Nacional de Endeudamiento.
- Para las conversiones de moneda local a la moneda del contrato de préstamo (US\$), se usará el tipo de cambio del día de giro.
- La solicitud del último desembolso se presentará con treinta días de anticipación a la fecha de expiración del plazo para solicitar desembolsos. Durante el cierre, la UEP deberá presentar las rendiciones de cuentas y devolver los fondos no justificados. El BID/KfW no desembolsará recursos con posterioridad a la fecha del último desembolso.
- Para el caso de prórroga especial del plazo final de desembolso, la UEP debe utilizar el Modelo de "Estado de Sub Préstamos" (Ver Punto 1.5 Formatos para la Gestión Financiera), donde se incluirán todos los compromisos contraídos pendientes de pago.
- Los recursos serán asignados, de acuerdo con el Plan Operativo Anual (POA) aprobado. No está permitido que el Programa utilice los fondos en gastos que no hayan sido consignados en (o que excedan) el presupuesto aprobado, salvo que exista una reprogramación aprobada o autorización expresa por parte del MINEDU y el BID/KfW. Tampoco es posible que los fondos se apliquen para cubrir gastos no elegibles.
- Los recursos provenientes del Contrato de Préstamo entre el MINEDU y el BID/KfW, como los de contrapartida nacional que le correspondan, se asignan en su presupuesto, identificándolos de manera especial y separada de los demás recursos que pueda manejar.
- El Programa debe trabajar con los módulos para financiamiento externo elaborados por el SIAF-SP y de los mismos se extraerá la información y reportes financieros solicitados por el BID/KfW,



así como la información requerida para las solicitudes de desembolso y para la elaboración de los Reportes de Gestión Financiera.

1.1.5. Rendición de Cuentas (Justificación)

El propósito de la rendición de cuentas es demostrar el avance financiero del Programa y el uso de recursos por cada componente, y no significa una aprobación por parte del BID/KfW de los gastos efectuados.

La rendición de cuentas de los gastos elegibles relacionados con anticipos recibidos debe ser presentada cuando se haya utilizado por lo menos el 80% del monto adelantando. Dichas rendiciones deben ser presentadas y aceptadas por el BID/KfW, antes de que el prestatario o la UEP puedan recibir otro anticipo de fondos.

La UEP deberá realizar la rendición de cuentas ante el BID/KfW sobre los gastos efectuados por lo menos dos veces por año y las veces que así lo solicite el BID/KfW.

La UEP es responsable de llevar los registros contables requeridos y de mantener los originales de toda la documentación de soporte, con adecuadas referencias cruzadas a las solicitudes aprobadas.

La documentación requerida para la rendición de cuentas se muestra en el Punto 1.5 Formatos para la Gestión Financiera y será la siguiente:

- Formulario de Solicitud de Desembolsos.
- Estado de gastos por compromisos.
- Estado de gastos y pagos.
- Estado de ejecución del Programa.
- Control de monetizaciones.
- Formulario para revisión de solicitudes de desembolsos.



1.2. Proceso presupuestario

1.2.1. Programación y formulación del presupuesto anual:

La UEP a través del área de Coordinación Administrativa (Especialista en Presupuesto) coordina y recaba de todas las áreas de la UEP y las Unidades de Coordinación Técnica (DEI, OINFE), las metas presupuestarias y demanda de recursos, contenidos en el POA y en el Plan de Adquisiciones y elabora la estructura funcional programática y la previsión de gastos para el periodo, de acuerdo a las normas presupuestarias vigentes para el ejercicio correspondiente.

En la formulación del presupuesto anual del Programa participarán los miembros del equipo de las Fuentes Cooperantes.

La UEP remite a la Secretaría de Planificación Estratégica – Unidad de Presupuesto del MINEDU la estructura funcional programática y la previsión de gastos a fin de establecer la demanda global del Pliego.

Posteriormente la Secretaría de Planificación Estratégica – Unidad de Presupuesto del MINEDU remite a LA UEP la asignación de recursos que otorga el Pliego a nivel de Unidades Ejecutoras, por fuente de financiamiento, categoría y grupo genérico del gasto, para que la UEP adecue la formulación presupuestal a los montos asignados.

Cuando el monto asignado por el Pliego sea distinto a la previsión de gastos de la UEP, se coordina con las todas las áreas de la UEP y las Unidades de Coordinación Técnica (DEI, OINFE), la redistribución de los recursos de acuerdo a las prioridades establecidas y coordina el reajuste del POA y Plan de Adquisiciones, haciendo de conocimiento al BID/KfW para su no objeción.

1.2.2. Aprobación del presupuesto anual

A partir de los montos asignados por el Pliego y de las coordinaciones efectuadas, la UEP elabora el Proyecto de Presupuesto Institucional del periodo, registrando la información en el módulo de formulación presupuestal del MINEDU y en los formatos que señala la directiva correspondiente y los remite a la Secretaría de Planificación Estratégica – Unidad de Presupuesto del MINEDU para que sean consolidados a nivel de Pliego quien los remite al MEF para su aprobación ante el Consejo de Ministros y posterior aprobación del Congreso de la República, de acuerdo a los procedimientos establecidos.

A partir del presupuesto aprobado, la UEP, en coordinación con las áreas de Coordinación Pedagógica y Coordinación de Estudios y Obras, las Unidades de Coordinación Técnica (DEI, OINFE) y las Entidades Beneficiarias efectúan la programación mensualizada del Presupuesto en el aplicativo informático que determine el MINEDU.

El ejecutor deberá remitir a las Fuentes Cooperantes a más tardar dentro de los primeros 3 días útiles del mes de Enero de cada año el Presupuesto Anual (PIA) aprobado para el ejercicio fiscal a nivel de fuentes.

1.2.3. Ejecución Presupuestal

La UEP para la ejecución presupuestal utilizará la Directiva de Ejecución Presupuestal del año vigente, en el cual se establecen los procedimientos de la Programación de Compromisos Anual – PCA, así como sus modificaciones, revisiones y evaluaciones, además de los procedimientos para las certificaciones presupuestales para la ejecución de contrataciones, pagos de los contratos y otras obligaciones en el marco del Programa.

1.2.4. Control de la ejecución presupuestal

Corresponde a la UEP a través del área de Contabilidad y Finanzas efectuar la ejecución presupuestal en el SIAF-SP.

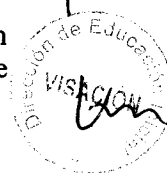
La UEP efectúa la ejecución presupuestal a través del SIAF-SP. Corresponde a las áreas de Coordinación Pedagógica y Coordinación de Estudios y Obras de la UEP, en coordinación con las Unidades de Coordinación Técnica (DEI, OINFE) hacer el seguimiento de la ejecución del calendario aprobado.

Antes de comprometer los recursos presupuestarios se deberá observar la disponibilidad en cada partida.

La UEP proporcionará a todas las áreas participantes en el Programa los informes de ejecución presupuestal a nivel del Programa, actividades, componentes y metas por fuente de financiamiento.

1.2.5. Evaluaciones Presupuestarias

La Secretaría de Planificación Estratégica – Unidad de Presupuesto del MINEDU en coordinación con la UEP – Área de Seguimiento y Evaluación efectúan la evaluación presupuestal de acuerdo a lo establecido



en las Directiva para la Evaluación de los Presupuestos Institucionales de los Pliegos que emite el MINEDU, para lo cual ingresa la información física y financiera del periodo analizado (semestral y anual) en el módulo de procesos presupuestarios del SIAF – SP, elabora los formatos correspondientes, a más tardar diez (10) días útiles antes del plazo que establece la Directiva para que los Pliegos presenten la evaluación al MINEDU.

1.2.6. Actividades Contables y Financieras

Corresponde a la UEP el manejo financiero y contable del Programa, incluyendo la gestión de los desembolsos, la ejecución presupuestal, la contabilidad y la preparación y presentación de reportes financieros-contables para las entidades competentes del MINEDU, el MEF, los GGRR, Contaduría, el BID/KfW y Auditorías Externas e Interna.

1.2.7. Responsabilidades de Contabilidad y Finanzas

La UEP es responsable de consolidar la información de contabilidad y finanzas del Programa para:

- a) La elaboración de las solicitudes de desembolsos para su trámite al BID/KfW.
- b) Coordinación y revisión de la documentación sustentatoria de las solicitudes de desembolso al BID/KfW del gasto efectuado en Nuevos Soles, con tipo de cambio de la fecha de liquidación de compromiso.
- c) La ejecución presupuestal se realizará a través del SIAF y SIGA, en base a los Calendarios de Compromisos Priorizados.
- d) Presentar para no objeción de las Fuentes Cooperantes, al Plan, catálogo o código de cuentas, indicando el método contable que utilizará para verificar las transacciones y el estado de desembolsos del Programa.
- e) La contabilidad de las fases de compromiso y devengado del Programa se realiza en el Sistema Integrado de Administración Financiera – SIAF.
- f) Elaborar los estados financieros siguientes: Balance General, Estado de Gestión, las que sustentan en las operaciones registradas en los sistemas SIAF-SP y SIGA, de los cuales se extraerá la información para la preparación de los reportes financieros del Programa.

Específicamente, el área de Contabilidad y Finanzas es la responsable de los siguientes aspectos:

- a) Registro contable, diseñando e implementando un Plan Contable que permita tener actualizados los Libros Principales y Auxiliares del Programa y la elaboración de la información requerida para el BID/KfW, a nivel de Componentes y Categorías del Gasto, así como la emisión de los análisis de saldos de las cuentas del balance.
- b) La elaboración de los Estados Financieros del BID/KfW; así como de la elaboración de la Información Financiera que solicite esta institución, de cumplimiento contractual o a solicitud expresa.
- c) Canalizar las documentaciones devengadas al área de Tesorería para los pagos respectivos a cuyo término las deriva al área de archivos responsable del adecuado cuidado y ordenamiento de la documentación contable del Programa, organizada por contrato; documentación que estará disponible para las Fuentes Cooperantes para los procesos de Auditoría que se contraten.

- d) La coordinación para la emisión de normas internas que permitan compatibilizar el registro contable de las transacciones del Programa, con las normas emitidas por los organismos competentes y el BID/KfW.

1.2.8. Registro de la información contable

El área de Contabilidad y Finanzas como responsable del registro de las transacciones económico - financieras del Programa, debe realizar y/o supervisar el cumplimiento de las siguientes actividades:

- a) Registro contable de la ejecución de los contratos de obras, bienes y consultorías.
- b) Registro Contable de las cartas fianza.

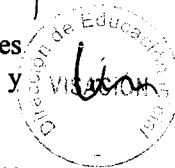
1.2.9. Información contable

El especialista de Contabilidad y Finanzas como responsable de la elaboración de la Información Contable Financiera y Presupuestal del Programa deberá garantizar la elaboración y remisión oportuna de los informes contables y financieros, debidamente visados por el Coordinador General de la UEP y cumpliendo la normatividad legal vigente y las especificaciones del BID/KfW.

Deben cumplirse los requerimientos del BID/KfW para la elaboración y presentación de los informes financieros del Programa (auditados o no), los mismos que estarán diseñados de manera que los informes financieros constituyan (i) una representación financiera estructurada de las transacciones financieras; (ii) los saldos asociados con la ejecución de las operaciones y el uso de los fondos de acuerdo con las disposiciones y Normas establecidas por los Órganos Internacionales Reguladores de la Contabilidad y los Informes Financieros y (iii) tomando en cuenta la Política de Gestión Financiera del BID.

Deberán cumplirse con las siguientes normas de contabilidad para la ejecución del Programa:

- Los informes financieros deben presentar fidedignamente la posición financiera y los cambios en las operaciones que son objeto de rendición de cuentas.
- Todas las transacciones financieras deben ser contabilizadas en los períodos a los cuales corresponden, de tal forma que se puedan llevar los controles adecuados de las operaciones y rendir cuenta de forma apropiada.
- Los Estados Financieros deben prepararse de conformidad con lo previsto en las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP) y para aspectos no contemplados en ellas, debe utilizarse como referente las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y las declaraciones vigentes tanto de las NIC como de las NIIF.
- Los "estándares" internacionales de contabilidad e información financiera, conocidos como "normas", están compuestos por:
 - a. Las NICSP, también, conocidas por sus siglas en inglés como *International Public Sector Accounting Standard* (IPSAS).
 - b. Las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), o "IAS" (*International Accounting Standards*), por su sigla en inglés.
 - c. Las Interpretaciones de las NIC, denominadas SIC (*Standards Interpretations Committee*).



- d. Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), cuya sigla en inglés, es "IFRS" (*International Financial Reporting Standards*). Estas son las mismas NIC, solamente que desde el año 2001 el Consejo de Normas de Contabilidad empezó a denominar las nuevas ediciones como NIIF.
 - e. Las interpretaciones de las NIIF, denominadas IFRIC (*Internacional Financial Reporting Interpretation Committee*), han sido traducidas al español como CINIIF (Comité de Interpretaciones de las NIIF).
- Las normas adoptadas deben especificarse en nota explicativa, cuando éstas traten de informes financieros auditados. El BID/KfW podrá aceptar Normas Nacionales de Contabilidad cuando éstas no se desvíen sustancialmente de los estándares internacionales mencionados, y el efecto de tales desviaciones se explique y revele adecuadamente en las Notas a los informes financieros

1.2.10. Información financiera

Con base a los registros de contabilidad del Programa, y sin perjuicio de la necesidad de información complementaria que pudiera requerirse, los informes financieros deberán incluir como mínimo los siguientes elementos:

- a) Demostración de las fuentes y usos de fondos en términos de un Estado de Flujos de Efectivo en el cual se reconozcan:
 - Todos los ingresos de fondos provenientes del BID/KfW, contrapartida y otras fuentes de recursos;
 - Las erogaciones de recursos para la ejecución; y
 - Los saldos en efectivo bajo responsabilidad de la UEP.

Adicionalmente, si fuera el caso, tales informes deberán reflejar las contribuciones en especie como las horas de trabajo y el uso de instalaciones o bienes del prestatario. Si este último o el co-financiado proveen bienes, obras y/o servicios que financian directamente, las valoraciones deben ser hechas de forma razonable para que se puedan determinar y contabilizar los aportes en especie. Si no fuere posible hacer valoraciones, deben hacerse revelaciones pertinentes en notas a dicho informe financiero.

- b) Demostración de la evolución y situación relacionada con la utilización de los recursos, en términos de un Estado de Inversiones acumuladas, el cual debe ser consistente con el estado de flujos de efectivo y revelar por componente del Programa y otros gastos los saldos de la inversión de los fondos, al comienzo de cada período reportado y los movimientos ocurridos hasta la determinación de los saldos de fondos disponibles al final de dicho período.
- c) Notas explicativas, que divulguen las políticas contables adoptadas y otras informaciones consideradas relevantes al usuario del informe financiero. Deberán presentarse en un formato sistemático, haciendo referencias cruzadas a la información contenida en los informes financieros.
- d) Declaración del Coordinador General del Programa, en la cual revele que los gastos realizados con fondos del BID/KfW, se han efectuado conforme a los propósitos especificados en el Contrato de préstamo o equivalente. Además, que se han diseñado medidas de control interno

apropiadas para los riesgos identificados en la gestión de los recursos, y dichas medidas han funcionado eficazmente durante el período reportado.

- e) Los informes financieros deberían ser presentados en la moneda de la operación en que la UEP mantiene sus registros contables.
- f) La UEP es responsable de efectuar el seguimiento y la implantación de las recomendaciones efectuados en las visitas técnico financieras realizadas por el BID/KfW, utilizando el modelo indicado en el Punto 1.5 Formatos para la Gestión Financiera (Estado de seguimiento de las recomendaciones de las visitas técnicas y financieras del BID), sobre esta base, los auditores verificarán el cumplimiento y debe formar parte del informe de auditoría externa.

1.2.11. Información contable a terceros

El especialista de Contabilidad y Finanzas es responsable de elaborar la información del Programa relacionada a Declaración Telemática – PDT y del Programa de Confrontación de Operaciones Autodeclaradas – COA; para su presentación a la Superintendencia de Administración Tributaria – SUNAT, en forma mensual., efectuando los software informáticos definidos para la declaración a la SUNAT, supervisando que éstas Declaraciones contengan la información y acotaciones de las transacciones económico-financieras de adquisiciones de bienes, prestación de servicios y contratación de obras y consultorías, respectivamente, realizadas por el Programa.

1.3. Tesorería

El Tesorero de la UEP es el encargado de efectuar los pagos por los gastos autorizados para el Programa, de acuerdo a las directivas de tesorería y normas del BID/KfW.

1.3.1. Funciones de Tesorería

El área de Tesorería es responsable que se realicen las siguientes operaciones y actividades, vía el Sistema SIAF-SP y el SIGA y de acuerdo a lo dispuesto en las Normas del Sistema Administrativo de Tesorería:

- a) Efectuará las fases del Girado y Pagado del SIAF-SP.
- b) Preparará el comprobante de pago y los cheques o transferencia a las cuentas bancarias CCI para el pago de los compromisos efectuados.
- c) Elaboración de documentos normados por los Sistemas Administrativos, que registren ingresos y egresos de recursos por toda fuente de financiamiento.
- d) Verificación de documentación para programación de fondos.
- e) Elaboración de la Información de ingresos y gastos, debidamente conciliada con la Unidad de Contabilidad y Finanzas, para información y conciliación con el Pliego y la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público del MEF, por toda fuente de Financiamiento.
- f) Control y custodia de las cartas fianza y emisión de reportes.
- g) Control y custodia de cheques y chequeras.
- h) Control y custodia de la documentación sustentatoria de desembolsos por toda fuente de financiamiento.



- i) Coordinación y derivación al archivo de la documentación sustentatoria de desembolsos (justificaciones del gasto).

1.3.2. Cancelación de facturas - pago de obligaciones

El reconocimiento solo será aplicable a gastos elegibles del Programa, de acuerdo a lo establecido en el Contrato de Préstamo y deben estar contemplados dentro del Presupuesto del Programa.

La ejecución del gasto está referida a los compromisos contraídos, entendiéndose por compromiso, la afectación parcial o total de las asignaciones presupuestarias autorizadas, mediante el documento que corresponde a cada operación. (Contratos y Valorizaciones).

Para efectuar pagos los gastos deben estar presupuestados y calendarizados en el mes correspondiente a su ejecución y deberán contar con la Autorización de Giro aprobada por la Dirección Nacional de Tesoro Público.

El Tesorero efectuará las disposiciones del caso para garantizar el pago a los beneficiarios, personas naturales o jurídicas, debidamente acreditados o autorizados.

El Tesorero deberá archivar los originales de todos los documentos que sustentan cada operación de egreso de fondos realizados en la UEP, correspondiente a la ejecución de cada componente. El sistema de archivo de los documentos sustentatorios deberá permitir el cumplimiento de las labores de auditoría.

La sustentación del pago a personas naturales o jurídicas, se efectuará mediante comprobantes de pago autorizados por la SUNAT para sustentar la compra de bienes, prestación de servicios, honorarios por consultorías, adelantos, valorizaciones, etc. y cuando corresponda, la guía de remisión y conformidad del pago, otorgada por el usuario.

Los documentos originales de los desembolsos efectuados con cargo al Programa, permanecerán debidamente archivados en la UEP y de la documentación sustentatoria de cada Rendición de Gastos efectuados con cargo a los recursos del Programa.

1.3.3. Cancelación de recibos por honorarios a personas naturales

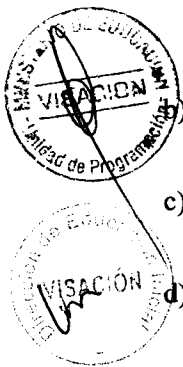
- a) Para el pago a consultores individuales, cuyo contrato exceda los tres meses, se podrá solicitar la apertura de una cuenta de ahorros en el Banco que señale en su Contrato, para el depósito de sus honorarios.

El pago de honorarios se efectuará con la conformidad del cumplimiento de las condiciones pactadas en los contratos.

- c) A los consultores que remitan sus recibos de honorarios con posterioridad, a la fecha señalada para su oportuno proceso, se les abonará en sus cuentas bancarias.

- d) Para el pago a consultores que contrate el Programa, cuyo contrato tenga una duración de menos de tres meses y para aquellos cuyo pago de honorarios esté sujeto a la entrega de informes o productos, el responsable de la Administración de los Contratos respectivo presentará a la UEP, un informe precisando que el informe o producto cumple con los objetivos especificados en los términos de referencia y demás términos contractuales y procede el pago.

- e) La UEP a través de su Tesorero, mantendrá el registro y control de la documentación correspondiente a los pagos efectuados por honorarios.



1.3.4. Sistema financiero contable

La UEP contará con el SIAF (Modulo de Ejecución de Proyectos) y el SIGA, para efectuar la evaluación tanto presupuestal y financiera de las actividades comprendidas en el Plan Operativo Anual y financiadas con los recursos del Programa.

Para la elaboración de los reportes financieros del Programa, la UEP realizará los ajustes necesarios en su sistema, que permitan utilizar de una forma apropiada la interface SIAF-SIGA, permitiendo entre otros la impresión de los reportes financieros y las solicitudes de desembolso del Programa.

Para la gestión del Sistema Financiero Contable del Programa se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

1.3.4.1. Control financiero

Para el Control Financiero de las Operaciones del Programa, el SIAF-SP y el SIGA, integran el proceso presupuestario y financiero de las transacciones en los registros contables que se generen.

Los sistemas proveerán de información presupuestal y financiera oportuna, confiable y eficiente de las operaciones del Programa. Los sistemas permitirán el monitoreo de la ejecución de recursos del Programa de acuerdo a los componentes y categorías señaladas en el Contrato de Préstamo.

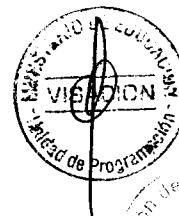
Adicionalmente, los sistemas proveerán la información presupuestal y financiera necesaria para preparar la Memoria Institucional de las operaciones relacionadas al Programa.

1.3.4.2. Reportes de gestión financiera:

El monitoreo de operaciones del Programa se hará a través de los Informes mensuales, trimestrales, semestrales o anuales obtenidos a través del SIAF y el SIGA y se ajustarán a los formatos establecidos y concordados por las Fuentes Cooperantes.

Dichos informes deben comprender lo siguiente:

- Reportes Financieros Básicos.
 - Estado de efectivo y desembolsos por fuentes de financiamiento comparativo.
 - Estado de inversiones del Programa por fuente de financiamiento comparativo.
 - Uso de fondos del Programa por componente y por actividad por año terminado.
 - Reporte financieros al momento de solicitar desembolsos (Ver Punto 1.5 Formatos para la Gestión Financiera).
 - Solicitud de desembolso.
 - Estado de inversiones acumuladas.
 - Estados de gastos (para las justificaciones).
 - Flujo de caja alineado con las actividades de Programa.
 - Conciliación de los recursos del Banco y aporte local..



Todos los reportes serán numerados correlativamente y enviados a las Fuentes Cooperantes.

1.3.4.3. Contabilización:

Las operaciones financieras del Programa serán registradas según el Plan de Cuentas que se determine en la suscripción del Contrato de Préstamo con el BID/KfW.

Para el registro de las operaciones contables que se realicen en el Programa, se emitirá una Nota Contable por cada operación. Esta Nota y la Factura serán los documentos que sustenten la inversión.

1.3.4.4. Control de bienes del activo fijo:

El Contador conciliará mensualmente, con el especialista encargado del control de bienes patrimoniales y adquisiciones el movimiento y saldo de la cuenta contable que controla los activos fijos del Programa.

El especialista de adquisiciones participará en la toma de Inventario de Bienes del Activo Fijo, por lo menos una vez al año.

Para los activos fijos adquiridos con recursos del Programa, la UEP contratará una póliza de seguros contra todo riesgo patrimonial.

1.3.4.5. De la gestión documental:

La UEP es responsable de administrar, clasificar, archivar y almacenar toda la documentación que se genere, producto de la ejecución del Contrato de Préstamo. Para dicho fin, asignará un área debidamente acondicionada para garantizar la conservación del acervo documentario.

1.4. Acciones de Auditoría

Para la supervisión del Programa, se requerirán Estados Financieros Auditados, los cuales incluyen: (1) Estado de efectivo recibido y desembolsos efectuados, (2) Estado de Inversiones Acumuladas y las correspondientes notas a dichos Estados Financieros, (3) informe sobre la razonabilidad de los procesos de adquisiciones y documentación soporte de los gastos y (4) evaluación del Sistema de Control Interno. Estos informes serán preparados y presentados por la UEP en forma anual.

Dentro de los 120 días de cierre del ejercicio fiscal UEP deberá presentar al BID/KfW los Estados Financieros Auditados Anuales del Programa. El último de los Estados Financieros Auditados del Programa deberá presentarse dentro de los 120 días siguientes a la fecha estipulada para el último desembolso del financiamiento.

La revisión de la documentación soporte de los gastos efectuados será realizada en forma ex post por personal del BID/KfW y/o consultores y por los auditores externos. Se emitirán informes por cada visita de revisión ex post. Se efectuarán dos exámenes posteriores al año que abarcarán como mínimo uno de cada cinco contratos firmados y por lo menos dos inspecciones físicas de las obras y de los bienes adquiridos.

1.4.1. Control Interno y Auditoría Interna

El ambiente de control, las actividades de control, la comunicación e información y el monitoreo de las actividades del Programa de la UEP están regidas por la normatividad y procedimientos basados en la ley del Sistema Nacional de Control.

La función de Auditoría Interna será ejercida por el OCI y la Contraloría General de la República (CGR).

La UEP será responsable de coordinar e informar al Órgano de Control Institucional - OCI respecto a las acciones de seguimiento, evaluación y auditorías. Así mismo enviará al OCI copia de los informes de auditoría externa a través del Sistema de Auditoría Gubernamental – SAGU (Sistema diseñado por CGR), mediante el cual puede realizar las acciones de inspección que estime convenientes.

1.4.2. Control Externo e Informes

Como mecanismo de control externo se emplearán auditorías externas, las mismas que serán efectuadas por Firmas Auditoras Independientes (FAI) aceptables por el BID/KfW, de acuerdo con los requerimientos de éste y sobre la base de términos de referencia previamente aprobados, los mismos que pueden encontrarse en el Punto 1.4.4 Modelos de Términos de Referencia para Contratar Servicios de Auditoría del presente Anexo.

La UEP en concordancia con los procedimientos establecidos en el Contrato de Préstamo y con las políticas del BID, preparará los Términos de Referencia para la contratación de la auditoría externa, los mismos que se remitirán para la No Objeción del BID/KfW; con lo cual deberá solicitar la respectiva autorización a la Contraloría General de la República para posteriormente encargarse de la selección y contratación de la FAI siguiendo las políticas del BID y para todo el periodo de ejecución del Programa, incluyendo las extensiones del plazo final de desembolsos.

Dada la complejidad del Programa por la diversidad de proyectos a ser financiados y su dispersión geográfica se requerirá la selección de una FAI nivel I y II y la presentación de los Estados Financieros Auditados anualmente.

Los costos de las auditorías externas formarán parte del costo del Programa y serán financiados con los recursos del Préstamo.

1.4.3. Plan de Supervisión Financiera

El Plan de supervisión financiera por parte de las Fuentes Cooperantes, comprende las siguientes actividades:

Cuadro N° 1.1 Plan de Supervisión Financiera

Actividad de Supervisión	Naturaleza y Alcance	Frecuencia	Responsable	
			Banco	Tercero
OPERACIONALES	Revisión avance físico de la obras del Componente 1 vs. desembolsos. Visitas de inspección a las obras en base a muestras	Anual	Equipo Fiduciario y Técnico	
	Revisión de cartera con el ejecutor y el MEF	Trimestral	Equipo Fiduciario y Técnico	MEF
FINANCIERA	Revisión ex-post de desembolsos	Anual	Equipo Fiduciario	Auditor externo
	Auditoría Financiera	Anual		Auditor externo



Actividad de Supervisión	Naturaleza y Alcance	Frecuencia	Responsable	
			Banco	Tercero
	Revisión de solicitudes de desembolsos e informes anexos	Periódica	Equipo Fiduciario	
	Visita de inspección/análisis de controles internos y ambiente de control	Anual	Equipo Fiduciario	
CUMPLIMIENTO	Asignación anual de recursos presupuestarios necesarios para la ejecución del Programa	Anual	Equipo Fiduciario	Ejecutor
	Presentación de estados financieros	Anual	Equipo Fiduciario y Técnico	Ejecutor
	Condiciones previas al primer desembolso	Un vez	Equipo Fiduciario y Técnico	Ejecutor



1.4.4. Modelos de Términos de Referencia para Contratar Servicios de Auditoría

1.4.4.1. Modelo 1: Términos de Referencia para la Auditoría de Estados Financieros del Proyecto

Introducción

Esta sección debe proporcionar información apropiada de los antecedentes del proyecto que está sujeto a auditoría, incluyendo una breve descripción del mismo y de los Contratos; el nombre del OE; las fuentes de financiamiento y el requerimiento de auditorías para el período bajo consideración.

Objetivo

El objetivo de la auditoría de los estados financieros del proyecto es permitir al auditor expresar una opinión profesional sobre el proyecto (Estado de Flujos de Efectivo y Estado de Inversiones Acumuladas¹) para el ejercicio contable que termina en esa fecha. Los registros e informes contables del proyecto servirán de base para la preparación de los estados financieros, y deberán reflejar las transacciones financieras relacionadas con el proyecto.

La responsabilidad por la preparación de estados financieros

Es responsabilidad de la Gerencia del Proyecto la preparación de estados financieros y su divulgación adecuada. Esto incluye el mantenimiento de registros adecuados de contabilidad y controles internos, la selección y aplicación de políticas contables, y la salvaguarda de los activos del proyecto. Como parte del

¹ Denominación que se da en IPSAS al Estado de Flujos de Efectivo

Ministerio de Educación
Banco Interamericano de Desarrollo
Kreditanstalt für Wiederaufbau

proceso de auditoría, el auditor requerirá de la Gerencia del proyecto confirmación, por escrito, relativa a la representación hecha en relación con la auditoría.

Alcance

El periodo de auditoría será a partir del primer desembolso que efectúe el Banco del ___ de ___ de ___ hasta el ___ de ___ de ___ (Fecha del último desembolso)

La auditoría se llevará a cabo de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría [o las normas nacionales, estándares y sus prácticas que sean compatibles con dichas Normas Internacionales de Auditoría]. Esas Normas requieren que el auditor planifique y realice la auditoría para obtener una seguridad razonable sobre si los estados financieros están exentos de errores materiales. Una auditoría incluye examinar, sobre bases selectivas, la evidencia que respalda las cifras y revelaciones en los estados financieros. Una auditoría también incluye la evaluación de los principios de contabilidad utilizados y las estimaciones significativas hechas por la Gerencia, así como la evaluación de la presentación general de los estados financieros.

En el cumplimiento con las Normas Internacionales de Auditoría, se espera que el auditor preste especial atención a las siguientes cuestiones:

- a) En la planificación y ejecución de la auditoría, para reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptablemente bajo, el auditor debe considerar los riesgos de errores materiales en los estados financieros debido a fraude. Véase la NIA 240: Responsabilidad del Auditor de Considerar el Fraude en una Auditoría de Estados Financieros.
- b) Al diseñar y ejecutar procedimientos de auditoría y en la evaluación y comunicación de los resultados del mismo, el auditor debe reconocer que el incumplimiento por la Entidad con las leyes y los reglamentos puede afectar materialmente los estados financieros, como lo exige la NIA 250: Consideración de las Leyes y Reglamentos en una Auditoría de Estados Financieros.
- c) El auditor debe comunicar los asuntos de interés de la auditoría derivados de la auditoría de los estados financieros, a la Gerencia de la Entidad, como lo exige la NIA 260: Comunicación de Asuntos de Auditoría con los Encargados del Gobierno Corporativo.
- d) A fin de reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptablemente bajo, el auditor debe determinar la respuesta global a los riesgos evaluados a nivel de los estados financieros, y debe diseñar y realizar otros procedimientos de auditoría, para responder a los riesgos evaluados a nivel de afirmación, como lo exige la NIA 330: Procedimientos del Auditor en Respuesta a los riesgos evaluados.

Al evidenciar el cumplimiento de los Acuerdos y Requisitos de Gestión Financiera del proyecto, se espera del auditor que lleve a cabo pruebas para confirmar que:

- a) Todos los fondos externos han sido utilizados de conformidad con las condiciones de los Contratos/Convenios de financiamiento pertinentes.
- b) Los fondos de contraparte han sido provistos y utilizados de conformidad con los Contratos/Convenios de financiamiento pertinentes.

- c) Los bienes, obras y servicios financiados se han adquirido de conformidad con las Políticas y Procedimientos de Adquisiciones del Banco² u otra aceptable por el Banco; el auditor debería realizar las inspecciones físicas que fueran necesarias de acuerdo a sus consideraciones de riesgo.
- d) Todos los documentos justificativos necesarios, registros y cuentas se han mantenido con respecto a todas las actividades y gastos del proyecto.

Como parte de su evaluación del control interno, debe asegurarse de que ha efectuado comprobaciones de la efectividad del control, en los procesos de adquisiciones y pagos de bienes, obras y servicios, durante el período, basado en una muestra representativa con fundamento en riesgos de auditoría.

Estados financieros del Programa

Los estados financieros incluyen la presentación del Estado de Flujos de Efectivo, el Estado de Inversiones Acumuladas y notas explicativas. Las notas explicativas deben incluir la conciliación entre los importes que figuran como "recibido por el proyecto de parte del BID" y lo desembolsado por el Banco, así como un resumen de los movimientos en la cuenta designada del proyecto.

Informes de auditoría

Resumen ejecutivo del informe de auditoría.

El auditor emitirá un dictamen de auditoría sobre los estados financieros del proyecto:

- a) Estado de Flujos de Efectivo
- b) Estado de Inversiones Acumuladas
- c) Notas a los Estados Financieros
- d) Declaración de la Gerencia del Proyecto

Además de la opinión de auditoría, sin que se entienda como una limitación, el auditor presentará un informe, ya sea en el informe de auditoría o en el informe a la Gerencia, que:

- a) Informe sobre cumplimiento de cláusulas contractuales: Listar todas las cláusulas contractuales en forma separada, incluyendo el número de cláusula, el título de la cláusula, indicando en forma específica si se cumplió, está en proceso de cumplimiento o no se cumplió. Sólo en casos de incumplimiento o en proceso, se deben indicar las razones respectivas;
- b) Informe sobre los procesos de adquisiciones y elegibilidad de los gastos en las solicitudes de desembolsos:
 - Cuantifique e informe sobre los gastos que se consideran no elegibles y que han sido pagados con los fondos del proyecto.
 - Deben reflejar solo las solicitudes de desembolso procesadas en el periodo auditado. (Ver anexos 22 y 23);

² Dependiendo de la complejidad de las actividades, el auditor puede considerar la inclusión de expertos técnicos durante los trabajos de auditoría. En casos que se incluyan expertos, se espera que el auditor cumpla con la Norma internacional de Auditoría 620: Uso del trabajo de un experto. La consideración de utilizar el trabajo de un experto debe traerse a consideración del prestatario y el Banco oportunamente para mutuo acuerdo y la guía apropiada.

- c) Informe de Control Interno:
- Provea comentarios y observaciones sobre los registros contables, los sistemas y controles que se examinaron en el curso de la auditoría
 - Identifique las deficiencias específicas y áreas de debilidad en los sistemas y controles, y formule recomendaciones para su mejoramiento
- d) Otros asuntos de importancia:
- Comunique los asuntos que han llamado la atención durante la auditoría que podrían tener un impacto significativo en la ejecución del proyecto; y
 - Que llamen a la atención del prestatario sobre cualquier asunto que el auditor considere pertinente.

Plazo para la entrega del informe de auditoría

El informe de auditoría debe ser recibido por el OE, a más tardar en la fecha acordada en el Contrato respectivo. Esta fecha deberá ser lo suficientemente oportuna para cumplir los plazos contractuales.

General

- a. El auditor tiene derecho a un acceso ilimitado a todas las informaciones y explicaciones consideradas necesarias para facilitar la auditoría, incluyendo los documentos legales, los informes de preparación y supervisión del proyecto, los informes de los exámenes e investigaciones, correspondencia e información de cuentas de crédito. El auditor también puede solicitar, por escrito, la confirmación de los montos desembolsados y saldos disponibles en los registros del Banco.
- b. Es altamente recomendable que el auditor se reúna con el equipo de proyecto del Banco, y discuta asuntos relacionados con la auditoría, incluyendo contribuciones al plan de auditoría.

1.4.4.2. Modelo 2: Términos de Referencia para una auditoría de alcance extendido de Estados Financieros de proyecto³

Introducción

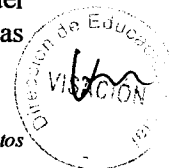
[Esta sección debe proporcionar información apropiada de los antecedentes del proyecto que está sujeto a auditoría, incluyendo una breve descripción del mismo y de los Contratos; el nombre del OE /Beneficiario; las fuentes de financiamiento y el requerimiento de auditorías para el período bajo consideración.]

Objetivo

El objetivo de la auditoría de los estados financieros del proyecto es permitir al auditor expresar una opinión profesional sobre el proyecto (Estado de Flujos de Efectivo y Estado de Inversiones Acumuladas⁴ para el ejercicio contable que termina en esa fecha. Los registros e informes contables del proyecto servirán de base para la preparación de los estados financieros, y deberán reflejar las transacciones financieras relacionadas con el proyecto.

³ El alcance extendido puede incluir acuerdos de revisión, servicios de aseguramiento y otros servicios relacionados (procedimientos bajo acuerdo).

⁴ Denominación que se da en IPSAS al Estado de Flujos de Efectivo.



La responsabilidad por la preparación de estados financieros

Es responsabilidad de la Gerencia del Proyecto la preparación de estados financieros y su divulgación adecuada. Esto incluye el mantenimiento de registros adecuados de contabilidad y controles internos, la selección y aplicación de políticas contables, y la salvaguarda de los activos del proyecto. Como parte del proceso de auditoría, el auditor requerirá de la Gerencia del proyecto confirmación, por escrito, relativa a la representación hecha en relación con la auditoría.

Alcance

El periodo de auditoría será a partir del primer desembolso que efectúe el Banco del ___ de ___ de ___ hasta el ___ de ___ de ___ (Fecha del último desembolso)

La auditoría se llevará a cabo de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría [o las normas nacionales, estándares y sus prácticas que sean compatibles con dichas Normas Internacionales de Auditoría]. Esas Normas requieren que el auditor planifique y realice la auditoría para obtener una seguridad razonable sobre si los estados financieros están exentos de errores materiales. Una auditoría incluye examinar, sobre bases selectivas, la evidencia que respalda las cifras y revelaciones en los estados financieros. Una auditoría también incluye la evaluación de los principios de contabilidad utilizados y las estimaciones significativas hechas por la Gerencia, así como la evaluación de la presentación general de los estados financieros.

En el cumplimiento con las Normas Internacionales de Auditoría, se espera que el auditor preste especial atención a las siguientes cuestiones:

- a) En la planificación y ejecución de la auditoría, para reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptablemente bajo, el auditor debe considerar los riesgos de errores materiales en los estados financieros debido a fraude. Véase la NIA 240: Responsabilidad del Auditor de Considerar el Fraude en una Auditoría de Estados Financieros.
- b) Al diseñar y ejecutar procedimientos de auditoría y en la evaluación y comunicación de los resultados del mismo, el auditor debe reconocer que el incumplimiento por la Entidad con las leyes y los reglamentos puede afectar materialmente los estados financieros, como lo exige la NIA 250: Consideración de las Leyes y Reglamentos en una Auditoría de Estados Financieros.
- c) El auditor debe comunicar los asuntos de interés de la auditoría derivados de la auditoría de los estados financieros, a la Gerencia de la Entidad, como lo exige la NIA 260: Comunicación de Asuntos de Auditoría con los Encargados del Gobierno Corporativo.

A fin de reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptablemente bajo, el auditor debe determinar la respuesta global a los riesgos evaluados a nivel de los estados financieros, y debe diseñar y realizar otros procedimientos de auditoría, para responder a los riesgos evaluados a nivel de afirmación, como lo exige la NIA 330: Procedimientos del Auditor en Respuesta a los riesgos evaluados.

Al evidenciar el cumplimiento de los Acuerdos y Requisitos de Gestión Financiera del proyecto, se espera del auditor que lleve a cabo pruebas para confirmar que:

- a) Todos los fondos externos han sido utilizados de conformidad con las condiciones de los Contratos/Convenios de financiamiento pertinentes, prestándose la debida atención a la economía y la eficiencia, y sólo para los propósitos por los cuales se proporcionó el financiamiento.
- b) Los fondos de contraparte han sido provistos y utilizados de conformidad con los Contratos de financiamiento pertinentes, prestándose la debida atención a la economía y la eficiencia, y sólo para los propósitos por los cuales se proporcionaron.
- c) Los bienes, obras y servicios financiados se han adquirido de conformidad con las Políticas y Procedimientos de Adquisiciones del Banco⁵ u otra aceptable por el Banco; el auditor debería realizar las inspecciones físicas que fueran necesarias de acuerdo a sus consideraciones de riesgo.
- d) Todos los documentos justificativos necesarios, registros y cuentas se han mantenido con respecto a todas las actividades y gastos del proyecto, incluyendo Solicitudes de Desembolsos o estados financieros interinos no auditados (EFI) según los métodos de preparación de informes. Se espera que el auditor verifique que los informes respectivos emitidos durante el período estuvieron de acuerdo con los registros contables correspondientes.

Como parte de su evaluación del control interno, debe asegurarse de que ha efectuado comprobaciones de la efectividad del control, en los procesos de adquisiciones y pagos de bienes, obras y servicios, durante el período, basado en una muestra representativa con fundamento en riesgos de auditoría.

Alcance extendido

En consideración de las peculiaridades de la naturaleza de las actividades del proyecto, el auditor deberá llevar a cabo e informar sobre los siguientes procedimientos adicionales e informar sobre los resultados.

Revisión de adquisiciones

[Por ejemplo, en los casos de operaciones complejas tales como la adquisición de bienes, obras y servicios altamente especializados, y actividades que incluyen contratos importantes, como son la adquisición de productos farmacéuticos, construcción de carreteras principales, plantas de energía, etc.].

- a) Examen de los procedimientos de las adquisiciones, incluido el proceso de licitación completo para determinar si éstos estuvieron de acuerdo con las Políticas y Procedimientos de Adquisición del Banco y con las buenas prácticas comerciales, incluidas o no las de competencia, la razonabilidad de los precios obtenidos, y lo adecuado de los controles implementados sobre la calidad y las cantidades recibidas.
- b) Examen de los bienes y obras adquiridos para determinar si existen o han sido utilizados para los fines previstos, de conformidad con los términos del Contrato, y si los procedimientos de control y salvaguardia existen y han sido puestos en operación de manera adecuada. Como parte de los procedimientos para determinar si fueron utilizados para los fines previstos, los auditores deben practicar una revisión de una muestra adecuada de todos los elementos que se base en la evaluación del riesgo de control. Estas revisiones pueden incluir visitas a las instalaciones para verificar su existencia o su utilización para los fines previstos, de conformidad con los términos del

⁵ Dependiendo de la complejidad de las actividades, el auditor puede considerar la inclusión de expertos técnicos durante los trabajos de auditoría. En casos que se incluyan expertos, se espera que el auditor cumpla con la Norma internacional de Auditoría 620: Uso del trabajo de un experto. La consideración de utilizar el trabajo de un experto debe traerse a consideración del prestatario y el Banco oportunamente para mutuo acuerdo y la guía apropiada.

Contrato/Convenio. El costo de todos los artículos/bienes cuya existencia o uso adecuado de conformidad con el Contrato no puede ser verificado, debe ser cuantificado y notificado. .

Revisión de los controles internos

[en circunstancias tales como deficiencias identificadas en contabilidad, informes y seguimiento de Acuerdos y Requisitos de Gestión Financiera; debilidades identificadas en los controles institucionales, incluyendo la ausencia de una función efectiva de auditoría interna, y donde existen desafíos de supervisión debido a la rendición de cuentas de unidades dispersas].

No obstante el nivel de riesgo, los auditores están obligados a revisar y evaluar el control interno del beneficiario para obtener una comprensión suficiente del diseño de políticas y procedimientos relevantes de control y si las políticas y procedimientos han sido utilizados de la forma prevista (véase el párrafo 4 y 5). Los auditores deben preparar un informe que recoja las deficiencias significativas en el diseño o funcionamiento del control interno y otras deficiencias materiales que deban ser reportadas⁶.

Los principales componentes de control interno para ser estudiados y evaluados incluyen, pero no están limitados a, los controles relacionados con cada cuenta de ingresos y gastos en los estados financieros del proyecto. Los auditores deben:

a) Obtener una comprensión suficiente del control interno para planificar la auditoría y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas a realizar. Esto incluirá el entendimiento de los objetivos, componentes y actividades del proyecto, los Acuerdos y Requisitos de Gestión Financiera, la contabilidad y ambiente de control interno, los acuerdos y los sistemas de compras, supervisión de la gestión y acuerdos y requisitos para la presentación de informes. También se incluirá la revisión de los términos del contrato de préstamo.

b) Evaluar el riesgo inherente⁷, riesgo de control⁸ y determinar el riesgo de detección (global)⁹. Resumir las evaluaciones de riesgo para cada afirmación en un documento de trabajo. Las evaluaciones de riesgo deben considerar las siguientes categorías generales para cada afirmación:

La existencia u ocurrencia,
Integridad;
Derechos y obligaciones,

⁶ Debilidades materiales son situaciones a ser reportadas en las cuales el diseño o funcionamiento de los elementos específicos de control interno no reduce a un nivel relativamente bajo el riesgo de que errores o fraudes en montos, que pudieran ser materiales en relación con los estados financieros, puedan ocurrir y no ser detectados de manera oportuna por la administración durante el desempeño de sus funciones normales. Condiciones reportables incluyen los asuntos que llaman la atención del auditor con relación a deficiencias significativas en el diseño u operación del control interno que, en opinión del auditor, podrían afectar adversamente la capacidad del beneficiario para registrar, procesar, resumir y reportar datos financieros consistentes con las afirmaciones de la administración en los estados financieros

⁷ "Riesgo inherente" es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.

⁸ "Riesgo de control" es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de una cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.

⁹ "Riesgo de detección" algunas veces mencionado como "riesgo global" es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una representación errónea que existe en un saldo de una cuenta o clase de transacciones que podría ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases. El riesgo global se basa en la efectividad de un procedimiento de auditoría y su aplicación por el auditor.

- Valoración o asignación, y
- Presentación y divulgación.

Como mínimo, los papeles de trabajo deben identificar el nombre de la cuenta o afirmación, el saldo de la cuenta o el importe que representa la afirmación, el nivel de riesgo inherente evaluado (alto, moderado o bajo), el nivel de riesgo de control evaluado (alto, moderado o bajo), el riesgo global combinado (alto, moderado o bajo), y una descripción de la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas realizadas, basadas en el riesgo combinado (inherente y de control). Estos resúmenes de papeles de trabajo deben tener referencias cruzadas a los papeles de trabajo de apoyo los cuales contienen el análisis detallado del trabajo de campo. Si el riesgo de control se evalúa menor al nivel de riesgo máximo (alto), entonces la base para la conclusión del auditor debe ser documentada en los papeles de trabajo.

- c) Si los auditores evalúan el riesgo de control en el nivel máximo para las afirmaciones relacionadas con saldos de cuentas, clases de transacciones y revelaciones materiales de los estados financieros del proyecto, cuando tales afirmaciones son significativamente dependientes de sistemas de información computadorizados, los auditores deben documentar en los papeles de trabajo la base para hacer frente a tales conclusiones y señalar:
- La ineficacia del diseño y / o funcionamiento de los controles, o
 - Las razones por las cuales no sería eficaz evaluar los controles.
- d) Evaluar el ambiente de control, la adecuación de los sistemas de contabilidad y procedimientos de control. Hacer énfasis en las políticas y procedimientos que se refieren a la capacidad del prestatario para registrar, procesar, resumir y reportar datos financieros consistentes con las afirmaciones incorporadas en cada cuenta de los estados financieros del proyecto. Esto debe incluir, pero no está limitado a, los sistemas de control para:
- Asegurar que los gastos a cargo del proyecto son adecuados y compatibles.
 - Gestión de efectivo en caja y en cuentas bancarias.
 - La adquisición de bienes, obras y servicios, de conformidad con las Políticas del Banco.
 - Adecuada custodia y gestión de los bienes y obras y el debido registro de los servicios recibidos.
 - El cumplimiento de los términos del Contrato y la legislación y reglamentos aplicables, que en conjunto tienen un impacto material en los estados financieros del proyecto.
 - Incluir en el estudio y evaluación otras políticas y procedimientos que pueden ser relevantes, si se refieren a los datos que los auditores utilizan en la aplicación de procedimientos de auditoría. Esto puede incluir, por ejemplo, las políticas y procedimientos que se refieren a datos no financieros que los auditores utilizan en los procedimientos analíticos.
- e) En cumplimiento del requerimiento de auditoría referente a la comprensión del control interno y evaluación del nivel de riesgo de control, el auditor debe seguir, como mínimo, las guías y orientaciones contenidas en las Normas Internacionales de Auditoría.

Estados Financieros del Proyecto

El auditor deberá verificar que los estados financieros han sido preparados de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público [o normas o prácticas nacionales relevantes].

Examen de las declaraciones de gastos y estados financieros Interinos no auditados

El auditor tiene la obligación de auditar todas las solicitudes de desembolso presentadas al BID en apoyo de las solicitudes periódicas de reposición de la(s) cuenta(s) designada(s) del proyecto. Los gastos deben ser examinados para elegibilidad con base en los criterios definidos en los términos del contrato de financiamiento y detallados en el Documento del Proyecto y el Manual Operativo (cuando sea aplicable). Cuando se identifiquen gastos no elegibles como parte de la solicitud de desembolso o reembolso, los mismos deberán ser reportados.

Examen de Cuentas Designadas

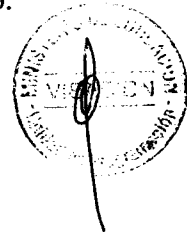
Durante la auditoría de los estados financieros del proyecto, el auditor está obligado a revisar las transacciones de la(s) cuenta(s) designada(s) del proyecto. Las actividades a ser examinadas incluirán: depósitos recibidos, pagos efectuados, intereses ganados y la conciliación de saldos de fin del período.

Informes de auditoría

Resumen Ejecutivo del Informe de Auditoría.

El auditor emitirá un dictamen de auditoría sobre los estados financieros del proyecto.

- a. Estado de Flujos de Efectivo
- b. Estado de Inversiones Acumuladas
- c. Notas a los Estados Financieros
- d. Declaración de la Gerencia del Proyecto.



Además del dictamen, el auditor reportará lo siguiente en el informe de auditoría:

- a. Informe sobre el cumplimiento de cláusulas contractuales: Listar todas las cláusulas contractuales en forma separada, incluyendo el número de cláusula, el título de la cláusula, indicando en forma específica si se cumplió, está en proceso de cumplimiento o no se cumplió. Sólo en casos de incumplimiento o en proceso, se deben indicar las razones respectivas
- b. Informe sobre los procesos de adquisiciones y elegibilidad de los gastos en las solicitudes de desembolsos.
 - Cuantifique e informe sobre los gastos que se consideran no elegibles y que han sido pagados con los fondos del proyecto.
 - Deben reflejar solo las solicitudes de desembolso procesadas en el periodo auditado.
- c. Informe de Control Interno
 - Proveer comentarios y observaciones sobre los registros contables, los sistemas y controles que fueron examinados durante el curso de la auditoría;
 - Identificar deficiencias específicas y áreas de debilidad en los sistemas y controles y hacer recomendaciones para su mejoramiento;
- d. Otros asuntos de importancia
 - Comunicar los asuntos que han venido a la atención del auditor durante la auditoría y que podrían tener un impacto significativo en la ejecución del proyecto, y
 - Llaman a la atención del prestatario todos los demás asuntos que el auditor considere pertinente.

Plazo para entrega del informe de auditoría

El dictamen del auditor sobre los estados financieros y la carta a la gerencia deben ser recibidos por el OE, a más tardar en la fecha acordada con el equipo del proyecto en los términos de referencia. Esta fecha deberá ser lo suficientemente oportuna para cumplir los plazos contractuales.

General

El auditor tiene derecho a un acceso ilimitado a todas las informaciones y explicaciones consideradas necesarias para facilitar la auditoría, incluyendo los documentos legales, los informes de preparación y supervisión del proyecto, los informes de los exámenes e investigaciones, correspondencia e información de cuentas de crédito. El auditor también puede solicitar, por escrito, la confirmación de los montos desembolsados y saldos disponibles en los registros del Banco.

Es altamente recomendable que el auditor se reúna con el equipo de proyecto del Banco y discuta asuntos relacionados con la auditoría, incluyendo contribuciones al plan de auditoría.

1.4.4.3. Modelo 3: Términos de Referencia para Informe de Aseguramiento.

Cuando el auditor sea contratado por separado para emitir informes de aseguramiento por ejemplo sobre: (i) Cláusulas contractuales; (ii) adquisiciones; (iii) desembolsos, etc., podrá utilizar formatos de TdR similares a los mencionados bajo el alcance extendido, o cartas de acuerdo, para procedimientos convenidos, pero haciendo las modificaciones previstas bajo NIA 3000.

Es importante que si se usan TdR extendidos se diferencien claramente en secciones separadas los objetivos que se persiguen con estos trabajos. Por ejemplo, si el nivel de riesgo es alto, puede ser necesario que la auditoría, además de examinar los estados financieros históricos y mire el control interno como un medio en el marco de las NIA, examen el control interno en su estructura y funcionamiento y emita una conclusión positiva sobre el mismo.

Los datos generales de los TdR, para alcance extendido son similares en ambos casos. El cambio principal está en la sección de objetivo y alcance del trabajo de aseguramiento.

En la sección de objetivo y alcance debe precisarse por ejemplo:

- Examinar la estructura del sistema de control interno y su efectividad durante el periodo comprendido entre (fechas).
- El Auditor debe emitir conclusión positiva sobre la pertinencia y efectividad del sistema de control interno de conformidad con el Marco Integrado "COSO" de la Comisión Treadway y la Guía de Control Interno de INTOSAI.
- Si la estructura del Sistema de Control no es confiable, el auditor debe reportarlo en un informe justificado, y concertar con el Ejecutor y el Banco la continuidad para ejecutar pruebas de efectividad y la eventualidad de que no pueda expresar aseguramiento razonable y deba cambiar el enfoque a aseguramiento razonable limitado.

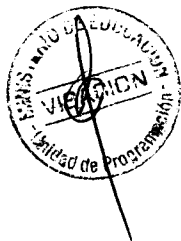
- Si el trabajo está unido a una obligación de quien contrata, por ejemplo el Coordinador de un Proyecto quien debe reportar al Banco sobre el control interno y este contrata al auditor externo para obtener su insumo independiente sobre el control interno, esto debe indicarse en los TdR, haciendo énfasis en su independencia de la responsabilidad del Coordinador o MAA por reportar al Banco.
- Indicar si el informe será de uso restrictivo o sujeto a destinatarios que entienden la materia examinada o si debe hacerse una explicación amplia en el informe sobre dicha materia (Sistema de Control Interno y explicar el referente utilizado).
- Si hay alguna indicación específica de focalización sobre el tamaño de la muestra o la selección de las unidades de muestreo debe indicarse. Por ejemplo, el auditor debe reportar en secciones separadas sobre:
 - a. La pertinencia y efectividad del control interno correspondiente a los pagos efectuados durante el periodo con los fondos del proyecto.
 - b. La pertinencia y efectividad del control interno correspondiente al registro, mantenimiento y disposición de los bienes adquiridos o construidos con los fondos del proyecto. La pertinencia y efectividad del control interno correspondiente a la administración de los contratos de consultoría, etc.

Debe indicarse la utilización de la ISAE 3000 como estándar de referencia.

Modelos de Dictamen (Componente principal de un Informe)

A manera de orientación y sin el propósito de reemplazar el criterio profesional de los auditores y su obligación de cumplir con las NIA y los TdR correspondientes, a continuación se acompañan ejemplos de las principales modalidades de dictamen recomendadas en las NIA y con adaptaciones a la medida de los proyectos. Lo relacionado con los informes de auditoría se debe consultar en mayor profundidad técnica en las NIA 700-799 Conclusiones e Informes de Auditoría. Las NIA proveen guía e ilustraciones para emisión de dictámenes:

- Sin modificar la opinión
- Con modificaciones de opinión
- Con opiniones en las cuales se incluye un párrafo o párrafos para enfatizar asuntos considerados importante



1.5. Formatos para la Gestión Financiera



RE1 729 A

**SOLICITUD DE DESEMBOLSO
 ANTIPOS, PAGOS DIRECTOS, REEMBOLSOS**

A: Banco Interamericano de Desarrollo

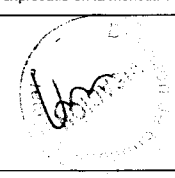
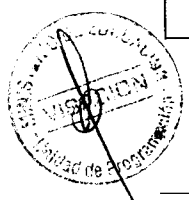
Ref.: N° del Contrato de Préstamo o Convenio de Cooperación Técnico: _____
 N° de Solicitud: _____
 Fecha: _____

A quien corresponde:

Conforme a las condiciones del Contrato (Convenio) de la referencia mutuamente celebrado por (Nombre del Prestatario o del Beneficiario) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), ejecutado por (Nombre del Organismo Ejecutor), por el presente:

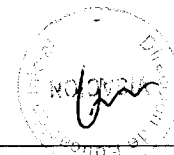
SOLICITAMOS		PRESENTAMOS	
<input type="checkbox"/> Reembolso de pagos efectuados <input type="checkbox"/> Pago directo al proveedor o contratista <input type="checkbox"/> Anticipo de fondos	<input type="checkbox"/> Rendición de Cuentas (Justificación)		
Moneda Solicitada	Monto expresado en la moneda solicitada (Números y letras)		
Monto expresado en la moneda del Financiamiento o Contribución (Números y letras)			
INSTRUCCIONES PARA LA TRANSFERENCIA DE FONDOS			
BANCO INTERMEDIARIO		BANCO DEPOSITARIO	
Nombre del Banco: _____		Nombre del Banco: _____	
Dirección: _____		Dirección: _____	
Ciudad: _____ País: _____		Ciudad: _____ País: _____	
Código SWIFT: _____ ABA N°: _____		Código SWIFT: _____ ABA N°: _____	
Cuenta en el "Federal Reserve Bank (FED)" (sí/no) _____		Cuenta en el "Federal Reserve Bank (FED)" (sí/no) _____	
Instrucciones Especiales: _____		N° de Cuenta en el Banco Intermediario: _____	
Instrucciones Especiales: _____		Instrucciones Especiales: _____	
DESTINATARIO DEL DESEMBOLSO			
Nombre del Titular de la Cuenta: _____			
N° de Cuenta del Destinatario en el Banco Depositario: _____			
Instrucciones Especiales: _____			
Firma(s) Autorizada(s)		Nombre(s) y Título(s)	

(1) Si el Prestatario/Beneficiario u Organismo Ejecutor solicita el desembolso de un monto fijo en una moneda diferente a la moneda del Financiamiento o de la Contribución, el monto definitivo expresado en la moneda del Financiamiento o de la Contribución a ser desembolsado puede ser distinto al consignado en esta solicitud.



CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS DE INVERSIÓN IMPUTADAS EN ESTA SOLICITUD (2)			
Número de la Categoría o Subcategoría de Inversión	Nombre de la Categoría o Subcategoría de Inversión	País de Origen	Monto Justificado/Pagado en la Moneda del Financiamiento o Contribución
		TOTAL:	
Acordamos y certificamos lo siguiente:			
I.	Que no estamos en omisión de ninguna de las obligaciones establecidas en el Contrato de Préstamo o Convenio de Financiamiento, incluyendo aquellas relacionadas con la suspensión de desembolsos.		
II.	Que los pagos provenientes de esos recursos se efectúan o se efectuarán exclusivamente para los fines especificados en el Contrato de Préstamo o Convenio de Financiamiento y conforme con sus términos y condiciones. Los bienes y servicios financiados con esos pagos son/fueron apropiados para esos fines y el costo así como las condiciones de la compra son/fueron razonables.		
III.	Que el uso de los anticipos de fondos del Financiamiento/Contribución (rendición de cuentas) será presentado según los acuerdos realizados entre el Banco y el ejecutor/prestatarío/beneficiario y la rendición de cuentas final será presentada a más tardar 30 días antes de la fecha del último desembolso.		
IV.	Que en caso de que no se presente oportunamente la utilización de los recursos de los anticipos de fondos (el que no deberá exceder 180 días), el BID está facultado para: (a) exigir la devolución de los fondos del saldo no justificado; o (b) para aplicar el monto de cualquier solicitud de Reembolso de pagos efectuados al saldo no justificado.		
V.	Que en el uso de los anticipos de fondos, las sumas indicadas en esta solicitud y en su respectiva documentación de respaldo, constituyen, en cada caso, las sumas exactas pagadas por los conceptos respectivos y reflejan todos los descuentos, devoluciones, reducciones y otros créditos recibidos o que hayan de recibirse en conexión con las adquisiciones indicadas en el detalle de pagos y de las cuales se derivan los pagos.		
VI.	Que no hemos recibido ninguna suma como reembolso de ninguno de los pagos que se incluyen como parte de esta solicitud o documentación de respaldo, ni hemos obtenido fondos para financiar los mismos de ningún otro préstamo, crédito o donación que nos haya sido efectuada, excepto para préstamos (eventuales) a corto plazo obtenidos antes de esta solicitud y que reembolsaremos con el producto de este desembolso.		
VII.	Que el BID está facultado para disponer lo necesario a fin de que la(s) moneda(s) asignada(s) para efectuar este desembolso sea(n) convertida(s) por nuestra orden y cuenta a la moneda solicitada y esta sea depositada en la cuenta arriba especificada. Las sumas de una o más monedas que el BID desembolse y convierta constituirán las sumas adeudadas al Banco, en el caso de Contratos de Préstamo.		
VIII.	Que estamos obligados a mantener toda la documentación que respalda esta solicitud con adecuadas referencias cruzadas con los registros contables del proyecto y las adquisiciones de las que se derivan. También estamos obligados a disponer lo necesario para que los recursos del Financiamiento/Contribución desembolsados por el BID se identifiquen adecuadamente en nuestros registros contables y se depositen en cuentas específicas. Mas allá de la aceptación de esta solicitud, el Banco o terceros autorizados, podrán revisar en cualquier momento o instancia los documentos que respalden estos gastos presentados.		
IX.	Que, de acuerdo a los registros contables del proyecto, la sumatoria del Aporte Local acumulado a esta fecha, expresado en la moneda del Financiamiento/Contribución, asciende al equivalente de: _____		
_____		_____	
Firma(s) Autorizada(s)		Nombre(s) y Título(s)	

(2) No se requiere para solicitar anticipos de fondos.





Nombre del Organismo Ejecutor:
 Nº del Contrato de Préstamo o Convenio de Cooperación Técnica:
 Nº de Solicitud:
 Fecha:

PLAN FINANCIERO: MODELO PARA SOLICITAR ANTICIPOS¹
 (en miles, moneda de la operación)

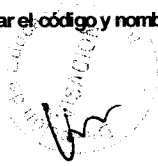
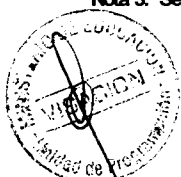
Categoría de inversión	FINANCIAMIENTO DEL BANCO									Contra- partida local	Otras Fuentes	Total Proyecto
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayoetc	Nov.	Dic.	Total BID			
Categoría 1									0.00			0.00
Actividad 1									0.00			0.00
Actividad 2									0.00			0.00
Actividad 3									0.00			0.00
Categoría 2									0.00			0.00
Actividad 1									0.00			0.00
Actividad 2									0.00			0.00
Actividad 3									0.00			0.00
Categoría 3									0.00			0.00
Actividad 1									0.00			0.00
Actividad 2									0.00			0.00
Actividad 3									0.00			0.00
Total Recursos Requeridos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Condición (Desembolsos):												
Menos: Desembolsos por Pagos Directos												0.0
Menos: Reembolsos al CE												0.0
Menos: Otro tipo de desembolso												0.0
Menos: Saldo disponible del Anticipo Anterior (ver Nota 2)												0.0
Total Anticipo de Fondos Requerido												0.0

➡ = Monto de la Solicitud de Desembolso (Anticipo)

Nota 1: Se debe claramente indicar el periodo (los meses específicos) que cubre la solicitud del anticipo lo cual no necesariamente coincide con los meses de un mismo año calendario.

Nota 2: En esta línea solamente debe incluir el saldo de anticipo de fondos anterior para el financiamiento requerido y presentado en esta solicitud.

Nota 3: Se debe ingresar el código y nombre de la actividad a su nivel mas bajo dentro de la categoría de inversión





REI 735

DETALLE DE COMPROMISOS CON CARGO AL FINANCIAMIENTO DEL BID
ANTICIPO DE FONDOS REQUERIDO

Periodo que cubre la solicitud (eg. De enero 2010 a junio 2010)
Modelo sugerido

NOMBRE DEL ORGANISMO EJECUTOR:
 N° del Contrato de Préstamo o Convenio de Cooperación Técnica:
 N° de Solicitud:
 Fecha:

Página No. ____ de ____

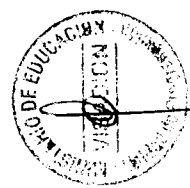
Item	Actividad según P.A.		N° de Registro del Contrato otorgado por el BID*	Fecha del Contrato o Compromiso	Nombre del Proveedor o Contratista	Monto Total del Contrato o Compromiso	Monto por Pagar del Contrato o Compromiso	Monto de los Pagos a realizarse durante los próximos 120 días	Tasa de Cambio (1)	Financiamiento	
	Código	Descripcion								BID	Aporte Local
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
Total de esta página										0.00	0.00
Viene de la página anterior										-	-
Total de esta solicitud										0.00	0.00

(1) Se debe estimar la Tasa de Cambio a ser aplicada según lo estipulado en el Contrato de Préstamo o Convenio de Financiamiento.
 *Corresponde e código de Prism, Sepe o el Sistema que se utilice para control de contratos

Nombre(s) y Título(s)

Firma(s) Autorizade(s)

ESTADO DE EJECUCION DEL PROYECTO											
NOMBRE DEL ORGANISMO EJECUTOR:											
N° Del Contrato de Préstamo:											
N° de Solicitud											
Fecha:											
Página: /											
Categorías de inversión (completar todas las categorías con los códigos respectivos)	PRESUPUESTO VIGENTE		Acumulado hasta solicitud anterior No		Presente Solicitud Número No		Acumulado Actual		SALDOS DISPONIBLES		
	BID	Aporte Local	Desembolsos BID	Aporte Local	Desembolsos BID	Aporte Local	Desembolsos	Aporte Local	BID	Aporte Local	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8) = (4)+(6)	(9) = (5)+(7)	(10) = (2)-(8)	(11) = (3)-(9)	
A. SUB-TOTAL (12)											
B. ANTICIPO DEL FONDO			(13a)		(13b)		(13c)		(13d)		
C. TOTAL (A+B)			(14a)				(14b)		(14c)		
D. TOTAL (BID+ A. LOCAL)		(15a)	(15b)		(15c)		(15d)		(15e)		
E. PARI-PASSU %	(16a)	(16b)	(16c)	(16d)	(16e)	(16f)	(16g)	(16h)			
Nombre y título del representante autorizado											RE1-700-S
Firma											





CONCILIACIÓN DE LOS RECURSOS DEL BANCO

NOMBRE DEL ORGANISMO EJECUTOR:
 N° del Contrato de Préstamo o Convenio de Cooperación Técnica:
 N° de Solicitud:
 Fecha:

I SALDO DISPONIBLE FONDO ROTATORIO O ANTICIPOS (2)

Detalle	Monto	Tasa de Cambio /5	Monto en la Moneda del Contrato/Convenio
Saldo Disponible en la Cuenta en la Moneda de la Operación al: _____ Banco: N° Cuenta:			
Saldo Disponible en la Cuenta en Moneda Local al: _____ Banco: N° Cuenta:			

II GASTOS O PAGOS PENDIENTES DE PRESENTAR AL BID /3

Gastos o Pagos Pendientes de Presentar al Banco incluidos en esta Solicitud (ver estado de inversiones).	a
Gastos o Pagos Pendientes de Presentar al Banco no incluidos en esta Solicitud según registros contables del proyecto	

III TOTAL DEL FONDO ROTATORIO O DE ANTICIPOS PENDIENTE DE PRESENTAR AL BID (I+II)

IV SALDO DEL FONDO ROTATORIO O ANTICIPOS SEGÚN LA CONTABILIDAD DEL BID (REPORTE LMS 1)

Porcentaje Justificado ante el Banco

V DIFERENCIAS (IV-III) /4

VI IDENTIFICACIÓN DE LAS DIFERENCIAS /4

Detalle	Monto	Tasa de Cambio	Total en la Moneda del Contrato/Convenio
Diferencia identificada por diferencial cambiario			
Otras diferencias			

Certificamos que: a) los gastos especificados en el numeral II se realizaron a los efectos estipulados en el Contrato/Convenio; y b) la documentación que respalda los gastos efectuados con los recursos provenientes del Fondo Rotatorio o Anticipos aún no justificados está disponible a los efectos de la inspección del BID.

Firma(s) Autorizada(s)

Nombre(s) y Título(s)

Notas:

- 1) ¿La cuenta corriente es exclusiva para el Fondo Rotatorio o Anticipos? SI _____ NO _____
- 2) Adjuntar copia de los extractos bancarios de las cuentas bancarias en las que están depositados los recursos del Fondo Rotatorio o Anticipos, sus respectivas conciliaciones y el saldo del disponible del Aporte Local si utiliza la misma cuenta corriente del Fondo Rotatorio o Anticipos.
- 3) Adjuntar el detalle de los gastos o pagos efectuados con recursos del Fondo Rotatorio o Anticipos aún no presentados/justificados (ver anexo A).
- 4) En caso de diferencia, anexar conciliación y explicación (ver anexo C).
- 5) Utilizar tipo de cambio compra SUNAT de la fecha del extracto bancario.

Ministerio de Educación
Banco Interamericano de Desarrollo
Kreditanstalt für Wiederaufbau



RE-731

**ESTADO DE GASTOS O PAGOS
PRÉSTAMOS DE INVERSIÓN Y COOPERACIONES TÉCNICAS**

Página No. de

NOMBRE DEL ORGANISMO EJECUTOR:
Nº del Contrato de Préstamo o Convenio de Cooperación Técnica:
Nº de Solicitud:
Fecha:

Categoría/Subcategoría de inversión: (1)

ITEM	País de Origen (2)	Código de la Actividad según Plan de Adquisiciones	Nº de Registro del Contrato operación por el BID*	Concepto del Gasto o Pago y Nombre del Receptor (3)	Nº del Comprobante Contable del Gasto o Pago	Fecha de Pago (4)	Monto y Moneda del Gasto o Pago	Tasa de Cambio (5)	Monto Equivalente en la Moneda del Contrato/Convenio	Financiamiento	
										BID	Aporte Local
Total de esta página											
Viene de la página anterior											
Total de esta solicitud											

(1) Debe utilizarse una página del Estado de Gastos separada por cada Categoría o Subcategoría de inversión.
 (2) Se deben agrupar los gastos por País de Origen
 (3) Se debe incluir un resumen de la glosa de cada gasto o pago individual según el registro contable
 (4) Fecha en la que se ha realizado el pago al contratista o proveedor
 (5) La Tasa de Cambio aplicada debe ser la indicada en el Contrato de Préstamo o Convenio de Financiamiento

*Corresponde a código de Prism, Sepa o el Sistema que se utilize para control de contratos

Firma(s) Autorizada(s)

Nombre(s) y Título(s)



ESTADO DE SUBPRÉSTAMOS PRÉSTAMOS DE CRÉDITO GLOBAL Y DEL PROGRAMA DE EMPRESARIADO SOCIAL

NOMBRE DEL ORGANISMO EJECUTOR: _____
 Nº del Contrato de Préstamo: _____
 Fecha: _____

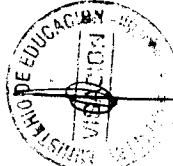
Categoría/Subcategoría de Inversión: (1)

Página No. _____ de _____

País de Origen (2)	Código del Subpréstamo otorgado por el Organismo Ejecutor	Nombre de la Entidad Intermediaria	Nombre del Subpréstamo y del Proyecto Financiado (3)	Nº del Comprobante Contable del Desembolso	Fecha del Desembolso (4)	Monto y Moneda del Desembolso del Subpréstamo	Tasa de Cambio (5)	Monto Equivalente en la Moneda del Contrato de Préstamo	Financiamiento	
									BID	Aporte Local
Total de esta página: 0.00 Viene de la página anterior: 0.00 Total de esta solicitud: 0.00									BID	Aporte Local

(1) Debe utilizarse una página del Estado de Gastos separada por cada Categoría o Subcategoría de Inversión.
 (2) Se deben agrupar los gastos por País de Origen.
 (3) Se debe incluir un resumen de la identificación del deudor y del proyecto según el registro contable.
 (4) Fecha en la que se ha realizado el desembolso a la Entidad Intermediaria o al Subprestatario si es directo.
 (5) La Tasa de Cambio aplicada debe ser la indicada en el Contrato de Préstamo.

Firma(s) Autorizada(s) _____
 Nombre(s) y Título(s) _____
RE1738



[Handwritten Signature]



PLAN FINANCIERO CONSOLIDADO

NOMBRE DEL ORGANISMO EJECUTOR:

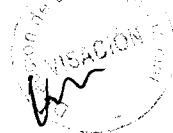
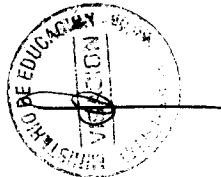
Nº del Contrato de Préstamo:

Fecha:

Categoría de inversión (1)	Año 1			Año 2, etc.			TOTAL PROYECTO			
	BID	Contrapartida	Otros	BID	Contrapartida	Otros	BID	Contrapartida	Otros	Total
Categoría 1			0							0
Actividad 1			0							0
Actividad 2			0							0
Actividad 3			0							0
Categoría 2			0							0
Actividad 1			0							0
Actividad 2			0							0
Actividad 3			0							0
Categoría 3			0							0
Actividad 1			0							0
Actividad 2			0							0
Actividad 3			0							0
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

RE1 734-A

(1) La estructura de las categorías de inversión debe tener consistencia con las categorías de proyecto ingresadas en el WLMS.



PLAN FINANCIERO DETALLADO: PROYECTO INTEGRAL¹

NOMBRE DEL ORGANISMO EJECUTOR:

Nº del Contrato de Préstamo:

Fecha:

Categoría de Inversión (1)	ENE	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DEC	Total
Categoría 1													
Actividad 1													
Actividad 2													
Actividad 3													
Categoría 2													
Actividad 1													
Actividad 2													
Actividad 3													
Categoría 3													
Actividad 1													
Actividad 2													
Actividad 3													
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

¹ Consolida los PF Detallados por Fuente de Financiamiento (Recursos del BID + Contrapartida Local + Otros Cooperantes).

RE1 734-B

PLAN FINANCIERO DETALLADO: RECURSOS DEL BID¹

NOMBRE DEL ORGANISMO EJECUTOR:

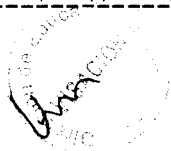
Nº del Contrato de Préstamo:

Fecha:

Categoría de Inversión (1)	ENE	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DEC	Total
Categoría 1													
Actividad 1													
Actividad 2													
Actividad 3													
Categoría 2													
Actividad 1													
Actividad 2													
Actividad 3													
Categoría 3													
Actividad 1													
Actividad 2													
Actividad 3													
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

¹ Esta información debe ser consistente (la misma) que se utiliza para preparar la proyección de desembolsos descrita en el Anexo 1

RE1 734-B



Ministerio de Educación
 Banco Interamericano de Desarrollo
 Kreditanstalt für Wiederaufbau

PLAN FINANCIERO DETALLADO: RECURSOS DE CONTRAPARTIDA LOCAL

NOMBRE DEL ORGANISMO EJECUTOR:

Nº del Contrato de Préstamo:

Fecha:

Categoría de inversión (2)	ENE	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DEC	Total
Categoría 1													
Actividad 1													
Actividad 2													
Actividad 3													
Categoría 2													
Actividad 1													
Actividad 2													
Actividad 3													
Categoría 3													
Actividad 1													
Actividad 2													
Actividad 3													
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

RE1 734-B

PLAN FINANCIERO DETALLADO: RECURSOS DE OTROS COOPERANTES

NOMBRE DEL ORGANISMO EJECUTOR:

Nº del Contrato de Préstamo:

Fecha:

Categoría de inversión (1)	ENE	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DEC	Total
Categoría 1													
Actividad 1													
Actividad 2													
Actividad 3													
Categoría 2													
Actividad 1													
Actividad 2													
Actividad 3													
Categoría 3													
Actividad 1													
Actividad 2													
Actividad 3													
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

RE1 734-B



DESEMBOLSOS
(Expresado en miles US\$)

AA) PLANIFICACION FINANCIERA (1)

Número del Prestamo: 1000-OC/PE
Periodo: 2011
Marco Presupuestal fuente BID:
PIA: 5,000
PIM: 5,000
Marco Presupuestal fuente Aporte Local:
PIA: 1,250
PIM: 1,250

Fondo (anticipo) actual de acuerdo LMS 1: 1,250,000
Saldo del Fondo en Bancos: 900,000

CATEGORIA DE INVERSION	PIM	Monto desembolsado al 31/12/2011 de acuerdo LMS	FINANCIAMIENTO DEL BANCO													
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL BID	
1			0	0	0	0	0	200	500	300	350	200	200	230	200	2,180
1.1			0	0	0	0	0	0	350	250	300	200	200	230	200	1,730
1.2			0	0	0	0	0	0	150	50	50	0	0	0	0	250
2			0	0	0	0	0	150	85	0	0	0	0	0	0	235
2.1			0	0	0	0	0	0	85	0	0	0	0	0	0	85
2.2			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3			0	0	0	0	0	0	40	116	310	329	180	0	100	1,075
3.1			0	0	0	0	0	180	100	0	230	300	100	20	20	950
3.2			0	0	0	0	0	0	130	56	80	80	80	80	80	586
3.3			0	0	0	0	0	0	110	80	0	0	0	0	0	170
4			0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	100
4.1			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5			0	0	0	0	0	0	49	15	15	15	15	15	15	139
5.1			0	0	0	0	0	250	49	15	15	15	15	15	15	389
TOTAL RECURSOS			0	0	0	0	0	450	674	431	676	644	396	246	316	3,729

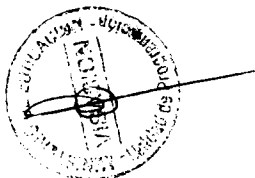
BB) PRONOSTICO DE DESEMBOLSOS

En esta columna deben considerarse los desembolsos que piensan solicitar al Banco, en los meses que corresponde sobre la base de la planificación financiera.

TOTAL RECURSOS REQUERIDOS	5,000	1,271.00	-	-	-	-	-	-	1,250	-	1,000	-	879	-	600	3,729.00
----------------------------------	--------------	-----------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	--------------	----------	--------------	----------	------------	----------	------------	-----------------

Nota:

- (1) Esta información es la misma que se refleja en el Anexo 10
- (2) El primer pronóstico anual debe ser enviado al Banco el último día hábil del año anterior.
- (3) El pronóstico de desembolsos debe ser actualizado mensualmente y debe ser remitido al Banco el último día hábil del mes anterior.
- (4) Se debe ingresar el código y nombre de la categoría de inversión de acuerdo al LMS_1. Igualmente se debe ingresar el código y nombre de las actividades.





ESTADO DE GASTOS POR COMPROMISOS

Periodo que cubre la solicitud (De 201 a 201)

NOMBRE DEL ORGANISMO EJECUTOR:
 N° del Contrato de Préstamo o Convenio de Cooperación Técnica:
 N° de Solicitud:
 Fecha:

Página No. X de X

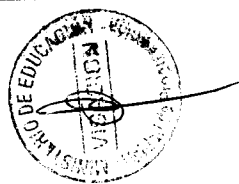
Ítem	Actividad según P. A.		N° de Registro del Contrato otorgado por el BID*	Fecha del Contrato o Compromiso	Nombre del Proveedor o Contratista	Monto Total del Contrato o Compromiso	Monto por Pagar del Contrato o Compromiso	Pagos efectuados en esta solicitud (1)	Monto Equivalente en la Moneda del Contrato/Convenio	Financiamiento	
	Código	Descripción								BID	Aporte Local
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
									0.00	0.00	0.00
									-	-	-
									0.00	0.00	0.00

(1) Gasto total detallado en RE1731 Estado de Gastos

*Corresponde a código de Prism, Sepa o el Sistema que se utilize para control de contratos

Firma(s) Autorizada(s)

RE1 737



FORMULARIO PARA LA REVISION DE SOLICITUDES DE DESEMBOLSOS - COF/CPE

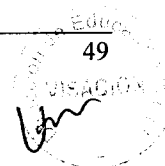
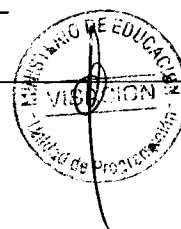
NUMERO DE LA OPERACIÓN: _____ SOLICITUD No. _____				
TIPO DE TRANSACCIÓN: _____		TIPO REVISION EX-ANTE: _____ EX-POST: _____		
VERIFICAR QUE:		SI	NO	N/A
1	La solicitud haya sido firmada por representantes autorizados.			
2	La numeración de la solicitud sea consecutiva.			
3	La solicitud y los formularios correspondientes hayan sido presentados adecuadamente y contengan toda la información necesaria:			
	(a) RE1-729-S			
	(b) RE1-731-S o RE1-732-S			
	(c) RE1-700-S			
	(d) Planificación Financiera			
	(e) Conciliación de Recursos del Banco y sus anexos			
	(f) Cuadro de Monetización			
	(g) Estado de Gastos por Compromisos			
	(h) Detalle de Compromisos con cargo al Financiamiento del BID (Anticipo de Fondos)			
4	Los comprobantes de pagos están numerados y ordenados según el Detalle de Pagos (RE1-731-S).			
5	Los códigos y nombres de las categorías de inversión del RE1-700-S coinciden con los del LMS-1.			
6	Los desembolsos acumulados hasta la solicitud anterior que aparecen en el RE1-700-S coincidan con el LMS-1, incluido el F. R. (anexar el último reporte LMS-1).			
7	El Aporte Local Acumulado y el total de "Presente Solicitud" en el RE1-729-S coinciden con el RE1-700-S.			
8	El total de las categoría de inversión reportado en el Detalle de Pagos (RE1-731-S) coincida con las columnas (6) y (7) de "Presente Solicitud" RE1-700-S y con el RE1-729.			
9	La fecha efectiva de pago registrado en RE1-731-S, coincida con la fecha en el comprobante de pago.			
10	Los Tipos de Cambio listados en el Detalle de Pagos (RE1-731-S) correspondan a los pagos realizados según el control de monetizaciones.			
11	La solicitud no incluya el uso del aporte del Banco para el pago de impuestos, derechos consulares.			
12	El "pari-passu" ejecutado (porcentaje BID/Local) está conforme a lo especificado en el contrato ó convenio, en caso de desviaciones justificar.			
13	En el formulario RE1-700, el aporte local incluye los intereses y comisión de crédito especificado en el contrato de préstamo.			
14	Se justifica el Fondo Rotatorio por lo menos 30 días antes del plazo final de desembolso.			
15	La documentación original de los pagos está archivada en un área con medidas de seguridad.			
16	Si se trata de Pago Directo al Proveedor incluye el Certificado de Origen (RE1-510) y fotocopia de la factura.			
17	Los montos solicitados corresponden a contratos aprobados previamente por el Banco			
18	Los gastos detallados continen en el RE1-731 incluyen el número del PRISM.			
19	En el formulario RE1-700, no existen sobregiros con los recursos del BID y aporte local.			
20	Cuando se trata de reposición del F.R. se ha justificado por lo menos el 80% del F.R. (o anticipo recibido)			
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS				

Revisado por el Contador
del proyecto

Nombre

Firma

Fecha

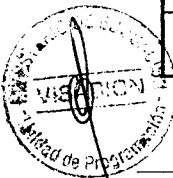


REQUEST FOR PAYMENT OF REIMBURSEMENT GUARANTEE		IDB Loan No.:	IDB Borrower's Request No.:	IDB Guarantee No.:
MAIL TO: Inter-American Development Bank Attention: RE1/DAU 1300 New York Avenue, N.W. Washington, D.C. 20577 U.S.A.		Issuing Bank Letter of Credit No.	Our Letter of Credit Reference Number	Reimbursement Payment Number
Sirs:				
In accordance with the terms of the above-noted Letter of Credit issued or confirmed by us we have paid to on the order of the beneficiary as follows				
Beneficiary (name and address)				
Name of the Currency (in words)		Amount (in figures and words)		
PURSUANT TO YOUR CORRESPONDING IRREVOCABLE REIMBURSEMENT GUARANTEE WE REQUEST REIMBURSEMENT IN U.S. DOLLARS AS INSTRUCTED BELOW				
U.S. Dollars (in figures and words)				
Deposit Bank in the U.S.A. (name and address)				
Account (name and number)				
Additional Instructions:				
<p>IMPORTANT: ALL INFORMATION BELOW IS REQUIRED IN ORDER TO PROCESS YOUR REIMBURSEMENT REQUEST We hereby certify that:</p> <p>1) The payment to the beneficiary was made on (date of payment)</p> <p>2) Further payments under the terms of the Letter of Credit:</p> <p>a) <input type="checkbox"/> May be required</p> <p>b) <input type="checkbox"/> The Letter of Credit is totally paid</p> <p>c) <input type="checkbox"/> Will not be required and you may cancel an unused balance of your guarantee in the amount of U.S. Dollars _____</p> <p>3) That all amendments of the Letter of Credit issued to date:</p> <p>a) <input type="checkbox"/> Have been previously sent to you</p> <p>b) <input type="checkbox"/> Are attached to this request</p> <p>c) <input type="checkbox"/> There is none.</p> <p>4) Documents presented for this payment:</p> <p>a) <input type="checkbox"/> Conform to the terms and validity of the Letter of Credit</p> <p>b) <input type="checkbox"/> Contain discrepancies and payment was made under an authority to pay of your borrower and/or the opening bank. Copies of same and a detail of the discrepancies are attached hereto</p> <p>5) The "Supplier's Certificate" form RE1-510:</p> <p>a) <input type="checkbox"/> Is attached hereto</p> <p>b) <input type="checkbox"/> Is not attached because: _____</p> <p>6) The acceptance form of your reimbursement guarantee:</p> <p>a) <input type="checkbox"/> Has been previously sent to you</p> <p>b) <input type="checkbox"/> Is attached to this request</p>				
Commercial bank (name)		Address (No. and street)		City
		State	Zip Code	Country
Authorized Signature		Date	Name and Title	
For the use of IDB only				

Copy to: ROS/DAU

RE1-511 (05/00)

[Handwritten signature]



(b) **Enmiendas sujetas a la aprobación del BID.** Cada modificación que directamente o por consecuencia resulta en un cambio en: (i) la descripción de la mercadería; (ii) el origen de los bienes y/o servicios; (iii) el requisito de embarcar sólo en naves con banderas de los países miembros de BID (véase párrafo 9), aplicable solo a C. & F. o CIF solamente; (iv) el beneficiario del crédito; (v) el monto de la carta de crédito; o (vi) el requisito de presentación del Certificado del Proveedor (forma RE1-S10). Estas modificaciones están sujetas a nuestra aprobación previa y deben ser solicitadas al BID por el prestatario en forma escrita, adjuntando dos copias de la enmienda propuesta. De ser aceptada, una copia de la enmienda le será enviada mostrando nuestra aprobación.

(c) **Modificaciones permitidas sin la aprobación del BID.** Usted está autorizado a efectuar modificaciones que no sean las descritas en los literales (a) y (b), sin requerir nuestra aprobación específica en cada instancia, siempre y cuando la modificación haya sido solicitada o aprobada directamente por el prestatario o a través del banco emisor respectivo. Se le solicita que envíe al BID y al prestatario una notificación de las modificaciones oportunamente, identificando los números de: el préstamo del BID, la Carta de Crédito y la solicitud del prestatario.

(4) **Emisión Irrevocable o Confirmación de Crédito**
Usted ha emitido o confirmado irrevocablemente dicha Carta de Crédito en los términos aquí descritos y ha informado al prestatario.

(5) **Comisiones, Cargos, etc.**
Usted efectuará independientemente los arreglos del pago por parte del prestatario de dichas comisiones, derechos, gastos y otros cargos, incluyendo interés en pagos previos al reembolso, relacionados con la Carta de Crédito. No tenemos obligación respecto a dichas comisiones, derechos, gastos, intereses ni otros cargos.

(6) **Aviso de Pago y Solicitud de Reembolso**
Tan pronto se efectúe cada pago de acuerdo a la Carta de Crédito, usted notificará al prestatario y al BID de la fecha y monto de pago. Nosotros no estaremos obligados a reembolsarle ningún pago que haya hecho bajo la Carta de Crédito, sin antes habernos hecho llegar su solicitud escrita, en formulario RE1-511 "Solicitud de Pago de Garantía de Reembolso," según copia adjunta, y dicha solicitud llegue a nuestras oficinas en 1300 New York Ave., N.W., Washington, D.C. 20577, a más tardar en la fecha de expiración de esta garantía de reembolso referida en el párrafo (1).

(7) **Notificación de Cancelación**
Ustedes están de acuerdo con notificarnos de cualquier cancelación parcial o total de dicha Carta de Crédito y del monto correspondiente, o de cualquier pago que se efectúe bajo dicha Carta de Crédito y del monto del balance disponible, si lo hubiere.

(8) **Si los términos son CIF o C & F, el Banco financiará los costos de embarque de acuerdo a los siguientes criterios:**
a) la nave enarboló bandera de uno de los países miembros del BID; (b) el propietario de la nave es de un país miembro del BID; (c) la nave está registrada en un país miembro del BID, y/o (d) la empresa que transportará los bienes y/o emite el conocimiento de embarque es de un país miembro del BID. De acuerdo a los criterios, (b), (c) y (d) no es necesario que la nave enarbole la bandera de un país miembro del BID.

(9) **Países Miembros del BID:** ALEMANIA, ARGENTINA, AUSTRIA, BAHAMAS, BARBADOS, BELGICA, BELICE, BOLIVIA, BRASIL, CANADA, COLOMBIA, COSTA RICA, CHILE, CROACIA, DINAMARCA, EDUADOR, EL SALVADOR, ESLOVENIA, ESPAÑA, ESTADOS UNIDOS DE AMERICA, FINLANDIA, FRANCIA, GUATEMALA, GUYANA, HAITI, HONDURAS, ISRAEL, ITALIA, JAMAICA, JAPON, MEXICO, NICARAGUA, NORUEGA, PAISES BAJOS, PANAMA, PARAGUAY, PERÚ, PORTUGAL, REINO UNIDO, REPUBLICA DOMINICANA, SUECIA, SUIZA, SURINAM, TRINIDAD Y TOBAGO, URUGUAY y VENEZUELA.

POR FAVOR INDIQUE SU ACEPTACION DE ESTA GARANTIA DE REEMBOLSO BAJO LOS TERMINOS Y CONDICIONES ANTERIORMENTE MENCIONADOS, FIRMANDO Y REGRESANDONOS ESTA FORMA DE ACEPTACION (Véase abajo) EN LA COPIA ADJUNTA DE LA GARANTIA DE REEMBOLSO.

Atentamente,
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

Por _____
(Firma Autorizada)

ACEPTACION

Aceptamos la garantía de reembolso mencionada anteriormente bajo los términos y condiciones aquí estipulados. La Carta de Crédito a la que se refiere anteriormente ha sido confirmada el día (Fecha) _____ y lleva el No. _____, CUYA COPIA SE ADJUNTA.


BANCO COMERCIAL (NOMBRE)	DIRECCION (CALLE Y NO.)	CIUDAD
	ESTADO	ZONA POSTAL
		PAIS
FIRMA AUTORIZADA	FECHA	NOMBRE Y TITULO DEL FIRMANTE AUTORIZADO

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
ATENCION: RE1/DAU
1300 NEW YORK AVENUE, N.W.
WASHINGTON, D.C. 20577
EE.UU.

**POR FAVOR REGRESELO
A LA BREVEDAD POSIBLE**

RE1-491-S (05/00)

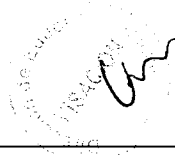


 Banco Interamericano de Desarrollo		WASHINGTON, D.C., 20577 PHONE: (202) 623-2029 FACSIMILE: (202) 623-3747		BANCO COMERCIAL, POR FAVOR: ● Firme y regrese una copia de esta garantía a la mayor brevedad (ver aceptación). ● Envíenos una copia de las modificaciones a la Carta de Crédito cuando se emitan (párrafo 3). ● Notifíquenos inmediatamente de cualquier cancelación (parcial o total) del monto de la Carta de Crédito (párrafo 7). ● Solicite el reembolso tan pronto efectúe pagos al beneficiario (párrafo 6). ● En toda su correspondencia, incluya los números de referencia indicados más adelante.	
GARANTÍA DE REEMBOLSO IRREVOCABLE Y NO TRANSFERIBLE				Fecha	
ENVIE A:				Carta del Banco Emisor y Auditoría No.	
Préstamo BID No.		Solicitud del Prestatario No.		No. Referencia del Banco Confirmante	
Garantía BID No.					
Transmitimos adjunto una copia de la Carta de Crédito propuesta, la cual entendemos están ustedes dispuestos a emitir o confirmar por cuenta de (nombre y dirección):					
A favor de (Beneficiario) (nombre y dirección)					
Denominación de la moneda (por escrito)		Monto (en números)		Fecha de expiración (mes, día, año)	
A solicitud de (Prestatario) (nombre y dirección)					
y en consideración de su aceptación, conforme lo suscribe más adelante, aceptamos irrevocablemente y sujeto a las condiciones indicadas más adelante, a reembolsarle en dólares de EE. UU., por pagos que usted efectúe por orden y cuenta del beneficiario, siempre y cuando el total no sobrepase de acuerdo con las condiciones de la Carta de Crédito propuesta, y si es modificada según se señala en el párrafo (2) y es subsecuentemente enmendada o extendida periódicamente de acuerdo con las provisiones del párrafo (3). La copia adjunta de la Carta de Crédito propuesta cuenta con nuestra identificación y referencia de nuestra garantía irrevocable de reembolso. Efectuaremos los reembolsos al recibo de su solicitud escrita conforme se indica en el párrafo (6). La garantía irrevocable de reembolso está sujeta a los siguientes términos y condiciones:					
EE. UU.\$					
<p>(1) Expiración de la garantía de reembolso No estaremos obligados a reembolsarle si su solicitud escrita* no ha sido recibida en nuestras oficinas antes de: (*) Véase párrafo (6).</p> <p>(2) Cambios en los términos de la Carta de Crédito propuesta Antes de emitir o confirmar la Carta de Crédito propuesta, deberá obtener la aprobación del prestatario para efectuar los siguientes cambios o adiciones a las condiciones aquí estipuladas: (a) Cualquier referencia a la garantía de reembolso del BID deberá ser eliminada de la Carta de Crédito confirmada.</p>					
De tener que hacerse algún cambio en el(los) párrafo(s) anteriores, usted enviará copia de la Carta de Crédito emitida o confirmada, notificando que el prestatario ha aprobado dichos cambios. COMENTARIOS:					
<p>(3) Modificaciones al Crédito (a) Modificaciones a las fechas de negociación y embarque. Sujeto a la solicitud específica del prestatario, usted está autorizado a enmendar la Carta de Crédito ocasionalmente, con el propósito de ampliar la fecha de expiración indicada en la carta, o la última fecha para efectuar embarques o la última fecha para la negociación o presentación de documentos, cual fuere el caso, siempre y cuando dicha enmienda no resulte directamente o por inferencia en una extensión más allá de la fecha de expiración de la Carta de Crédito. Usted nos notificará inmediatamente de cada una de dichas enmiendas mediante copia adjunta a su notificación de la solicitud del prestatario.</p>					

Copia a: HCS/DAU

Continúa al reverso

PE-1491-S-05/00




(b) **Enmiendas sujetas a la aprobación del BID.** Cada modificación que directamente o por consecuencia resulte en un cambio en: (i) la descripción de la mercadería; (ii) el origen de los bienes y/o servicios; (iii) el requisito de embarcar sólo en naves con banderas de los países miembros de BID (véase párrafo 9), aplicable sólo a C. & F. o CIF solamente; (iv) el beneficiario del crédito; (v) el monto de la carta de crédito; o (vi) el requisito de presentación del Certificado del Proveedor (forma RE1-S10). Estas modificaciones están sujetas a nuestra aprobación previa y deben ser solicitadas al BID por el prestatario en forma escrita, adjuntando dos copias de la enmienda propuesta. De ser aceptada, una copia de la enmienda le será enviada mostrando nuestra aprobación.

(c) **Modificaciones permitidas sin la aprobación del BID.** Usted está autorizado a efectuar modificaciones que no sean las descritas en los literales (a) y (b), sin requerir nuestra aprobación específica en cada instancia, siempre y cuando la modificación haya sido solicitada o aprobada directamente por el prestatario o a través del banco emisor respectivo. Se le solicita que envíe al BID y al prestatario una notificación de las modificaciones oportunamente, identificando los números de: el préstamo del BID, la Carta de Crédito y la solicitud del prestatario.

(4) **Emisión Irrevocable o Confirmación de Crédito**
Usted ha emitido o confirmado irrevocablemente dicha Carta de Crédito en los términos aquí descritos y ha informado al prestatario.

(5) **Comisiones, Cargos, etc.**
Usted efectuará independientemente los arreglos del pago por parte del prestatario de dichas comisiones, derechos, gastos y otros cargos, incluyendo interés en pagos previos al reembolso, relacionados con la Carta de Crédito. No tenemos obligación respecto a dichas comisiones, derechos, gastos, intereses ni otros cargos.

(6) **Aviso de Pago y Solicitud de Reembolso**
Tan pronto se efectúe cada pago de acuerdo a la Carta de Crédito, usted notificará al prestatario y al BID de la fecha y monto de pago. Nosotros no estaremos obligados a reembolsarle ningún pago que haya hecho bajo la Carta de Crédito, sin antes habernos hecho llegar su solicitud escrita, en formulario RE1-511 "Solicitud de Pago de Garantía de Reembolso," según copia adjunta, y dicha solicitud llegue a nuestras oficinas en 1300 New York Ave., N.W., Washington, D.C. 20577, a más tardar en la fecha de expiración de esta garantía de reembolso referida en el párrafo (1).

(7) **Notificación de Cancelación**
Ustedes están de acuerdo con notificarnos de cualquier cancelación parcial o total de dicha Carta de Crédito y del monto correspondiente, o de cualquier pago que se deduce bajo dicha Carta de Crédito y del monto del balance disponible, si lo hubiere.

(8) **Si los términos son CIF o C & F, el Banco financiará los costos de embarque de acuerdo a los siguientes criterios:**
a) la nave enarboló bandera de uno de los países miembros del BID; (b) el propietario de la nave es de un país miembro del BID; (c) la nave está registrada en un país miembro del BID, y/o (d) la empresa que transportará los bienes y/o emite el conocimiento de embarque es de un país miembro del BID. De acuerdo a los criterios, (b), (c) y (d) no es necesario que la nave enarboló la bandera de un país miembro del BID.

(9) **Países Miembros del BID:** ALEMANIA, ARGENTINA, AUSTRIA, BAHAMAS, BARBADOS, BELGICA, BELICE, BOLIVIA, BRASIL, CANADA, COLOMBIA, COSTA RICA, CHILE, CROACIA, DINAMARCA, ECUADOR, EL SALVADOR, ESLOVENIA, ESPAÑA, ESTADOS UNIDOS DE AMERICA, FINLANDIA, FRANCIA, GUATEMALA, GUYANA, HAITI, HONDURAS, ISRAEL, ITALIA, JAMAICA, JAPÓN, MEXICO, NICARAGUA, NORUEGA, PAISES BAJOS, PANAMA, PARAGUAY, PERU, PORTUGAL, REINO UNIDO, REPUBLICA DOMINICANA, SUECIA, SUIZA, SURINAM, TRINIDAD Y TOBAGO, URUGUAY y VENEZUELA.

POR FAVOR INDIQUE SU ACEPTACION DE ESTA GARANTIA DE REEMBOLSO BAJO LOS TERMINOS Y CONDICIONES ANTERIORMENTE MENCIONADOS, FIRMANDO Y REGRESANDONOS ESTA FORMA DE ACEPTACION (Véase abajo) EN LA COPIA ADJUNTA DE LA GARANTIA DE REEMBOLSO.


Atentamente,
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

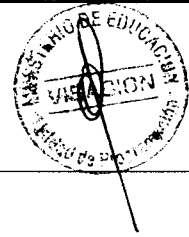
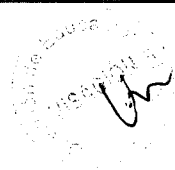
Por _____
(Firma Autorizada)

ACEPTACION		
Aceptamos la garantía de reembolso mencionada anteriormente bajo los términos y condiciones aquí estipulados. La Carta de Crédito a la que se refiere anteriormente ha sido confirmada el día (Fecha) _____ y lleva el No. _____, CUYA COPIA SE ADJUNTA.		
BANCO COMERCIAL (NOMBRE)	DIRECCION (CALLE Y NO.)	CIUDAD
	ESTADO	ZONA POSTAL PAIS
FIRMA AUTORIZADA	FECHA	NOMBRE Y TITULO DEL FIRMANTE AUTORIZADO
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO ATENCION: RE1/DAU 1300 NEW YORK AVENUE, N.W. WASHINGTON, D.C. 20577 EE.UU.		POR FAVOR REGRESELO A LA BREVEDAD POSIBLE

RE1-491-S (05/00)



 Banco Interamericano de Desarrollo			
GARANTIA / ENMIENDA DE REEMBOLSO DE CARTA DE CREDITO			
AI: Banco Interamericano de Desarrollo (*) Ref.: No. de préstamo del BID _____	Fecha _____ No. de Solicitud _____ Garantía del Reembolso (Parte A) Enmienda a la Carta de Crédito (Parte B)		
Señores: Conforme al contrato de préstamo pertinente mutuamente celebrado entre el Banco Interamericano de Desarrollo y el (Nombre del Prestatario o Entidad Ejecutora) _____, solicitamos:			
PARTE A <input type="checkbox"/> EMISIÓN DE UNA GARANTÍA DE REEMBOLSO DE UNA CARTA DE CRÉDITO			
Carta de Crédito emitida por:	Confirmada por:		
Nombre completo del banco comercial:	Nombre completo del banco comercial:		
Dirección física (No., nombre de la calle, etc.):	Dirección física (No., nombre de la calle, etc.):		
Ciudad, País, Código Postal:	Ciudad, País, Código Postal:		
Dirección electrónica (ABA, Swift, etc.):	Dirección electrónica (ABA, Swift, etc.):		
Beneficiario:	Monto y moneda de la Carta de Crédito:		
Fecha de expiración de la Carta de Crédito:	Monto y moneda de la garantía de reembolso:		
Breve descripción de los bienes y servicios:	Categoría (s) de Inversión		
	No.	Nombre	EE.UUS
Una vez efectuada la aprobación, sirvanse emitir su garantía de reembolso de los pagos en cuestión a (nombre completo del banco comercial):			
Dirección Física (No., nombre de la calle):			
Ciudad, País, Código Postal:			



Por el presente certificamos:

- I. Que el Prestatario autoriza irrevocablemente al BID a pagar, y le solicita que pague, al banco comercial, e n la fecha que corresponda, como desembolso del contrato de préstamo, las sumas que el banco comercial solicite como reembolso de los pagos que el mismo haya efectuado conforme a esa Carta de Crédito y a cualquier enmienda de la misma. Cuando el BID efectúe un reembolso en moneda convertible por su equivalente en dólares de los EE.UU. para reembolsar los pagos efectuados por un banco comercial conforme a una Carta de Crédito y a cualquier enmienda de la misma, el suscrito autoriza irrevocablemente al BID a convertir las sumas desembolsadas en dólares de los EE.UU. por nuestra cuenta, de modo que el banco comercial pueda ser reembolsado en dólares cuando corresponda, por concepto de los pagos efectuados conforme a la Carta de Crédito y de cualquier enmienda de la misma. Conforme al contrato de préstamo arriba referido, las sumas desembolsadas por el BID en monedas convertibles se deberán en esas monedas. El BID puede basarse en cualquier notificación que le efectúe por escrito el banco comercial en el sentido de que haya efectuado un pago conforme a las condiciones de la Carta de Crédito específicas y sus enmiendas, si las hubiere.
- ii. Que ni el Prestatario ni la Entidad Ejecutora han recibido ningún desembolso efectuado conforme al contrato de préstamo para cubrir esos gastos, y que se abstendrán de obtener fondos a esos efectos mediante cualquier otro préstamo, crédito o donación.
- iii. Que esos gastos se realizarán a los efectos estipulados en el contrato de préstamo, y que los bienes de servicios comprados o adquiridos, o que puedan adquirirse con esos fondos, son apropiados a esos efectos; que sus costos y condiciones de adquisición son razonables, y que se originan en un país elegible conforme a las condiciones del contrato de préstamo.
- iv. Que no se ha producido ninguno de los hechos a que se hace referencia en el Artículo _____, Sección _____, del contrato de préstamo, y que ni el Prestatario ni la Entidad Ejecutora están en omisión del cumplimiento de ninguna de las obligaciones que les impone ese contrato.
- v. Que las obligaciones del BID frente al banco comercial conforme a la garantía de reembolso no se considerarán terminadas antes de la expiración del plazo de la garantía:
- con respecto a ninguna suma parcial de la Carta de Crédito que haya sido cancelada, hasta la fecha en que el BID sea notificado por escrito por el banco comercial, indicando el monto cancelado, o
 - con respecto al saldo no utilizado de la Carta de Crédito posterior al último pago previsto en la misma, hasta que el BID sea notificado por escrito por el banco comercial, con indicación del monto de ese saldo no utilizado.
- vi. Que estamos obligados a conservar toda la documentación que respalde esta solicitud con adecuadas referencias cruzadas con respecto a la solicitud aprobada. También estamos obligados a disponer lo necesario para que los fondos del Banco estén adecuadamente identificados en nuestros registros contables y depositados en cuentas específicas.

PARTE B
 ENMIENDA DE CARTA DE CRÉDITO

No. de la Carta de Crédito : _____ No. de la Enmienda : _____

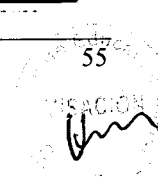
Banco que efectúa la confirmación	Banco emisor
Nombre completo del banco comercial:	Nombre completo del banco comercial:
Dirección física (No., nombre de la calle, etc.):	Dirección física (No., nombre de la calle, etc.):
Ciudad, País, Código Postal:	Ciudad, País, Código Postal:
Número de referencia	

Si el BID aprueba esta enmienda, confirmará al banco comercial el hecho de que la Carta de Crédito, en su versión enmendada, seguirá estando cubierta por la garantía de reembolso anteriormente emitida.

Por _____ Firma autorizada _____ Nombre y Título _____

cc. Banco comercial

Adjunto 2 ejemplares de la Proforma de Carta de Crédito o de la enmienda propuesta



FIRMAS REGISTRADAS

Número de la Operación: _____

Unidad Ejecutora: _____

Nombre del Funcionario y cargo:	Rúbrica:
Nombre del Funcionario y cargo:	Rúbrica:
Nombre del Funcionario y cargo:	Rúbrica:

Instrucciones: Favor indicar la opción correspondiente.

<input type="checkbox"/>	Firmas Individuales y/o Indistintamente
--------------------------	---

<input type="checkbox"/>	Firmas Conjuntas
--------------------------	------------------

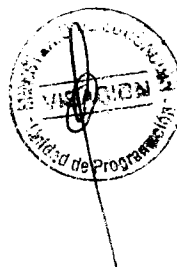
<input type="checkbox"/>	Observaciones: _____ _____
--------------------------	-------------------------------

.....
Firma

Nombre del Funcionario que acredita ante el BID:

Cargo:

Fecha:

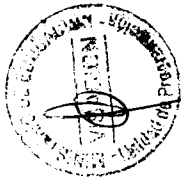


Instrucciones

El presente registro debe ser actualizado toda vez que ocurra cambio de los funcionarios acreditados ante el BID; es decir un cambio de un Representante, implica una nueva actualización de firmas de todos los funcionarios acreditados.

Se recomienda registrar como mínimo 2 firmas a efectos de evitar cualquier atraso en el flujo de correspondencia ante el Banco.

1.6. Formatos para la elaboración del PEP

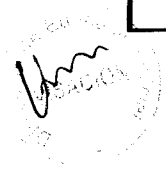


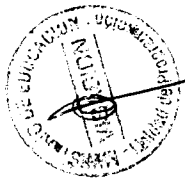
PLAN DE EJECUCION DEL PROGRAMA (PEP)
(En Dólares)

“Programa de Mejoramiento de la Educación Inicial en Ayacucho, Huancavelica y Huánuco”

Componentes	Sub Componentes	Detalle	Indicadores Claves de Productos	Actividades	Mes Inicio / Año	Tiempo de duración	Programación Multianual (En Dólares)																				Total	
							Año 1 (201 _{xx})				Año 2 (201 _{xx})				Año 3 (201 _{xx})				Año 4 (201 _{xx})				Año 5 (201 _{xx})					
							Tc1m 1	Tc1m 2	Tc1m 3	Tc1m 4	Tc2m 1	Tc2m 2	Tc2m 3	Tc2m 4	Tc3m 1	Tc3m 2	Tc3m 3	Tc3m 4	Tc4m 1	Tc4m 2	Tc4m 3	Tc4m 4	Tc5m 1	Tc5m 2	Tc5m 3	Tc5m 4		

Cuadro N° 1.2 Información requerida para la elaboración del PED





Distribución del PAD por Componentes y Actividades

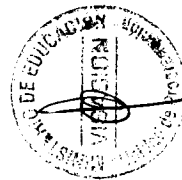
COMPONENTES Y ACTIVIDADES		CONTRATACIONES								
Compon. N°	Descripción	Montos	Tipo Adquisición	Proceso	Costo Referencia	Inicio Proceso	Duración Proceso	Firma Contrato	Duración	FIN

Cronograma para Componentes y Actividades

COMPONENTES Y ACTIVIDADES		CRONOGRAMA				
Compon. N°	Descripción	Monto	201..	201..	201..	201..

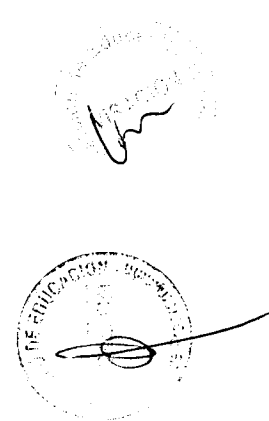
Distribución Mensual para Componentes y Actividades

COMPONENTES Y ACTIVIDADES		CONTRATACIONES												2011..					2011..	2011..	2011..	2011..	2011..					
Componente No.	Descripción	Monto	Tipo Adquisición	Proceso	Costo Referencia	Inicio Proceso	Duración Proceso	Firma Contrato	Duración	FIN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total					



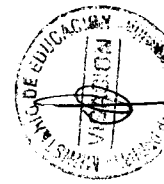
Distribución Trimestral para Componentes y Actividades

Componente N°	Descripción	Monto	Tipo Adquisición	Proceso	Costo Referencia	CONTRATACIONES					2011..				2012..				2013..				2014..																		
						Inicio Proceso	Duración Proceso	Firma Contrato	Duración	FIN	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4															
Total																																									



1.7. Formatos para la elaboración del PA

Nro. Ref.	Categoría y Descripción del Contrato de Adquisiciones	Costo Estimado MM US\$	Método de Adquisición	Revisión	Fuente de Financiamiento			Fecha estimada publicación aviso de Licitación	Situación/ Comentarios
					% BID	% KfW	% Local		
1	Obras								
2	Servicios de Consultoría								
3	Bienes								
4	Servicios diferentes a consultoría								





PERÚ

Ministerio
de Educación



Banco
Interamericano
de Desarrollo
(BID)



MANUAL DE OPERACIONES DEL PROGRAMA DE
MEJORAMIENTO DE LA EDUCACIÓN INICIAL EN
AYACUCHO, HUANCAVELICA Y HUÁNUCO

Anexo 7.3

**Gestión de Adquisiciones y Contrataciones con
Recursos del Programa**

Contenido

1. ANEXO DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES CON RECURSOS DEL PROGRAMA.....	3
1.1. ASPECTOS GENERALES.....	3
1.1.1. <i>Normatividad Aplicable.....</i>	3
1.1.2. <i>Disposiciones comunes a los procesos de selección.....</i>	3
1.1.3. <i>Asesores en los procesos de selección.....</i>	5
1.1.4. <i>Comités de selección.....</i>	5
1.1.4.1. Definición.....	5
1.1.4.2. De la Autonomía.....	5
1.1.4.3. Designación y conformación de los Comités de Selección.....	6
1.1.4.4. Competencia de los Comités de Selección.....	6
1.1.4.5. Impedimentos para ser miembro del Comité de Selección.....	6
1.1.5. <i>Contratación vía Administración Directa.....</i>	7
CRONOGRAMA DE TIEMPOS.....	8
1.2. PARA LA CONTRATACIÓN DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS DIFERENTES A CONSULTORÍA.....	8
1.2.1. <i>Contratación de obras y adquisición de bienes.....</i>	8
1.2.1.1. Licitación Pública Internacional (LPI).....	8
1.2.1.2. Licitación Pública Nacional (LPN).....	9
1.2.1.3. Comparación de Precios (CP).....	10
<i>Cronograma de tiempo.....</i>	11
1.2.2. <i>para los procesos de contratación de servicios de consultoría.....</i>	11
1.2.2.1. Selección basada en la calidad y costo (SBCC).....	11
1.2.2.2. Selección basada en la calidad (SBC).....	13
1.2.2.3. Selección Basada en Presupuesto Fijo (SBPF).....	14
1.2.2.4. Selección basada en el menor costo (SBMC).....	16



1. Anexo de Adquisiciones y Contrataciones con Recursos del Programa

El presente documento es un anexo del Manual de Operaciones del Programa de Mejoramiento de La Educación Inicial en Ayacucho, Huancavelica y Huánuco, en el que se describe los mecanismos para desarrollar los procesos de selección para la adquisición de bienes y servicios conexos, consultorías y obras en el marco de la ejecución del Programa. Si existiese una contradicción entre este Manual y las políticas de los entes financiadores, lo que prevalece son estas últimas.

1.1. Aspectos Generales

1.1.1. Normatividad Aplicable

Los procesos de selección para la adquisición de bienes y servicios conexos y consultorías se rigen por las disposiciones y orden de prelación siguiente:

- a) Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (GN-2349-9) – (Ver Anexo 7; **Error! No se encuentra el origen de la referencia.**9 ;**Error! No se encuentra el origen de la referencia.** del presente MOF).
- a) Políticas para la Selección y Contratación de Consultores financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (GN-2350-9) – (Ver Anexo 7; **Error! No se encuentra el origen de la referencia.**10 ;**Error! No se encuentra el origen de la referencia.** del presente MOF).
- b) El presente “Manual de Operaciones del Programa” en versión vigente aprobada por las Fuentes Cooperantes y la UEP.
- c) Plan de Adquisiciones.
- d) Las demás disposiciones y procedimientos que fueran aplicables.

1.1.2. Disposiciones comunes a los procesos de selección

- a) La UEP presentará al BID/KfW una propuesta de Aviso General de Adquisiciones (AGA), El BID dispondrá su inserción en su portal y efectuará los arreglos respectivos para publicar el AGA en el sitio web UNDB online (*United Nations Development Bussiness*). De igual forma la KfW lo hará en las bases de datos del Germany Trade and Invest (GTAI) para los casos de licitaciones internacionales.
- b) La UEP solicitará al BID/KfW la No-Objeción en los casos establecidos por el Convenio de Préstamo o cuando el BID/KfW lo considere necesario.
- c) Las contrataciones y adquisiciones sólo podrán ser financiadas con recursos del Programa si están contenidas en el Plan de Adquisiciones, o forman parte de gastos de contratación anticipada, o financiamiento retroactivo, o No Objeción expresa de las Fuentes Cooperantes.
- d) El Plan de Adquisiciones (PA) deberá contener el detalle de las adquisiciones, generándose las primeras contrataciones que se implementarán durante el primer año y medio del Programa, detallándose: (i) los contratos para obras, bienes, servicios



diferentes a consultoría y servicios de consultoría requeridos; (ii) los métodos propuestos para la contratación de obras, bienes y servicios diferentes a consultoría y para la selección de los consultores; y (iii) los procedimientos aplicados por el BID para el examen de contratación (requerimiento de revisión ex-ante o ex-post por parte del BID); (iv) los casos que requieren precalificación; (v) los costos estimados de cada contrato o grupo de contratos; y (vi) las fechas estimadas de publicación de los avisos específicos de adquisiciones y de terminación de los contratos contemplados en el Programa.

- e) Una vez iniciado el Programa, se identificarán el resto de las contrataciones, las cuales deberán ser indicadas en el PA, los mismo que serán actualizado por la UEP de manera semestral, o cuando se presenten cambios.
- f) La contratación de las obras se podrán llevar adelante en forma agrupada o en forma individual, mediante Licitación Pública Internacional y/o Nacional, Comparación de Precios y/o Administración Directa teniendo en cuenta la ubicación geográfica de las mismas dentro de un mismo distrito y la disponibilidad de empresas constructoras en la zona.
- g) En la programación de las contrataciones y adquisiciones, deberán considerarse los tiempos de procesamiento estimados para cada proceso de selección, así como los actos previos de aprobación antes de convocar el proceso de selección, de manera que éstas se puedan efectuar oportunamente.
- h) Los Procesos de Selección se inician con la publicidad del proceso (convocatoria) y terminan con la adjudicación del contrato o declaración de desierto o fracasado, realizados por parte del Comité de Selección.
- i) La responsabilidad de los Administradores de Contratos (UEP – Área de Apoyo Técnico) y Analistas (Unidades de Coordinación Técnica: DEI, OINFE) del Programa, en los procesos de selección y la ejecución del contrato suscrito, estará referida al cumplimiento de los aspectos técnicos y la ejecución propiamente dicha del Contrato; en tanto que la responsabilidad del Especialistas de Adquisiciones y Contrataciones de la UEP estarán referidas al cumplimiento de los aspectos formales y administrativos, vinculados al proceso de selección y a la utilización de los recursos necesarios para proceder a efectuar los pagos acordados en el Contrato.
- j) No se permitirá el procedimiento de dos sobres para la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios diferentes a consultoría.
- k) Como condición para la presentación de ofertas o propuestas y/o para la adjudicación del contrato, no será necesario que los oferentes o los consultores: (i) estén registrados en el Registro Nacional de Proveedores RNP del OSCE en el Perú; (ii) tengan un representante en el Perú; y (iii) estén asociados o celebren subcontratos con proveedores, contratistas o consultores peruanos.
- l) Una diferencia considerable entre el monto de la oferta calificada como la de menor costo y el presupuesto estimado no se establecerá de manera automática como causal para dejar sin efecto la licitación, a menos que luego de investigar las causales del exceso de costo, se determinará a satisfacción del BID/KfW que el valor de referencia es correcto y ajustado a la realidad.
- m) No se aplicarán márgenes de preferencia nacional.
- n) Los fondos asignados por las Fuentes Cooperantes al financiamiento de operaciones para el Programa sólo pueden utilizarse para la adquisición de bienes y servicios



provenientes de países que sean elegibles conforme a las condiciones del Contrato de financiamiento.

- o) Los llamados a licitación, los documentos de licitación, las actas de apertura de las ofertas, las solicitudes para expresión de interés y el resumen pertinente de los informes de evaluación de las ofertas y propuestas correspondientes a todos los bienes, servicios diferentes a consultoría y servicios de consultoría, según corresponda, serán publicados en el Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado - SEACE del Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE), y de una manera que sea aceptable para las Fuentes Cooperantes. Además, los contratos de valor mayor al equivalente de doscientos mil dólares (US\$200.000) se deben anunciar en los sitios de Internet del UNDB online y del Banco.
- p) La UEP se encargará de publicar el Plan de Adquisiciones en el Sistema de Ejecución de Planes de Adquisiciones (SEPA) y lo actualizará por lo menos semestralmente o conforme lo requiera el BID para reflejar las necesidades reales de ejecución del Programa y el progreso alcanzado.
- q) Se efectuarán un examen ex post de adquisiciones al año que abarcarán como mínimo uno de cada cinco contratos firmados y por lo menos dos inspecciones físicas de las obras y de los bienes adquiridos. Estas actividades serán coordinadas por la UEP con el BID/KfW.

1.1.3. Asesores en los procesos de selección

Si estuviese justificado el concurso de consultores externos especializados para asesorar a la Entidad Beneficiaria o al Comité de Selección, en aspectos de alta complejidad técnica, relacionados con la adquisición de bienes y servicios o en la contratación de consultorías a llevarse a cabo, éstos podrán ser financiados con recursos del Programa, previa aprobación de sus TdR y del método de selección especificado en el Plan de Adquisiciones acordado.

Los expertos (consultores o firmas consultoras) serán contratados por la UEP como asesores externos en los procesos de selección, estos podrán participar en sus diferentes etapas. Esto incluye la participación como miembros del Comité de Selección si así se considera pertinente.

1.1.4. Comités de selección

1.1.4.1. Definición

El Comité de Selección es una instancia autónoma y colegiada conformada por representantes de la UEP y de las Unidades de Coordinación Técnica (DEI, OINFE), con el objeto de llevar a cabo los procesos de selección para la adquisición y contratación de bienes y servicios conexos y consultorías, que estén programados en el POA.

Los miembros del Comité gozan de las mismas facultades, no existiendo jerarquía entre ellos. Sus integrantes son solidariamente responsables de su actuación.

El Comité tiene como primordial responsabilidad observar las más elevadas normas éticas durante el proceso de selección; velando por la total transparencia, equidad, disponibilidad de la misma información e igualdad de oportunidades para competir, por parte de las firmas o personas individuales que participan de un proceso de selección.

1.1.4.2. De la Autonomía

La autonomía de la que goza el Comité durante el proceso de selección, no excluye su obligación de realizar las modificaciones que las Fuentes Cooperantes dispongan.

La UEP podrá hacer recomendaciones al Comité, basado en el cumplimiento de las disposiciones del Convenio de Préstamo, las políticas del Banco, el presente Manual de Operaciones, el Plan de Adquisiciones y/o las Normas aplicables.

1.1.4.3. Designación y conformación de los Comités de Selección

El Comité de Selección será designado por la UEP a propuesta del Coordinador Administrativo en coordinación con los responsables técnicos, estará conformado por tres (3) integrantes titulares como mínimo, con igual número de suplentes. El especialista de Adquisiciones asesorará al Comité de Selección sobre la conformidad del debido proceso.

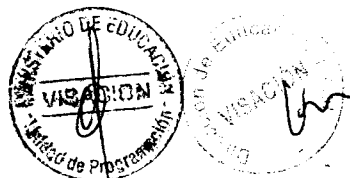
Los integrantes titulares propuestos serán representantes de (i) La OINFE para el Componente 01: Espacios educativos y (ii) la DEI para el Componente 02: Prácticas pedagógicas, gestión, materiales educativos y participación familiar. Uno de los miembros del Comité será designado como su Presidente. Los comités de selección serán conformados siempre con números impares.

La UEP comunicará a cada integrante tal designación, además de entregar al Presidente los documentos iniciales del proceso de selección a iniciarse, a efecto de proceder a instalar el Comité de Selección. La UEP, en coordinación con el Especialista de Adquisiciones y Contrataciones, podrán designar Comités de Selección Permanentes para los procesos de selección que se lleven a cabo.

1.1.4.4. Competencia de los Comités de Selección

El Comité de Selección, dependiendo de la modalidad de selección elegida, es competente para:

- a) Elaborar las Actas del proceso.
- b) Revisar la propuesta de criterios de evaluación presentada, de acuerdo a las necesidades y los objetivos de la contratación.
- c) Preparar los documentos del proceso de selección.
- d) Publicitar el proceso (Convocatoria).
- e) Absolver las consultas que se presenten.
- f) Recibir y abrir las propuestas.
- g) Evaluar las propuestas.
- h) Elaborar informes de evaluación.
- i) Emitir la recomendación para la adjudicación del Contrato.
- j) Comunicar a los postores el resultado del proceso.
- k) Recomendar la cancelación o declaración desierto del proceso.
- l) Otras que disponga el presente Manual de Operaciones.



1.1.4.5. Impedimentos para ser miembro del Comité de Selección

Se encuentran impedidos de participar como miembros del Comité:

- a) El Coordinador General de la UEP.
- b) Cualquier persona que tenga conflicto de interés con el resultado de la adquisición o la contratación con alguno de los licitantes o consultores.

1.1.5. Contratación vía Administración Directa

La Ejecución de obras por Administración Directa se efectuará a través de la suscripción de Convenios de Cooperación Interinstitucional entre la UEP y los Gobiernos Locales u otros organismos públicos identificados para realizar las obras de infraestructura educativa especificadas en el Programa. (Ver Anexo **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia. ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

Tanto la UEP como los Gobiernos Locales deberán cumplir las normas que regulan la Ejecución de las Obras Públicas por Administración Directa, detalladas en la Resolución de Contraloría N° 195-88-CG.

La supervisión de las obras por Administración Directa será responsabilidad del Área de Coordinación de Infraestructura de la UEP en coordinación con la OINFE del MINEDU y los ejecutores encargados mediante convenio.

La Coordinación General del Programa elaborará e implementará las directivas necesarias para los procesos de supervisión de las obras por Administración Directa, la misma que deberá incluir un Informe Mensual de Obras por Administración Directa, conteniendo los siguientes puntos

- a) Ficha Técnica de la Obra,
- b) Resumen Ejecutivo,
- c) Memoria Descriptiva,
- d) Valorización Mensual,
- e) Presupuesto Analítico Comparado (Presupuestado – Ejecutado en el mes, Acumulado y Saldo),
- f) Hechos importantes ocurridos en el mes,
- g) Hechos que están alterando el normal desarrollo de la Obra
- h) Relación de Personal,
- i) Relación de Maquinaria,
- j) Cronograma Valorizado de Ejecución de Obra por partidas (Programado – Ejecutado),
- k) Pruebas y Ensayos Ejecutados,
- l) Copias de Cuaderno de Obras,
- m) Panel Fotográfico.



Los Informe Mensuales de las Obras por Administración Directa deberán ser suscritos adicionalmente por el Director de la Institución Educativa beneficiaria y el titular de la Asociación de Padres de Familia (APAFA).

Culminadas las obras se procederá a su recepción, cumpliendo la normatividad vigente de la Resolución de Contraloría N° 195 – 88 – CG, constituyendo una Comisión que se encargará de (i) La recepción de la obra y, (ii) La elaboración de la liquidación técnica y financiera en un plazo de 30 días luego de la recepción.

De manera complementaria, la Coordinación General del Programa, dará las directivas necesarias que detallen los siguientes aspectos referentes a la recepción de obras:

- Nombramiento, funciones y responsabilidades de los integrantes a la Comisión de Recepción de Obras,
- Plazos para la recepción de obras,
- Procedimientos y plazos para el levantamiento de las observaciones,

- Formato del acta de recepción,
- Elaboración de la Liquidación de la Obra,
- Procedimiento de transferencia a la respectiva UGEL.

Adicionalmente, podrá usarse la modalidad de Administración Directa para la ejecución de actividades de distribución de material educativo, cuando las condiciones para ejecutar dichas actividades presenten dificultades de acceso o traslado a las zonas de las IEEI intervenidos, generen excesivos sobrecostos para su ejecución o no se encuentren operadores regulares para brindar dichos servicios. En tales casos la UEP generará las estrategias y normativas más convenientes formalizando su ejecución a través de Convenios con Instituciones públicas que aseguren de manera eficaz y eficiente la ejecución de dichas labores.



1.2. Cronograma de tiempos para la contratación de obras, bienes y servicios diferentes a consultoría

1.2.1. Contratación de obras y adquisición de bienes

1.2.1.1. Licitación Pública Internacional (LPI)

En el cuadro siguiente se están considerando las áreas responsables y la duración prevista para los procesos de contratación y suscripción de contratos.

Cuadro N° 1.1 Proceso de contratación mediante Licitación Pública Internacional

Paso	Actividad	Responsables	Tiempo en días calendario	Tiempo acumulado
ACTIVIDADES PREVIAS				
1	Designación del Comité.	UEP	2	-
2	Preparación y entrega de documentación previa (Incluye expediente técnico, especificaciones técnicas, disponibilidad, numeración, etc.).	UEP – Área de Apoyo Técnico	3	5
3	Preparación de los documentos de licitación (instrucciones a los licitantes, datos de la licitación, condiciones generales del contrato, condiciones especiales del contrato, especificaciones técnicas de las obras y llamado de licitación y procedimientos de anuncio) y solicitud de No Objeción.	Comité	30	35
4	No Objeción.	Banco ¹	10	45
5	Aprobación de documentos de licitación.	UEP	3	48
ACTIVIDADES DEL PROCESO				
6	Publicación en los diarios locales, en la Web del OSCE y en UNDB (United Nations Development Bussiness) del	UEP	1	49

¹ La referencia "Banco" a partir de esta sección hacen referencia al BID y KfW según corresponda

Paso	Actividad	Responsables	Tiempo en días calendario	Tiempo acumulado
	llamado a licitación y del aviso específico. ²			
7	Venta de Bases.	UEP	45	94
8	Recepción y apertura pública de las ofertas.	Comité	1	95
9	Evaluación de las ofertas y elevación del informe detallado al Banco sobre la evaluación y comparación de las ofertas recibidas, junto con las recomendaciones para la adjudicación.	Comité – UEP	30	125
10	No Objeción a resultados de evaluación de las ofertas.	Banco	10	135
11	Notificación buena Pro y remisión del Informe Final.	Comité	2	137
12	Publicación de resultados en los mismos medios de convocatoria.	UEP – Adquisiciones y Contrataciones	3	140
13	Comunicación de fecha de firma de contrato, revisión, preparación de la documentación y suscripción del contrato. Remisión de copia al Banco del contrato suscrito.	UEP - Legal	21	161
14	Publicación de la adjudicación en la UNDB y en la Web del OSCE.	UEP	1	162

1.2.1.2. Licitación Pública Nacional (LPN)

En el cronograma siguiente, se están considerando las áreas responsables y la duración prevista para los procesos de contratación y suscripción de contratos.

Cuadro N° 1.2 Proceso de contratación mediante Licitación Pública Nacional

Paso	Actividad	Responsables	Tiempo en días calendario	Tiempo acumulado
ACTIVIDADES PREVIAS				
1	Designación del Comité.	UEP	2	-
2	Preparación y entrega de documentación previa (Incluye expediente técnico, especificaciones técnicas, disponibilidad, numeración, etc.).	UEP – Área de Apoyo Técnico	3	5

² En el caso que la licitación internacional será cargado a la fuente de financiamiento (préstamo y/o donación) del KfW, la publicación de la licitación sería adicionalmente publicado en Alemania – antes o al mismo tiempo que en otros medios - en las bases de datos de Germany Trade and Invest (GTAI). Para esos fines, la entidad contratante remitirá a GTAI el texto del aviso de licitación así como un ejemplar completo y gratuito de las bases de licitación, ya sea en copia en el país en desarrollo o como archivo electrónico enviado directamente por e-mail. La publicación es gratuita. El KfW proporcionará los contactos con esta institución.

Paso	Actividad	Responsables	Tiempo en días calendario	Tiempo acumulado
3	Preparación de los documentos de licitación (instrucciones a los licitantes, datos de la licitación, condiciones generales del contrato, condiciones especiales del contrato, especificaciones técnicas de las obras y llamado de licitación y procedimientos de anuncio) y solicitud de No Objeción.	Comité	30	35
4	No Objeción.	Banco	10	45
5	Aprobación de documentos de licitación.	UEP	3	48
ACTIVIDADES DEL PROCESO				
6	Publicación en diarios locales y en la Web del Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE).	UEP	1	49
7	Venta de Bases.	UEP	30	79
8	Recepción y apertura pública de las ofertas.	Comité	1	80
9	Evaluación de las ofertas y elevación del informe detallado al Banco sobre la evaluación y comparación de las ofertas recibidas, junto con las recomendaciones para la adjudicación.	Comité – UEP	30	110
10	No Objeción a resultados de evaluación de las ofertas.	Banco	10	120
11	Notificación buena Pro y remisión del Informe Final.	Comité	2	122
12	Publicación de resultados en los mismos medios de convocatoria.	UEP	3	125
13	Comunicación de fecha de firma de contrato, revisión, preparación de la documentación y suscripción del contrato. Remisión de copia al Banco del contrato suscrito.	UEP	21	146
14	Publicación de la Adjudicación en la Web del Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE).	UEP	1	147

1.2.1.3. Comparación de Precios (CP)

En el cronograma siguiente, se están considerando los días previstos para el proceso de contratación y suscripción del contrato.

Cuadro N° 1.3 Proceso de contratación mediante Comparación de Precios

Paso	Actividad	Responsables	Tiempo en días calendario	Tiempo acumulado
ACTIVIDADES PREVIAS				

Paso	Actividad	Responsables	Tiempo en días calendario	Tiempo acumulado
1	Designación del Comité.	UEP	2	2
2	Preparación y entrega de documentación previa (Incluye expediente técnico, especificaciones técnicas, disponibilidad, numeración, etc.).	UEP – Área de Apoyo Técnico	5	7
3	Preparación de la solicitud de cotización (expediente, especificaciones técnicas de las obras y solicitud de no objeción).	UEP	15	22
4	No Objeción.	Banco	10	32
5	Aprobación de la solicitud de cotización.	UEP	3	35
ACTIVIDADES DEL PROCESO				
6	Envío Solicitudes de Cotización.	UEP	1	36
8	Preparación de propuestas.	Oferentes	15	51
11	Recepción y evaluación de ofertas.	UEP	1	52
12	Evaluación de las ofertas y elevación del informe detallado al Banco sobre la evaluación y comparación de las ofertas recibidas, junto con las recomendaciones para la adjudicación.	UEP	7	59
13	No objeción a resultados de evaluación de las ofertas.	Banco	10	69
14	Notificación buena Pro y remisión del Informe Final.	UEP	1	70
16	Comunicación de fecha de firma de contrato, revisión, preparación de la documentación y suscripción del contrato.	UEP - Legal	10	80
17	Remisión de una copia al Banco.	UEP	1	81

1.2.2. Cronograma de tiempo para los procesos de contratación de servicios de consultoría

A continuación se detallan los diferentes métodos de selección aplicables al Programa en materia de consultoría, tanto para firmas consultoras como para consultores individuales, así como los procesos que permiten conocer las actividades que deben desarrollar en cada caso.

1.2.2.1. Selección basada en la calidad y costo (SBCC)

La SBCC es un proceso competitivo entre las firmas incluidas en la lista corta que, para seleccionar la empresa a la que se adjudicará el Contrato, se tienen en cuenta la calidad de la propuesta y el costo de los servicios. El costo como un factor de selección debe utilizarse juiciosamente, la ponderación que se asigne a la calidad y al costo se determinará en cada caso de acuerdo a la naturaleza del trabajo que se ha de realizar.

Cuadro N° 1.4 Proceso de contratación mediante SBCC

Paso	Actividad	Responsable	Tiempo en días calendario	Tiempo acumulado
ACTIVIDADES PREVIAS				
1	Elaboración de Términos de Referencia.	UEP – Área de Apoyo Técnico	30	30
2	Preparación de Aviso y remisión al Banco.	UEP	2	32
3	Publicación en UNDB y en la Web del Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE) del aviso de manifestación de interés.	UEP	14	46
4	Preparación de Lista Corta y solicitud de No Objeción a Lista Corta y TdR.	UEP – Coordinación General UEP – Área de Apoyo Técnico	14	60
5	No objeción a TdR y Lista Corta.	Banco	10	70
6	Designación del Comité.	UEP	2	72
7	Preparación y entrega de la documentación previa (incluye TdR, disponibilidad, lista corta, costo estimado, etc.).	UEP – Coordinación General UEP – Área de Apoyo Técnico	7	79
8	Preparación de la Solicitud de Propuesta (SP) y elevación para No Objeción.	Comité	7	86
9	No Objeción.	Banco	10	96
10	Aprobación de la solicitud de propuestas (SP).	UEP	3	99
ACTIVIDADES DEL PROCESO				
11	Invitación a los postores de la lista corta.	Comité	1	100
12	Recepción de propuestas y apertura pública de propuestas técnicas.	Comité	28	128
13	Evaluación de ofertas técnicas.	Comité	14	142
14	Elaboración del informe de evaluación técnica y elevación.	Comité UEP	2	144
15	No Objeción al informe de evaluación técnica.	Banco	10	154
16	Apertura de propuestas económicas.	Comité	1	155
17	Negociación de contrato con consultor con mayor puntaje, elaboración de acta e informe final y elevación para no objeción.	Comité	7	162
18	Formulación del Proyecto del Contrato y remisión al Banco con informe final.	UEP	2	164
19	No Objeción al Proyecto de Contrato y resultados del proceso.	Banco	10	174

hm

Paso	Actividad	Responsable	Tiempo en días calendario	Tiempo acumulado
20	Comunicación de fecha de firma de contrato, revisión y preparación de documentación y suscripción del contrato. Remisión de copia al Banco del contrato suscrito.	UEP	10	184
21	Publicación de la Adjudicación en UNDB y en la Web del Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE)	UEP	1	185

1.2.2.2. Selección basada en la calidad (SBC)

Este método es apropiado para contratar servicios complejos o altamente especializados, en que los TdR y la aportación que se requiere de los consultores resultan difíciles de precisar y en que el contratante espera que los consultores demuestren innovación en sus propuestas (por ejemplo, estudios económicos o sectoriales de países, estudios de factibilidad multisectoriales, diseño de una planta de descontaminación y reducción de desechos peligrosos o un plan maestro de urbanización, reformas del sector financiero, etc.); servicios que tienen importantes repercusiones futuras y en los que el objetivo es contar con los mejores expertos (por ejemplo, estudios de factibilidad y diseño técnico estructural de importantes obras de infraestructura como grandes presas, estudios de políticas de importancia nacional, estudios sobre administración de grandes organismos públicos); y servicios que se pueden ejecutar en formas sustancialmente distintas, de manera que las propuestas no serían comparables (por ejemplo, asesoramiento en materia gerencial, y estudios sectoriales y de políticas en que el valor de los servicios depende de la calidad del análisis).

Cuadro N° 1.5 Proceso de contratación mediante SBC

Paso	Actividad	Responsable	Tiempo en días calendario	Tiempo acumulado
ACTIVIDADES PREVIAS				
1	Elaboración de Términos de Referencia.	Coordinador General	30	30
2	Preparación de Aviso y remisión al Banco.	UEP	2	32
3	Publicación en UNDB y en la Web del Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE) del aviso de manifestación de interés.	UEP	14	46
4	Preparación de Lista Corta y solicitud de No Objeción a Lista Corta y TdR.	UEP – Coordinación General UEP – Área de Apoyo Técnico	14	60
5	No Objeción a TdR y Lista Corta.	Banco	10	70
6	Designación del Comité.	UEP	2	72



Paso	Actividad	Responsable	Tiempo en días calendario	Tiempo acumulado
7	Preparación y entrega de la documentación previa (incluye TdR, disponibilidad, lista corta, costo estimado, etc.).	UEP – Coordinación General UEP – Área de Apoyo Técnico	7	79
8	Preparación de la Solicitud de Propuesta (SP) y elevación para No Objeción.	Comité	7	86
9	No Objeción	Banco	10	96
10	Aprobación de la solicitud de propuestas (SP).	UEP	3	99
ACTIVIDADES DEL PROCESO				
11	Invitación a los postores de la lista corta	Comité	1	100
12	Recepción de propuestas y apertura pública de propuestas técnicas	Comité	28	128
13	Evaluación de ofertas técnicas	Comité	14	142
14	Elaboración del informe de evaluación técnica y elevación	Comité UEP	2	144
15	No Objeción al informe de evaluación técnica	Banco	10	154
16	Apertura de propuestas económicas	Comité	1	155
17	Negociación de contrato con consultor con mayor puntaje, elaboración de acta e informe final, y elevación para no objeción	Comité	7	162
18	Formulación del proyecto del contrato y remisión al Banco con informe final	UEP	2	164
19	No Objeción al proyecto de contrato y resultados del proceso	Banco	10	174
20	Comunicación de fecha de firma de contrato, revisión y preparación de documentación y suscripción del contrato. Remisión de copia al Banco del contrato suscrito.	UEP	10	184
21	Publicación de la Adjudicación en UNDB y en la Web del Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE)	UEP	1	185

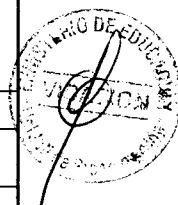
1.2.2.3. Selección Basada en Presupuesto Fijo (SBPF)

Este método es apropiado sólo cuando el trabajo es sencillo y se puede definir con precisión, y cuando el presupuesto es fijo. En la Solicitud de Propuestas se debe indicar el presupuesto disponible y pedir a los consultores que presenten, en sobres separados, sus mejores propuestas técnicas y de precio dentro de los límites del presupuesto. Los TdR se deben preparar con especial cuidado a fin de garantizar que el presupuesto sea suficiente para que los consultores realicen los servicios previstos. Primero se deben evaluar todas las propuestas técnicas, tal como

se indica en el método de SBCC. Luego, se debe proceder a abrir en público los sobres con los precios, los que deben ser leídos en voz alta. Las propuestas que excedan al presupuesto indicado deben ser rechazadas. El consultor que haya presentado la propuesta técnica mejor clasificada de todas debe ser seleccionado e invitado a negociar un contrato.

Cuadro N° 1.6 Proceso de contratación mediante SBPF

Paso	Actividad	Responsable	Tiempo en días calendario	Tiempo acumulado
ACTIVIDADES PREVIAS				
1	Elaboración de Términos de Referencia.	UEP – Área de Apoyo Técnico	30	30
2	Preparación de Aviso y remisión al Banco.	UEP	2	32
3	Publicación en UNDB y en la Web del Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE) del aviso de manifestación de interés.	UEP	14	46
4	Preparación de Lista Corta y solicitud de No Objeción a Lista Corta y TdR.	UEP – Coordinación General UEP – Área de Apoyo Técnico	14	60
5	No objeción a TdR y Lista Corta.	Banco	10	70
6	Designación del Comité.	UEP	2	72
7	Preparación y entrega de la documentación previa (incluye TdR, disponibilidad, lista corta, costo estimado, etc.).	UEP – Coordinación General UEP – Área de Apoyo Técnico	7	79
8	Preparación de la Solicitud de Propuestas y elevación para No Objeción.	Comité	7	86
9	No Objeción	Banco	10	96
10	Aprobación de la solicitud de propuestas (SP).	UEP	3	99
ACTIVIDADES DEL PROCESO				
11	Invitación a los postores de la lista corta.	Comité	1	100
12	Recepción de propuestas y apertura pública de propuestas técnicas.	Comité	28	128
13	Evaluación de ofertas técnicas.	Comité	14	142
14	Elaboración del informe de evaluación técnica y elevación.	Comité UEP	2	144
15	No Objeción al informe de evaluación técnica.	Banco	10	154
16	Apertura de propuestas económicas.	Comité	1	155



bn

Paso	Actividad	Responsable	Tiempo en días calendario	Tiempo acumulado
17	Negociación de contrato con consultor con mayor puntaje, elaboración de acta e informe final, y elevación para no objeción.	Comité	7	162
18	Formulación del Proyecto del Contrato y remisión al Banco con informe final.	UEP	2	164
19	No Objeción al Proyecto de Contrato y resultados del proceso.	Banco	10	174
20	Comunicación de fecha de firma de contrato, revisión y preparación de documentación y suscripción del Contrato. Remisión de copia al Banco del contrato suscrito.	UEP	10	184
21	Publicación de la Adjudicación en UNDB y en la Web del Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE).	UEP	1	185

1.2.2.4. Selección basada en el menor costo (SBMC)

Este método es solamente apropiado para seleccionar consultores que hayan de realizar servicios de tipo estándar o rutinario (por ejemplo, auditorías, diseño técnico de obras poco complejas y otros similares) para los que existen prácticas y normas bien establecidas. En este método se establece una calificación "mínima" para la "calidad". Se invita a los consultores que integran una lista corta a presentar propuestas en dos sobres separados. Primero se abren los sobres con las propuestas técnicas, las que se evalúan. Aquellas que obtienen menos del puntaje mínimo se rechazan, y los sobres con las propuestas de precio de los consultores restantes se abren en público. A continuación se selecciona la firma que ofrece el precio más bajo y se publica la adjudicación del contrato. Cuando se aplique este método, se debe definir la calificación mínima, y todas las propuestas que excedan el mínimo compiten sólo con respecto al "costo". La calificación mínima se indicará en la Solicitud de Propuestas.

Cuadro N° 1.7 Proceso de contratación mediante SBMC

Paso	Actividad	Responsable	Tiempo en días calendario	Tiempo acumulado
ACTIVIDADES PREVIAS				
1	Elaboración de Términos de Referencia.	UEP – Área de Apoyo Técnico	30	30
2	Preparación de Aviso y remisión al Banco.	UEP	2	32
3	Publicación en UNDB y en la Web del Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE) del aviso de manifestación de interés.	UEP	14	46
4	Preparación de Lista Corta y solicitud de No Objeción a Lista Corta y TdR.	UEP – Coordinación General	14	60

Paso	Actividad	Responsable	Tiempo en días calendario	Tiempo acumulado
		UEP – Área de Apoyo Técnico		
5	No objeción a TdR y Lista Corta.	Banco	10	70
6	Designación del Comité.	UEP	2	72
7	Preparación y entrega de la documentación previa (incluye TdR, disponibilidad, lista corta, costo estimado, etc.).	UEP – Coordinación General UEP – Área de Apoyo Técnico	7	79
8	Preparación de la Solicitud de Propuestas y elevación para No Objeción.	Comité	7	86
9	No Objeción.	Banco	10	96
10	Aprobación de la solicitud de propuestas (SP).	UEP	3	99
ACTIVIDADES DEL PROCESO				
11	Invitación a los postores de la lista corta.	Comité	1	100
12	Recepción de propuestas y apertura pública de propuestas técnicas.	Comité	28	128
13	Evaluación de ofertas técnicas.	Comité	14	142
14	Elaboración del informe de evaluación técnica y elevación.	Comité UEP	2	144
15	No Objeción al informe de evaluación técnica.	Banco	10	154
16	Apertura de propuestas económicas y adjudicación.	Comité	1	155
17	Formulación del Proyecto del Contrato y remisión al Banco con informe final.	UEP	2	157
18	No Objeción al Proyecto de Contrato y resultados del proceso.	Banco	10	167
19	Comunicación de fecha de firma de Contrato, revisión y preparación de documentación y suscripción del Contrato. Remisión de copia al Banco del contrato suscrito.	UEP	10	177
20	Publicación de la Adjudicación en UNDB y en la Web del Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE).	UEP	1	178



bn



PERÚ

Ministerio
de Educación



Banco
Interamericano
de Desarrollo
(IDB)



MANUAL DE OPERACIONES DEL PROGRAMA DE
MEJORAMIENTO DE LA EDUCACIÓN INICIAL EN
AYACUCHO, HUANCVELICA Y HUÁNUCO

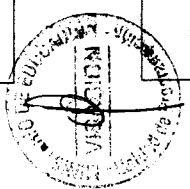
Anexo 7.4

Matriz de Resultados

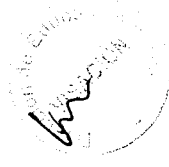
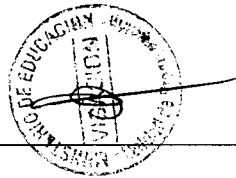
MATRIZ DE RESULTADOS

OBJETIVO DEL PROYECTO: MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE EDUCACIÓN INICIAL PARA NIÑOS DE 3 A 5 AÑOS EN LOS DEPARTAMENTOS DE AYACUCHO, HUANCVELICA Y HUÁNUCO.

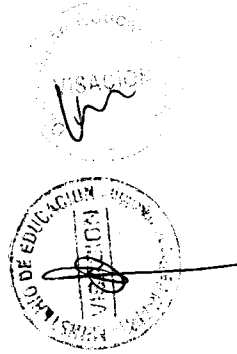
Indicadores de propósito o efecto directo intermedios	Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta	Comentarios
Porcentaje de alumnos en edad oficial que ingresan al primer año de primaria (entrada a tiempo).	X%						X%	Registros del MINEDU y UEP.
Resultados en las pruebas de desarrollo psicomotor y lenguaje.	X%						X%	Instrumentos por definirse.
Componente	Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta	Comentarios
Componente 1. Espacios educativos								
Indicadores de Producto (Output)								
1.1 Centros de educación inicial rehabilitados o reemplazados, equipados y operando.	0		50	50	50	40	190	Los centros de educación inicial rehabilitados o reemplazados y operando deberán: (i) cumplir con los estándares de seguridad



Componente	Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta	Comentarios
1.2 Centros de educación inicial con plan de mantenimiento.	0		50	100	200	296	296	y las normas técnicas vigentes para el diseño de locales escolares y espacios educativos; (ii) contar con los siguientes módulos: sanitarios, administrativos (oficina dirección), cocina/comedor y juegos de jardín; y (iii) mobiliario bajo los parámetros y criterios específicos establecidos por el ministerio.
Resultados Iniciales (Initial Outcomes)								
1.3 Porcentaje de centros de educación inicial que cumplen con los estándares de seguridad y las normas técnicas vigentes para el diseño de locales escolares y espacios educativos.	X%	X%	X%	X%	X%	80%	80%	Evaluación de medio término y final.
1.4 Al final del programa los servicios de educación inicial atenderán al 80% de niños y niñas de 4 y 5 años en las áreas focalizadas del programa dentro de las regiones de Ayacucho, Huancavelica y Huánuco.	75%	X%	X%	X%	X%	80%	80%	Evaluación de medio término y final.
Componente 2. Prácticas pedagógicas, gestión y participación familiar								



Componente	Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta	Comentarios
Indicadores de Producto (Output)								
2.1 Docentes que reciben materiales de capacitación.	0		398	398	398		398	Reportes de la UEP.
2.2 Docentes de educación inicial capacitados y acompañados en el aula.	0		398	398	398		398	Los contenidos de la capacitación serán en el uso de materiales de referencia, guías, instructivos y otros instrumentos que coadyuven a mejorar su práctica en el aula de clase. Activos se refiere a estar de vuelta dando clases en el aula una vez concluyan su capacitación.
2.3 Centros de inicial que reciben colección de libros bilingües interculturales.	0		296				296	Los materiales deberán tomar en cuenta la lengua materna e interculturalidad.
2.4 Sistema de seguimiento periódico de docentes desarrollado.	0	1						Reportes de la UEP.
2.5 Docentes monitoreados por el sistema de seguimiento.	0	0	198	398			398	Reportes de la UEP.
2.6 Estrategia de educación y comunicación social dirigida a padres de familia implementada.	0		1	1	1	1	1	Reportes de la UEP.
2.7 Padres de familia receptores de la estrategia implementada.	0	0	3.000	6.000	9.000	9.000	15.000	Encuesta de padres de familia. Notar que algunos de los padres van a participar varios años, por



Componente	Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta	Comentarios
Indicadores Corporativos								
2.8 Estudiantes beneficiados (niños, niñas).	0			9.000	9.000	9.000	15.000	Reportes de la UEP. Notar que cada año sale un cohorte de niños de 5 años e ingresa un cohorte de 3 años. En total, 15.000 niños distintos se habrán beneficiado del programa.
2.9 Docentes capacitados.	0		398				398	Reportes de la UEP.
Resultados Iniciales (Initial Outcomes)								
2.10 Docentes y promotores aplicando metodologías de enseñanza y contenidos promovidos por el proyecto.	0		60%	65%	70%	80%	80%	Metodología de evaluación a partir de la observación de clase.
2.11 Índice de participación de los padres de familia en las actividades de desarrollo y aprendizaje organizados por los centros de educación inicial incrementado.	XX%		XX%	XX%			XX%	Encuesta de padres de familia.



PERÚ

Ministerio
de Educación



Banco
Interamericano
de Desarrollo
(BID)



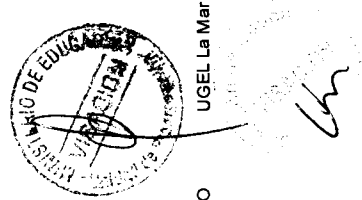
MANUAL DE OPERACIONES DEL PROGRAMA DE
MEJORAMIENTO DE LA EDUCACIÓN INICIAL EN
AYACUCHO, HUANCAVELICA Y HUÁNUCO

Anexo 7.5

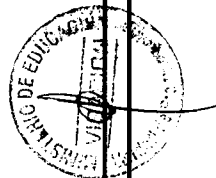
Relación de IEEI Focalizadas

Relación de IEEI focalizadas

REGIÓN	UGEL	DISTRITO	CENTRO POBLADO	CODIGO MODULAR	CENTRO EDUCATIVO	CARACTERÍSTICA	ÁREA	TOTAL ALUMNOS	TOTAL COLEGIOS			
AYACUCHO	UGEL La Mar	SAN MIGUEL	CANAL	1443266	CANAL	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	80	11			
			MISQUIBAMBA	1349000	38893 - EX 425 PALOMITAS BLANCAS	Unidocente	Rural	22				
			PAQUICHARI	1443274	PAQUICHARI	Unidocente	RURAL O FRONTERA	20				
			PALMAPAMPA	0670315	402	Polidocente Completo	Urbana	114				
			PALMAPAMPA	1436732	PALMAPAMPA	Polidocente	RURAL O FRONTERA	80				
			PICHIWILCA	0592709	377	Polidocente Multigrado	Urbana	45				
			PIRIATO	1374735	425-3	Unidocente	Rural	28				
			PATIBAMBA	0722132	EDUARDO ABADOS PEREZ	Polidocente Multigrado	Rural	34				
			SAN AGUSTIN	1375377	425-4	Unidocente	Rural	27				
			SAN MIGUEL	0421859	202	Polidocente Completo	Urbana	95				
			SAN MIGUEL	1349133	38363 SEBOR DE LOS MILAGROS	Polidocente Completo	Urbana	54				
									599			
			AYACUCHO	UGEL La Mar	ANCO	AGUA DULCE	1443050	AGUA DULCE	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	40	22
						ANCHIHUAY	1443100	ANCHIHUAY	Unidocente	RURAL O FRONTERA	20	
						ANCHIHUAY / ANCHIWAY	1348929	422 LUCERITOS	Polidocente Multigrado	Rural	52	
ANCO	0627844	383				Unidocente	Rural	10				
ANCO	0722157	419				Polidocente Completo	Rural	48				
ANCO	1348937	421-1/MX-U LAS ESTRELLITAS				Polidocente Completo	Rural	75				
ANYAY	1443035	ANYAY				POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	40				
ARHUIMAYO	0670323	404				Unidocente	Urbana	25				
CHICUINIRCA	0539601	340				Unidocente	Urbana	27				
CUCULIPAMPA	1443076	CUCULIPAMPA				POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	40				
HUAYRAPATA	1443092	HUAYRAPATA				Unidocente	RURAL O FRONTERA	20				
ISOCASA	1443027	ISOCASA				POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	60				
LECHEMAYO	0592352	369				Unidocente	Urbana	25				
MIRAFLORES	1443118	MIRAFLORES				Unidocente	RURAL O FRONTERA	20				
PACOBAMBA	1443084	PACOBAMBA				POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	40				
PATERINE	1443134	PATERINE				Unidocente	RURAL O FRONTERA	40				
PORVENIR	1443068	PORVENIR				Unidocente	RURAL O FRONTERA	20				
PUNQUI	0593459	367				Unidocente	Rural	16				
QUILLABAMBA	1443126	QUILLABAMBA				POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	40				
SACHARAJAY	0722140	418				Unidocente	Rural	50				
SAN JOSE	1443019	SAN JOSE				POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	60				
SAN JOSE	1443043	VILLA UNION				POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	40				
						788						
AYACUCHO	UGEL La Mar	AYNA	CARMEN PAMPA	1443233	CARMEN PAMPA	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	40	12			
			LIMONCHAYOCC	1374685	425-7	Unidocente	Rural	18				
			MACHENTE	0592584	359	Unidocente	Urbana	34				
			NUOVA UNION	1374701	425-9	Polidocente Multigrado	Rural	15				
			QENTEBAMBA	1374743	425-5	Unidocente	Rural	23				
			ROSARIO	0592618	360	Polidocente Multigrado	Urbana	68				
			SAN AGUSTIN	1374768	425-6	Unidocente	Rural	24				
			SAN FRANCISCO	0471532	311	Polidocente Completo	Urbana	148				
			SAN FRANCISCO	1349117	SAN FRANCISCO	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	40				
			SAN MARTIN DE PORRAS	1374776	425-11	Unidocente	Rural	22				
			SAN PEDRO	1374784	425-10	Unidocente	Rural	15				
			VILLA LIBERTAD	1374800	425-8	Unidocente	Rural	15				
									462			



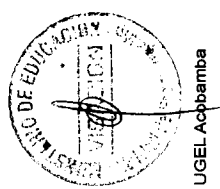
REGIÓN	UGEL	DISTRITO	CENTRO POBLADO	CODIGO MODULAR	CENTRO EDUCATIVO	CARACTERÍSTICA	AREA	TOTAL ALUMNOS	TOTAL COLEGIOS
AYACUCHO	UGEL La Mar	CHILCAS	CHILCAS ESCCANA	0592493	357	Unidocente	Urbana	29	2
				1408822	425-1	Unidocente	Rural	29	
AYACUCHO	UGEL La Mar	CHUNGUI	CHUNGUI	0563908	350	Polidocente Multigrado	Urbana	42	8
				0722207	421	Unidocente	Rural	36	
				1329432	36692	Unidocente	Rural	19	
				1443217	QOTOPUQUIO	UNIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
				0593541	368	Unidocente	Rural	13	
				1443209	SAN JOSE DE SOCOS	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	40	
				1443225	VILLA AURORA	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	60	
				1374818	425-12	Unidocente	Rural	34	
								264	
AYACUCHO	UGEL La Mar	LUIS CARRANZA	ASNACAMPAMA PAMPAS	1443258	ASNACAMPAMA	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	40	2
				0627893	381	Unidocente	Urbana	20	
AYACUCHO	UGEL La Mar	SANTA ROSA	SANTA ROSA	1443183	ANTIACCASA	UNIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	11
				1374669	425-14	Unidocente	Rural	25	
				1443191	GLORIA PATA	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	60	
				1443175	LA UNION	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	40	
				1374693	425-15	Unidocente	Urbana	33	
				1374727	425-13	Unidocente	Rural	24	
				1374750	425-16	Unidocente	Rural	26	
				1443167	SAN LUIS	UNIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
				1443159	SAN PEDRO	UNIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
				0592550	358	Polidocente Completo	Urbana	207	
				1443142	UNION MEJORADA	UNIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
								495	
				AYACUCHO	UGEL La Mar	TAMBO	TAMBO	1443282	
0670307	401 NIÑO JESUS DE QARHUAPAMPA	Polidocente Multigrado	Urbana					82	
1408830	425-2	Unidocente	Rural					36	
1443290	CHALLHUAMAYO BAJA	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA					40	
1443324	HUAYAO	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA					60	
1443316	OSNO ALTA	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA					40	
0722181	420	Unidocente	Urbana					31	
0421826	216	Polidocente Completo	Urbana					119	
1378827	38379	Polidocente Completo	Urbana					84	
1348978	424 MX/U URPICHAS DE ORO	Polidocente Completo	Urbana					53	
1443308	VIZCACHAYOQ	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA					40	
								605	
TOTAL AYACUCHO								3,331	79



REGIÓN	UGEL	DISTRITO	CENTRO POBLADO	CODIGO MODULAR	CENTRO EDUCATIVO	CARACTERÍSTICA	ÁREA	TOTAL ALUMNOS	TOTAL COLEGIOS
HUANCAVELICA	UGEL Acobamba	ACOBAMBA	ACOBAMBA	0428128	027	Polidocente Completo	Urbana	127	
			ACOBAMBA	1402767	SAN JOSE DE CLUNY	Polidocente Multigrado	Urbana	46	
			ACOBAMBA	1060037		Polidocente Completo	Urbana	79	
			BELLAVISTA	1495118		UNIDOCENTE	Rural	20	
			BELLAVISTA	1495118	BELLAVISTA	UNIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			CCARHUACC	1504851		UNIDOCENTE	Rural	20	
			CCARHUACC	1504851	CCARHUACC	UNIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			CURIMARAY	1402692		UNIDOCENTE	Rural	15	
			CURIMARAY	1378850		UNIDOCENTE	Urbana	19	
			PUEBLO VIEJO	1495134		UNIDOCENTE	Rural	20	
			PUEBLO VIEJO	1495134	PUEBLO VIEJO	UNIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			TRES DE OCTUBRE	0687038		UNIDOCENTE	Rural	22	
			TRES DE OCTUBRE	0687038	TRES DE OCTUBRE	UNIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			VILLA RICA	1495126		UNIDOCENTE	Rural	20	
			VIRGEN DE LOURDES	1495126		UNIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			VIRGEN DE LOURDES	1495126	VIRGEN DE LOURDES	UNIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			YACURAQUINA	1495142		UNIDOCENTE	Rural	20	
			YACURAQUINA	1495142	YACURAQUINA	UNIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			YACURAQUINA	1495142		UNIDOCENTE	UNIDOCENTE	508	16
			HUANCAVELICA	UGEL Acobamba	ANDABAMBA	ANDABAMBA	1060151	161	Polidocente Multigrado
CCOCHAMARCA	1495163					UNIDOCENTE	Rural	20	
CCOCHAMARCA	1495163	CCOCHAMARCA				UNIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
HUANCAPITE	1402783					Polidocente Multigrado	Urbana	43	
LINDA PAMPA	1402858					UNIDOCENTE	Rural	20	
LINDA PAMPA	1402858	LINDAPAMPA				UNIDOCENTE	Rural	53	
MAYUNMARCA / CRUZ PAMPA	0740332					Polidocente Multigrado	Rural	20	
RUPACC	1453653					UNIDOCENTE	Rural	20	
SOL DE ORO	1402890					UNIDOCENTE	Rural	20	
SOL DE ORO	1402890	SOL DE ORO				UNIDOCENTE	Rural	33	
VISTA ALEGRE	1402874					UNIDOCENTE	Rural	279	9
VISTA ALEGRE	1402874					UNIDOCENTE	UNIDOCENTE	508	16
HUANCAVELICA	UGEL Acobamba	ANTA				ANTA	1060193	382	Unidocente
			CASACANCHA	1352368		Unidocente	Rural	31	
			HUAYANAY	0686949		Polidocente Multigrado	Rural	51	
			OCORO	1402809		Unidocente	Rural	18	
			PAMPALCO	1453646		Unidocente	Rural	20	
			PAMPALCO	1453646	PAMPALCO	UNIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			PATACANCHA	1495191		UNIDOCENTE	Rural	20	
			PATACANCHA	1495191	PATACANCHA	UNIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			RAYANNIYOCC	1352376		Unidocente	Rural	19	
			SAN PEDRO ÑAHUINCUCO	1059021		Polidocente Multigrado	Rural	57	
			SANCAYPAMPA	1402791		Polidocente Multigrado	Rural	45	
			TAMBRAICO	1352392		Unidocente	Rural	30	
			VISTA ALEGRE	1402882		Unidocente	Rural	50	
VISTA ALEGRE	1402882		Unidocente	UNIDOCENTE	417	13			
HUANCAVELICA	UGEL Acobamba	CAJA	CAJA ESPIRITU	0421594	130	Unidocente	Urbana	21	
			HUANCALLACO	1374834		Unidocente	Rural	14	
			HUANCALLACO	1374834	HUANCALLACO	UNIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			OYOCOCOCHA	1377484		Unidocente	Rural	12	
			OYOCOCOCHA	1377484	OYOCOCOCHA	UNIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			POMACANCHA	0633040		Unidocente	Rural	16	
			RURUNMARCA	1374842		Unidocente	Rural	16	
			RURUNMARCA	1374842	RURUNMARCA	UNIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			RURUNMARCA	1374842		UNIDOCENTE	UNIDOCENTE	139	8
			RURUNMARCA	1374842		UNIDOCENTE	UNIDOCENTE	139	8

Ministerio de Educación
Banco Interamericano de Desarrollo
Kreditanstalt für Wiederaufbau

REGIÓN	UGEL	DISTRITO	CENTRO POBLADO	CODIGO MODULAR	CENTRO EDUCATIVO	CARACTERÍSTICA	ÁREA	TOTAL ALUMNOS	TOTAL COLEGIOS				
HUANCAVELICA	UGEL Acobamba	MARCAS	MARCAS	0571885	149	Polidocente Multigrado	Urbana	36					
			PALOMA	1378835	842	Unidocente	Rural	18					
			PALONIA	NUEVO PALOMA	1378843	PARISA	Unidocente	Urbana	20				
			PARISA	36167	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	22						
								20	116				
HUANCAVELICA	UGEL Acobamba	PAUCARA	CCOLLPACUCHO	149225	867	Unidocente	Rural	20					
			CCOLLPACUCHO	NUEVO CCOLLPACUCHO	1413788	CHACAPAMPA	Unidocente	RURAL O FRONTERA	20				
			CHECCO CRUZ	1402908	880	Unidocente	Rural	32					
			HUACHUA	1402718	593	Unidocente	Rural	31					
			HUACOPAMPA	1058049	541	Polidocente Multigrado	Rural	35					
			INCAPERCCAN	1498217	866	Unidocente	Rural	14					
			INCAPERCCAN	NUEVO INCAPERCCAN	1402924	854	Unidocente	RURAL O FRONTERA	20				
			LIBERTADORES	NUEVO LIBERTADORES	1402825	601	Unidocente	RURAL O FRONTERA	27				
			LIBERTADORES	PADRE RUMI	1402825	601	Unidocente	RURAL O FRONTERA	20				
			PALMIRA ALTA	1495209	851	Unidocente	Rural	25					
			PALMIRA ALTA	NUEVO PALMIRA ALTA	1413814	865	Unidocente	RURAL O FRONTERA	20				
			PAMPA CRUZ	NUEVO PAMPA CRUZ	1402700	591	Unidocente	Rural	16				
			PAMPAPUQUIO	14021545	125	Unidocente	RURAL O FRONTERA	20					
			PAUCARA	1402775	679	Polidocente Completo	Rural	30					
			PAUCARA	1402857	862	Polidocente Multigrado	Urbana	106					
			PAUCARA	1351071	862	Unidocente	Urbana	40					
			PUMARANRA	1402957	862	Unidocente	Urbana	24					
			PUMARANRA	NUEVO PUMARANRA	1351071	862	Unidocente	Rural	23				
			PUMARANRA	NUEVO PUMARANRA	1413848	863	Unidocente	RURAL O FRONTERA	20				
			SANTA CRUZ PACCHO	1375104	863	Unidocente	Rural	23					
			SANTA CRUZ PACCHO	NUEVO SANTA CRUZ PACCHO	1058007	538	Unidocente	RURAL O FRONTERA	28				
			TINQUERCCASA	1058007	538	Polidocente Completo	Rural	20					
											110	25	
											764		
			HUANCAVELICA	UGEL Acobamba	POMACOCHA	CHILCAPITE	1058361	640	Unidocente	Rural	18		
						CHOCLOCOCHA	0686741	77	Polidocente Completo	Urbana	54		
						HUAYLLAPAMPA	1495175	844	Unidocente	Rural	20		
						HUAYLLAPAMPA	NUEVO HUAYLLAPAMPA	1495167	843	Unidocente	RURAL O FRONTERA	20	
						HUILLHUECC	NUEVO HUILLHUECC	1058320	459	Unidocente	Rural	20	
						HUILLHUECC	1058320	459	Unidocente	RURAL O FRONTERA	20		
						POMACOCHA	1058320	459	Unidocente	Urbana	19		
										171	7		
HUANCAVELICA	UGEL Acobamba	ROSARIO	ACCOMACHAY	1495159	838	Unidocente	Rural	20					
			ACCOMACHAY	NUEVO ACCOMACHAY	1420868	754	Unidocente	RURAL O FRONTERA	15				
			CALZADA	1058403	754	Polidocente Multigrado	Urbana	58					
			CHANQUIL	1402916	839	Unidocente	Rural	31					
			LECCLESPAMPA	NUEVO LECCLESPAMPA	1413806	841	Unidocente	RURAL O FRONTERA	20				
			LECCLESPAMPA	NUEVO LLIPLINA	1413806	841	Unidocente	RURAL O FRONTERA	20				
			LLIPLINA	1058445	758	Polidocente Multigrado	Rural	65					
			LLIPLINA	1058445	758	Polidocente Multigrado	Urbana	65					
			PUCA CRUZ	1413830	840	Unidocente	Rural	37					
			PUNCHAYPAMPA	NUEVO PUNCHAYPAMPA	1058486	839	Unidocente	RURAL O FRONTERA	20				
			PUNCHAYPAMPA	1058486	839	Unidocente	Urbana	22					
			ROSARIO	1402833	881	Unidocente	Rural	11					
			SANTA ROSA	1402817	808	Unidocente	Rural	33					
			TORORUMI	1402817	808	Unidocente	Rural	33					
							392	14					
TOTAL HUANCAVELICA								2.786	97				

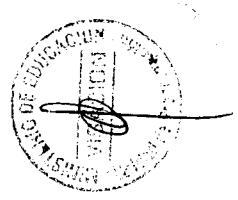


[Handwritten signature]

Ministerio de Educación
Banco Interamericano de Desarrollo
Kreditanstalt für Wiederaufbau

REGIÓN	UGEL	DISTRITO	CENTRO POBLADO	CODIGO MODULAR	CENTRO EDUCATIVO	CARACTERÍSTICA	ÁREA	TOTAL ALUMNOS	TOTAL COLEGIOS
			ALLPAMARCA	1479005		Unidocente	Rural	20	
			ALLPAMARCA	0516013		POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			CHAGRAGOTO	1479054		Unidocente	Rural	20	
			CHAGRAGOTO	0624106		POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			COBAYCA	1478841		Unidocente	Rural	20	
			CONAICA	0296632		POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			CONAICA	1189992		Unidocente	Rural	34	
			HUAMAN	1419654		Unidocente	Rural	22	
			HUANCHAG	1478825		Unidocente	Rural	20	
			HUATUNA	0296590		POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			HUATUNA	1478833		Unidocente	Rural	20	
			HUENGOMAYO	0296599		POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			HUENGOMAYO	0296616		Unidocente	Rural	20	
			ICHU YANUNA	1419662		Unidocente	Rural	31	
			MUCHQUIPATA	1479096		Unidocente	Rural	20	
			MUCHQUIPATA	0712729		POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			PALMA	1479138		Unidocente	Rural	20	
			PALMA	0812826		POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			PALMA	0363242		Unidocente	Rural	20	
			PANAO	1357581	INMACULADA CONCEPCION	Polidocente Completo	Urbana	106	
			PANAO	1357581	INMACULADA CONCEPCION	Unidocente	Urbana	15	
			PURUPAMPA	1479146		Unidocente	Rural	20	
			PURUPAMPA	0812834		POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			PURUPAMPA	1478817		Unidocente	Rural	20	
			QUERO	0296574		POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			QUERO	1479062		Unidocente	Rural	20	
			RUMICHACA	0296574		POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			RUMICHACA	1219716		Unidocente	Rural	20	
			RUMICHACA	0624114		POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			SAN ANTONIO DE WARPOG	33346		POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			SAN ANTONIO DE WARPOJ	1479203		Unidocente	Rural	20	
			SAN JUAN	1478981		Unidocente	Rural	20	
			SANTA VIRGINIA	1246974		Polidocente Multigrado	Rural	20	
			SILLA MARCA MARCA	1479211		Unidocente	Rural	20	
			SILLA MARCA MARCA	1419555		POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			TAMAR	1479161		Unidocente	Rural	20	
			TAMAR	0828566		POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			TAYAGASHA	1479021		Unidocente	Rural	20	
			TAYAGASHA	0544676		POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			TICAPAMPA	1478783		Unidocente	Rural	20	
			TICAPAMPA	0296905		POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			TIPSA	1190032		Unidocente	Rural	40	
			TIRISHUANCA	1478775		Unidocente	Rural	20	
			TIRISHUANCA	0296871		POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			TOMAYRICA	1384502		Unidocente	Rural	30	
			TUNAPUCO	1478858		Unidocente	Rural	20	
			TUNAPUCO	0296860		POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			YURAC MARCA	1478809		Unidocente	Rural	20	
			YURAC MARCA	0296866		POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			YURAGMARCA	0296866		POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
								1038	45

REGIÓN	UGEL	DISTRITO	CENTRO POBLADO	CODIGO MODULAR	CENTRO EDUCATIVO	CARACTERÍSTICA	ÁREA	TOTAL ALUMNOS	TOTAL COLEGIOS			
HUANUCO	UGEL Pachitea	CHAGLLA	CHAGLLA	0470989	1037	Polidocente Completo	Urbana	120	30			
			CHAGLLA ALTA	0296822	32939	POLIDOCENTE	URBANA	20				
			CHINCHOPAMPA	1175173	354	Unidocente	Rural	19				
			DELICIAS	1478767	32257	Unidocente	Rural	20				
			DELICIAS	0551556	32257	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20				
			HUACACHI	1478882	32608	Unidocente	Rural	20				
			HUACACHI	0296731	32608	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20				
			MIRAFLORES	1479120	33144	Unidocente	Rural	20				
			MIRAFLORES	1190230	33144	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20				
			MUJBA	1478866	32605	Unidocente	Rural	20				
			MUJBA	0296707	32605	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20				
			PASTO	1479070	32935	Unidocente	Rural	20				
			PASTO	0624148	32935	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20				
			PIBAYOC	1479195	33303	Unidocente	Rural	20				
			PIBAYOC	1175215	33303	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20				
			PUERTO GUADALUPE	1190156	294	Unidocente	Rural	22				
			QUISHUAR	1479179	33258	Unidocente	Rural	20				
			QUISHUAR	1190313	33258	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20				
			SAN CRISTOBAL	1479104	33084	Unidocente	Rural	20				
			SAN CRISTOBAL DE NAUNAN	0749234	33084	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20				
			SANTA RITA ALTA	1478890	32615	Unidocente	Rural	20				
			SANTA RITA ALTA	1190198	273	Unidocente	Rural	22				
			SANTA RITA ALTA	0296806	32615	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20				
			SANTA RITA ALTA	1478973	32661	Unidocente	Rural	20				
			SANTA RITA ALTA	0296848	32661	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20				
			SANTA RITA BAJA	1479013	32797	Unidocente	Rural	20				
			SANTA RITA SUR	0498907	32797	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20				
			SANTA ROSA DE CHAGLLA BAJA	1479088	32939	Unidocente	Rural	20				
			SANTA ROSA DE CHAGLLA BAJA	1478874	32606	Unidocente	Rural	20				
			TAMBO DE VACA	0296715	32606	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20				
			TAMBO DE VACA					708				
			HUANUCO	UGEL Pachitea	MOLINO	ANCOMARCA	1478989	32754	Unidocente	Rural	20	
						ANCOMARCA	0515916	32754	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
CALLAGAN	1178748	195				Unidocente	Rural	29				
CHINCHAYCOCHA	1478908	32618				Unidocente	Rural	20				
CHINCHAYCOCHA	0296673	32618				POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20				
COCHAPAMPA	1336239	409				Unidocente	Rural	29				
COCHATO	1478924	32620				Unidocente	Rural	20				
COCHATO	0296913	32620				POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20				
HUARICHACA	1178789	220				Polidocente Multigrado	Urbana	62				
JILLAULLA	1478932	32621				Unidocente	Rural	20				
JILLAULLA	0296821	32621				POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20				
LA LINDA	1478916	32619				Unidocente	Rural	20				
LA LINDA	0296681	32619				POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20				
LINDA LINDA	1479047	32872				Unidocente	Rural	20				
LINDA LINDA	0609651	32872				POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20				
MIRAFLORES	1479229	33393				Unidocente	Rural	20				
MIRAFLORES	1419597	33393				POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20				
MOLINO	0471094	7036				Polidocente Completo	Urbana	114				
OROYA	1178821	3282				Unidocente	Rural	34				
PUCAJAGA	1479039	32817				Polidocente Multigrado	Urbana	20				
PUCAJAGA	0590083	32817	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20							
					588							



Ministerio de Educación
 Banco Interamericano de Desarrollo
 Kreditanstalt für Wiederaufbau

REGIÓN	UGEL	DISTRITO	CENTRO POBLADO	CODIGO MODULAR	CENTRO EDUCATIVO	CARACTERÍSTICA	ÁREA	TOTAL ALUMNOS	TOTAL COLEGIOS
HUANUCO	UGEL Pachitea	UMARI	AURAGSHAY	0296541	32592	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			AURIMACHAY	1478791	32592	Unidocente	Rural	20	
			CRUZ PUNTA	1178623	323	Unidocente	Rural	31	
			GOYAR PUNTA	1479187	33301	Unidocente	Rural	20	
			GOYAR PUNTA	1175611	33301	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			HUANCATURPA	1479153	33233	Unidocente	Rural	20	
			HUANCATURPA	0812842	33233	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			HUANIN	1220391	370	Unidocente	Rural	31	
			HUIYAN	1478940	32624	Unidocente	Rural	20	
			HUIYAN	0296954	32624	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			MANTACOCCHA	1478965	32628	Unidocente	Rural	20	
			MANTACOCCHA	0296986	32628	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			PANAOCOCHA	1178508	271	Unidocente	Rural	27	
			PAVINA	1178540	295	Unidocente	Rural	21	
			PICAHUAY	1479112	33109	Unidocente	Rural	20	
			PICAHUAY	0749259	33109	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			PINQUIRAY	1178664	324	Unidocente	Rural	50	
			RACO	1178706	325	Unidocente	Rural	29	
			SAN JUAN	0297044	32633	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20	
			SAN MARCOS	1478957	32626	Unidocente	Rural	20	
SAN MARCOS	0296970	32626	POLIDOCENTE	RURAL O FRONTERA	20				
SANTO TORIBIO LA PUNTA	0711846	119	Unidocente	Rural	60				
TAMBILLO	0363259	035	Unidocente	Urbana	31				
USHUMAYO	1178581	296	Unidocente	Rural	33				
								613	24
TOTAL HUANUCO								2,947	120
TOTAL								9,064	206



PERÚ

Ministerio
de Educación



Banco
Interamericano
de Desarrollo
(BID)



MANUAL DE OPERACIONES DEL PROGRAMA DE
MEJORAMIENTO DE LA EDUCACIÓN INICIAL EN
AYACUCHO, HUANCVELICA Y HUÁNUCO

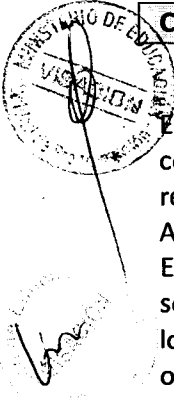
Anexo 7.6

Modelo de Convenio con GGRR

CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL ENTRE EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y EL GOBIERNO REGIONAL DE PARA EL APOYO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE "MEJORAMIENTO DE LA EDUCACIÓN INICIAL EN AYACUCHO, HUANCVELICA Y HUÁNUCO"

Conste por el presente documento, el Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional que celebran, de una parte el Ministerio de Educación, con RUC N°, representado por el Sr. Ministro de Educación, identificado con DNI N°, con domicilio legal en, distrito de, Lima, en adelante **EL MINISTERIO** y de la otra parte, el Gobierno Regional de, provincia de, departamento de, con RUC N°, con domicilio legal en, debidamente representado por su Presidente Regional, Señor, identificado con DNI N°, en adelante **EL GOBIERNO REGIONAL** en los términos y condiciones que se expresan en las cláusulas siguientes:

CLÁUSULA PRIMERA: ANTECEDENTES



El Ministerio de Educación a través de la Unidad Ejecutora del Programa (UEP) en coordinación con la Dirección de Educación Inicial (DEI) y la Oficina de Infraestructura Educativa (OINFE) requieren ejecutar el Programa denominado "Mejoramiento de la Educación Inicial en Ayacucho, Huancavelica y Huánuco". El Programa está compuesto por dos componentes: (i) Espacios educativos y (ii) Prácticas docentes, gestión y participación familiar. El Componente sobre Espacios Educativos brinda una importante inversión en infraestructura educativa para los Centros de Educación Inicial seleccionados en **EL GOBIERNO REGIONAL** y tiene como objetivo asegurar adecuadas condiciones físicas para la prestación de los servicios de Educación Inicial en dichas escuelas, el mismo que será ejecutado a través de la Oficina de Infraestructura Educativa (OINFE). El Segundo Componente tiene como propósito implementar y validar el Modelo de Acompañamiento Pedagógico y en Gestión - MAPGE, el cual será ejecutado en coordinación con la Dirección Regional de Educación y a través de las Unidades de Gestión Educativa Local - UGEL. Este modelo considera tres sub componentes: (i) Acompañamiento pedagógico y en gestión, (ii) Adecuados y suficientes materiales educativos y (iii) Participación de las familias y comunidad en la educación de las niñas y niños.

Cada uno de estos componentes se desarrollará a través de estrategias que guardan una estrecha relación entre sí, y que al implementarlas simultáneamente permitirán ampliar y consolidar los conocimientos de los agentes educativos y modificar su práctica a nivel del aula y de la institución educativa, a la luz del sustento teórico contemporáneo, las características y necesidades de sus alumnos así como las de su contexto.

CLÁUSULA SEGUNDA: DE LAS PARTES

EL MINISTERIO es el órgano del Gobierno Nacional que tiene por finalidad definir, dirigir y articular la política de educación, cultura, recreación y deporte, en concordancia con la política general del Estado.

Entre sus funciones, **EL MINISTERIO**, es responsable de organizar programas especiales de apoyo al servicio educativo que sirvan para compensar las desigualdades y lograr equidad en el acceso, procesos y resultados educativos.

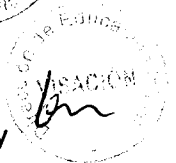
EL GOBIERNO REGIONAL es una persona jurídica de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, constituyendo, para su administración económica y financiera, un Pliego Presupuestal. Tiene por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo.

La Dirección Regional de Educación es un órgano especializado del Gobierno Regional y tiene por finalidad, promover la educación, la cultura, el deporte, la recreación, la ciencia y la tecnología, además asegura los servicios educativos y los programas de atención integral con calidad y equidad en su ámbito jurisdiccional.

Coordina permanentemente con el Ministerio de Educación y suscribe acuerdos y convenios con los sectores sociales y económico- productivos para mejorar el servicio educativo.

CLÁUSULA TERCERA: BASE LEGAL

- Constitución Política del Perú, Capítulo XIV del Título IV
- Ley de Bases de la Descentralización, Ley N° 27783
- Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales
- Ley N° 28044, Ley General de Educación.
- Ley N° 28273 – Ley del Sistema de Acreditación de los Gobiernos Regionales y Locales.
- Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- Decreto Ley N° 25762, Ley Orgánica del Ministerio de Educación, modificado por la Ley N° 26510.
- Ley de aprobación del Convenio de Cooperación Internacional.
- Ley de Creación de la Unidad Ejecutora del Programa (Generalmente las unidades ejecutoras de proponen en la Etapa de Formulación del Presupuesto, y se aprueban con la Ley de Presupuesto de cada año).
- Decreto Supremo N° 006-2006-ED, aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación, y sus modificatorias.
- Decreto Supremo N° 009-2005-ED Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo.
- Resolución de creación del Programa.
- Resolución de designación del Coordinador General de la Unidad Ejecutora del Programa.



CLÁUSULA CUARTA: OBJETO

El presente Convenio tiene por objeto sumar esfuerzos entre ambas partes a fin de coadyuvar al logro de los objetivos del Programa de “Mejoramiento de la Educación Inicial en Ayacucho, Huancavelica y Huánuco”, que permitirá incrementar el logro de los aprendizajes de los niños y niñas de la Región.

CLÁUSULA QUINTA: COMPROMISOS DE LAS PARTES

EL MINISTERIO, a través de la Unidad Ejecutora del Programa, asume los siguientes compromisos:

- a) Gestionar la eficiente ejecución del Programa, en beneficio de la población objetivo de **EL GOBIERNO REGIONAL**.
- b) Mantener estrecha coordinación con la Dirección Regional de Educación y las Unidades de Gestión Educativa Local para la mejor ejecución de las actividades de El Programa.
- c) Emitir o gestionar las autorizaciones y/o normas que se requieran para la mejor implementación de las actividades de El Programa.
- d) Apoyar a **EL GOBIERNO REGIONAL** en las gestiones ante el Ministerio de Economía y Finanzas, para la asignación de los recursos necesarios a las unidades ejecutoras encargadas de apoyar en la ejecución de las actividades de El Programa.
- e) Mantener coordinación con **EL GOBIERNO REGIONAL**, e informar periódicamente los avances en la implementación de El Programa.

EL GOBIERNO REGIONAL asume los siguientes compromisos:

- a) Apoyar la implementación de las actividades del Programa en su ámbito Regional, realizando las acciones necesarias para contribuir al logro de los objetivos del Programa, en beneficio de la población escolar de su Región.
- b) Dar instrucciones a la Dirección Regional de Educación y las UGELs focalizadas, sobre el apoyo a la implementación del Programa y sus componentes.
- c) Facilitar, apoyar, promover y participar activamente en las acciones de fortalecimiento de las capacidades de gestión de los Directores de las IEEI, los equipos de la UGEL y la DRE.
- d) Apoyar las acciones para el saneamiento legal de los inmuebles donde se ejecutarán los Proyectos de Inversión Pública del Programa referidos al Componente sobre Espacios Educativos.
- e) Apoyar las acciones de levantamiento de información, monitoreo e informes de los avances y resultados alcanzados durante el desarrollo del Programa.
- f) Dar las facilidades al personal del Gobierno Regional para que participen en las actividades sobre fortalecimiento de capacidades, reuniones de coordinación y otras actividades previstas en el Programa.
- g) Apoyar a las Unidades Gestión Educativa Local, en el proceso de transferencia y recepción de las obras concluidas en el marco de El Programa.
- h) Formular en los siguientes presupuestos fiscales, los recursos necesarios para el correcto mantenimiento de las IEEI beneficiarios a fin de garantizar la sostenibilidad del Programa.
- i) Nombrar al representante del Gobierno Regional que coordinará todos los aspectos de implementación requeridos en el Programa. Dicho representante deberá ser un funcionario de la Dirección Regional de Educación.

CLÁUSULA SEXTA: COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL

Suscrito el presente Convenio, en un plazo de cinco (05) días calendario, cada una de las partes designará a sus representantes para las coordinaciones oficiales de las acciones derivadas del presente Convenio. Dicha designación deberá ser comunicada por escrito entre las partes, en el citado plazo y de acuerdo a la siguiente distribución:

Para la representación por parte de **EL GOBIERNO REGIONAL** se asignará como representante a un funcionario de la Dirección Regional de Educación.

Para la representación por parte de **EL MINISTERIO** se asignará a los Coordinadores Regionales de la UEP.

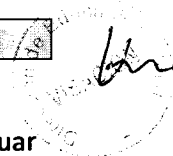
CLÁUSULA SÉPTIMA: PLAZO DE VIGENCIA

El plazo de vigencia del presente Convenio se extiende hasta la culminación de El Programa en el ámbito de su jurisdicción, pudiendo ser renovado automáticamente, de común acuerdo entre las partes, previa evaluación. Dicho plazo, podrá ser renovado, perfeccionado, ampliado y/o modificado por mutuo acuerdo, mediante Adenda.



CLÁUSULA NOVENA: DE LAS MODIFICACIONES

Cualquier modificación, restricción o ampliación que las partes estimen conveniente efectuar al presente Convenio, se hará por medio de una Adenda, bajo el mismo nivel de aprobación.



CLÁUSULA DÉCIMA: DE LA LIBRE ADHESIÓN Y SEPARACIÓN

Cualquiera de las partes puede comunicar a la otra su voluntad de dar por concluido el presente Convenio de Cooperación, en cuyo caso la formalización de su culminación se efectuará mediante adenda. El ejercicio de este derecho no libera a las partes del cumplimiento de sus obligaciones generadas hasta la comunicación de su voluntad de separación del Convenio, la que surtirá efectos en un plazo de 30 días hábiles de notificada al domicilio de la otra parte.

CLÁUSULA DÉCIMO PRIMERA: DEL REQUERIMIENTO DE CUMPLIMIENTO Y LA RESOLUCIÓN DEL CONVENIO

Cualquiera de las partes podrá requerir mediante Carta Notarial el cumplimiento de los compromisos y obligaciones asumidos, cuando se haya acreditado la inobservancia de los plazos y/o condiciones establecidos, otorgándole a este último un plazo de quince (15) días hábiles, a fin de que subsane dicha circunstancia, bajo apercibimiento que el Convenio quede resuelto de pleno derecho, lo cual no libera a ninguna de las partes, de las responsabilidades que legalmente correspondan.

CLÁUSULA DÉCIMO SEGUNDA: SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

Cualquier asunto no previsto expresamente en el presente Convenio y/o cualquier discrepancia en su aplicación o interpretación, buscará ser solucionado por el entendimiento

directo en base a las reglas de la buena fe y común intención de las partes, procurando para tal efecto la máxima colaboración para la solución de las diferencias. De no lograrse un acuerdo satisfactorio, en un plazo de quince (15) días útiles contados a partir del inicio de la controversia, ésta será sometida a arbitraje de derecho, que será resuelto por árbitro único y se sujetará a lo dispuesto por el Decreto Legislativo N° 1071, que norma el Arbitraje.

CLÁUSULA DÉCIMO TERCERA: COMUNICACIONES ENTRE LAS PARTES

Toda comunicación o notificación que deba ser cursada entre las partes, se entenderá válidamente realizada en los domicilios consignados en el exordio del presente Convenio.

Cualquier modificación de los domicilios antes indicados deberá ser notificada a la otra parte con una anticipación no menor de cinco (05) días hábiles; caso contrario, la comunicación o notificación realizada a los domicilios indicados en el introito del presente instrumento se entenderá válidamente efectuada para todos sus efectos.

CLÁUSULA DÉCIMO CUARTA: RATIFICACIÓN DEL CONVENIO

Las partes declaran conocer el contenido y alcance de todas y cada una de las cláusulas del presente Convenio y se comprometen a respetarlas de acuerdo a las reglas de la buena fe y común intención, señalando que no media vicio o error que pudiera invalidarlo. Ninguna conversación o acuerdo verbal podrá afectar o modificar los términos y obligaciones contenidas en el presente Convenio.

Estando las partes de acuerdo con lo expresado en todas y cada una de las cláusulas de este Convenio, se suscribe dando fe y conformidad en tres (03) ejemplares igualmente válidos, a losdías del mes de del año



EL MINISTERIO



EL GOBIERNO REGIONAL



PERÚ

Ministerio
de Educación



Banco
Interamericano
de Desarrollo
(IDB)



MANUAL DE OPERACIONES DEL PROGRAMA DE
MEJORAMIENTO DE LA EDUCACIÓN INICIAL EN
AYACUCHO, HUANCAVELICA Y HUÁNUCO

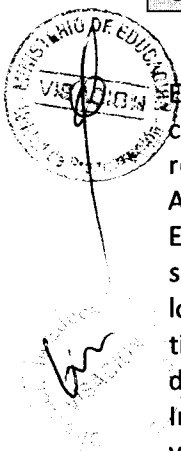
Anexo 7.7

Modelo de Convenio con UGELS

CONVENIO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL ENTRE LA UNIDAD EJECUTORA DEL PROGRAMA "MEJORAMIENTO DE LA EDUCACIÓN INICIAL EN AYACUCHO, HUANCAMELICA Y HUÁNUCO" Y LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL "....." PARA EL APOYO EN LA GESTIÓN DEL PROGRAMA

Conste por el presente documento, el Convenio de Cooperación Interinstitucional que celebran, de una parte la Unidad Ejecutora del Programa "Mejoramiento de la Educación Inicial en Ayacucho, Huancavelica y Huánuco", con RUC N°, debidamente representado por su Coordinador General, Señor(a)....., identificado con DNI N° y designado por....., con domicilio legal en, distrito de, departamento de Lima, en adelante **LA UNIDAD EJECUTORA** y de la otra parte, la Unidad de Gestión Educativa Local de....., con RUC N°, debidamente representada por su Director, Señor(a)..... identificado con DNI N°, con domicilio legal en, distrito de....., provincia de....., departamento de....., en adelante **LA UGEL**, en los términos y condiciones que se expresan en las cláusulas siguientes:

CLÁUSULA PRIMERA: ANTECEDENTES



El Ministerio de Educación a través de la Unidad Ejecutora del Programa (UEP) en coordinación con la Dirección de Educación Inicial (DEI) y la Oficina de Infraestructura Educativa (OINFE) requieren ejecutar el Programa denominado "Mejoramiento de la Educación Inicial en Ayacucho, Huancavelica y Huánuco". El Programa está compuesto por dos componentes: (i) Espacios educativos y (ii) Prácticas docentes, gestión y participación familiar. El Componente sobre Espacios Educativos brinda una importante inversión en infraestructura educativa para los Centros de Educación Inicial seleccionados en el Gobierno Regional de y tiene como objetivo asegurar adecuadas condiciones físicas para la prestación de los servicios de Educación Inicial en dichas escuelas, el mismo que será ejecutado a través de la Oficina de Infraestructura Educativa (OINFE). El Segundo Componente tiene como propósito implementar y validar el Modelo de Acompañamiento Pedagógico y en Gestión - MAPGE, el cual será ejecutado en coordinación con la Dirección Regional de Educación y a través de las Unidades de Gestión Educativa Local - UGEL. Este modelo considera tres sub componentes: (i) Acompañamiento pedagógico y en gestión, (ii) Adecuados y suficientes materiales educativos y (iii) Participación de las familias y comunidad en la educación de las niñas y niños.

La Ley N° 28044, Ley General de Educación, establece como atribuciones de las Unidades de Gestión Educativa Local, entre otras, formular, ejecutar y evaluar su presupuesto en atención a las necesidades de los centros y programas educativos y gestionar su financiamiento local, regional y nacional, así como determinar las necesidades de infraestructura y equipamiento, y participar en la construcción y mantenimiento, en coordinación y con el apoyo del gobierno local y regional.

Asimismo, a **LA UGEL** le corresponde realizar una planificación concertada con los Gobiernos Locales para lograr una educación de calidad y equidad en su ámbito, así como optimizar el

uso de los recursos y evitar la duplicidad de esfuerzos. En ese marco, celebran convenios con el fin de buscar la mejora en el servicio educativo de su jurisdicción.

Dicha normativa crea el marco que se requiere por parte de la instancia de gestión educativa descentralizada, para la implementación del Programa en el ámbito de la jurisdicción de LA UGEL.

CLÁUSULA SEGUNDA: DE LAS PARTES

El Ministerio de Educación es el órgano del Gobierno Nacional que tiene por finalidad definir, dirigir y articular la política de educación, cultura, recreación y deporte, en concordancia con la política general del Estado. Entre sus funciones, es responsable de organizar programas especiales de apoyo al servicio educativo que sirvan para compensar las desigualdades y lograr equidad en el acceso, procesos y resultados educativos.

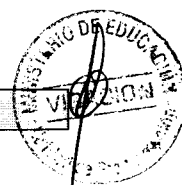
Para la ejecución de sus actividades, cuenta con Unidades Ejecutoras. La Unidad Ejecutora del Programa es la Unidad Ejecutora responsable de conducir y coordinar la implementación y administración de El Programa. Además es responsable de la ejecución presupuestal de sus recursos, de conformidad con las políticas y normas que establezcan las fuentes cooperantes y los respectivos contratos o convenios de préstamo.

Tiene entre sus funciones, la planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de las actividades de El Programa, así como celebrar acuerdos o convenios con otras entidades que resulten necesarios para la implementación de las actividades y logro de los objetivos de El Programa.

LA UGEL es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional, con autonomía en el ámbito de su competencia. Su jurisdicción territorial es la provincia. Tiene por finalidad conjuntamente con la Dirección Regional de Educación, asegurar los servicios educativos y los programas de atención integral con calidad y equidad en su ámbito jurisdiccional, convocando para ello a los diferentes actores sociales.

CLÁUSULA TERCERA: BASE LEGAL

- Constitución Política del Perú, Capítulo XIV del Título IV
- Ley de Bases de la Descentralización, Ley N° 27783
- Ley N° 28044, Ley General de Educación.
- Ley N° 27867 – Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales, modificada por Ley N° 27902.
- Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- Ley N° 27867 – Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales, modificada por Ley N° 27902.
- Ley N° 28273 – Ley del Sistema de Acreditación de los Gobiernos Regionales y Locales
- Decreto Ley N° 25762, Ley Orgánica del Ministerio de Educación, modificado por la Ley N° 26510.



- Ley de aprobación del Convenio de Cooperación Internacional.
- Ley de Creación de la Unidad Ejecutora del Programa (Generalmente las unidades ejecutoras se proponen en la Etapa de Formulación del Presupuesto, y se aprueban con la Ley de Presupuesto de cada año).
- Decreto Supremo N° 006-2006-ED, aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación, y sus modificatorias.
- Decreto Supremo N° 009-2005-ED Reglamento de Gestión del Sistema Educativo.
- Resolución de creación del Programa.
- Resolución de designación del Coordinador General de la Unidad Ejecutora del Programa.

CLÁUSULA CUARTA: OBJETO

El presente Convenio tiene por objeto asegurar la adecuada ejecución de las actividades y/o proyectos de El Programa, en la provincia de....., a través de la participación y apoyo de la Unidad de Gestión Educativa Local "....."

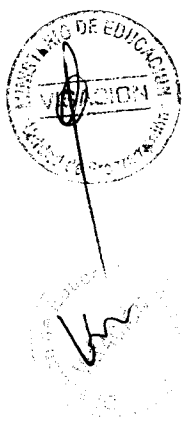
Para tal el efecto, **LA UNIDAD EJECUTORA** celebra el presente Convenio con **LA UGEL**, a fin de que ambas instancias desarrollen las actividades que conlleven al cumplimiento del objeto, conforme a los compromisos asumidos por las partes, en el mismo.

CLÁUSULA QUINTA: COMPROMISOS DE LAS PARTES

LA UNIDAD EJECUTORA, asume los siguientes compromisos:

- a) Gestionar eficientemente la ejecución de todos los aspectos contenidos en el Programa, en permanente coordinación con **LA UGEL** y en beneficio de la mejora de la calidad de la Educación Inicial en la población objetivo del Programa.
- b) Coordinar con **LA UGEL** la identificación de las necesidades de infraestructura educativa en el ámbito de intervención del Programa
- c) Apoyar a **LA UGEL** en las gestiones ante el Gobierno Regional y el Ministerio de Economía y Finanzas, para la asignación de los recursos necesarios a fin de realizar las actividades bajo su responsabilidad, asumidas en el presente Convenio, como son: distribución de materiales educativos y mantenimiento preventivo de los locales escolares a intervenir en el marco de El Programa.
- d) Coordinar la emisión de las normas y directivas que se requieran para la mejor implementación de las actividades del Programa.
- e) Designar a los representantes de la UEP, quienes estarán en permanente contacto y coordinación con la UGEL para todos los aspectos relacionados a la implementación del Programa.
- f) Levantar información, efectuar su adecuado registro y elaborar informes de monitoreo y evaluación de los avances y objetivos alcanzados durante el desarrollo del Programa.

LA UGEL asume los siguientes compromisos:



- a) Proponer, en coordinación con el Gobierno Local, IEEI y APAFAs y sociedad civil, los terrenos donde se ubicará la construcción de las IEEI que designa el Programa.
- b) Facilitar y apoyar las gestiones para el saneamiento legal de los predios donde se ejecutarán las obras de construcción de las IEEI beneficiarios.
- c) Apoyar y coordinar con los Gobiernos Locales los procesos de implementación y monitoreo de las obras de infraestructura del Programa, incluyendo licencias, permisos y otros informes que se requieran.
- d) Brindar todas las facilidades para el proceso de transferencia y recepción de las obras concluidas en el marco de El Programa.
- e) Dar el soporte necesario al Programa de Mantenimiento Preventivo de locales escolares a fin de brindar la sostenibilidad que requieren las inversiones realizadas.
- f) Asignar un ambiente en la sede institucional y dar las facilidades (internet, teléfono, soporte administrativo) para los diversos equipos que conforman el Programa y puedan desempeñar adecuadamente sus funciones.
- g) Facilitar la gestión administrativa y logística para las acciones de acompañamiento pedagógico.
- h) Facilitar y obtener el mayor provecho de las visitas de acompañamiento y la participación de los docentes en los talleres de capacitación.
- i) Asegurar la permanencia y participación de los docentes, directores y padres de familia que intervendrán en el Programa.
- j) Apoyar en las acciones de recepción, supervisión, monitoreo y verificación de la entrega de los materiales pedagógicos, asegurando que los materiales lleguen completos, en condiciones adecuadas y de manera oportuna a su destinatario final.
- k) Participar activamente de los arreglos institucionales que se deriven de las reuniones de concertación con instituciones que brindan servicios complementarios a la infancia y Programas Sociales.
- l) Facilitar, promover, organizar y participar de las campañas de promoción de la educación inicial en las propias IEEI y a nivel provincial.
- m) Facilitar, promover, organizar y participar en las acciones de interrelación con los padres de familia para desarrollar su rol co-educador con la escuela.
- n) Coordinar, facilitar y apoyar las gestiones de saneamiento legal de los predios en donde se desarrollarán los Proyectos de Inversión referentes al Componente de Infraestructura Educativa.
- o) Apoyar y coordinar con los Gobiernos Locales los procesos de implementación y monitoreo de las obras de infraestructura del Programa.
- p) Facilitar y apoyar en la obtención de información, registro, elaboración de informes y evaluación sobre los avances y resultados en las acciones de implementación del Programa.
- q) Apoyar las acciones de levantamiento de información, monitoreo e informes de los avances y resultados alcanzados durante el desarrollo del Programa.
- r) Nombrar al representante de la UGEL que coordinará todos los aspectos de implementación requeridos en el Programa.



CLÁUSULA SEXTA: COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL

Suscrito el presente convenio, en un plazo de cinco (05) días calendario, cada una de las partes designará a sus representantes quienes serán responsables de coordinar la ejecución del Plan de Trabajo y Cronograma de Actividades para el cumplimiento de las acciones derivadas del

presente Convenio. Dicha designación deberá ser comunicada por escrito entre las partes en el citado plazo.

CLÁUSULA SÉPTIMA: PLAZO DE VIGENCIA

El plazo de vigencia del presente Convenio se extiende hasta la culminación de El Programa en el ámbito de su jurisdicción, pudiendo ser renovado automáticamente, de común acuerdo entre las partes, previa evaluación. El plazo en referencia, podrá ser renovado, perfeccionado, ampliado y/o modificado por mutuo acuerdo, mediante Adenda.

CLÁUSULA NOVENA: DE LAS MODIFICACIONES

Cualquier modificación, restricción o ampliación que las partes estimen conveniente efectuar al presente Convenio, se hará por medio de una Adenda, bajo el mismo nivel de aprobación.

CLÁUSULA DÉCIMA: DE LA LIBRE ADHESIÓN Y SEPARACIÓN

Cualquiera de las partes puede comunicar a la otra su voluntad de dar por concluido el presente convenio de cooperación, en cuyo caso la formalización de su culminación se realizará mediante adenda. El ejercicio de este derecho no libera a las partes del cumplimiento de sus obligaciones generadas hasta la comunicación de su voluntad de separación del convenio, la que surtirá efectos en un plazo de 30 días hábiles de notificada al domicilio de la otra parte.

CLÁUSULA DÉCIMO PRIMERA: DEL REQUERIMIENTO DE CUMPLIMIENTO Y LA RESOLUCIÓN DEL CONVENIO

Cualquiera de las partes podrá requerir mediante Carta Notarial el cumplimiento de los compromisos y obligaciones asumidos, cuando se haya acreditado la inobservancia de los plazos y/o condiciones establecidos, otorgándole a este último un plazo de quince (15) días hábiles, a fin de que subsane dicha circunstancia, bajo apercibimiento que el Convenio quede resuelto de pleno derecho, lo cual no libera a ninguna de las partes, de las responsabilidades administrativas, civiles y penales que legalmente correspondan.

CLÁUSULA DÉCIMO SEGUNDA: SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

Cualquier asunto no previsto expresamente en el presente Convenio y/o cualquier discrepancia en su aplicación o interpretación, buscará ser solucionado por el entendimiento directo en base a las reglas de la buena fe y común intención de las partes, procurando para tal efecto la máxima colaboración para la solución de las diferencias. De no lograrse un acuerdo satisfactorio, en un plazo de quince (15) días útiles contados a partir del inicio de la controversia, ésta será sometida a arbitraje de derecho, que será resuelto por árbitro único y se sujetará a lo dispuesto por el Decreto Legislativo N° 1071, que norma el Arbitraje.

CLÁUSULA DÉCIMO TERCERA: COMUNICACIONES ENTRE LAS PARTES

Toda comunicación o notificación que deba ser cursada entre las partes, se entenderá válidamente realizada en los domicilios consignados en el exordio del presente Convenio.

Ministerio de Educación
 Banco Interamericano de Desarrollo
 Kreditanstalt für Wiederaufbau

Cualquier modificación de los domicilios antes indicados deberá ser notificada a la otra parte con una anticipación no menor de cinco (05) días hábiles; caso contrario, la comunicación o notificación realizada a los domicilios indicados en el introito del presente instrumento se entenderá válidamente efectuada para todos sus efectos.

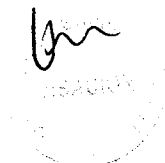
CLÁUSULA DÉCIMO CUARTA: RATIFICACIÓN DEL CONVENIO

Las partes declaran conocer el contenido y alcance de todas y cada una de las cláusulas del presente Convenio y se comprometen a respetarlas de acuerdo a las reglas de la buena fe y común intención, señalando que no media vicio o error que pudiera invalidarlo. Ninguna conversación o acuerdo verbal podrá afectar o modificar los términos y obligaciones contenidas en el presente Convenio.

Estando las partes de acuerdo con lo expresado en todas y cada una de las cláusulas de este Convenio, se suscribe dando fe y conformidad en tres (03) ejemplares igualmente válidos, a losdías del mes de del año



LA UNIDAD EJECUTORA



LA UGEL



PERÚ

Ministerio
de Educación



Banco
Interamericano
de Desarrollo
(IDB)



MANUAL DE OPERACIONES DEL PROGRAMA DE
MEJORAMIENTO DE LA EDUCACIÓN INICIAL EN
AYACUCHO, HUANCAVELICA Y HUÁNUCO

Anexo 7.8

Modelo de Convenio con Municipalidades

Modelo de Convenio a suscribir con una Municipalidad Distrital para la ejecución de la(s) obra(s) de infraestructura educativa.

CONVENIO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL ENTRE LA UNIDAD EJECUTORA DEL PROGRAMA "MEJORAMIENTO DE LA EDUCACIÓN INICIAL EN AYACUCHO, HUANCVELICA Y HUÁNUCO" Y LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PARA APOYAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

Conste por el presente documento, el Convenio de Cooperación Interinstitucional que celebran, de una parte la Unidad EJECUTORA del Programa "Mejoramiento de la educación inicial en Ayacucho, Huancavelica y Huánuco", con RUC N°, debidamente representado por su Coordinador General, señor....., identificado con DNI N° y designado por....., con domicilio legal en, distrito de, Lima, en adelante LA UNIDAD EJECUTORA y de la otra parte, la Municipalidad Distrital de....., provincia de....., departamento de....., con RUC N°, debidamente representado por su Alcalde, señor....., identificado con DNI N°, con domicilio legal en, distrito de....., en adelante EL GOBIERNO LOCAL en los términos y condiciones que se expresan en las cláusulas siguientes:

CLÁUSULA PRIMERA: ANTECEDENTES

La Dirección de Educación Inicial a través de la Unidad Ejecutora requiere ejecutar el Programa denominado "Mejoramiento de la educación inicial en Ayacucho, Huancavelica y Huánuco". El Programa está compuesto por un Piloto y un Conglomerado de Inversión en Infraestructura Educativa. El Piloto tiene como objetivo, validar el Modelo de Acompañamiento Pedagógico y en Gestión - MAPGE, el cual será ejecutado en tres Unidades de Gestión Educativa Local - UGEL. Este modelo considera tres componentes: Acompañamiento pedagógico y en gestión, Adecuados y suficientes materiales educativos y participación de las familias y comunidad en la educación de las niñas y niños; cada uno de estos componentes se desarrollará a través de estrategias que guardan una estrecha relación entre sí, y que al implementarlas simultáneamente permitirán ampliar y consolidar los conocimientos de los agentes educativos y modificar su práctica a nivel del aula y de la institución educativa, a la luz del sustento teórico contemporáneo, las características y necesidades de sus alumnos así como las de su contexto. El Conglomerado de Inversión en Infraestructura Educativa, tiene como objetivo asegurar adecuadas condiciones físicas para la prestación de los servicios de Educación Inicial en las escuelas seleccionadas para el Piloto.

La Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, establece como atribución de las municipalidades, entre otras, asumir competencias y funciones en materia de educación, en forma compartida con el Gobierno Nacional y los Gobiernos Regionales; promover el desarrollo humano sostenible en el nivel local, propiciando el desarrollo de comunidades educadoras y contribuyendo a la política regional y nacional. Además, el Gobierno Local tiene entre sus funciones, el monitoreo de la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas que permitan fortalecer su autonomía institucional, así como construir, equipar y

mantener la infraestructura de los locales de las instituciones educativas, conforme a los planes y presupuesto asignado.

En dicho contexto, resulta conveniente sumar esfuerzos a fin de mejorar los servicios de educación del nivel inicial de la población con condiciones severas de pobreza en dicha localidad.

CLÁUSULA SEGUNDA: DE LAS PARTES

El Ministerio de Educación es el órgano del Gobierno Nacional que tiene por finalidad definir, dirigir y articular la política de educación, cultura, recreación y deporte, en concordancia con la política general del Estado. Entre sus funciones, es responsable de organizar programas especiales de apoyo al servicio educativo que sirvan para compensar las desigualdades y lograr equidad en el acceso, procesos y resultados educativos.

Para la ejecución de sus actividades, cuenta con Unidades Ejecutoras. La Unidad Ejecutora del Programa es responsable de conducir y coordinar la implementación y administración de El Programa. Además es responsable de la ejecución presupuestal de sus recursos, de conformidad con las políticas y normas que establezcan las fuentes cooperantes y los respectivos contratos o convenios de préstamo.


Tiene entre sus funciones, la planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de las actividades de El Programa, así como celebrar acuerdos o convenios con otras entidades que resulten necesarios para la implementación de las actividades y logro de los objetivos del Programa.

El Gobierno Local es una persona de derecho público con autonomía política, económica y administrativa, en asuntos de su competencia, constituyendo para su administración económica y financiera un pliego presupuestal.

Las municipalidades son competentes para desarrollar y regular actividades y/o servicios en materia de educación, salud, vivienda, saneamiento, medio ambiente, sustentabilidad de los recursos naturales, transporte colectivo, circulación y tránsito, turismo, conservación de monumentos arqueológicos e históricos, cultura, recreación y deporte, conforme a ley. Asimismo, promueven el desarrollo, la economía local y la prestación de los servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo.



CLÁUSULA TERCERA: BASE LEGAL

- 
- Constitución Política del Perú, Capítulo XIV del Título IV
 - Ley de Bases de la Descentralización, Ley N° 27783
 - Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972. Art. 82º
 - Ley N° 28044, Ley General de Educación.
 - Ley N° 28273 – Ley del Sistema de Acreditación de los Gobiernos Regionales y Locales.
 - Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
 - Ley N° 28273 – Ley del Sistema de Acreditación de los Gobiernos Regionales y Locales.

- Decreto Ley Nº 25762, Ley Orgánica del Ministerio de Educación, modificado por la Ley Nº 26510.
- Ley de aprobación del Convenio de Cooperación Internacional.
- Ley de Creación de la Unidad Ejecutora del Programa (Generalmente las unidades ejecutoras se proponen en la Etapa de Formulación del Presupuesto, y se aprueban con la Ley de Presupuesto de cada año).
- Decreto Supremo Nº 006-2006-ED, aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación, y sus modificatorias.
- Resolución de creación del Programa.
- Resolución de designación del Coordinador General de la Unidad Ejecutora del Programa.

CLÁUSULA CUARTA: OBJETO

El presente Convenio tiene por objeto encargar la ejecución del (de los) proyecto(s) del Conglomerado de Infraestructura a EL GOBIERNO LOCAL y convenir su apoyo para la implementación de las actividades de El Programa, en el distrito de....., provincia de..... .

Para tal efecto, LA UNIDAD EJECUTORA celebra el presente Convenio con EL GOBIERNO LOCAL, por medio del cual ambas instancias acuerdan desarrollar las actividades que conlleven al cumplimiento del objeto, conforme a los compromisos asumidos por las partes, en el mismo.

CLÁUSULA QUINTA: COMPROMISOS DE LAS PARTES

a. LA UNIDAD EJECUTORA , asume los siguientes compromisos:

- i. Aprobar el plan de trabajo, presupuesto y cronograma de pagos, para la ejecución del (de los) proyecto(s), conforme al (a los) expediente(s) técnico(s) aprobado(s) por la Oficina de Infraestructura - OINFE, que será presentado por EL GOBIERNO LOCAL de acuerdo a los compromisos asumidos por éste en el presente Convenio.
- ii. Transferir al GOBIERNO LOCAL, los recursos financieros necesarios para la ejecución del (de los) proyecto(s) a ejecutarse en el marco de El Programa, en el ámbito de su jurisdicción.
- iii. Realizar los desembolsos que correspondan para la ejecución del (de los) proyecto(s), conforme al plan de trabajo, cronograma aprobado y cuando EL GOBIERNO LOCAL presente a LA UNIDAD EJECUTORA, los documentos requeridos como compromisos.
- iv. De acuerdo con la aprobación de la transferencia financiera y considerando la fecha en el GOBIERNO LOCAL cumpla con los requisitos citados, LA UNIDAD EJECUTORA gestionará a través de la Unidad de Presupuesto los calendarios de compromisos ante la Dirección Nacional de presupuesto Público – DNPP del Ministerio de Economía y Finanzas – MEF de acuerdo a las normas y plazos vigentes e informará la fecha de disponibilidad de los recursos autorizados.



- v. Asumir la responsabilidad de la supervisión y evaluación de las acciones derivadas de la ejecución del presente Convenio. Para ello, efectuará el seguimiento de las actividades a desarrollarse por parte de **EL GOBIERNO LOCAL**, conforme al plan de trabajo y presupuesto aprobado, en el marco de los compromisos asumidos.
- vi. Supervisar, conjuntamente con OINFE, la ejecución de la(s) obra(s) para lo cual contratará al (a los) Supervisor(es) de Obra.
- vii. En caso de detectarse presuntas irregularidades en la ejecución física y/o financiera del (de alguno de los) proyecto(s) contemplados en el marco del presente Convenio, **LA UNIDAD EJECUTORA** deberá comunicarlo al Órgano de Control Institucional y a la Contraloría General de República.
- viii. Mantener coordinación permanente con **EL GOBIERNO LOCAL**, a través de su representante, que para tal efecto se designe conforme a lo estipulado en la Cláusula Sexta del presente Convenio.

b. **EL GOBIERNO LOCAL** asume los siguientes compromisos:

- i. Apoyar la implementación de las actividades de El Programa.
- ii. Ejecutar el (los) siguiente(s) proyecto(s) de inversión pública, en el marco del Conglomerado de Infraestructura de El Programa.

Nº	Proyecto	Cód. SNIP
1	Proyecto 1	XXX
...		
n	Proyecto n	YYYY

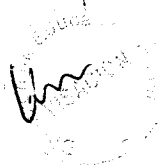


[Handwritten signature]

- iii. Presentar a **LA UNIDAD EJECUTORA** el plan de trabajo conteniendo el cronograma de actividades, presupuesto y cronograma de pagos, del proyecto a ser ejecutado por **EL GOBIERNO LOCAL** (de acuerdo a las especificaciones técnicas del expediente técnico aprobado por OINFE) en el plazo de XX1 días hábiles contados a partir de la suscripción del Convenio.
- iv. Ejecutar el (los) proyecto(s), bajo la modalidad de administración directa de acuerdo a las especificaciones técnicas del expediente técnico aprobado por la OINFE.
- v. Indicar a **LA UNIDAD EJECUTORA**, el número de cuenta bancaria, a fin de realizar la transferencia financiera del (de los) proyecto (s) a ejecutarse en el marco del Conglomerado de Infraestructura de El Programa.

¹ El plazo dependerá de la cantidad de proyectos a ejecutar por **EL GOBIERNO LOCAL**.

- vi. Presentar a LA UNIDAD EJECUTORA, un informe de avance mensual de ejecución física y financiera y del estado situacional del (de los) proyecto(s), para conocimiento y evaluación.
- vii. Efectuar el informe de uso de los recursos transferidos y/o devolución de los saldos no utilizados a LA UNIDAD EJECUTORA.
- viii. Identificar, en coordinación con la UGEL e INDECI los terrenos donde se ubicarán los nuevos locales de las instituciones educativas que requieran ser reubicados.
- ix. Brindar todas las facilidades para realizar el saneamiento legal del (de los) inmueble(s) donde se ejecutará(n) el (los) proyecto(s), en el marco del Conglomerado de Infraestructura de El Programa.
- x. Brindar todas las facilidades para el otorgamiento de permisos, autorizaciones, licencias u otras gestiones necesarias para la ejecución de la(s) obra(s) que será(n) ejecutada(s) en el marco del Conglomerado de Infraestructura del Programa.
- xi. Administrar correcta y eficientemente los recursos transferidos por LA UNIDAD EJECUTORA bajo responsabilidad funcional, conforme a las obligaciones asumidas, en el marco del presente Convenio.
- xii. Ejecutar el proyecto, conforme al expediente técnico aprobado por OINFE.
- xiii. Presentar a LA UNIDAD EJECUTORA las liquidaciones de obra en los plazos establecidos por Ley.
- xiv. Brindar información y las facilidades necesarias a los funcionarios, especialistas, administrativos y/o auditores de LA UNIDAD EJECUTORA, a fin de que realicen las tareas de supervisión, seguimiento o auditoría al (a los) proyecto(s) a ejecutarse, en el marco del presente Convenio.
- xv. Apoyar a las UGEL en el mantenimiento preventivo de los locales escolares intervenidos, materia del presente Convenio.
- xvi. Los adicionales de obra del (de los) proyecto a ejecutarse, serán asumidos por EL GOBIERNO LOCAL.
- xvii. Informar de cualquier inconveniente que pudiera presentarse y que afecte el cumplimiento de las actividades, a fin de que LA UNIDAD EJECUTORA realice las coordinaciones necesarias para que se dispongan las medidas correctivas.



CLÁUSULA SEXTA: COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL

Suscrito el presente convenio, en un plazo de cinco (05) días calendario, cada una de las partes designará a sus representantes quienes serán responsables de coordinar la ejecución del Plan de Trabajo y Cronograma de Actividades para el cumplimiento de las acciones derivadas del presente Convenio. Dicha designación deberá ser comunicada por escrito entre las partes, en el citado plazo.

CLÁUSULA SÉPTIMA: RESPONSABILIDADES

EL GOBIERNO LOCAL, a través de órganos competentes, será el responsable de la supervisión y liquidación del (de los) proyecto(s) a ejecutarse en el marco del presente Convenio, con el objeto de garantizar el cumplimiento de los objetivos del mismo. La información sustentatoria será remitida a **LA UNIDAD EJECUTORA** en los plazos de ley, cuando sea requerida por ésta.

Asimismo, es responsable de subsanar las observaciones que pudiera realizar OINFE hasta obtener la conformidad correspondiente.

LA UNIDAD EJECUTORA será responsable de realizar las transferencias financieras necesarias para la ejecución del proyecto a ejecutarse, en el marco del Conglomerado de Infraestructura de El Programa, así como de la supervisión y monitoreo de las obras y actividades a cargo de **EL GOBIERNO LOCAL**.

CLÁUSULA OCTAVA: PLAZO DE VIGENCIA

El plazo de vigencia del presente Convenio se extiende hasta el cumplimiento de todas las actividades establecidas en el Plan de Trabajo y Cronograma, y la conformidad emitida por **LA UNIDAD EJECUTORA**, pudiendo ser renovado automáticamente, de común acuerdo entre las partes, previa evaluación. El plazo en referencia, podrá ser renovado, perfeccionado, ampliado y/o modificado por mutuo acuerdo, mediante Adenda.

CLÁUSULA NOVENA: DE LAS MODIFICACIONES

Cualquier modificación, restricción o ampliación que las partes estimen conveniente efectuar al presente Convenio, se hará por medio de una adenda, bajo el mismo nivel de aprobación.

CLÁUSULA DÉCIMA: DE LA LIBRE ADHESIÓN Y SEPARACIÓN

Cualquiera de las partes puede comunicar a la otra su voluntad de dar por concluido el presente convenio de cooperación, en cuyo caso la formalización de su culminación se formalizará mediante adenda. El ejercicio de este derecho no libera a las partes del cumplimiento de sus obligaciones generadas hasta la culminación del proyecto de inversión en ejecución, por lo que la conclusión del convenio solo surtirá efectos luego de la conformidad otorgada por OINFE, lo que será notificado al domicilio de la otra parte.

CLÁUSULA DÉCIMO PRIMERA: DEL REQUERIMIENTO DE CUMPLIMIENTO Y LA RESOLUCIÓN DEL CONVENIO

LAS PARTES podrán requerir mediante Carta Notarial el cumplimiento de los compromisos y obligaciones asumidos por cada parte, cuando se haya acreditado la inobservancia de los plazos y/o condiciones establecidos, otorgándole a este último un plazo de quince (15) días hábiles, a fin de que subsane dicha circunstancia, bajo apercibimiento que el Convenio quede resuelto de pleno derecho, lo cual no libera a **EL GOBIERNO LOCAL** de proporcionar la

información de gastos por las prestaciones ejecutadas y la devolución del presupuesto a que hubiera lugar, sin perjuicio de las responsabilidades administrativas, civiles y penales que legalmente correspondan.

CLÁUSULA DÉCIMO SEGUNDA: SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

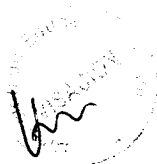
Cualquier asunto no previsto expresamente en el presente Convenio y/o cualquier discrepancia en su aplicación o interpretación, buscará ser solucionado por el entendimiento directo en base a las reglas de la buena fe y común intención de las partes, procurando para tal efecto la máxima colaboración para la solución de las diferencias. De no lograrse un acuerdo satisfactorio, en un plazo de quince (15) días útiles contados a partir del inicio de la controversia, ésta será sometida a arbitraje de derecho, que será resuelto por árbitro único y se sujetará a lo dispuesto por el Decreto Legislativo N° 1071, que norma el Arbitraje.

Estando las partes de acuerdo con lo expresado en todas y cada una de las cláusulas de este Convenio, se suscribe dando fe y conformidad en tres (03) ejemplares igualmente validos, a losdías del mes de del año



EL PROGRAMA

EL GOBIERNO LOCAL





PERÚ

Ministerio
de Educación



Banco
Interamericano
de Desarrollo
(BID)



MANUAL DE OPERACIONES DEL PROGRAMA DE
MEJORAMIENTO DE LA EDUCACIÓN INICIAL EN
AYACUCHO, HUANCVELICA Y HUÁNUCO

Anexo 7.9

**Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras
Financiados por el Banco Interamericano de
Desarrollo**

**Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras Financiados
por el Banco Interamericano de Desarrollo**

GN-2349-9

Marzo de 2011

Índice

I. Introducción	1
1.1. Propósito.....	1
1.2. Consideraciones Generales.....	1
1.5. Aplicabilidad de las Políticas	2
1.6. Elegibilidad	3
1.9. Contratación Anticipada y Financiamiento Retroactivo	4
1.10. Asociaciones en Participación.....	4
1.11. Revisión por el Banco	4
1.12. Contrataciones No Elegibles para Financiamiento del Banco.....	5
1.13. Referencias al Banco	5
1.14. Prácticas Prohibidas.....	5
1.16. Plan de Adquisiciones	9
II. Licitación Pública Internacional	11
A. Generalidades.....	11
2.1. Introducción.....	11
2.2. Tipo y Monto de los Contratos.....	11
2.6. Licitación en Dos Etapas	12
2.7. Notificación y Publicidad	12
2.9. Precalificación de Oferentes.....	13
B. Documentos de Licitación	13
2.11. Generalidades	13
2.13. Validez de las Ofertas y Garantía de Mantenimiento de Oferta.....	14
2.15. Idiomas	15
2.16. Claridad de los Documentos de Licitación.....	15
2.19. Normas Técnicas	16
2.20. Uso de Marcas Comerciales	16
2.21. Precios	16
2.24. Ajustes de Precios	17
2.26. Transporte y Seguros.....	17
2.28. Disposiciones Monetarias.....	18
2.29. Monedas de las Ofertas	18
2.31. Conversión de Monedas para la Comparación de las Ofertas	18
2.32. Moneda de Pago	19
2.34. Condiciones y Métodos de Pago	19
2.37. Ofertas Alternativas.....	20
2.38. Condiciones Contractuales	20
2.39. Garantía de Cumplimiento	20
2.41. Cláusulas sobre Liquidación por Daños y Perjuicios y Bonificaciones	21
2.42. Fuerza Mayor	21
2.43. Leyes Aplicables y Solución de Controversias	21
C. Apertura y Evaluación de las Ofertas y Adjudicación del Contrato	21
2.44. Plazo para la Preparación de las Ofertas	21
2.45. Procedimientos para la Apertura de las Ofertas	22
2.46. Aclaraciones o Modificaciones de las Ofertas	22
2.47. Confidencialidad	22
2.48. Análisis de las Ofertas	22

2.49. Evaluación y Comparación de las Ofertas.....	23
2.55. Preferencia Nacional	24
2.57. Prórroga de la Validez de las Ofertas	24
2.58. Poscalificación de los Oferentes.....	24
2.59. Adjudicación del Contrato.....	25
2.60. Publicación de la Adjudicación	25
2.61. Rechazo de Todas las Ofertas.....	25
2.65. Información sobre Adjudicaciones	26
D. Licitación Pública Internacional Modificada	26
2.66. Operaciones Relacionadas con Programas de Importaciones	26
2.68. Adquisición de Productos Básicos	27
III. Otros Métodos de Contratación	27
3.1. Generalidades	27
3.2. Licitación Internacional Limitada	27
3.3. Licitación Pública Nacional	28
3.5. Comparación de Precios	28
3.6. Contratación Directa.....	29
3.8. Administración Directa	30
3.9. Compras Directas a Agencias Especializadas	30
3.10. Agencias de Contrataciones	30
3.11. Agencias de Inspección	31
3.12. Contrataciones en Préstamos a Intermediarios Financieros	31
3.13. Contrataciones por el Sistema CPO/COT/CPOT, Concesiones y Modalidades Semejantes del Sector Privado.....	31
3.14. Contratación Basada en Desempeño	32
3.16. Contrataciones con Préstamos Garantizados por el Banco	33
3.17. Participación de la Comunidad en las Contrataciones.....	33
Apéndice 1. Revisión por el Banco de las Decisiones en Materia de Adquisiciones..	34
1. Programación de las Adquisiciones.....	34
2. Revisión Ex-Ante	34
3. Modificaciones	36
4. Revisión Ex-Post	36
5. Proceso de Diligencia Debida Relativo a Sanciones Impuestas por el Banco.....	36
Apéndice 2. Preferencias Nacionales	38
1. Preferencia para Bienes de Fabricación Nacional	38
Apéndice 3. Guía para los Oferentes	40
1. Propósito.....	40
2. Responsabilidad de las Contrataciones	40
3. Papel del Banco	40
4. Información sobre las Licitaciones.....	41
6. Papel del Oferente	41
10. Confidencialidad	42
11. Medidas que Toma el Banco	42
15. Reunión Informativa.....	43

Apéndice 4. Políticas para las Adquisiciones en Préstamos para el Sector Privado . 44

1. Aplicación de Políticas al Sector Privado	44
2. Métodos de Adquisiciones	44
3. Conflicto de Interés.....	44

Siglas

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CIP	Transporte y Seguro Pagado hasta (...lugar de destino convenido)
COT	Construcción, Operación, Transferencia
CPO	Construcción, Propiedad y Operación
CPOT	Construcción, Propiedad, Operación, Transferencia
CPT	Transporte Pagado hasta (...lugar de destino convenido)
DDL	Documentos de Licitación
DDP	Entregada Derechos Pagados (... lugar de destino convenido)
DEL	Documentos Estándar de Licitación
FCA	Franco Transportista (...lugar convenido)
IP	Informe de Proyecto
LPI	Licitación Pública Internacional
LIL	Licitación Internacional Limitada
LPN	Licitación Pública Nacional
ONG	Organización No Gubernamental
PIB	Producto Interno Bruto
UNDB	United Nations Development Business

I. Introducción

Propósito

- 1.1 Este documento tiene por objeto informar a los encargados de la ejecución de un proyecto financiado en su totalidad o en parte con un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo¹ o fondos administrados² por el Banco y ejecutados por el Beneficiario acerca de las políticas que rigen la adquisición de los bienes, de las obras y servicios conexos (distintos de los servicios de consultoría)³ necesarios para el proyecto. Las relaciones legales entre el Prestatario y el Banco se rigen por el Contrato de Préstamo y la aplicabilidad de estas Políticas para la contratación de bienes y de obras se estipula en dicho contrato. Los derechos y las obligaciones del Prestatario, de los proveedores de bienes y contratistas de obras para el proyecto se rigen por los documentos de licitación, y por los contratos firmados por el Prestatario con tales proveedores y contratistas, y no por las presentes Políticas ni por el Contrato de Préstamo. Ninguna entidad distinta de las que suscriben el Contrato de Préstamo podrá obtener derecho alguno del mismo ni reclamar título alguno sobre el importe del préstamo.

Consideraciones Generales

- 1.2 La responsabilidad en cuanto a la ejecución del proyecto, y por tanto a la adjudicación y administración de los contratos en virtud del mismo, es del Prestatario.⁴ Por su parte, el Banco, de conformidad con su Convenio Constitutivo, "...tomará las medidas necesarias para asegurar que el producto de todo préstamo que efectúe o garantice, o en el que tenga participación, se destine únicamente a los fines para los cuales el préstamo se haya efectuado, dando debida atención a las consideraciones de economía y eficiencia". Si bien en la práctica las reglas y procedimientos de contratación específicos a seguir en la ejecución de un proyecto dependen de cada caso, los requisitos exigidos por el Banco están orientados por cuatro consideraciones, a saber:

- (a) la necesidad de atender a criterios de economía y eficiencia en la ejecución del proyecto, inclusive para la contratación de los bienes y para la ejecución de las obras involucradas en él;

¹ La expresión "Banco" utilizada en estas Políticas comprende al Banco Interamericano de Desarrollo y los fondos administrados por el Banco, y la expresión "préstamos" abarca todos los instrumentos y métodos de financiación, las cooperaciones técnicas y los financiamientos de operaciones. La expresión "Contrato de Préstamo" comprende todos los instrumentos legales por medio de los cuales se formalizan las operaciones del Banco.

² En caso de discrepancias entre el Acuerdo de Fondos Administrados y estas Políticas, prevalecerá el Acuerdo.

³ En estas Políticas, las referencias a "bienes" y "obras" incluyen servicios conexos, tales como: transporte, seguro, instalación, puesta en servicio, capacitación y mantenimiento inicial. La palabra "bienes" incluye productos básicos, materias primas, maquinaria, equipo y plantas industriales. Las disposiciones de estas Políticas también se aplican a servicios licitados y contratados sobre la base de la ejecución de un trabajo físico susceptible de medición, como perforación, trazado de mapas y operaciones semejantes. Estas Políticas no se refieren a los servicios de consultores, a los cuales se aplican las "Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el BID" vigentes (en adelante llamadas Políticas de consultores).

⁴ En algunos casos el Prestatario actúa solamente como intermediario y el proyecto es ejecutado por otro organismo o entidad. Las referencias que en estas Políticas se hacen al Prestatario comprenden también a tales organismos o entidades, así como a los subprestatarios en el caso del financiamiento otorgado para sub-préstamos en préstamos globales y, en el caso de cooperaciones técnicas, al Beneficiario.

- (b) el interés del Banco en dar a todos los oferentes elegibles, tanto de países Prestatarios como no Prestatarios miembros del Banco,⁵ la misma información e igual oportunidad de competir en el suministro de bienes y la ejecución de obras financiados por el Banco;
 - (c) el interés del Banco en fomentar el desarrollo de los contratistas y fabricantes del país Prestatario; y
 - (d) la importancia de que el proceso de contratación sea transparente.
- 1.3 La libre competencia es la base de la eficiencia de las contrataciones públicas. Los Prestatarios deben seleccionar el método más apropiado para la contratación específica. En la mayoría de los casos, el método más apropiado es la licitación pública internacional (LPI), adecuadamente administrada, con la concesión de las preferencias apropiadas para los bienes de fabricación nacional, de conformidad con las condiciones establecidas. Por lo tanto, en la mayoría de casos, el Banco exige a sus Prestatarios que contraten la adquisición de bienes, la ejecución de obras y servicios conexos, mediante licitación pública internacional abierta a los proveedores de bienes y contratistas de obras elegibles para participar en ésta.⁶ En la Sección II de estas Políticas se describen los procedimientos a seguir en la licitación pública internacional.
- 1.4 Por otra parte, cuando la licitación pública internacional evidentemente no constituye el método de contratación más económico y eficiente, otros métodos de contratación podrán utilizarse. En la Sección III se describen estos otros métodos de contratación y las circunstancias en que su aplicación sería más apropiada. Los métodos particulares que se han de aplicar para la contratación de bienes y contratación de obras para un proyecto dado se especifican en el Contrato de Préstamo respectivo. Los contratos específicos que se financien en un proyecto, y su metodología de contratación, deben ser consistentes con el Contrato de Préstamo y lo que se especifica en el Plan de Adquisiciones, como se indica en el párrafo 1.16 de estas Políticas.

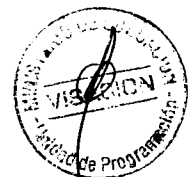
Aplicabilidad de las Políticas

- 1.5 Los procedimientos descritos en estas Políticas se aplican a toda contratación de bienes y obras financiadas total o parcialmente con los fondos del préstamo.⁷ El Prestatario puede adoptar otros procedimientos para la contratación de los bienes y la contratación de obras que no se financien con recursos provenientes de un préstamo. En tales casos, el Banco se cerciorará de que los procedimientos en cuestión satisfagan la obligación del Prestatario de hacer que el proyecto se lleve a cabo de manera diligente y eficiente, y de que los bienes por adquirir y las obras por contratar:
- (a) sean de calidad satisfactoria y compatibles con el resto del proyecto;
 - (b) se entreguen o terminen oportunamente; y

⁵ Véanse los párrafos 1.6, 1.7 y 1.8.

⁶ Véanse los párrafos 1.6, 1.7 y 1.8.

⁷ Incluye aquellos casos donde el Prestatario emplea una agencia de adquisiciones de conformidad con el párrafo 3.10. Las Políticas para las Adquisiciones del Sector Privado están establecidas en el Apéndice 4.

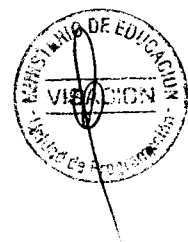


- (c) tengan un precio que no afecte desfavorablemente la viabilidad económica y financiera del proyecto.

Elegibilidad

- 1.6 Los fondos de financiamiento del Banco pueden ser usados sólo para el pago de obras, bienes y servicios contratados con firmas o individuos de países miembros del Banco. Además, en el caso de los bienes, éstos deben ser originarios de países miembros del Banco. Los individuos o firmas de países no miembros del Banco no serán elegibles para participar en contratos financiados en todo o en parte con fondos del Banco. Las condiciones para participar deben ser únicamente aquellas que sean esenciales para asegurar que la firma tenga capacidad para llevar a cabo los servicios del contrato de que se trate.
- 1.7 En lo que respecta a cualquier contrato que se haya de financiar total o parcialmente con un préstamo del Banco, éste no permite a ningún Prestatario denegar la pre- o poscalificación a una empresa por razones no relacionadas con su capacidad y recursos para cumplir el contrato satisfactoriamente, ni permite que el Prestatario descalifique a ningún oferente por tales razones. En consecuencia, los Prestatarios deben llevar a cabo de manera diligente la evaluación técnica y de precio de los oferentes, de tal manera que se asegure la capacidad para ejecutar el contrato específico.
- 1.8 Como excepciones a lo antedicho:

- (a) Las firmas de un país o los bienes producidos en un país pueden ser excluidos si, (i) las leyes o las reglamentaciones oficiales del país del Prestatario prohíben las relaciones comerciales con aquel país, a condición de que se demuestre satisfactoriamente al Banco que esa exclusión no impedirá la competencia efectiva respecto al suministro de los bienes o la construcción de las obras de que se trate, o (ii) en cumplimiento de una decisión del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas adoptada en virtud del Capítulo VII de la Carta de las Naciones Unidas del país Prestatario prohíbe la importación de bienes del país en cuestión o pagos de cualquier naturaleza a ese país, a una persona o una entidad. Cuando se trate de que el país del Prestatario, en cumplimiento de este mandato, prohíba pagos a una firma o compras de bienes en particular, esta firma puede ser excluida.



- (b) Toda firma contratada por el Prestatario para proveer servicios de consultoría respecto de la preparación o ejecución de un proyecto, al igual que su matriz y todas sus filiales, quedará descalificada para suministrar bienes o construir obras o servicios (ver pie de página 3) que resulten directamente relacionados con los servicios de consultoría para la preparación o ejecución. Esta disposición no se aplica a las diversas firmas (consultores, contratistas o proveedores) que conjuntamente estén cumpliendo las obligaciones del contratista en virtud de un contrato llave en mano o de un contrato de diseño y construcción⁸.



⁸ Véase el párrafo 2.5.

- (c) Las empresas estatales del país del Prestatario podrán participar solamente si pueden demostrar que: (i) tienen autonomía legal y financiera; (ii) funcionan conforme a las leyes comerciales; y (iii) no dependen de entidades del Prestatario o Subprestatario⁹.
- (d) Toda firma, individuo, empresa matriz o filial, u organización anterior constituida o integrada por cualquiera de los individuos designados como partes contratantes que el Banco declare inelegible de conformidad con lo dispuesto en los incisos (b)(v) y (e) del párrafo 1.14 de estas Políticas, relativos a Prácticas Prohibidas (según la definición contemplada en el párrafo 1.14), o que otra institución financiera internacional declare inelegible y con sujeción a lo dispuesto en acuerdos suscritos por el Banco concernientes al reconocimiento recíproco de sanciones será inelegible para la adjudicación o derivación de beneficio alguno, financiero o de cualquier otra índole, de un contrato financiado por el Banco durante el período que el Banco determine.

Contratación Anticipada y Financiamiento Retroactivo

- 1.9 El Prestatario puede tener interés en iniciar las contrataciones antes de la firma del correspondiente Contrato de Préstamo con el Banco. En estos casos, los procedimientos de contratación, incluidos los anuncios, deben guardar conformidad con estas Políticas de tal manera que los contratos subsecuentes sean elegibles de financiamiento, y el Banco examinará el proceso utilizado por el Prestatario. El Prestatario realiza la contratación anticipada a su propio riesgo y el acuerdo del Banco respecto a los procedimientos, la documentación o la propuesta de adjudicación no lo compromete a otorgar un préstamo para el proyecto de que se trate. Si el contrato se firma, el reembolso por el Banco de cualesquiera pagos hechos por el Prestatario en virtud del contrato celebrado antes de la firma del Contrato de Préstamo se conoce como financiamiento retroactivo, y sólo está permitido dentro de los límites especificados en el Contrato de Préstamo.

Asociaciones en Participación

- 1.10 Cualquier firma puede participar en una licitación independientemente o en una asociación en participación, consorcio o asociación (APCA), tanto con firmas del país del Prestatario como con firmas de otros países, pero el Banco no acepta condiciones de asociación obligatoria entre firmas.

Revisión por el Banco

- 1.11 El Banco examina los procedimientos, documentos, evaluaciones de ofertas, recomendaciones y adjudicaciones de contratos para asegurarse que el proceso de contratación se lleve a cabo de conformidad con los procedimientos convenidos. Estos procedimientos de revisión por el Banco se describen en el Apéndice 1. El Plan de Adquisiciones aprobado por el Banco¹⁰ especificará la medida en que estos procedimientos de examen han de aplicarse con respecto a las diferentes categorías de bienes y obras que han de financiarse, total o parcialmente, con el préstamo del Banco.

⁹ Salvo las empresas de construcción públicas que se permiten en virtud del párrafo 3.8.

¹⁰ Véase párrafo 1.16.

Contrataciones No Elegibles para Financiamiento del Banco

- 1.12 El Banco no financia gastos por concepto de bienes y obras cuya adquisición o contratación no se haya hecho de conformidad con los procedimientos establecidos en el Contrato de Préstamo y conforme haya sido detallada en el Plan de Contrataciones.¹¹ En tales casos, el Banco declarará una contratación no elegible para financiamiento del Banco, y es política del Banco cancelar la porción del préstamo asignada a bienes y obras que se hayan adquirido o contratado sin observar dichos procedimientos. El Banco puede, además, ejercitar otros recursos en virtud del Contrato de Préstamo. Aunque un contrato sea adjudicado después de obtener una “no objeción” del Banco, el Banco puede declarar una contratación no elegible para financiamiento del Banco si concluye que la “no objeción” fue emitida sobre la base de información incompleta, inexacta, o engañosa proporcionada por el Prestatario o si los términos y condiciones del contrato han sido modificados sin la aprobación del Banco.

Referencias al Banco

- 1.13 Cuando el Prestatario desee referirse al Banco en los documentos relativos a contrataciones, el Prestatario deberá emplear el siguiente lenguaje:

“[Nombre del Prestatario o Beneficiario] (en adelante denominado el “Prestatario”) ha solicitado o recibido un financiamiento (en adelante denominado “fondos”) del Banco Interamericano de Desarrollo (en adelante denominado “el Banco”) para sufragar el costo del proyecto especificado en los documentos de licitación (DDL). El Prestatario destinará una porción de estos fondos para sufragar gastos elegibles en virtud del Contrato de Préstamo objeto de estos Documentos de Licitación. Dichos pagos se ajustarán en todos sus aspectos a las condiciones de dicho Contrato de Préstamo. El Banco efectuará pagos solamente a solicitud del Prestatario y después que el Banco haya aprobado dichos pagos, de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en el Contrato de Préstamo entre el Prestatario y el Banco. Los pagos estarán sujetos en todo respecto a los términos y condiciones establecidos en dicho Contrato de Préstamo. Nadie sino el Prestatario tendrá derechos en virtud del Contrato de Préstamo para reclamar los recursos del préstamo”.

Prácticas Prohibidas

- 1.14 El Banco exige a todos los Prestatarios (incluidos los beneficiarios de donaciones), organismos ejecutores y organismos contratantes, al igual que a todas las firmas, entidades o individuos oferentes por participar o participando en actividades financiadas por el Banco incluidos, entre otros, solicitantes, oferentes, proveedores de bienes, contratistas, consultores, miembros del personal, subcontratistas, subconsultores, proveedores de servicios y concesionarios (incluidos sus respectivos funcionarios, empleados y representantes, ya sean sus atribuciones expresas o implícitas) observar los más altos niveles éticos y denunciar al

¹¹ Véase párrafo 1.16.

Banco¹² todo acto sospechoso de constituir una Práctica Prohibida del cual tenga conocimiento o sea informado durante el proceso de selección y las negociaciones o la ejecución de un contrato. Las Prácticas Prohibidas comprenden: (i) prácticas corruptas; (ii) prácticas fraudulentas; (iii) prácticas coercitivas; (iv) prácticas colusorias y (v) prácticas obstructivas. El Banco ha establecido mecanismos para denunciar la supuesta comisión de Prácticas Prohibidas. Toda denuncia deberá ser remitida a la Oficina de Integridad Institucional (OII) del Banco para que se investigue debidamente. El Banco también ha adoptado procedimientos de sanción para la resolución de casos. Asimismo, el Banco ha celebrado acuerdos con otras instituciones financieras internacionales a fin de dar un reconocimiento recíproco a las sanciones impuestas por sus respectivos órganos sancionadores.

(a) A efectos del cumplimiento de esta Política, el Banco define las expresiones que se indican a continuación:

- (i) *Una práctica corrupta* consiste en ofrecer, dar, recibir, o solicitar, directa o indirectamente, cualquier cosa de valor para influenciar indebidamente las acciones de otra parte;
- (ii) *Una práctica fraudulenta* es cualquier acto u omisión, incluida la tergiversación de hechos y circunstancias, que deliberada o imprudentemente engañen, o intenten engañar, a alguna parte para obtener un beneficio financiero o de otra naturaleza o para evadir una obligación;
- (iii) *Una práctica coercitiva* consiste en perjudicar o causar daño, o amenazar con perjudicar o causar daño, directa o indirectamente, a cualquier parte o a sus bienes para influenciar indebidamente las acciones de una parte;
- (iv) *Una práctica colusoria* es un acuerdo entre dos o más partes realizado con la intención de alcanzar un propósito inapropiado, lo que incluye influenciar en forma inapropiada las acciones de otra parte; y
- (v) *Una práctica obstructiva* consiste en:

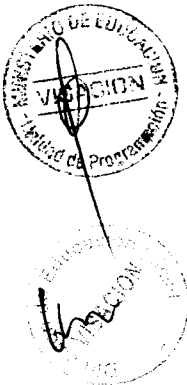
(aa) destruir, falsificar, alterar u ocultar deliberadamente evidencia significativa para la investigación o realizar declaraciones falsas ante los investigadores con el fin de impedir materialmente una investigación del Grupo del Banco sobre denuncias de una práctica corrupta, fraudulenta, coercitiva o colusoria; y/o amenazar, hostigar o intimidar a cualquier parte para impedir que divulgue su conocimiento de asuntos que son importantes para la investigación o que prosiga la investigación, o

(bb) todo acto dirigido a impedir materialmente el ejercicio de inspección del Banco y los derechos de auditoría previstos en el párrafo 1.14 (f) de abajo.



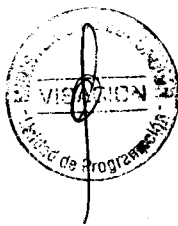
¹² En el sitio virtual del Banco (www.iadb.org/integrity) se facilita información sobre cómo denunciar la supuesta comisión de Prácticas Prohibidas, las normas aplicables al proceso de investigación y sanción y el convenio que rige el reconocimiento recíproco de sanciones entre instituciones financieras internacionales.

- (b) Si se determina que, de conformidad con los procedimientos de sanción del Banco, cualquier firma, entidad o individuo actuando como oferente o participando en una actividad financiada por el Banco incluidos, entre otros, solicitantes, oferentes, proveedores, contratistas, consultores, miembros del personal, subcontratistas, subconsultores, proveedores de servicios, concesionarios, Prestatarios (incluidos los Beneficiarios de donaciones), organismos ejecutores o contratantes (incluidos sus respectivos funcionarios, empleados y representantes, ya sean sus atribuciones expresas o implícitas) ha cometido una Práctica Prohibida en cualquier etapa de la adjudicación o ejecución de un contrato, el Banco podrá:
- (i) no financiar ninguna propuesta de adjudicación de un contrato para la adquisición de bienes o la contratación de obras financiadas por el Banco;
 - (ii) suspender los desembolsos de la operación, si se determina, en cualquier etapa, que un empleado, agencia o representante del Prestatario, el Organismo Ejecutor o el Organismo Contratante ha cometido una Práctica Prohibida;
 - (iii) declarar una contratación no elegible para financiamiento del Banco y cancelar y/o acelerar el pago de una parte del préstamo o de la donación relacionada inequívocamente con un contrato, cuando exista evidencia de que el representante del Prestatario, o Beneficiario de una donación, no ha tomado las medidas correctivas adecuadas (lo que incluye, entre otras cosas, la notificación adecuada al Banco tras tener conocimiento de la comisión de la Práctica Prohibida) en un plazo que el Banco considere razonable;
 - (iv) emitir una amonestación a la firma, entidad o individuo en el formato de una carta formal de censura por su conducta;
 - (v) declarar a una firma, entidad o individuo inelegible, en forma permanente o por determinado período de tiempo, para que (i) se le adjudiquen o participe en actividades financiadas por el Banco, y (ii) sea designado¹³ subconsultor, subcontratista o proveedor de bienes o servicios por otra firma elegible a la que se adjudique un contrato para ejecutar actividades financiadas por el Banco;
 - (vi) remitir el tema a las autoridades pertinentes encargadas de hacer cumplir las leyes; y/o;
 - (vii) imponer otras sanciones que considere apropiadas bajo las circunstancias del caso, incluida la imposición de multas que representen para el Banco un reembolso de los costos vinculados con las investigaciones y actuaciones. Dichas sanciones podrán ser impuestas en forma adicional o en sustitución de las sanciones arriba referidas.



¹³ Un subconsultor, subcontratista o proveedor de bienes o servicios designado (se utilizan diferentes apelaciones dependiendo del documento de licitación) es aquel que cumple una de las siguientes condiciones: (i) ha sido incluido por el oferente en su oferta o solicitud de precalificación debido a que aporta experiencia y conocimientos específicos y esenciales que permiten al oferente cumplir con los requisitos de elegibilidad de la licitación; o (ii) ha sido designado por el Prestatario.

- (c) Lo dispuesto en los incisos (i) y (ii) del párrafo 1.14 (b) se aplicará también en casos en los que las partes hayan sido temporalmente declaradas inelegibles para la adjudicación de nuevos contratos en espera de que se adopte una decisión definitiva en un proceso de sanción, o cualquier otra resolución.
- (d) La imposición de cualquier medida que sea tomada por el Banco de conformidad con las provisiones referidas anteriormente será de carácter público.
- (e) Asimismo, cualquier firma, entidad o individuo actuando como oferente o participando en una actividad financiada por el Banco, incluidos, entre otros, solicitantes, oferentes, proveedores de bienes, contratistas, consultores, miembros del personal, subcontratistas, subconsultores, proveedores de servicios, concesionarios, Prestatarios (incluidos los beneficiarios de donaciones), organismos ejecutores o contratantes (incluidos sus respectivos funcionarios, empleados y representantes, ya sean sus atribuciones expresas o implícitas) podrá verse sujeto a sanción de conformidad con lo dispuesto en convenios suscritos por el Banco con otra institución financiera internacional concernientes al reconocimiento recíproco de decisiones de inhabilitación. A efectos de lo dispuesto en el presente párrafo, el término "sanción" incluye toda inhabilitación permanente, imposición de condiciones para la participación en futuros contratos o adopción pública de medidas en respuesta a una contravención del marco vigente de una institución financiera internacional aplicable a la resolución de denuncias de comisión de Prácticas Prohibidas.



- (f) El Banco requiere que en los documentos de licitación y los contratos financiados con un préstamo o donación del Banco se incluya una disposición que exija que los solicitantes, oferentes, proveedores de bienes y sus representantes, contratistas, consultores, miembros del personal, subcontratistas subconsultores, proveedores de servicios y concesionarios permitan al Banco revisar cualesquiera cuentas, registros y otros documentos relacionados con la presentación de propuestas y con el cumplimiento del contrato y someterlos a una auditoría por auditores designados por el Banco. Bajo esta política, todo solicitante, oferente, proveedor de bienes y su representante, contratista, consultor, miembro del personal, subcontratista, subconsultor, proveedor de servicios y concesionario deberá prestar plena asistencia al Banco en su investigación. El Banco requerirá asimismo que se incluya en contratos financiados con un préstamo o donación del Banco una disposición que obligue a solicitantes, oferentes, proveedores de bienes y sus representantes, contratistas, consultores, miembros del personal, subcontratistas, subconsultores, proveedores de servicios y concesionarios a: (i) conservar todos los documentos y registros relacionados con actividades financiadas por el Banco por un período de siete (7) años luego de terminado el trabajo contemplado en el respectivo contrato; (ii) entregar cualquier documento necesario para la investigación de denuncias de comisión de Prácticas Prohibidas y hacer que empleados o agentes de los solicitantes, oferentes, proveedores de bienes y sus representantes, contratistas, consultores, subcontratistas, subconsultores, proveedores de servicios y concesionarios que tengan conocimiento de las actividades financiadas por el Banco estén disponibles para responder a las consultas relacionadas con la investigación provenientes de personal del Banco o de cualquier investigador, agente, auditor o consultor apropiadamente



designado. Si el solicitante, oferente, proveedor de servicios y su representante, contratista, consultor, miembro del personal, subcontratista, subconsultor, proveedor de servicios o concesionario se niega a cooperar o incumple el requerimiento del Banco, o de cualquier otra forma obstaculiza la investigación por parte del Banco, el Banco, bajo su sola discreción, podrá tomar medidas apropiadas contra el solicitante, oferente, proveedor de bienes y su representante, contratista, consultor, miembro del personal, subcontratista, subconsultor, proveedor de servicios o concesionario.

- (g) El Banco exigirá que, cuando un Prestatario adquiera bienes, obras o servicios distintos de servicios de consultoría directamente de una agencia especializada, de conformidad con lo establecido en el párrafo 3.9, en el marco de un acuerdo entre el Prestatario y dicha agencia especializada, todas las disposiciones contempladas en el párrafo 1.14 relativas a sanciones y Prácticas Prohibidas se apliquen íntegramente a los solicitantes, oferentes, proveedores de bienes y sus representantes, contratistas, consultores, miembros del personal, subcontratistas, subconsultores, proveedores de servicios, concesionarios (incluidos sus respectivos funcionarios, empleados y representantes, ya sean sus atribuciones expresas o implícitas), o cualquier otra entidad que haya suscrito contratos con dicha agencia especializada para la provisión de bienes, obras o servicios distintos de servicios de consultoría en conexión con actividades financiadas por el Banco. El Banco se reserva el derecho de obligar al Prestatario a que se acoja a recursos tales como la suspensión o la rescisión. Las agencias especializadas deberán consultar la lista de firmas e individuos declarados inelegibles de forma temporal o permanente por el Banco. En caso de que una agencia especializada suscriba un contrato o una orden de compra con una firma o individuo declarado inelegible de forma temporal o permanente por el Banco, el Banco no financiará los gastos conexos y se acogerá a otras medidas que considere convenientes.



- 1.15 Con el acuerdo específico del Banco, un Prestatario podrá incluir en los formularios de licitación para contratos de gran cuantía, financiados por el Banco, la declaratoria jurada del oferente de observar las leyes del país contra Prácticas Prohibidas (incluidos sobornos), cuando compita o ejecute un contrato, conforme éstas hayan sido incluidas en los documentos de licitación.¹⁴ El Banco aceptará la introducción de tal declaratoria a petición del país del Prestatario, siempre que los acuerdos que rijan esa declaratoria sean satisfactorios al Banco.

Plan de Adquisiciones

- 1.16 Como parte de la preparación de un proyecto, el Prestatario debe preparar y, antes de las negociaciones del préstamo, someter al Banco para su aprobación, un Plan de

¹⁴ Como ejemplo, dicha declaratoria jurada podría decir como sigue: "Declaramos que, al competir en (y, si somos sujetos de una adjudicación, al ejecutar) el contrato antes mencionado, observaremos estrictamente las leyes contra fraude y corrupción vigentes en el país del contratante, conforme esas leyes han sido incluidas por el contratante en los documentos de licitación para este contrato y, sin perjuicio de los procedimientos del Banco para tratar casos de fraude y corrupción, acatar las normas administrativas de [autoridad correspondiente] para conocer y resolver todos los casos relacionados con procedimientos de adquisiciones".

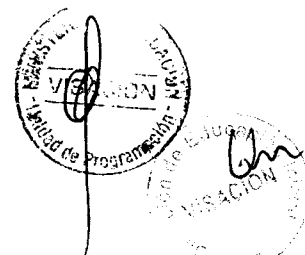
Adquisiciones¹⁵ aceptable al Banco que detalle: (a) los contratos particulares para bienes, ejecución de obras y/o servicios requeridos para llevar a cabo el proyecto durante el período inicial de por lo menos 18 meses; (b) los métodos propuestos para las contrataciones que estén previstas en el Contrato de Préstamo; y (c) los procedimientos aplicables para el examen del Banco.¹⁶ El Prestatario debe actualizar el Plan de Adquisiciones anualmente o cuando sea necesario a lo largo de la duración del proyecto. El Prestatario debe ejecutar el Plan de Adquisiciones en la forma en que haya sido aprobado por el Banco.



¹⁵ Si el Proyecto incluye la selección de servicios de consultoría, el Plan de Adquisiciones incluirá también los métodos de selección de los servicios de consultoría de conformidad con las *Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo*. El Banco pondrá a disposición pública el Plan de Contrataciones inicial después de que el préstamo correspondiente haya sido aprobado; cualquier actualización de este Plan será puesta a disposición del público una vez que haya sido aprobada.

¹⁶ Véase Apéndice 1.

II. Licitación Pública Internacional



A. Generalidades

Introducción

- 2.1 El objetivo de la licitación pública internacional, tal como se describe en las presentes Políticas, es proporcionar a todos los posibles oferentes elegibles¹⁷ notificación oportuna y adecuada de los requerimientos de un Prestatario en cuanto a los bienes y obras necesarios de un proyecto, y proporcionar a dichos oferentes igualdad de oportunidades para presentar ofertas en relación con los mismos.

Tipo y Monto de los Contratos

- 2.2 Los documentos de licitación deben especificar claramente el tipo de contrato que ha de celebrarse y las estipulaciones contractuales adecuadas propuestas al efecto. Los tipos más comunes de contratos estipulan pagos sobre la base de una suma alzada, precios unitarios, reembolso de costos más comisión fija, o combinaciones de estas modalidades. Los contratos sobre la base de costos reembolsables son aceptables para el Banco solamente en circunstancias excepcionales, tales como situaciones de gran riesgo, o cuando los costos no pueden determinarse anticipadamente con suficiente exactitud. Tales contratos deben incluir los incentivos apropiados para limitar los costos.
- 2.3 El monto y alcance de los contratos individuales dependerán de la magnitud, características y ubicación del proyecto. Con respecto a los proyectos que requieren una variedad de obras y equipo, por lo común se adjudican separadamente contratos para las obras civiles y para el suministro y la instalación, o ambas cosas, de los diferentes elementos de planta,¹⁸ equipo y obra civil.
- 2.4 Para un proyecto que requiere elementos similares pero separados de equipo u obras, se puede llamar a licitación de conformidad con diversas opciones contractuales susceptibles de atraer el interés de empresas tanto grandes como pequeñas, a las cuales se les podría permitir que presentaran ofertas con respecto a contratos individuales (porciones) o a un grupo de contratos similares (paquete), según su preferencia. Todas las ofertas y combinaciones de ofertas han de recibirse dentro de un mismo plazo y abrirse y evaluarse simultáneamente para determinar la oferta o combinación de ofertas que ofrezcan al Prestatario el precio evaluado más bajo.¹⁹
- 2.5 En ciertos casos el Banco puede aceptar o exigir contratos llave en mano, en virtud de los cuales se proporcionen los diseños técnicos y servicios de ingeniería, el suministro e instalación de equipo y la construcción de una planta completa mediante un solo contrato. Por otra parte, el Prestatario puede encargarse de los diseños y servicios de ingeniería y

¹⁷ Véanse los párrafos 1.6, 1.7 y 1.8.

¹⁸ En estas Políticas, "planta" se refiere a equipo instalado, como en el caso de una fábrica.

¹⁹ Véanse los párrafos 2.49-2.54 de los procedimientos de evaluación de ofertas.

llamar a licitación en relación con un contrato de responsabilidad única para el suministro e instalación de todos los bienes y la construcción de todas las obras que se requieran para el componente del proyecto. Los contratos correspondientes a diseño y construcción, así como los correspondientes a administración de contratos,²⁰ también son aceptables cuando esto resulta apropiado.²¹

Licitación en Dos Etapas

- 2.6 En el caso de los contratos llave en mano o de contratos para plantas grandes y complejas u obras de tipo especial o que requieren de tecnología de sistemas de información o de comunicación, puede no ser aconsejable o práctico preparar por anticipado las especificaciones técnicas completas. En ese caso se puede emplear un procedimiento de licitación en dos etapas que incluya, en una primera etapa, una invitación a presentar propuestas técnicas sin precios, sobre la base de un diseño conceptual o especificaciones de funcionamiento, sujetas a aclaraciones y ajustes técnicos y comerciales, y, en la segunda etapa, una invitación a presentar propuestas técnicas definitivas y ofertas de precios, sobre la base de documentos de licitación modificados.²²

Notificación y Publicidad

- 2.7 La notificación a tiempo de las oportunidades para licitar es fundamental en los procedimientos competitivos. Con respecto a los proyectos que incluyan adquisiciones por medio de la licitación pública internacional, el Prestatario debe preparar y presentar al Banco una versión preliminar de un Aviso General de Adquisiciones. El Banco dispondrá la inserción de tal anuncio en los sitios de Internet de *United Nations Development Business (UNDB online)* y del Banco.²³ El anuncio debe contener información referente al Prestatario (o Prestatario potencial), el monto y finalidad del préstamo, la magnitud de las adquisiciones que hayan de efectuarse conforme a la licitación pública internacional, y el nombre, el teléfono (o número de fax) y la dirección del organismo del Prestatario encargado de las adquisiciones, incluida la dirección del sitio de Internet donde los avisos de adquisiciones estén disponibles. Cuando éstas se conozcan, se deben indicar las fechas en que los interesados pueden obtener los documentos de precalificación o de licitación. Los documentos de precalificación o de licitación, según el caso, no se deben poner a disposición del público antes de la fecha de publicación del Aviso General de Adquisiciones.
- 2.8 Los llamados a precalificación o a licitación, según sea el caso, deben publicarse como Anuncios Específicos de Adquisiciones por lo menos en un periódico de circulación nacional

²⁰ En el campo de la construcción, el contratista de administración de contratos normalmente no efectúa el trabajo directamente sino que a su vez lo contrata a otros contratistas, encargándose de la dirección de los trabajos y asumiendo plena responsabilidad por éstos y por los riesgos relativos a precios, calidad y terminación oportuna de los trabajos. Por otra parte, un administrador de construcción es un consultor o agente del Prestatario, pero no asume esos riesgos. (Cuando los servicios del administrador de construcción son financiados por el Banco, éstos deben obtenerse de acuerdo con las Políticas para consultores. Véase la nota 3 al pie).

²¹ Véase también los párrafos 3.14 y 3.15 relacionados con contratación basada en desempeño.

²² Para la revisión de los documentos de licitación en la segunda etapa, el Prestatario debe respetar la confidencialidad de las ofertas técnicas de los oferentes que se utilizaron en la primera etapa, en consistencia con los requisitos de transparencia y derechos de propiedad intelectual.

²³ El *UNDB* es una publicación de Naciones Unidas. Información sobre suscripciones están disponibles en *Development Business, United Nations*, GCPO Box 5850, New York, N.Y. 10163-5850, U.S.A. (Página Web: www.devbusiness.com; correo electrónico: dbsubscribe@un.org). El sitio de Internet del Banco Interamericano de Desarrollo es www.iadb.org.

en el país del Prestatario o en la gaceta oficial (si se encuentra disponible en Internet), o en un portal único electrónico de libre acceso donde el país publique todas sus oportunidades de negocios. Tales llamados se deben publicar también en los sitios de Internet del *UNDB online* y del Banco. La notificación debe efectuarse con antelación suficiente para que los posibles oferentes puedan obtener los documentos de precalificación o licitación y preparar y presentar sus ofertas.²⁴

Precalificación de Oferentes

- 2.9 La precalificación generalmente es necesaria en los casos de obras de magnitud o de complejidad considerable, o en cualquier otra circunstancia en que el alto costo de la preparación de ofertas detalladas pudiera desalentar la competencia, como por ejemplo cuando se trata de equipos diseñados sobre pedido, plantas industriales, servicios especializados, y algunos contratos de complejos sistemas de información y tecnología y del tipo llave en mano, de diseño y construcción, o de administración. Esto también asegura que las invitaciones a participar en la licitación se envíen solamente a quienes cuenten con la capacidad y los recursos necesarios. La precalificación debe basarse únicamente en la capacidad y recursos de los posibles oferentes para ejecutar satisfactoriamente el contrato de que se trate, teniendo en cuenta: (a) la experiencia y desempeño anterior en contratos similares, (b) la capacidad en materia de personal, equipo e instalaciones de construcción o fabricación, (c) la situación financiera de la firma.
- 2.10 La invitación a la precalificación para la licitación de contratos específicos o grupos de contratos similares se debe publicar y notificar de acuerdo con lo estipulado en los párrafos 2.7 y 2.8 de estas Políticas. A los interesados que respondan a la invitación se les debe enviar una descripción del alcance del contrato y una clara definición de los requisitos necesarios para la precalificación. A todos los postulantes que reúnan los requisitos especificados se les permitirá presentarse a la licitación. El Prestatario debe comunicar los resultados de la precalificación a todos los postulantes. Tan pronto la precalificación haya terminado, los documentos de licitación deben ser puestos a la disposición de los posibles oferentes calificados. En el caso de precalificación para grupos de contratos que hayan de ser adjudicados durante un cierto período de tiempo, se podrá imponer un límite al número o al valor total de los contratos que pueden adjudicarse a un mismo oferente, basándose en los recursos de éste. En esos casos, la lista de las firmas precalificadas debe ser actualizada periódicamente. La información para la precalificación proporcionada por los interesados debe ser confirmada en el momento de la adjudicación del contrato. Se le podrá negar a un oferente la adjudicación del contrato cuando se juzgue que éste ya no cuenta con la capacidad o los recursos necesarios para ejecutar el contrato satisfactoriamente.

B. Documentos de Licitación

Generalidades

- 2.11 En los documentos de licitación debe proporcionarse toda la información necesaria para que un posible oferente prepare una oferta con respecto a los bienes que deban suministrarse o las obras que hayan de construirse. Si bien el detalle y complejidad de estos documentos pueden variar según la magnitud y características del conjunto que se licite y el contrato en cuestión,

²⁴ El Banco ha preparado un documento de precalificación estándar para que los Prestatarios lo usen cuando proceda.

ordinariamente deben incluir: el llamado a licitación; instrucciones a los oferentes; el formulario de las ofertas; el formulario del contrato; las condiciones contractuales, tanto generales como especiales; especificaciones y planos; la información técnica que corresponda (incluyendo las características geológicas y ambientales); listas de bienes o cantidades; el plazo de entrega o terminación y los apéndices necesarios, tales como formularios de diversas garantías. La base sobre la cual se debe evaluar y escoger la oferta evaluada como la más baja se describirá claramente en las instrucciones a los oferentes, en las especificaciones, o en ambas. Si se cobra una suma por los documentos de licitación, ésta debe ser razonable y reflejar solamente el costo de la impresión y envío y no ser tan alta como para desalentar la participación de oferentes calificados. El Prestatario podrá utilizar un sistema electrónico para distribuir los documentos de licitación, siempre y cuando el Banco esté satisfecho con la funcionalidad de ese sistema. Si los documentos de licitación se distribuyen electrónicamente, el sistema debe ser seguro para impedir modificaciones a los documentos de licitación y no debe restringir el acceso de oferentes a los documentos de licitación. En los siguientes párrafos se dan orientaciones acerca de componentes críticos de los documentos de licitación.

- 2.12 Los Prestatarios deben utilizar los *Documentos Estándar de Licitación (DEL)* apropiados, emitidos por el Banco, con los cambios mínimos que éste considere aceptables y que sean necesarios para cubrir cuestiones específicas relativas a un proyecto. Todo cambio de ese tipo se introducirá solamente por medio de las hojas de datos de la licitación, o a través de condiciones especiales del contrato, y no mediante cambios en la redacción de los *DEL* del Banco. En los casos en que no se hayan emitido los documentos estándar de licitación pertinentes, el Prestatario debe utilizar otras condiciones contractuales reconocidas internacionalmente y formularios de contrato aceptables para el Banco.

Validez de las Ofertas y Garantía de Mantenimiento de Oferta

- 2.13 Se debe exigir a los oferentes que presenten ofertas que permanezcan válidas durante un período especificado en los documentos de licitación, que sea suficiente para permitir al Prestatario efectuar la comparación y evaluación de las ofertas, y obtener la no objeción del Banco relativa a la adjudicación (si así lo exige el Plan de Adquisiciones), y obtener todas las aprobaciones necesarias, de manera que el contrato se pueda adjudicar dentro de ese período.
- 2.14 Los Prestatarios tienen la opción de requerir una garantía de mantenimiento de la oferta. Cuando se utilice, la garantía debe ser por el monto especificado en los documentos de licitación²⁵ y la garantía de mantenimiento de oferta debe permanecer vigente por un período de cuatro semanas adicionales al período de validez de las ofertas, a fin de proporcionar al Prestatario un tiempo razonable para actuar en caso de que la garantía se hiciese exigible. Una vez que se haya firmado el contrato con el oferente ganador, las garantías de mantenimiento de oferta deben ser devueltas a los demás oferentes. En lugar de una garantía de mantenimiento de oferta, el Prestatario puede requerir que los oferentes firmen una declaración aceptando que la elegibilidad de licitar en otro contrato con el Prestatario debe

²⁵ El formato de la garantía de mantenimiento de oferta debe estar de acuerdo con los documentos estándar de licitación y las garantías deben ser emitidas por una institución con reconocida buena reputación o por una institución financiera seleccionada por el oferente. Si la institución que emite la garantía tiene domicilio fuera del país del Prestatario, para que la garantía sea exigible, se debe tener una institución financiera corresponsal con domicilio en el país del Prestatario.

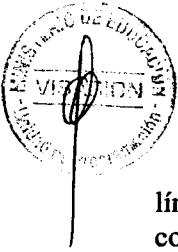
ser suspendida por un plazo de tiempo si retiran o modifican sus ofertas durante el período de validez o si les es adjudicado el contrato, y no cumplen con firmar el mismo o entregar una garantía de cumplimiento antes de la fecha límite estipulada en los documentos de licitación.

Idiomas

2.15 Los documentos de precalificación y licitación y las ofertas se deben preparar en uno de los siguientes idiomas, a elección del Prestatario: español, inglés, francés o portugués. La oferta, así como toda la correspondencia y los documentos relacionados con la misma que intercambien los oferentes con el organismo ejecutor, deberán estar escritos en el idioma especificado en los documentos de precalificación y licitación. Los documentos complementarios y textos impresos que formen parte de la solicitud de precalificación u oferta podrán estar escritos en otro idioma, con la condición de que las partes relevantes de dicho material vayan acompañadas de una traducción al idioma indicado en los documentos de precalificación o licitación. Para todos los efectos prevalecerá dicha traducción.

Claridad de los Documentos de Licitación

- 2.16 Los documentos de licitación deben estar redactados de manera que permitan y alienten la competencia internacional y en ellos se deben describir con toda claridad y precisión las obras a ejecutar, su ubicación, los bienes a suministrar, el lugar de entrega o instalación, el calendario de entrega o terminación, los requisitos mínimos de funcionamiento, y los requisitos en cuanto a garantías y mantenimiento, así como cualesquiera otras condiciones pertinentes. Además, si fuere del caso, en los documentos de licitación deben definirse las pruebas, normas y métodos que se deben utilizar para juzgar si el equipo, una vez entregado, y las obras, después de completada su ejecución, se ajustan a las especificaciones. Los planos deben concordar con el texto de las especificaciones, y se debe establecer el orden de precedencia entre ambos.
- 2.17 Los documentos de licitación deben identificar los factores que se tomarán en cuenta, además del precio, al evaluar las ofertas, y la forma en que se cuantificarán o evaluarán dichos factores. Si se permiten ofertas basadas en diseños alternativos, materiales, calendarios de terminación, condiciones de pago, etc., deben especificarse expresamente los requisitos para su aceptabilidad y el método para su evaluación.
- 2.18 Se debe proporcionar a todos los posibles oferentes la misma información, y se ofrecerá a todos ellos las mismas oportunidades para obtener información adicional oportunamente. El Prestatario debe dar a los posibles oferentes acceso razonable al lugar en que se ejecuta el proyecto. En el caso de los contratos relativos a obras o suministros complejos, en particular los que puedan necesitarse para rehabilitar obras o equipo existentes, se puede organizar una reunión previa a la licitación, en la cual los posibles oferentes puedan reunirse con representantes del Prestatario para obtener aclaraciones (en persona o electrónicamente). Se debe enviar una copia (por escrito o en forma electrónica) de las actas de la reunión a todos los oferentes potenciales, y al Banco. Toda información, aclaración, corrección de errores o modificación adicional de los documentos de licitación se debe enviar, a cada uno de los posibles oferentes que adquirieron los documentos de licitación originales, con tiempo suficiente respecto a la fecha fijada como límite para la recepción de las ofertas, a fin de que los oferentes puedan tomar medidas apropiadas. De ser necesario, se debe prorrogar la fecha



límite. El Banco debe recibir una copia (por escrito o en forma electrónica) y debe ser consultado con respecto a una notificación de “no objeción” cuando el contrato esté sujeto a revisión ex-ante.

Normas Técnicas

- 2.19 Las normas y especificaciones técnicas citadas en los documentos de licitación deben promover la competencia más amplia posible, asegurando simultáneamente el cabal cumplimiento de los requisitos de funcionamiento de los bienes o las obras que se contraten. En la medida de lo posible, el Prestatario debe especificar normas técnicas de aceptación internacional, como las emitidas por la Organización Internacional de Normalización, a las cuales deban ajustarse el equipo, los materiales o la mano de obra. En los casos en que no existan normas técnicas internacionales, o cuando las existentes no sean apropiadas, se pueden especificar normas técnicas nacionales. En todo caso, en los documentos de licitación se debe estipular que también se deben aceptar equipos, materiales y formas de ejecución que cumplan con otras normas técnicas que sean por lo menos sustancialmente equivalentes a las internacionales.

Uso de Marcas Comerciales

- 2.20 Las especificaciones técnicas deben basarse en características aplicables y/o requisitos de funcionamiento relevantes. Debe evitarse mencionar marcas comerciales, números de catálogos o clasificaciones similares. Si fuere necesario citar una marca comercial o número de catálogo de un fabricante determinado a fin de aclarar una especificación que de otro modo sería incompleta, deben agregarse las palabras “o equivalente” a continuación de dicha referencia. La especificación debe permitir la aceptación de ofertas de bienes que tengan características similares y que proporcionen un funcionamiento y calidad por lo menos sustancialmente iguales a los especificados.

Precios

- 2.21 Los llamados a licitación para adquisición de bienes se efectuarán con base en INCOTERMS CIP²⁶ [transporte y seguro pagados hasta (lugar de destino convenido)] para todos los bienes independientemente del país de origen. Cuando se requiera instalación, puesta en servicio u otros servicios similares, como en el caso de contratos de “suministros e instalación”, el oferente deberá cotizar adicionalmente por estos servicios.
- 2.22 En el caso de los contratos de tipo llave en mano, el oferente debe cotizar el precio de la planta instalada *in situ*, incluidos todos los costos por concepto de suministro del equipo, transporte marítimo y terrestre, seguro, instalación y puesta en marcha, así como las obras conexas y todos los demás servicios incluidos en el contrato, como diseño, mantenimiento,

²⁶ Para definiciones más detalladas consúltese *INCOTERMS 2000*, publicado por la Cámara de Comercio Internacional, 38 Cours Albert 1^{er}, 75008 París, Francia. CIP significa flete y seguro pagado (al lugar de destino enunciado). Este término puede ser utilizado sin relación con el medio de transporte, incluyendo el transporte por medios múltiples. El término CIP se refiere a derechos aduaneros y otros impuestos de importación no pagados, que son responsabilidad del Prestatario, tanto para los bienes previamente importados o que vayan a ser importados. Para bienes de importación previa, el precio CIP cotizado debe ser distinto del valor original de importación de los bienes declarados en aduanas y debe incluir cualesquiera descuentos o aumentos del agente o representante local y todos los costos locales con excepción de los derechos de aduana e impuestos, los cuales deben ser pagados por el comprador.



operación, etc. Salvo disposición en contrario en los documentos de licitación, el precio llave en mano debe incluir todos los derechos, impuestos y otros gravámenes.²⁷

- 2.23 A los oferentes de contratos de obras se les pedirá que coticen precios unitarios o precios globales para la ejecución de las obras, y dichos precios deben incluir todos los derechos, impuestos y otros gravámenes. A los oferentes se les permitirá obtener todos los insumos (excepto la mano de obra no calificada) de cualquier fuente elegible, de modo que puedan presentar ofertas más competitivas.

Ajustes de Precios

- 2.24 En los documentos de licitación se debe especificar que: (a) los precios de las ofertas deben ser fijos; o (b) los precios de las ofertas serán ajustables (aumento o disminución) en caso de ocurrir cambios en los principales componentes de los costos del contrato, tales como mano de obra, equipos, materiales y combustible. Por lo general, las disposiciones de ajustes de precio no son necesarias en los contratos simples en los cuales el suministro de los bienes o la terminación de obras se completan en un período menor de 18 meses, pero se deben incluir en los contratos que se ejecuten en un periodo mayor de 18 meses. Sin embargo, es práctica comercial ordinaria obtener precios fijos para algunas clases de equipo, independientemente de su plazo de entrega. En tales casos, las disposiciones sobre ajuste de precios no son necesarias.

- 2.25 Los precios pueden ajustarse mediante la aplicación de una fórmula (o fórmulas) prescrita que desglose el precio total del contrato en componentes que se ajusten mediante índices de precios especificados para cada componente o, alternativamente, sobre la base de prueba documental (con inclusión de facturas) proporcionada por el proveedor o contratista. La utilización de una fórmula de ajuste de precios es preferible al empleo de la prueba documental. En los documentos de licitación se debe definir claramente el método que se ha de utilizar, la fórmula (si fuere aplicable) y la fecha de base para su aplicación. Si la moneda de pago es distinta de la del país de origen del insumo y de la del índice correspondiente, se debe aplicar a la fórmula un factor de corrección, con el fin de evitar un ajuste incorrecto.

Transporte y Seguros

- 2.26 Los documentos de licitación deben permitir que los proveedores y contratistas contraten el transporte y los seguros con cualquier fuente elegible. En los documentos de licitación se deben especificar los tipos y condiciones del seguro que haya de proveer el oferente. La indemnización que deba pagarse por concepto de seguro de transporte debe ser por lo menos igual al 110% del monto del contrato, en la moneda de éste o en una moneda de libre conversión, con el fin de asegurar la pronta reposición de los bienes perdidos o dañados. En el caso de las obras, por lo común se debe exigir al contratista una póliza contra todo riesgo. En proyectos de gran envergadura, en los que intervengan varios contratistas en un mismo lugar, el Prestatario podrá obtener un seguro "global" o para la totalidad del proyecto, en cuyo caso el Prestatario debe solicitar ofertas mediante un procedimiento competitivo.

²⁷ Las cotizaciones de bienes para contratos llave en mano pueden ser solicitadas sobre la base de precio DDP (lugar de destino convenido) (INCOTERMS 2000) y, al preparar sus ofertas, los oferentes podrán elegir entre bienes importados de países miembros o bienes fabricados en el país del Prestatario.



- 2.27 Como excepción, si el Prestatario desea reservar el transporte y el seguro de los bienes importados para compañías nacionales u otras fuentes indicadas, pedirá a los oferentes que coticen precios FCA (lugar convenido) o CPT (lugar de destino convenido), además del precio CIP (lugar de destino convenido) especificado en el párrafo 2.21. La selección de la oferta evaluada como la más baja se debe hacer sobre la base del precio CIP (lugar de destino convenido), pero el Prestatario puede suscribir el contrato sobre la base del precio FCA o CPT y hacer sus propios arreglos para el transporte, el seguro, o ambos. En esas circunstancias, el contrato se debe limitar al costo FCA o CPT. Si el Prestatario no desea obtener seguro en el mercado, debe demostrar al Banco que cuenta con recursos de los cuales puede disponer fácilmente para pagar oportunamente, en una moneda de libre conversión, las indemnizaciones requeridas para reponer los bienes perdidos o dañados.

Disposiciones Monetarias

- 2.28 Los documentos de licitación deben especificar la moneda o monedas en que los oferentes deban expresar sus precios, el procedimiento para la conversión a una sola moneda de los precios expresados en diferentes monedas para fines de comparación de las ofertas, y las monedas en las que haya de pagarse el precio del contrato. Las siguientes disposiciones (párrafos 2.29–2.33) tienen por objeto: (a) asegurar que los oferentes tengan la oportunidad de minimizar todo riesgo cambiario con respecto a la moneda de licitación y de pago, y por lo tanto puedan ofrecer sus mejores precios; (b) ofrecer a los oferentes de países con monedas débiles la opción de utilizar una moneda más fuerte y proporcionar así una base más firme para el precio de su oferta; y (c) permitir que el proceso de evaluación sea equitativo y transparente.

Monedas de las Ofertas

- 2.29 En los documentos de licitación se debe establecer que el oferente puede expresar el precio de la oferta en cualquier divisa plenamente convertible. Si el oferente lo desea, puede expresar el precio de la oferta como una suma de cantidades en distintas monedas, con la salvedad de que dicho precio no puede incluir más de tres monedas. Además, el Prestatario puede exigir que los oferentes expresen en la moneda del país del Prestatario²⁸ la parte del precio de la oferta que corresponda a gastos que hayan de efectuarse en el país del Prestatario.
- 2.30 En los documentos para licitación de obras, el Prestatario podrá exigir que los oferentes especifiquen el precio de las ofertas enteramente en la moneda nacional, junto con sus requerimientos para que los pagos se efectúen hasta en tres monedas extranjeras de su elección, para financiar insumos que hayan de obtener fuera del país del Prestatario, expresados dichos requerimientos como porcentajes del precio de la oferta y deben indicar los tipos de cambio utilizados en los cálculos respectivos.

Conversión de Monedas para la Comparación de las Ofertas

- 2.31 El precio de la oferta es la suma de todos los pagos en diversas monedas requeridos por el oferente. Para los efectos de comparar precios, los precios de todas las ofertas deben convertirse a una sola moneda escogida por el Prestatario (moneda nacional o una moneda

²⁸ En adelante llamada moneda nacional.



extranjera plenamente convertible) y especificada en los documentos de licitación. El Prestatario debe hacer esta conversión usando los tipos de cambio vendedor, en el caso de las monedas cotizadas por una fuente oficial (como el Banco Central) o por un banco comercial o por un periódico de circulación internacional para transacciones similares en una fecha seleccionada de antemano y especificada en los documentos de licitación. Dicha fecha no podrá preceder en más de cuatro semanas a la fecha establecida como límite para la recepción de las ofertas, ni ser posterior a la fecha original prescrita para el vencimiento del plazo de validez de la oferta.

Moneda de Pago

- 2.32 El pago del contrato debe hacerse en la moneda o monedas en que el oferente ganador haya cotizado el precio de su oferta.
- 2.33 Cuando se exija que el precio de la oferta se coticie en moneda nacional pero el oferente ha solicitado que se le pague en monedas extranjeras y ha expresado esos pagos como porcentajes del precio de la oferta, los tipos de cambio que han de utilizarse para los efectos de los pagos son los que especifique el oferente en su oferta, con el fin de asegurar que el valor de las porciones del precio de su oferta expresado en divisas se mantenga sin pérdida ni ganancia alguna.

Condiciones y Métodos de Pago

- 2.34 Las condiciones de pago deben guardar conformidad con las prácticas comerciales internacionales que sean aplicables a los bienes y obras específicos.
- (a) En los contratos para el suministro de bienes se debe estipular el pago total a la entrega y, si así se requiere, inspección de los bienes contratados, salvo los contratos que comprendan la instalación y puesta en marcha, en cuyo caso se podrá hacer una parte del pago después de que el proveedor haya cumplido con todas sus obligaciones contractuales. Se recomienda el uso de cartas de crédito con el fin de asegurar que el pago al proveedor se haga con prontitud. En los contratos grandes para adquisición de equipo y plantas se deben estipular anticipos adecuados y, en los contratos de larga duración, pagos parciales conforme al avance de la fabricación o el ensamblaje.
- (b) En los contratos de obras se deben estipular, en los casos en que proceda, anticipos para movilización, equipos y materiales del contratista y pagos parciales de acuerdo con el avance de las obras, y la retención de sumas razonables que deberán liberarse una vez que el contratista haya cumplido sus obligaciones contractuales.
- 2.35 Todo anticipo para gastos de movilización y otros gastos, hecho en el momento de la firma de un contrato de bienes u obras, debe guardar relación con la cantidad estimada de esos gastos y se debe especificar en los documentos de licitación. También debe describirse en los documentos de licitación la posibilidad de efectuar otros anticipos como, por ejemplo, por concepto de materiales que se entreguen en el lugar de la obra para ser incorporados a la misma. En los documentos de licitación se deben especificar las garantías exigidas para los anticipos.



- 2.36 En los documentos de licitación se deben indicar el método y los términos de pago, si se permiten otros métodos y términos de pago y, en caso afirmativo, cómo se considerarán los mismos en la evaluación de las ofertas.

Ofertas Alternativas

- 2.37 En los documentos de licitación se debe indicar claramente si los oferentes pueden presentar ofertas alternativas, cómo deben ser presentadas, cómo deben ofrecerse los precios y las bases sobre las cuales las ofertas alternativas serán evaluadas.

Condiciones Contractuales

- 2.38 Los contratos deben especificar con claridad el alcance de las obras por ejecutar o de los bienes por suministrar, los derechos y obligaciones del Prestatario y del proveedor o contratista, así como las funciones y autoridad del ingeniero, arquitecto o administrador de la construcción que hubiere sido contratado por el Prestatario para la supervisión y administración del contrato. Además de las condiciones generales del contrato, deben incluirse las condiciones especiales que se apliquen específicamente a los bienes por suministrar o a las obras por ejecutar, y a la ubicación del proyecto. Las condiciones del contrato deben indicar una distribución equitativa de los riesgos y responsabilidades.

Garantía de Cumplimiento

- 2.39 En los documentos de licitación de obras debe exigirse garantía por una cantidad suficiente para proteger al Prestatario en caso de incumplimiento del contrato por el contratista. Esta garantía debe constituirse en la forma y el monto adecuados según lo especifiquen los documentos de licitación.²⁹ El monto de la garantía podrá variar, según el tipo de instrumento que se constituya y de las características y magnitud de las obras. Una parte de esta garantía debe permanecer vigente por un período suficientemente largo después de la fecha de terminación de las obras, a fin de proveer cobertura durante el período de responsabilidad por defectos ocultos o por el período de mantenimiento de las obras hasta la aceptación final de las mismas por parte del Prestatario; alternativamente, los contratos pueden estipular que se retenga un porcentaje de cada pago periódico, hasta tanto no se haya efectuado la aceptación definitiva. Se puede permitir que los contratistas reemplacen el valor de la retención con otra garantía equivalente después de la aceptación provisional de las obras.
- 2.40 En los contratos de suministro de bienes, la necesidad de constituir una garantía de cumplimiento dependerá de las condiciones del mercado y de la práctica comercial con respecto a la clase específica de bienes de que se trate. Puede exigirse que los proveedores o fabricantes constituyan una garantía como protección contra el incumplimiento del contrato. Dicha garantía, si es de un monto apropiado, puede cubrir también las obligaciones en cuanto a garantías de fabricación o construcción o, en lugar de ella y con el mismo objeto, puede disponerse la deducción de un porcentaje de los pagos como retención de garantía para cubrir obligaciones relacionadas con la garantía de fabricación o construcción, o con las

²⁹ La forma de la garantía de cumplimiento deberá estar de acuerdo con los documentos estándar de licitación y deberá ser emitida por un Banco de reconocido prestigio o una institución financiera seleccionada por el oferente. Si la institución que emite la garantía está localizada fuera del país del Prestatario, ésta deberá tener una institución financiera como corresponsal en el país del Prestatario, de tal forma que la garantía pueda ser ejercida.



GN-2349-9

estipulaciones referentes a la puesta en marcha del equipo. El monto de las garantías o retenciones debe ser razonable.

Cláusulas sobre Liquidación por Daños y Perjuicios y Bonificaciones

- 2.41 En los contratos se deben incluir disposiciones para la liquidación de daños y perjuicios o provisiones similares, por los montos adecuados cuando las demoras en la entrega de los bienes o en la terminación de las obras, o el funcionamiento indebido de los bienes u obras redunden en mayores costos, en pérdidas de ingresos o en pérdidas de otros beneficios para el Prestatario. También se pueden incluir cláusulas que dispongan el pago de una prima al contratista o proveedor que termine las obras o entregue los bienes antes de las fechas especificadas en el contrato, cuando tal terminación o entrega anticipada resulte beneficiosa para el Prestatario.

Fuerza Mayor

- 2.42 Las condiciones del contrato deben estipular que la falta de cumplimiento por una de las partes de sus obligaciones contractuales no se debe considerar como incumplimiento si esa falta se debe a un caso de fuerza mayor, según éste se haya definido en las condiciones del contrato.

Leyes Aplicables y Solución de Controversias

- 2.43 En las condiciones del contrato deben incluirse estipulaciones acerca de las leyes aplicables y del foro para la solución de controversias. El arbitraje comercial internacional puede tener ventajas prácticas respecto a otros métodos para el arreglo de diferencias. Por lo tanto, se recomienda a los Prestatarios que estipulen esta modalidad de arbitraje en los contratos para la adquisición de bienes y construcción de obras. No podrá designarse al Banco como árbitro ni pedírsele que designe uno. En el caso de los contratos de obras, de suministro e instalaciones de bienes, así como en el de contratos llave en mano, las disposiciones relativas al arreglo de diferencias deben comprender también mecanismos tales como juntas de examinadores de diferencias o conciliadores, a quienes se designa con el objeto de permitir una solución más rápida de las diferencias.

C. Apertura y Evaluación de las Ofertas y Adjudicación del Contrato

Plazo para la Preparación de las Ofertas

- 2.44 El plazo que se conceda para la preparación y presentación de las ofertas debe determinarse teniendo debidamente en cuenta las circunstancias especiales del proyecto y la magnitud y complejidad del contrato. En general, para las licitaciones internacionales dicho plazo no debe ser inferior a seis semanas a partir de la fecha del llamado a licitación o, si fuere posterior, de la fecha en que estén disponibles los documentos de licitación. Cuando se trate de obras civiles de gran envergadura o de elementos de equipo complejo, el plazo normalmente no debe ser menor de doce semanas, a fin de que los posibles oferentes puedan llevar a cabo sus investigaciones antes de presentar sus ofertas. En tales casos se recomienda al Prestatario que convoque a reuniones previas a las licitaciones y organice visitas al terreno. Se debe permitir a los oferentes enviar ofertas por correo o entregarlas por mano. Los Prestatarios pueden utilizar sistemas electrónicos que permitan a los oferentes entregar sus



ofertas por medios electrónicos, siempre y cuando el Banco esté de acuerdo con la eficacia del sistema, incluyendo, *inter alia*, que el sistema es seguro, mantiene la confidencialidad y la autenticidad de las ofertas entregadas, utiliza un sistema de autenticación o un sistema semejante para mantener a los oferentes vinculados a sus ofertas. En este caso, los oferentes deben poder continuar utilizando la opción de entregar sus ofertas en copia impresa. En el llamado a licitación se debe especificar la fecha y hora límites y el lugar para la entrega de las ofertas.

Procedimientos para la Apertura de las Ofertas

- 2.45 La apertura de las ofertas debe coincidir con la hora límite fijada para su entrega o efectuarse inmediatamente después de dicha hora límite³⁰ y debe anunciarse, junto con el lugar en que haya de efectuarse la apertura, en el llamado a licitación. El Prestatario debe abrir todas las ofertas a la hora estipulada y en el lugar especificado. Las ofertas deben abrirse en un acto público. Se debe permitir la presencia de los oferentes o de sus representantes (en persona o por medios electrónicos cuando se utilice licitación por medios electrónicos). Al momento de abrir cada oferta, se deben leer en voz alta y deben publicarse por medios electrónicos cuando se haya utilizado una licitación de este tipo y registrar en un acta, el nombre del oferente y el precio total de cada oferta y de cualesquiera ofertas alternativas, si se las hubiese solicitado o se hubiese permitido presentarlas. Copia del acta debe enviarse prontamente al Banco y a todos los participantes. Las ofertas que se reciban una vez vencido el plazo estipulado, así como las que no se hayan abierto y leído en la sesión de apertura, no deben ser consideradas.

Aclaraciones o Modificaciones de las Ofertas

- 2.46 Con excepción de lo dispuesto en los párrafos 2.63 y 2.64 de estas Políticas, no se debe pedir a ningún oferente que modifique su oferta ni permitirle que lo haga después de vencido el plazo de recepción. El Prestatario debe pedir a los oferentes las aclaraciones necesarias para evaluar sus ofertas, pero no debe pedir ni permitir que modifiquen su contenido sustancial ni sus precios después de la apertura de las ofertas. Tanto las solicitudes de aclaración como las respuestas de los oferentes deben hacerse por escrito, ya sea en papel o por medio de un sistema electrónico con el que el Banco esté de acuerdo.³¹

Confidencialidad

- 2.47 Después de la apertura pública de las ofertas, no debe darse a conocer a los oferentes ni a personas que no estén oficialmente involucradas en este proceso, información alguna acerca del análisis, aclaración y evaluación de las ofertas ni sobre las recomendaciones relativas a la adjudicación, hasta cuando se haya publicado la adjudicación del contrato.

Análisis de las Ofertas

- 2.48 El Prestatario debe determinar si las ofertas: (a) cumplen con los requisitos exigidos en los párrafos 1.6, 1.7 y 1.8 de estas Políticas; (b) están debidamente firmadas; (c) están acompañadas de las garantías o de las declaratorias exigidas firmadas, conforme se especifica

³⁰ A fin de dejar tiempo suficiente para llevar las ofertas al lugar anunciado para su apertura pública.

³¹ Véase el párrafo 2.44.



en el párrafo 2.14 de estas Políticas; (d) cumplen sustancialmente los requisitos especificados en los documentos de licitación; y (e) están, en general, en orden. Si una oferta no se ajusta sustancialmente a los requisitos, es decir, si contiene divergencias mayores o reservas respecto de los términos, condiciones y especificaciones de los documentos de licitación, no se la debe seguir considerando. Una vez abiertas las ofertas no se debe permitir que el oferente corrija o elimine las desviaciones sustanciales o las reservas que hubiese formulado.³²

Evaluación y Comparación de las Ofertas

- 2.49 La evaluación de las ofertas tiene por objeto determinar el costo de cada una de ellas para el Prestatario de manera que permita compararlas sobre la base del costo evaluado de cada una. Con sujeción a lo dispuesto en el párrafo 2.58, la oferta que resulte con el costo evaluado más bajo,³³ sin que sea necesariamente aquella cuyo precio cotizado sea el más bajo, debe ser seleccionada para la adjudicación.
- 2.50 El precio de cada oferta leído en el acto de apertura de las ofertas debe ajustarse para corregir cualesquiera errores aritméticos. Además, para el propósito de la evaluación, deben hacerse ajustes respecto de cualquier desviación o reserva no significativa. En la evaluación no deben tomarse en cuenta las disposiciones sobre ajuste de precios aplicables al período de ejecución del contrato.
- 2.51 La evaluación y comparación de las ofertas se debe efectuar sobre la base del precio cotizado utilizando el término de INCOTERMS especificado en los documentos de licitación, sumado a los precios de toda instalación, capacitación, puesta en marcha y otros servicios similares que se requieran.³⁴
- 2.52 Los documentos de licitación deben especificar también los factores pertinentes, además del precio, que han de considerarse en la evaluación de las ofertas y la manera como han de aplicarse a fin de determinar la oferta evaluada como la más baja. En el caso de bienes y equipos, los factores que se pueden tomar en cuenta comprenden, entre otros, el calendario de pagos, el plazo de entrega, los costos de operación, la eficiencia y compatibilidad del equipo, la disponibilidad de servicio y repuestos, la capacitación necesaria, la seguridad contra accidentes y los beneficios ambientales. Los factores distintos del precio que hayan de utilizarse para determinar la oferta evaluada como la más baja deben expresarse, en la medida posible, en términos monetarios, o debe asignárseles una ponderación relativa en las disposiciones pertinentes de los documentos de licitación.
- 2.53 En contratos de construcción de obras o de llave en mano los contratistas son responsables por el pago de todos los derechos, impuestos y otros gravámenes,³⁵ y los oferentes deben tomar en cuenta estos factores al preparar sus ofertas. La evaluación y comparación de las

³² Para lo que respecta a las correcciones, véase el párrafo 2.50.

³³ Véase el párrafo 2.52.

³⁴ La evaluación de las ofertas no debe tomar en cuenta: (a) los derechos aduaneros y otros impuestos aplicables a los bienes importados cotizados utilizando el término INCOTERMS 2000 especificado en los documentos de licitación (para los cuales están excluidos de los derechos aduaneros); y (b) impuestos de venta o similares relacionados con la venta o entrega de los bienes.

³⁵ A menos que en los documentos de licitación se especifique otra cosa en el caso de algunos contratos llave en mano (véase el párrafo 2.22).



ofertas se debe hacer sobre esta base. La evaluación de las ofertas relativas a obras se debe hacer estrictamente en términos monetarios. No se acepta procedimiento alguno en virtud del cual se descalifiquen automáticamente las ofertas que se sitúen por encima o por debajo de un nivel predeterminado para el valor de las ofertas. Cuando el tiempo fuese un factor crítico, se puede tomar en cuenta el valor de la terminación adelantada de las obras, de acuerdo con los criterios indicados en los documentos de licitación, solamente si en el contrato se estipulan penalidades de la misma magnitud por concepto de incumplimiento.

- 2.54 El Prestatario debe preparar un informe detallado sobre la evaluación y comparación de las ofertas en el cual explique las razones específicas en que se basa la recomendación para la adjudicación del contrato.

Preferencia Nacional

- 2.55 A solicitud del Prestatario, y con sujeción a condiciones que han de establecerse en el Contrato de Préstamo y especificarse en los documentos de licitación, podrá darse un margen de preferencia en la evaluación de las ofertas a los bienes fabricados en el país del Prestatario cuando se comparen las ofertas de tales bienes con las de bienes fabricados en el extranjero.
- 2.56 Cuando se permita aplicar un margen de preferencia a los bienes de fabricación nacional, en la evaluación y comparación de las ofertas deben seguirse los métodos y etapas especificados en el Apéndice 2 de estas Políticas.

Prórroga de la Validez de las Ofertas

- 2.57 Los Prestatarios deben finalizar la evaluación de las ofertas y la adjudicación de los contratos dentro del período inicial de validez de las ofertas, de modo que no sean necesarias las prórrogas. La prórroga de la validez de la oferta, cuando se justifique debido a circunstancias excepcionales, se debe solicitar por escrito a todos los oferentes, antes de la fecha de vencimiento de las mismas. La prórroga debe ser por el período mínimo que se requiera para finalizar la evaluación, obtener las aprobaciones necesarias y adjudicar el contrato. En el caso de los contratos de precio fijo, se permitirá la solicitud de una segunda prórroga y prórrogas subsiguientes solamente si en la solicitud de dichas prórrogas se establece un mecanismo apropiado de ajuste de los precios cotizados para reflejar el cambio de costo de los insumos del contrato durante el período de la prórroga. Cuando se solicite una prórroga de la validez de las ofertas, no se puede solicitar o permitir a los oferentes modificar el precio (básico) cotizado ni otras condiciones de sus ofertas. Los oferentes deben tener el derecho de negarse a otorgar tal prórroga sin que la garantía de mantenimiento de sus ofertas sea ejecutada y los que estén dispuestos a prorrogar la validez de sus ofertas deben proveer una prórroga adecuada de dicha garantía.

Poscalificación de los Oferentes

- 2.58 Si no hubiera habido precalificación de oferentes, el Prestatario debe determinar si el oferente cuya oferta ha sido considerada como la evaluada más baja cuenta con la capacidad y los recursos financieros necesarios para ejecutar satisfactoriamente el contrato en la forma indicada en la oferta. Los criterios que se han de aplicar deben especificarse en los documentos de licitación, y si el oferente no reúne las condiciones necesarias su oferta debe



ser rechazada. En tal caso, el Prestatario debe hacer una determinación similar en cuanto al oferente cuya oferta haya sido evaluada como la siguiente más baja.

Adjudicación del Contrato

- 2.59 El Prestatario debe adjudicar el contrato, dentro del período de validez de las ofertas, al oferente que reúna los requisitos apropiados en cuanto a capacidad y recursos y cuya oferta: (i) responda sustancialmente a los requisitos exigidos en los documentos de licitación y (ii) represente el costo más bajo evaluado.³⁶ A ningún oferente se le debe exigir, como condición para la adjudicación del contrato, que asuma responsabilidades por trabajos que no hubiesen sido previstos en los documentos de licitación, o que efectúe cualquier modificación a la oferta que presentó originalmente.

Publicación de la Adjudicación

- 2.60 **Dentro del plazo de dos semanas de recibir la "no objeción" del Banco a la recomendación de adjudicación del contrato, el Prestatario debe publicar en los sitios de Internet del UNDB online y del Banco los resultados que identifiquen la oferta y los números de lotes y la siguiente información: (a) el nombre de cada oferente que haya entregado una oferta; (b) los precios de las ofertas leídos en voz alta en el acto de apertura de ofertas; (c) el nombre y precio evaluado de cada oferta que hubiese sido evaluada; (d) el nombre de los oferentes cuyas ofertas hubiesen sido rechazadas y las razones de su rechazo; (e) el nombre del oferente ganador y el precio que ofreció, así como la duración y resumen del alcance del contrato adjudicado.**

Rechazo de Todas las Ofertas

- 2.61 Los documentos de licitación generalmente estipulan que el Prestatario podrá rechazar todas las ofertas. El rechazo de todas las ofertas se justifica cuando no haya competencia efectiva, o cuando las ofertas no respondan sustancialmente a lo solicitado, o los precios de las ofertas sean sustancialmente más elevados que los presupuestos disponibles. Sin embargo, la falta de competencia no se debe determinar exclusivamente sobre la base del número de oferentes. Aun cuando solamente una oferta sea entregada, el proceso podrá ser considerado válido, si la licitación fue apropiadamente notificada y los precios son razonables en comparación con los valores de mercado. Con la autorización previa del Banco, los Prestatarios pueden rechazar todas las ofertas. Si todas las ofertas son rechazadas, el Prestatario debe examinar las causas que motivaron el rechazo y considerar la posibilidad de modificar las condiciones del contrato, los planos y especificaciones, el alcance del contrato o efectuar una combinación de estos cambios, antes de llamar a una nueva licitación.
- 2.62 Si el rechazo de todas las ofertas ha sido motivado por la falta de competencia, el Prestatario debe considerar una mayor publicidad. Si el rechazo se debió a que la mayoría de las ofertas, o todas ellas, no respondían a los requisitos, se puede invitar a las firmas inicialmente precalificadas a que presenten nuevas ofertas o, con el consentimiento del Banco, invitar solamente a las empresas que presentaron ofertas la primera vez.

³⁶ Denominados "oferente evaluado con el costo más bajo" y "oferta evaluada como la más baja", respectivamente.



- 2.63 No deben rechazarse todas las ofertas y llamarse a nueva licitación sobre la base de las mismas especificaciones con la sola finalidad de obtener precios más bajos. Si la oferta evaluada como la más baja que responde a lo solicitado excediera el costo estimado por el Prestatario, previamente a la licitación, por un monto considerable, el Prestatario debe investigar las causas del exceso de costo y considerar la posibilidad de llamar nuevamente a licitación, como se indica en los párrafos anteriores. Como alternativa, el Prestatario podrá negociar con el oferente que haya presentado la oferta evaluada como la más baja para tratar de obtener un contrato satisfactorio mediante una reducción del alcance del contrato, la reasignación del riesgo y la responsabilidad, o ambas cosas, que se traduzca en una reducción del precio del contrato. Sin embargo, si la reducción del alcance de los trabajos o la modificación que hubiera que introducir en los documentos del contrato fueran considerables podría ser necesario llamar a una nueva licitación.
- 2.64 Debe obtenerse el acuerdo previo del Banco antes de rechazar todas las ofertas, llamar a nueva licitación o entablar negociaciones con el oferente que hubiere presentado la oferta evaluada como la más baja.

Información sobre Adjudicaciones

- 2.65 Al publicar la adjudicación del contrato a que se refiere el párrafo 2.60, el Prestatario debe especificar que cualquier oferente que desee averiguar las razones por las cuales su oferta no fue seleccionada, debe solicitar una explicación del Prestatario. El Prestatario debe proporcionar oportunamente una explicación del por qué esa oferta no fue seleccionada, ya sea por escrito o mediante una reunión de información, o ambas, a opción del Prestatario. El oferente debe asumir todos los costos de asistencia a tal reunión.

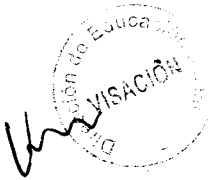
D. Licitación Pública Internacional Modificada

Operaciones Relacionadas con Programas de Importaciones³⁷

- 2.66 Cuando en un préstamo se prevea el financiamiento de un programa de importaciones, en el caso de los contratos de monto elevado se puede utilizar el procedimiento de licitación pública internacional con modalidades simplificadas en cuanto a publicidad y monedas, según se defina en el Contrato de Préstamo.³⁸
- 2.67 Las disposiciones simplificadas respecto de la publicidad de las adquisiciones mediante licitación pública internacional no requieren un Aviso General de Adquisiciones. Los Avisos Específicos de Adquisiciones se deben publicar por lo menos en un periódico de circulación nacional en el país del Prestatario (o en la gaceta oficial si ésta se encuentra disponible en Internet, o en un portal electrónico de libre acceso), además de publicarlos en los sitios de Internet del *UNDB online* y del Banco. El período establecido para la presentación de ofertas se puede reducir a cuatro semanas. La moneda de oferta y de pago se puede limitar a una sola moneda ampliamente utilizada en el comercio internacional.

³⁷ Véase también el párrafo 3.11.

³⁸ Las adquisiciones de contratos menores se efectúan normalmente de acuerdo con procedimientos adoptados por la entidad privada o pública encargada de las importaciones, o con prácticas comerciales establecidas que el Banco considera aceptables, como se indica en el párrafo 3.12.



Adquisición de Productos Básicos

- 2.68 Los precios de mercado de productos básicos como cereales, forraje, aceite para cocinar, combustibles, fertilizantes y metales fluctúan, según la oferta y la demanda existente en un momento determinado. Muchos de ellos se cotizan en mercados establecidos de productos básicos. A menudo la adquisición entraña adjudicaciones múltiples para cantidades parciales, con el objeto de lograr seguridad en el abastecimiento, y compras múltiples durante un cierto período de tiempo para aprovechar así las ventajas de las condiciones favorables del mercado y mantener las existencias bajas. Se puede preparar una lista de oferentes precalificados a los cuales se pueda invitar a presentar ofertas periódicamente. Se puede solicitar a los oferentes que coticen precios vinculados con los precios de mercado en el momento del embarque o con anterioridad a éste. La validez de las ofertas debe ser lo más corta posible. Para la licitación y el pago se puede usar la moneda única en la cual se cote normalmente el producto básico en cuestión. La moneda se debe especificar en el documento de licitación. Estos documentos pueden autorizar la presentación de ofertas enviadas por télex o por fax u ofertas entregadas por medios electrónicos, en los casos en que no se requiera garantía de oferta o si los oferentes precalificados han presentado garantías de oferta vigentes durante un período determinado. En los contratos se deben establecer condiciones estándar y se deben utilizar formularios uniformes que se ajusten a las prácticas del mercado.

III. Otros Métodos de Contratación

Generalidades

- 3.1 En esta sección se describen los métodos de contratación que pueden ser usados en circunstancias en que la licitación pública internacional no sea el método más económico y eficiente de contratación, y para las cuales se considere más apropiado el uso de otros métodos.³⁹ Las políticas del Banco respecto de márgenes de preferencia para los bienes fabricados en el país no aplican a los métodos de contratación distintos de la licitación pública internacional. Los párrafos 3.2 al 3.7 describen los métodos utilizados con mayor frecuencia, en orden descendente de preferencia, y el resto de los párrafos indican los métodos empleados en circunstancias específicas.

Licitación Internacional Limitada

- 3.2 La licitación internacional limitada (LIL) es esencialmente una LPI convocada mediante invitación directa y sin anuncio público. La LIL puede ser un método adecuado de contratación en los casos en que (a) haya solamente un número reducido de proveedores, o (b) haya otras razones excepcionales que puedan justificar el empleo cabal de procedimientos distintos de los de una LPI. En la LIL, los Prestatarios deben solicitar la presentación de ofertas de una lista de posibles proveedores que sea suficientemente amplia para asegurar precios competitivos. En los casos en que haya sólo un número limitado de proveedores, la lista debe incluirlos a todos. En los casos de LIL, las preferencias nacionales no aplican.

³⁹ Los contratos no se deben dividir en unidades menores para evitar el uso de LPI; cualquier propuesta de dividir un contrato en paquetes menores requiere de la aprobación previa del Banco.



Salvo en lo relativo a anuncios y preferencias requeridos en una LPI, en este método aplican todas las reglas de la LPI, incluida la publicación de la adjudicación del Contrato, tal como se indica en el párrafo 2.60.

Licitación Pública Nacional

- 3.3 La licitación pública nacional (LPN) es el método de licitación competitiva que se emplea normalmente en las contrataciones del sector público en el país del Prestatario, y puede constituir la forma más eficiente y económica de adquirir bienes o ejecutar obras cuando, dadas las características y alcance de dichas adquisiciones, no sea probable que atraigan competencia internacional. Para que el Banco los considere susceptibles de financiamiento con fondos provenientes de sus préstamos, estos procedimientos de contratación deben ser revisados y modificados⁴⁰ en la medida necesaria para lograr economía, eficiencia, transparencia y compatibilidad general con la Sección I de estas Políticas. La LPN puede constituir el método de contratación preferido cuando no se espera que los oferentes extranjeros manifiesten interés ya sea debido a que: (a) los valores contractuales son pequeños; (b) se trata de obras geográficamente dispersas o escalonadas en el curso del tiempo; (c) las obras requieren una utilización intensiva de mano de obra; o (d) los bienes u obras pueden obtenerse o contratarse localmente a precios inferiores a los del mercado internacional. Los procedimientos de la LPN pueden utilizarse también cuando sea evidente que las ventajas de la LPI quedan ampliamente contrarrestadas por la carga administrativa y financiera que ella supone.
- 3.4 La publicidad puede limitarse por lo menos al único sitio de Internet oficial del país dedicado a la publicación de avisos de licitación del sector público o, en ausencia de éste, a un periódico de amplia circulación nacional. Los documentos de licitación pueden emitirse en cualquiera de los idiomas oficiales del Banco y generalmente se utiliza la moneda del país del Prestatario para los propósitos de licitación y pago. Adicionalmente, los documentos de licitación deben contener información clara respecto de cómo deben presentarse las propuestas, así como del lugar, fecha y hora de entrega de las mismas. Se debe dar un plazo razonable para que los interesados puedan preparar y presentar ofertas. Los procedimientos deben permitir una competencia adecuada con el fin de asegurar precios razonables; los métodos empleados en la evaluación de las ofertas y en la adjudicación de los contratos deben ser objetivos, se deben dar a conocer a todos los oferentes y no aplicarse arbitrariamente. Los métodos también deben contemplar la apertura pública de las propuestas, la publicación de los resultados de la evaluación y adjudicación del contrato y las condiciones bajo las cuales los oferentes pueden presentar disconformidad respecto de los resultados. Si hay empresas extranjeras que deseen participar en estas condiciones, se les debe permitir que lo hagan.

Comparación de Precios

- 3.5 La comparación de precios es un método de contratación que se basa en la obtención de cotizaciones de precios de diversos proveedores (en el caso de bienes) o de varios contratistas (en el caso de obra pública), con un mínimo de tres, con el objeto de obtener precios competitivos. Es un método apropiado para adquirir bienes en existencia, fáciles de obtener,

⁴⁰ Cualquier modificación deberá reflejarse en el Contrato de Préstamo.



GN-2349-9

o productos a granel con especificaciones estándar y pequeño valor o trabajos sencillos de obra civil y pequeño valor. La solicitud de cotización de precios debe incluir una descripción y la cantidad de los bienes o las especificaciones de la obra, así como el plazo (o fecha de terminación) y lugar de entrega requerido. Las cotizaciones pueden presentarse por carta, fax o medios electrónicos. Para la evaluación de las cotizaciones el comprador debe seguir los mismos principios que aplican para las licitaciones públicas. Los términos de la oferta aceptada deben incorporarse en una orden de compra o en un contrato simplificado.

Contratación Directa

- 3.6 La contratación directa se lleva a cabo sin competencia (una sola fuente) y puede ser un método adecuado en las siguientes circunstancias:
- (a) un contrato existente para la ejecución de obras o el suministro de bienes, adjudicado de conformidad con procedimientos aceptables para el Banco, puede ampliarse para incluir bienes u obras adicionales de carácter similar. En tales casos se debe justificar, a satisfacción del Banco, que no se puede obtener ventaja alguna con un nuevo proceso competitivo y que los precios del contrato ampliado son razonables. Cuando se prevea la posibilidad de una ampliación, se deben incluir estipulaciones al respecto en el contrato original;
 - (b) la estandarización de equipo o de repuestos, con fines de compatibilidad con el equipo existente, puede justificar compras adicionales al proveedor original. Para que se justifiquen tales compras, el equipo original debe ser apropiado, el número de elementos nuevos por lo general debe ser menor que el número de elementos en existencia, el precio debe ser razonable y deben haberse considerado y rechazado las ventajas de instalar equipo de otra marca o fuente con fundamentos aceptables para el Banco;
 - (c) el equipo requerido es patentado o de marca registrada y puede obtenerse de una sola fuente;
 - (d) el contratista responsable del diseño de un proceso exige la compra de elementos críticos de un proveedor determinado como condición de mantener su garantía de cumplimiento; y
 - (e) en casos excepcionales, tales como en respuesta a desastres naturales.
- 3.7 Una vez firmado el contrato, el Prestatario debe publicar en los sitios de Internet del *UNDB online* y del Banco, el nombre del contratista, el precio, la duración y un resumen del alcance del contrato. Esta publicación puede realizarse trimestralmente en forma de cuadro sumario del período anterior.



GN-2349-9

Administración Directa

- 3.8 La administración directa, esto es, la que realiza el Prestatario mediante el empleo de su propio personal y equipos,⁴¹ puede ser el único método práctico para la ejecución de algunos tipos de obras. Este método puede justificarse cuando:
- no puedan definirse anticipadamente las cantidades de trabajo involucrado;
 - se trate de obras pequeñas y dispersas o en localidades remotas para las que sea improbable que las empresas de construcción calificadas presenten ofertas a precio razonable;
 - los trabajos deban llevarse a cabo sin interferir con las operaciones que estén en marcha;
 - el Prestatario pueda asumir mejor que el contratista el riesgo de una interrupción inevitable de los trabajos; y
 - se trate de emergencias que requieran atención inmediata.

Compras Directas a Agencias Especializadas⁴²

- 3.9 Puede haber situaciones en que sea necesario comprar directamente a una agencia especializada que actúe como proveedor, siguiendo sus propios procedimientos de contratación, y éste sea el medio más económico y eficiente para contratar: (a) pequeñas cantidades de bienes en existencia, principalmente en los sectores de la educación y la salud; y (b) productos especializados en que el número de proveedores sea limitado como es el caso de vacunas y medicamentos.

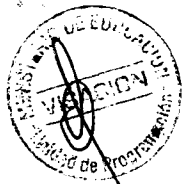
Agencias de Contrataciones

- 3.10 Cuando los Prestatarios carezcan de la organización, recursos y experiencia necesarios, pueden considerar (o el Banco puede solicitar que lo hagan así) la posibilidad de emplear, como su agente, a una firma especializada en contrataciones. El agente debe observar estrictamente todos los procedimientos de contratación establecidos en el Contrato de Préstamo y posteriormente detallados en el Plan de Adquisiciones aprobado por el Banco, incluyendo la utilización de los documentos estándar de licitación del Banco, los procedimientos de revisión y la documentación que éste requiera. Esta regla también se aplica en los casos en que una agencia especializada actúe como agente de contrataciones.⁴³ Se pueden emplear de manera semejante contratistas de administración de contratos, pagándoles un honorario para que contraten diversos trabajos relacionados con

⁴¹ Debe considerarse como unidad de ejecución por administración directa una empresa de construcción de propiedad del gobierno que no sea administrativa ni financieramente autónoma. De otra manera, la expresión "construcción por administración" se conoce como "mano de obra directa", equipo de área o "trabajo directo".

⁴² Agencias Especializadas son agencias afiliadas a organizaciones internacionales públicas que pueden ser contratadas por Prestatarios como consultores, agencias de adquisiciones o proveedores financiados por el Banco.

⁴³ Las Políticas para la utilización de consultores aplican a la selección de agentes de contrataciones y de inspección. El costo honorario de dichos agentes puede ser susceptible de reembolso con fondos provenientes del préstamo del Banco cuando así se estipule en el Contrato de Préstamo y en el Plan de Contrataciones, y siempre que el Banco considere que las condiciones de la selección y el empleo son aceptables.



GN-2349-9

reconstrucción, reparaciones, rehabilitación y construcciones nuevas en situaciones de emergencia, o en los casos en que se trate de un gran número de contratos pequeños.

Agencias de Inspección

- 3.11 La inspección previa al embarque y la certificación de las importaciones son medidas de protección de que puede disponer el Prestatario, en particular si el país tiene un programa de importación de gran envergadura. La inspección y certificación normalmente comprenden la verificación de que la calidad sea satisfactoria, la cantidad sea correcta y los precios sean razonables. Los bienes importados adquiridos mediante licitación pública internacional no estarán sometidos a la verificación de los precios, sino solamente a la verificación de la calidad y cantidad. Sin embargo, los bienes importados que no hayan sido adquiridos mediante LPI pueden ser sometidos también a la verificación de precios. El pago a los agentes de inspección generalmente se basa en un cargo por honorarios relacionado con el valor de los bienes. El costo de la certificación de las importaciones no se debe considerar en la evaluación de las ofertas presentadas en la LPI.

Contrataciones en Préstamos a Intermediarios Financieros

- 3.12 Cuando el préstamo proporcione fondos a un intermediario, como es el caso de un organismo de crédito agrícola o de una institución financiera de desarrollo, que hayan de trasladarse bajo otro préstamo a beneficiarios, como son individuos, empresas del sector privado, empresas pequeñas o medianas, o empresas comerciales autónomas del sector público, para el financiamiento parcial de subproyectos, las contrataciones las efectúan en general los respectivos beneficiarios según prácticas corrientes del sector privado o comerciales, aceptables para el Banco. Sin embargo, aun en estas situaciones, la LPI puede ser el método más eficiente y económico para la compra de elementos grandes, o en los casos en que puedan agruparse grandes cantidades de bienes iguales para efectuar compras a granel.

Contrataciones por el Sistema CPO/COT/CPOT, Concesiones y Modalidades Semejantes del Sector Privado

- 3.13 Cuando el Banco participe en el financiamiento de un proyecto cuyas contrataciones se efectúen por medio de los sistemas CPO/COT/CPOT,⁴⁴ concesiones o algún sistema semejante del sector privado, se debe emplear uno de los procedimientos de contratación siguientes, según se establezca en el Contrato de Préstamo y sea detallado en el Plan de Adquisiciones aprobado por el Banco.
- (a) cuando se trate de contratos de tipo CPO/COT/CPOT u otro tipo de contrato semejante⁴⁵ el concesionario o empresario debe seleccionarse mediante procedimientos de LPI, aceptables para el Banco, que pueden comprender varias etapas con el fin de obtener la combinación óptima de criterios de evaluación, tales como el costo y la magnitud del financiamiento propuestos, las especificaciones de funcionamiento de las instalaciones ofrecidas, el precio que ha de cobrarse al usuario

⁴⁴ CPO: Construcción, propiedad, operación (del inglés, BOO).

COT: Construcción, operación, transferencia (del inglés, BOT).

CPOT: Construcción, propiedad, operación, transferencia (del inglés, BOOT).

⁴⁵ Como en el caso de los caminos de peaje, túneles, puentes, centrales eléctricas, plantas de eliminación de desechos y sistemas de distribución de agua.



o comprador, otros ingresos que le puedan generar al Prestatario o comprador la instalación del caso, y el período de depreciación de ésta. El empresario así seleccionado debe tener la libertad de contratar los bienes, obras y servicios necesarios para las instalaciones de que se trate de fuentes elegibles, usando para ello sus propios procedimientos. En este caso, en el Informe del Proyecto preparado por el Banco, y en el Contrato de Préstamo se deben especificar los tipos de gastos del empresario que sean susceptibles de financiamiento del Banco; o

- (b) si dicho concesionario o empresario no hubiese sido seleccionado en la forma estipulada en el subpárrafo (a) precedente, los bienes, obras o servicios necesarios para las instalaciones en cuestión y que hayan de ser financiados por el Banco se adquirirán mediante el procedimiento de LPI como se define en la Sección II.

Contratación Basada en Desempeño

- 3.14 La contratación basada en desempeño,⁴⁶ también llamada contratación basada en resultados, se refiere a procesos de contratación competitivos (LPI o LPN) que resultan en una relación contractual en la que los pagos estén en función de resultados medibles, en vez de la manera tradicional en que se miden los insumos. Las especificaciones técnicas definen los resultados esperados y cuáles serán los elementos de medición y los parámetros que se deben utilizar para medirlos. Los resultados que se esperan obtener deben satisfacer una necesidad funcional en términos de calidad, cantidad y confiabilidad. El pago se hace de acuerdo con la cantidad de resultados obtenidos, sujetos a la entrega con el nivel de calidad requerido. La reducción en los pagos (o retenciones) puede hacerse cuando la calidad de los resultados sea baja y, en algunos casos, cuando se deban pagar primas para obtener resultados de mejor calidad. Normalmente, los documentos de licitación no prescriben los insumos ni tampoco los métodos de ejecución que el contratista deba usar. El contratista tiene la opción de proponer la solución más apropiada, basado en amplia y comprobada experiencia como contratista, y debe demostrar que puede lograr el nivel de calidad especificado en los documentos de licitación.
- 3.15 La contratación basada en desempeño (o contratación basada en resultados) puede incluir, entre otros: (a) el suministro de servicios que serán pagados en función de resultados; (b) el diseño, suministro, construcción (o rehabilitación) y concesión de una instalación que va a ser operada por el Prestatario, o (c) el diseño, suministro, construcción (o rehabilitación) de una instalación y el suministro de servicios para su operación y mantenimiento por un determinado número de años acordado posteriormente a su puesta en marcha.⁴⁷ Por lo general se requiere la precalificación de los proveedores en los casos en que se requiera el diseño, suministro y/o construcción, y el empleo del método de licitación en dos etapas como se describe en el párrafo 2.6.

⁴⁶ En proyectos financiados por el Banco, el uso del método de contratación basado en desempeño debe ser el resultado de un análisis técnico satisfactorio de las diferentes opciones disponibles y debe ser incluido en el Informe de Proyecto o estar sujeto a la aprobación previa del Banco para su incorporación en el Plan de Contrataciones.

⁴⁷ Ejemplos de este tipo de contratación son: (i) en el caso de servicios: la provisión de servicios médicos, como son los pagos por servicios específicos de consultas o exámenes de laboratorio, etc.; (ii) en el caso de contratación de instalaciones: el diseño, contratación, construcción y puesta en marcha de una planta generadora de electricidad térmica que será operada por el Prestatario; y (iii) en el caso de la contratación de instalaciones y servicios: el diseño, contratación, construcción (o rehabilitación) de una carretera y la operación y mantenimiento de esa carretera durante los cinco años posteriores a su construcción.



GN-2349-9

Contrataciones con Préstamos Garantizados por el Banco

- 3.16 Cuando el Banco garantiza los pagos de un préstamo otorgado por otra institución crediticia, en la contratación de bienes y obras que se financien con dicho préstamo se deben acatar los principios de economía y eficiencia y se deben seguir los procedimientos que satisfagan los requisitos del párrafo 1.5.

Participación de la Comunidad en las Contrataciones

- 3.17 Cuando para los fines de la sostenibilidad del proyecto o del logro de ciertos objetivos sociales específicos, sea aconsejable, para algunos componentes del proyecto: (a) solicitar la participación de las comunidades locales o de las organizaciones no gubernamentales (ONG) para proveer los servicios; o (b) aumentar la utilización de conocimientos técnicos y materiales locales; o (c) emplear tecnologías apropiadas de mano de obra intensiva o de otro tipo, los procedimientos de contrataciones, las especificaciones y la agrupación de contratos se adaptarán debidamente para tener en cuenta estas consideraciones, siempre que sean eficientes y aceptables para el Banco. Los procedimientos propuestos y los componentes del proyecto que serán realizados por la participación comunitaria se describirán en el Contrato de Préstamo y se detallarán posteriormente en el Plan de Adquisiciones o los documentos de ejecución del proyecto aprobados por el Banco.⁴⁸

⁴⁸ Por ejemplo, el Manual Operativo o los lineamientos de cómo se llevará a cabo el proyecto.



Apéndice 1.

Revisión por el Banco de las Decisiones en Materia de Adquisiciones

Programación de las Adquisiciones

1. El Banco debe revisar los arreglos del Plan de Adquisiciones que proponga el Prestatario para asegurar que estén de acuerdo con lo establecido en el Contrato de Préstamo y en estas Políticas. El Plan de Adquisiciones debe cubrir un período inicial de por lo menos 18 meses. El Prestatario debe actualizar el Plan de Adquisiciones anualmente según se requiera y siempre cubriendo los 18 meses siguientes del período de ejecución del proyecto. Cualquier propuesta de revisión del Plan de Adquisiciones debe ser presentada al Banco para su aprobación.

Revisión Ex-Ante

2. En relación con todos los contratos⁴⁹ que estén sujetos a revisión ex-ante por el Banco:
 - (a) En los casos en que se emplee el sistema de la precalificación, el Prestatario debe, antes de llamar a la precalificación, presentar al Banco la versión preliminar de los documentos que hayan de utilizarse, incluido el texto de la invitación a la precalificación, el cuestionario de la precalificación y la metodología de evaluación, junto con una descripción de los procedimientos de publicación que habrán de seguirse. Deberá incorporar en esos procedimientos y documentos las modificaciones que el Banco razonablemente le solicite. En el informe de evaluación de las propuestas recibidas por el Prestatario, se debe presentar al Banco una lista de los oferentes que se propone precalificar, además de una declaración sobre sus calificaciones y sobre las razones para la exclusión de cualquier postulante a la precalificación, con el fin de que el Banco pueda formular sus observaciones antes de que el Prestatario comunique su decisión a los interesados. El Prestatario debe incorporar en dichos documentos las adiciones, supresiones o modificaciones que el Banco razonablemente solicite.
 - (b) Antes de llamar a licitación, el Prestatario debe presentar al Banco, para que éste formule sus observaciones, las versiones preliminares de los documentos de licitación, incluidos el llamado a licitación, las instrucciones a los oferentes con los fundamentos sobre los cuales se evaluarán las ofertas y se adjudicarán los contratos, las condiciones del contrato, y las especificaciones técnicas de las obras civiles, el suministro de bienes o la instalación de equipo, etc., según corresponda, junto con una descripción de los procedimientos de anuncio que se van a seguir para la licitación (en los casos en que no se use el sistema de la precalificación), y debe incorporar en tales documentos las modificaciones que el Banco razonablemente

⁴⁹ En el caso de contratos derivados de una contratación directa conforme a los párrafos 3.6 y 3.7, previamente a su ejecución el Prestatario debe entregar al Banco, para su aprobación, una copia de las especificaciones y del borrador del contrato. El contrato no debe ser ejecutado hasta tanto el Banco haya dado su aprobación. Las previsiones en (h) de este párrafo se deben aplicar con respecto al contrato ejecutado.



GN-2349-9

solicite. Cualquier modificación posterior requiere la aprobación del Banco antes de que sea remitida a los posibles oferentes.

- (c) Una vez recibidas y evaluadas las ofertas y antes de adoptar una decisión final sobre la adjudicación, el Prestatario debe presentar al Banco, con antelación suficiente para permitir su examen, un informe detallado (preparado por expertos aceptables al Banco, si así lo solicita) sobre la evaluación y comparación de las ofertas recibidas, junto con las recomendaciones para la adjudicación y cualquier otra información que el Banco razonablemente solicite. Si el Banco determina que la adjudicación propuesta no está de acuerdo con el Contrato de Préstamo o con el Plan de Adquisiciones, o ambos, debe informar al respecto en forma expedita al Prestatario, indicando las razones de dicha determinación. De otra manera, el Banco debe emitir su “no objeción” a la recomendación de adjudicación. El Prestatario debe adjudicar el contrato sólo hasta después de haber recibido la “no objeción” del Banco.
- (d) Si el Prestatario requiriera una prórroga de la validez de la oferta para completar el proceso de evaluación, obtener las aprobaciones y autorizaciones necesarias y adjudicar el contrato, debe solicitar la aprobación previa del Banco para la primera solicitud de prórroga, si ésta fuese superior a cuatro semanas, y para toda solicitud de prórroga ulterior, cualquiera fuese el período de ésta.
- (e) Si posteriormente a la publicación de los resultados, el Prestatario recibiera disconformidades o quejas de parte de los oferentes, debe enviar al Banco para su información una copia de dichas quejas o disconformidades y las respuestas a las mismas.
- (f) Si como resultado del análisis de las disconformidades el Prestatario modificara la recomendación de adjudicación del contrato, debe presentar al Banco para no objeción las razones de dicha decisión y el informe de evaluación modificado. El Prestatario debe volver a publicar la adjudicación del contrato siguiendo el formato descrito en el párrafo 2.60 de estas Políticas.
- (g) Salvo que el Banco hubiera dado previamente su no objeción, los plazos y condiciones de los contratos no diferirán sustancialmente de lo estipulado en los documentos de licitación o de precalificación de contratistas, cuando ésta se haya utilizado.
- (h) Se debe proporcionar al Banco una copia fiel del contrato tan pronto como éste se firme y antes de enviar al Banco la primera solicitud de desembolso de fondos del préstamo con respecto a dicho contrato.
- (i) Todos los informes de evaluación deben estar acompañados de un resumen de las contrataciones presentado en un formulario suministrado por el Banco, con la descripción y monto del contrato, junto con el nombre y la dirección del oferente ganador y debe publicarse por el Banco en cuanto éste reciba la copia firmada del contrato.



Modificaciones

3. En el caso de los contratos sujetos a revisión ex-ante, antes de conceder una prórroga sustancial del plazo estipulado para la ejecución de un contrato, o aceptar alguna modificación o dispensa de las condiciones de tal contrato, incluida la emisión de una orden de cambio del mismo (salvo en casos de extrema urgencia), que en conjunto eleven el monto original del contrato en más del 15% del precio original, el Prestatario debe solicitar al Banco su no objeción a la prórroga propuesta o modificación u orden de cambio. Si el Banco determina que lo propuesto no está de acuerdo con las disposiciones del Contrato de Préstamo o del Plan de Adquisiciones, debe informar al Prestatario al respecto a la brevedad posible, indicando las razones de dicha determinación. El Prestatario debe enviar al Banco, para sus archivos, una copia de todas las enmiendas que se hagan a los contratos.

Revisión Ex-Post

4. El Prestatario debe conservar toda la documentación de los contratos que no estén sujetos a lo dispuesto en el párrafo 2 durante el período de ejecución del proyecto y hasta por tres (3) años después del último desembolso del préstamo. Esta documentación está sujeta al examen del Banco o sus consultores y debe incluir y no estar limitada al contrato original debidamente firmado, el análisis de las propuestas respectivas y la recomendación de adjudicación. El Prestatario debe presentar dicha documentación al Banco si éste así se lo requiere. Si el Banco determina que los bienes, obras o servicios no fueron adquiridos de acuerdo a los procedimientos acordados en el Contrato de Préstamo y posteriormente detallados en el Plan de Adquisiciones aprobado por el Banco o que el contrato no es consistente con dichos procedimientos, puede declarar la contratación no elegible para financiamiento del Banco como se establece en el párrafo 1.12 de las presentes Políticas. El Banco debe informar al Prestatario a la brevedad las razones de su decisión.

Proceso de Diligencia Debida Relativo a Sanciones Impuestas por el Banco

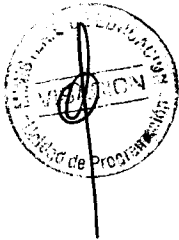
5. En la evaluación de ofertas, el Prestatario deberá verificar la elegibilidad de los oferentes consultando la lista de firmas e individuos declarados inelegibles de forma temporal o permanente por el Banco, de conformidad con lo dispuesto en los incisos (b) y (c) del párrafo 1.14 de estas Políticas y los incisos (b) y (c) del párrafo 1.21 de las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores publicadas en el sitio virtual externo del Banco, y no podrá adjudicar contrato alguno a cualquier firma o individuo que figure en esa lista. En el caso de actividades financiadas por el Banco que estén siendo ejecutadas por una parte que haya sido declarada inelegible de forma temporal o permanente para la adjudicación de contratos adicionales, el Prestatario deberá adoptar medidas adicionales de diligencia debida bajo una estrecha supervisión y seguimiento (ya sean contratos sujetos a revisión ex ante o ex post). Asimismo, sin previa aprobación del Banco, el Prestatario no podrá suscribir documentos contractuales adicionales con dicha parte, lo que incluye enmiendas o prórrogas para la conclusión de la ejecución de contratos vigentes. El Banco financiará gastos adicionales únicamente si éstos se incurrieron antes de la fecha de conclusión establecida en el contrato original o la nueva fecha establecida (i) para contratos de revisión ex ante, en una enmienda a la que el Banco haya dado su no objeción, y (ii) para contratos de revisión ex post, en una enmienda ratificada antes de la fecha efectiva de la inhabilitación temporal o permanente. El Banco no financiará ningún nuevo contrato, ni enmienda o adición alguna, que introduzca



GN-2349-9

una modificación sustancial a cualquier contrato vigente suscrito con una empresa o individuo sujeto a inhabilitación temporal o permanente en la fecha efectiva de dicha inhabilitación o con posterioridad a ella.

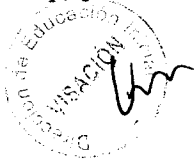
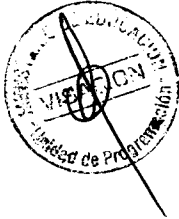
Apéndice 2.

**Preferencias Nacionales****Preferencia para Bienes de Fabricación Nacional**

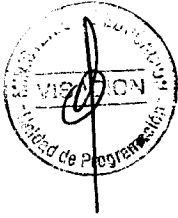
1. Al comparar ofertas nacionales con ofertas extranjeras el Prestatario podrá, con la aprobación del Banco, conceder si se hubiese utilizado LPI un margen de preferencia para las ofertas que contengan ciertos bienes fabricados en el país del Prestatario. En tales casos, los documentos de licitación deben indicar claramente cualquier preferencia que haya de otorgarse a los bienes nacionales y la información exigida para determinar que una oferta cumple los requisitos necesarios para obtener dicha preferencia. La nacionalidad del fabricante o proveedor no es una condición para determinar la elegibilidad de una oferta para efectos de dicha preferencia. Para los efectos de la evaluación y comparación de las ofertas se deben seguir los métodos y etapas que se especifican a continuación.
2. Para efectos de comparación, las ofertas que reúnan los requisitos se clasificarán en uno de los tres grupos siguientes:
 - (a) Grupo A: ofertas de bienes fabricados exclusivamente en el país del Prestatario, si el oferente demuestra a satisfacción del Prestatario y del Banco que: (i) la mano de obra, las materias primas y los componentes provenientes del país del Prestatario representarán más del 30% del precio del producto ofrecido; y (ii) la fábrica en que se producirán o armarán tales bienes ha estado produciendo o armando productos de ese tipo por lo menos desde que el oferente presentó su oferta.
 - (b) Grupo B: todas las demás ofertas de bienes fabricados en el país del Prestatario.
 - (c) Grupo C: ofertas de bienes fabricados en el extranjero, que ya han sido importados o que se importarán directamente.
3. El precio cotizado por los oferentes del Grupo A y B debe incluir todos los derechos e impuestos pagados o pagaderos por los materiales o componentes comprados en el mercado nacional o importados, pero debe excluir el impuesto sobre las ventas y otros impuestos semejantes que se apliquen al producto terminado. Los precios cotizados por los oferentes del Grupo C deben excluir los derechos de aduana y otros impuestos de importación ya pagados o por pagarse.
4. En la primera etapa, todas las ofertas evaluadas de cada grupo deben ser comparadas para determinar la oferta evaluada como la más baja dentro de cada grupo. Luego, las ofertas evaluadas como las más bajas dentro de cada grupo deben ser comparadas entre sí y si, como resultado de esta comparación, una oferta del Grupo A o del Grupo B resulta ser la más baja, ésta debe ser seleccionada para la adjudicación del contrato.
5. Si como resultado de la comparación efectuada con arreglo al párrafo 4 precedente, la oferta evaluada como la más baja es una del Grupo C, esa oferta deberá ser comparada con la oferta evaluada como la más baja del Grupo A después de haberle agregado al precio evaluado de la

oferta de bienes importados del Grupo C, y solamente para efectos de esta comparación adicional, una suma igual al 15% del precio CIP propuesto. La propuesta evaluada como la más baja en virtud de la comparación efectuada en esta última comparación debe ser seleccionada.

6. No se aplicarán márgenes de preferencia en el caso de contratos de responsabilidad única o de tipo llave en mano para el suministro de ítems separados de equipamiento así como de instalaciones complejas o servicios de construcción.⁵⁰



⁵⁰ Esta condición no se refiere al suministro de bienes con supervisión de instalación en el mismo contrato, lo cual se considera un contrato para el suministro de bienes y, por lo tanto, elegible para la aplicación de preferencia nacional en el componente de bienes.

Apéndice 3.**Guía para los Oferentes****Propósito**

1. Este apéndice tiene por objeto orientar a los posibles oferentes que deseen participar en las contrataciones financiadas por el Banco.

Responsabilidad de las Contrataciones

2. La responsabilidad de la ejecución del proyecto y, por consiguiente, del pago de los bienes, obras y servicios requeridos es exclusiva del Prestatario. Por otra parte, el Convenio Constitutivo del Banco dispone que éste tomará las medidas necesarias para asegurar que el producto de todo préstamo que efectúe o garantice, o en el que tenga participación, se destine únicamente a los fines para los cuales el préstamo se haya efectuado, dando debida atención a las consideraciones de economía y eficiencia. Los desembolsos de los préstamos se efectúan únicamente a solicitud del Prestatario, el cual, al presentar una solicitud de desembolso de fondos, debe presentar comprobantes de que los fondos han sido utilizados de conformidad con lo dispuesto en el Contrato de Préstamo o el Plan de Adquisiciones. El pago se puede efectuar: (a) como reembolso al Prestatario por pago o pagos que éste haya efectuado con sus propios recursos; (b) directamente a terceros (generalmente un proveedor o contratista); o (c) para pagar gastos relacionados con garantías irrevocables de reembolso, otorgadas por el Banco, de cartas de crédito emitidas por un banco comercial. Como se subraya en el párrafo 1.2 de estas Políticas, el Prestatario es responsable legalmente de las contrataciones y es quien solicita, recibe y evalúa las ofertas y adjudica los contratos. El contrato es entre el Prestatario y el proveedor o contratista. El Banco no es parte del contrato.

Papel del Banco

3. Como se indica en el párrafo 1.11 de estas Políticas, el Banco examina los procedimientos de contrataciones, los documentos de licitación, las evaluaciones de las ofertas, las recomendaciones de adjudicación y el contrato, con el objeto de asegurarse de que el proceso se lleva a cabo de acuerdo con los procedimientos convenidos como lo exige el Contrato de Préstamo. En el caso de contratos de gran envergadura, los documentos son revisados por el Banco antes de ser emitidos, como se indica en el Apéndice 1. Además, si en cualquier etapa del proceso de contrataciones (inclusive después de la adjudicación del contrato), el Banco determina que los procedimientos acordados no han sido respetados respecto de cualquier aspecto sustancial, puede declarar que las contrataciones no han sido efectuadas conforme a los procedimientos convenidos, como se indica en el párrafo 1.12. No obstante, si el Prestatario ha adjudicado un contrato después de que el Banco ha comunicado su "no objeción", el Banco puede declarar no elegible para financiamiento del Banco la contratación solamente si la "no objeción" se hubiere basado en información incompleta, inexacta o engañosa proporcionada por el Prestatario. Aun más, si el Banco determina que los representantes del Prestatario o del oferente han participado en Prácticas Prohibidas, puede aplicar las sanciones correspondientes establecidas en el párrafo 1.14 de estas Políticas.



4. El Banco ha publicado Documentos Estándar de Licitación (DEL) para diversos tipos de contrataciones. Como se señala en el párrafo 2.12 de estas Políticas, el Prestatario está obligado a usar estos documentos, con el mínimo de cambios necesarios para tomar en cuenta condiciones específicas del país y del proyecto. Los documentos de precalificación y licitación son finalizados y emitidos por el Prestatario.

Información sobre las Licitaciones

5. La información sobre oportunidades para participar en las licitaciones públicas internacionales se puede obtener del Aviso General de Adquisiciones y los Avisos Específicos de Adquisiciones como se describen en los párrafos 2.7 y 2.8 de estas Políticas. Orientación general sobre cómo participar, así como información anticipada sobre las oportunidades comerciales que ofrezcan los próximos proyectos pueden obtenerse en la página de Internet del Banco.

Papel del Oferente

6. Todo oferente que recibe un documento de precalificación o de licitación debe examinarlo cuidadosamente para decidir si puede cumplir o no las condiciones técnicas, comerciales y contractuales y, en caso afirmativo, proceder a la preparación de su oferta. Luego el oferente debe analizar los documentos en forma cuidadosa, para ver si contienen alguna ambigüedad, omisión o contradicción, o si las especificaciones u otras condiciones contienen alguna característica que no sea clara o que parezca ser discriminatoria o restrictiva; en tal caso debe solicitar por escrito una aclaración del Prestatario, dentro del plazo especificado para ese fin en los documentos de licitación.
7. Los criterios y la metodología que hayan de aplicarse a la selección del oferente ganador se describen en los documentos de licitación, en general en las instrucciones a los oferentes y especificaciones técnicas. Si éstos requieren aclaración, ésta debe ser solicitada igualmente al Prestatario.
8. En este sentido cabe subrayar que, como se indica en el párrafo 1.1 de estas Políticas, cada contratación se rige por los documentos de licitación específicos emitidos por el Prestatario. Si un oferente considera que alguna disposición de estos documentos no está de acuerdo con estas Políticas, también debe plantear esta cuestión al Prestatario.
9. Es responsabilidad del oferente señalar toda ambigüedad, contradicción, omisión, etc., antes de presentar su oferta, a fin de asegurarse de que la oferta cumpla con todos los requisitos exigidos, incluidos los documentos de soporte solicitados en los documentos de licitación. Toda oferta que no cumpla con algún requisito crítico (técnico o comercial) debe ser rechazada. El oferente que desee proponer una desviación con respecto a un requisito que no sea crítico o alguna otra solución alternativa, debe cotizar el precio en una oferta que cumpla sustancialmente con todos los requisitos de los documentos de licitación y, en forma separada, debe indicar el ajuste del precio que puede ofrecer en caso de aceptarse las desviaciones. Las desviaciones o alternativas sólo pueden ofrecerse si los documentos de licitación lo permiten. Una vez que las ofertas hayan sido recibidas y abiertas públicamente, no se puede solicitar ni permitir a los oferentes que modifiquen el precio o el contenido de su oferta.



GN-2349-9

Confidencialidad

10. Como se indica en el párrafo 2.47 de estas Políticas, el proceso de evaluación de las ofertas debe ser confidencial hasta que la adjudicación del contrato haya sido publicada. Esto es indispensable para evitar que las personas que examinen las ofertas de parte del Prestatario y del Banco tengan interferencias inapropiadas, reales o percibidas. Si en esta etapa un oferente desea presentar información adicional al Prestatario, al Banco o a ambos, debe hacerlo por escrito.

Medidas que Toma el Banco

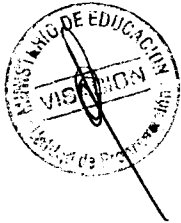
11. Los oferentes pueden enviar al Banco copias de su correspondencia con el Prestatario respecto a problemas y cuestiones que se hayan suscitado entre ambos, o escribir directamente al Banco cuando el Prestatario no responda prontamente, o cuando tal correspondencia sea una protesta contra el Prestatario. Todas las comunicaciones de ese tipo que sean enviadas al Banco deben dirigirse a la Representación del Banco en el país del Prestatario con copia a la División de Adquisiciones de Proyectos del Banco en Washington, DC.
12. Las comunicaciones que reciba el Banco de posibles oferentes, antes de la fecha límite para la presentación de las ofertas serán enviadas por el Banco al Prestatario, cuando sea apropiado, con las observaciones y recomendaciones del Banco para que el Prestatario tome medidas o las considere en su respuesta.
13. Respecto de las comunicaciones, incluidas las quejas, recibidas de los oferentes después de la apertura de las ofertas, el Banco actuará de la siguiente manera. En el caso de los contratos que no están sujetos a revisión ex-ante por el Banco, la comunicación debe ser enviada al Prestatario para que éste la considere y tome las medidas del caso, si hubiere lugar a hacerlo, y éstas deben ser examinadas posteriormente por funcionarios del Banco como parte de la supervisión del proyecto. De forma excepcional, si se trata de una queja de carácter particularmente grave, antes de iniciar el proceso el Banco podrá requerir que el Prestatario envíe toda la documentación pertinente para su revisión ex ante y cualquier observación, de conformidad con los procedimientos establecidos en el párrafo 2 del Apéndice 1. En el caso de los contratos sujetos a revisión ex-ante por el Banco, la comunicación será examinada por el Banco, en consulta con el Prestatario. En caso de necesitarse información adicional para completar el proceso, ésta será solicitada al Prestatario. Si se necesitara información adicional o una aclaración del oferente, el Banco le solicitará al Prestatario que la obtenga y que formule sus observaciones o las incorpore, cuando esto sea apropiado, en el informe de evaluación. El examen por parte del Banco no se finalizará sino una vez que la comunicación haya sido examinada y considerada cabalmente. Cualquier comunicación transmitida por oferentes relativa a la supuesta comisión de Prácticas Prohibidas⁵¹ requerirá un tratamiento diferente por razones de confidencialidad. En tales casos, el Banco actuará con el debido cuidado y discreción al facilitar al prestatario la información que se considere apropiada.

⁵¹ Cualquier sospecha de comisión de Prácticas Prohibidas se puede notificar directamente a la Oficina de Integridad Institucional (OII) del Banco por medio de correo electrónico (allegations@idbfc.org o OII-Consult@iadb.org), el sitio virtual del Banco Interamericano de Desarrollo o la línea telefónica gratuita disponible ininterrumpidamente (+1-877-223-4551) o llamando a las dependencias de la OII en la Sede del Banco en Washington, D.C. (+1-202-623-1000).

14. Con excepción de los acuses de recibo, el Banco se abstendrá de toda discusión o correspondencia con los oferentes durante el proceso de evaluación y examen de las ofertas, hasta que la adjudicación del contrato haya sido publicada.

Reunión Informativa

15. Como se establece en el párrafo 2.65, si, con posterioridad a la notificación de la adjudicación al oferente favorecido, un oferente desea informarse sobre las razones por las cuales su oferta no fue seleccionada, debe dirigir su solicitud al Prestatario. Si el oferente no considera satisfactoria la explicación proporcionada por el Prestatario y desea una reunión con funcionarios del Banco, para ello debe dirigirse por escrito a la Representación que corresponde al país Prestatario con copia a la División de Adquisiciones de Proyectos del Banco en Washington, DC, quien organizará una reunión al nivel y con los funcionarios apropiados. En esa reunión se discutirá exclusivamente la oferta del oferente, y no las ofertas de los competidores.



Apéndice 4.**Políticas para las Adquisiciones en Préstamos para el Sector Privado****1. Aplicación de Políticas al Sector Privado**

De acuerdo con las políticas del Banco, se consideran empresas privadas aquellas que no cuentan con participación gubernamental en su capital o aquellas en que ésta es inferior al cincuenta por ciento (50 %) de su capital. En general, las políticas del Banco en materia de adquisiciones se aplican también al sector privado, ya sea que los entes de dicho sector sean Prestatarios del Banco o que éste les otorgue su garantía. En especial se aplican al sector privado las políticas del Banco sobre el uso apropiado de los fondos de sus préstamos, elegibilidad de bienes, obras y servicios así como las que se refieren a la aplicación de la regla de economía y eficiencia.

2. Métodos de Adquisiciones

Los Prestatarios del sector privado deben utilizar procedimientos de adquisición que se ajusten en sus modalidades a las prácticas del mercado para el sector privado o comercial y que sean aceptables para el Banco. El Banco se asegurará de que tales procedimientos resulten en precios competitivos y de mercado para los bienes y servicios, y que éstos se adecúen a las necesidades del proyecto.

3. Conflicto de Interés

Los contratos que adjudiquen Prestatarios del sector privado deben haber sido negociados de una forma imparcial y teniendo en cuenta sus propios intereses financieros por sobre los intereses de su empresa matriz. Cuando un accionista del Prestatario sea a su vez su contratista, se deberá demostrar al Banco que los costos de la adquisición de que se trate se aproximan a los estimados en el presupuesto y a los del mercado y que las condiciones del respectivo contrato sean equitativas y razonables. El Banco no financia costos que excedan los que prevalecen en el mercado.





PERÚ

Ministerio
de Educación



Banco
Interamericano
de Desarrollo
(IDB)



MANUAL DE OPERACIONES DEL PROGRAMA DE
MEJORAMIENTO DE LA EDUCACIÓN INICIAL EN
AYACUCHO, HUANCAVELICA Y HUÁNUCO

Anexo 7.10

**Políticas para la Selección y Contratación de
Consultores Financiados por el Banco Interamericano
de Desarrollo**

**Políticas para la Selección y Contratación de Consultores
Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo**

GN-2350-9

Marzo de 2011

Índice

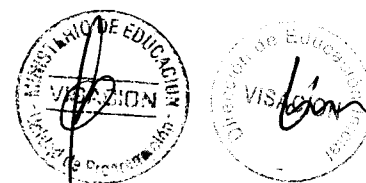
I. Introducción	1
1.1. Propósito	1
1.4. Consideraciones Generales	2
1.7. Aplicabilidad de las Políticas	2
1.9. Conflicto de Interés	3
1.10. Ventaja Obtenida Debido a Competencia Desleal	4
1.11. Elegibilidad	4
1.12. Contratación Anticipada y Financiamiento Retroactivo	5
1.13. Asociaciones entre Firmas Consultoras	5
1.14. Revisión, Asistencia y Supervisión por Parte del Banco	6
1.17. Contrataciones No Elegibles para Financiamiento del Banco	6
1.18. Referencias al Banco	7
1.19. Capacitación o Transferencia de Conocimientos	7
1.20. Idioma	7
1.21. Prácticas Prohibidas	7
1.23. Plan de Adquisiciones	11
II. Selección Basada en la Calidad y el Costo (SBCC)	13
2.1. El Proceso de Selección	13
2.3. Términos de Referencia (TR)	13
2.4. Estimación de Costos (Presupuesto)	14
2.5. Publicidad	14
2.6. Lista Corta de Consultores	14
2.9. Preparación y Emisión de Solicitud de Propuestas (SP)	15
2.10. Carta de Invitación (CI)	16
2.11. Instrucciones a los Consultores (IC)	16
2.12. Contrato	16
2.13. Recepción de las Propuestas	16
2.14. Evaluación de las Propuestas: Consideraciones de la Calidad y el Costo	17
2.15. Evaluación de la Calidad	17
2.20. Evaluación del Costo	19
2.23. Evaluación Combinada de la Calidad y el Costo	20
2.24. Negociaciones y Adjudicación del Contrato	20
2.28. Publicación de la Adjudicación del Contrato	21
2.29. Reunión Informativa	21
2.30. Rechazo de Todas las Propuestas y Nueva Invitación	21
2.31. Confidencialidad	22
III. Otros Métodos de Selección	22
3.1. Generalidades	22
3.2. Selección Basada en la Calidad (SBC)	22
3.5. Selección Basada en Presupuesto Fijo (SBPF)	23
3.6. Selección Basada en el Menor Costo (SBMC)	23
3.7. Selección Basada en las Calificaciones de los Consultores (SCC)	24
3.9. Selección Directa (SD)	24
3.14. Prácticas Comerciales	25
3.15. Selección de Determinados Tipos de Consultores	25

IV. Tipos de Contrato y Disposiciones Importantes	27
4.1. Tipos de Contrato	27
4.6. Disposiciones Importantes	29
V. Selección de Consultores Individuales	31
Apéndice 1. Revisión por el Banco de la Selección de Consultores	32
1. Programación del Proceso de Selección	32
2. Revisión Ex-Ante	32
3. Modificaciones a un Contrato Firmado	33
4. Revisión Ex-Post	34
5. Proceso de Diligencia Debida Relativo a Sanciones Impuestas por el Banco	34
Apéndice 2. Instrucciones a los Consultores (IC)	35
Apéndice 3. Guía a los consultores	37
1. Propósito	37
2. Responsabilidad de la Selección de Consultores	37
3. Papel del Banco	37
5. Información sobre los Servicios de Consultoría	38
7. Papel de los Consultores	38
10. Confidencialidad	39
11. Medidas que Toma el Banco	39
15. Reunión de Información	40
Políticas para las Adquisiciones con Préstamos al Sector Privado	41
1. Aplicación de Políticas al Sector Privado	41
2. Métodos de Adquisiciones	41
3. Conflicto de Interés	41

Siglas

AC	Agencias de Contratación
APCA	Asociación en Participación, Consorcio o Asociación
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CI	Carta de Invitación
DCP	Documento Conceptual del Proyecto
IC	Instrucciones a los Consultores
ONG	Organización No Gubernamental
SBC	Selección Basada en Calidad
SCC	Selección Basada en Calificaciones de Consultores
SBCC	Selección Basada en Calidad y Costo
SBPF	Selección Basada en Presupuesto Fijo
SBMC	Selección Basada en el Menor Costo
SD	Selección Directa
SP	Solicitud de Propuestas
SWAPs	Programas de Enfoque Sectorial
TR	Términos de Referencia
UN	Naciones Unidas
UNDB	United Nations Development Business

I. Introducción



Propósito

- 1.1 El propósito de este documento es definir las políticas del Banco y explicar los procedimientos para la selección, contratación y supervisión de los consultores cuyos servicios se requieren para proyectos financiados total o parcialmente por el Banco¹ o fondos administrados² por el Banco y ejecutados por el Beneficiario.
- 1.2 El Contrato de Préstamo rige las relaciones legales entre el Prestatario y el Banco, y las Políticas se aplican a la selección y contratación de consultores para el proyecto de acuerdo a lo dispuesto en el Contrato. Los derechos y obligaciones del Prestatario³ y del consultor se rigen por la Solicitud de Propuestas (SP)⁴ específica emitida por el Prestatario y por el contrato firmado entre el Prestatario y el consultor, y no por las presentes Políticas ni por el Contrato de Préstamo. Ninguna entidad distinta de las que suscriben el Contrato de Préstamo podrá obtener derecho alguno en virtud del mismo ni reclamar título alguno sobre el importe del préstamo.
- 1.3 Para los efectos de las presentes Políticas, la expresión *consultores*⁵ incluye una amplia gama de entidades públicas y privadas, entre ellas, firmas consultoras, empresas de ingeniería, administradoras de construcción de obras, empresas de administración, agencias de contrataciones, agencias de inspección, agencias especializadas⁶ y otras organizaciones multilaterales, bancos de inversiones, bancos comerciales, universidades, instituciones de investigación, organismos gubernamentales, organizaciones no gubernamentales (ONG) y consultores individuales⁷. Con el fin de complementar su capacidad, los Prestatarios del Banco emplean a esas organizaciones como consultores para que presten ayuda en una gran variedad de servicios, tales como: asesoramiento en materia de políticas; reformas institucionales; administración; servicios de ingeniería; supervisión de construcción de obras; servicios financieros; servicios de contratación; estudios sociales y del medio ambiente, e identificación, preparación y ejecución de proyectos.

¹ La expresión "Banco" utilizada en estas Políticas comprende al Banco Interamericano de Desarrollo y los fondos administrados por el Banco, y la expresión "préstamos" abarca todos los instrumentos y métodos de financiación, las cooperaciones técnicas y los financiamientos de operaciones. La expresión "Contrato de Préstamo" comprende todos los instrumentos legales por medio de los cuales se formalizan las operaciones del Banco.

² En caso de discrepancias entre el Acuerdo de Fondos Administrados y estas Políticas, prevalecerá el Acuerdo.

³ En algunos casos, el Prestatario actúa solamente como intermediario y el proyecto es ejecutado por otro organismo o entidad. Las referencias al Prestatario que se hacen en estas Políticas comprenden también a dichos organismos y entidades, así como a los Subprestatarios que participan en "acuerdos de subpréstamo". La expresión "Prestatario" incluye también "Beneficiario" en el caso de operaciones con financiamiento del Banco en calidad no reembolsable.

⁴ Véase Apéndice 2.

⁵ Los auditores y las firmas auditoras que realicen auditorías independientes, no son considerados consultores, aunque su selección sea objeto de los procedimientos establecidos en el párrafo 3.20 de este documento.

⁶ Agencias Especializadas son agencias afiliadas a organizaciones internacionales públicas que pueden ser contratadas por Prestatarios como consultores, agencias de adquisiciones o proveedores financiados por el Banco. Para el propósito de estas políticas, las Agencias Especializadas serán consideradas como consultores y se les aplicarán las mismas políticas que a éstos.

⁷ Véanse los párrafos 3.15-3.21 para el tipo particular de consultores. La Sección V trata de los consultores individuales.



GN -2350-9

Consideraciones Generales

- 1.4 El Prestatario es responsable de la preparación y ejecución del proyecto y, por consiguiente, de la selección del consultor y de la adjudicación y posterior administración del contrato. Si bien las reglas y procedimientos específicos que han de seguirse para el empleo de consultores dependen de las circunstancias de cada caso, son cinco las principales consideraciones que guían la política del Banco en el proceso de selección:
- (a) la necesidad de contar con servicios de alta calidad;
 - (b) la necesidad de economía y eficiencia;
 - (c) la necesidad de dar a los consultores calificados la oportunidad de competir para prestar servicios financiados por el Banco;
 - (d) el interés del Banco en fomentar el desarrollo y empleo de consultores nacionales en los países miembros Prestatarios del Banco; y
 - (e) la necesidad de que el proceso de selección sea transparente.
- 1.5 El Banco estima que, en la mayoría de los casos, la mejor forma de tener en cuenta estas consideraciones es la competencia entre las firmas calificadas que integren una lista corta, y que la selección de éstas se base en la calidad de la propuesta y, cuando así convenga, en el costo de los servicios que se han de suministrar. En las Secciones II y III de estas Políticas se describen los diferentes procedimientos de selección de consultores aceptados por el Banco y las circunstancias en las que sea apropiado usarlos. El método de Selección Basada en Calidad y Costo (SBCC), descrito en la Sección II, es el más recomendado. Sin embargo, hay casos en que la SBCC no es el método de selección más apropiado; por tal motivo, en la Sección III se describen otros métodos de selección y las condiciones en las cuales son más apropiados.
- 1.6 Los métodos específicos que se han de seguir para seleccionar consultores para un proyecto determinado están previstos en el Contrato de Préstamo. Los contratos específicos a ser financiados con los fondos del proyecto y los métodos de selección consistentes con el Contrato de Préstamo se deben indicar en el Plan de Adquisiciones como se indica en el párrafo 1.23 de estas Políticas.

Aplicabilidad de las Políticas

- 1.7 Los servicios de consultoría a los que aplican estas Políticas son aquéllos de carácter intelectual y de asesoramiento. Las Políticas no se aplican a otros tipos de servicios en que predominen los aspectos físicos de la actividad (por ejemplo, construcción de obras, fabricación de bienes, operación y mantenimiento de instalaciones o plantas, levantamientos topográficos, perforaciones exploratorias, fotografía aérea, imágenes captadas por satélite y servicios contratados sobre la base del desempeño de la producción física cuantificable)⁸.

⁸ Estos últimos servicios se seleccionan y contratan sobre la base de indicadores de resultados físicos cuantificables y se contratan de conformidad con las *Políticas de Adquisiciones para Bienes y Obras Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo*, denominadas en lo sucesivo como Políticas de adquisiciones.



- 1.8 Los procedimientos señalados en las presentes Políticas aplican a todos los contratos de servicios de consultoría financiados total o parcialmente con préstamos o donaciones del Banco o recursos de fondos administrados por el Banco⁹ y ejecutados por el Prestatario. Para la contratación de servicios de consultoría no financiados con recursos de esas fuentes, el Prestatario podrá adoptar otros procedimientos. En tales casos, el Banco debe quedar satisfecho que: (a) los procedimientos que se han de utilizar den por resultado la selección de consultores que cuenten con las calificaciones profesionales necesarias; (b) el consultor seleccionado ejecute el trabajo asignado de conformidad con el plan acordado; y (c) el alcance de los servicios guarde relación con las necesidades del proyecto.

Conflicto de Interés

- 1.9 La política del Banco establece que los consultores deben dar asesoramiento profesional, objetivo e imparcial, y que en todo momento deben otorgar máxima importancia a los intereses del contratante, sin consideración alguna respecto de cualquier trabajo futuro y que, en la provisión de servicios de asesoría, prevengan conflictos con otros servicios que les sean asignados o con los intereses de las instituciones a las que pertenecen. No se contratará a consultores para servicios que puedan crear conflicto con sus obligaciones previas o vigentes con respecto a otros contratantes, o que puedan ponerlos en situación de no poder prestar sus servicios en la forma que mejor convenga a los intereses del Prestatario. Sin que ello constituya limitación al carácter general de lo expresado anteriormente, no se contratará a consultores en las circunstancias que se indican a continuación:
- (a) Conflicto entre servicios de consultoría y contratación de bienes, obras o servicios (distintos a los servicios de consultoría considerados en estas Políticas)¹⁰. Una firma contratada en un proyecto por el Prestatario para suministrar bienes o ejecutar obras o para prestar algún servicio (distinto a los servicios de consultoría regulados por estas Políticas), así como su matriz o filiales, estará descalificada para prestar servicios de consultoría relacionados con tales bienes, obras o servicios del mismo proyecto. Por lo contrario, ninguna firma contratada para prestar servicios de consultoría en la preparación o ejecución de un proyecto, así como su matriz o ninguna de sus filiales, podrá posteriormente suministrar bienes o ejecutar obras o prestar servicios (distintos a los servicios de consultoría regulados por estas Políticas) que se generen como resultado de los servicios de consultoría para la preparación o ejecución del mismo proyecto.
 - (b) Conflicto entre los servicios de consultoría asignados: ninguno de los consultores (incluidos su personal y subconsultores), su matriz o cualquiera de sus filiales pueden ser contratados para proporcionar servicios que, por su naturaleza, puedan estar en conflicto con otros servicios asignados a los consultores. Por ejemplo, los consultores contratados para preparar diseños de ingeniería de un proyecto de infraestructura no deben ser contratados para preparar una evaluación ambiental independiente para el mismo proyecto, y los consultores que estén asesorando a un contratante respecto de la privatización de bienes públicos no pueden contratar dichos bienes ni asesorar a quienes los contraten. De manera similar los consultores contratados para preparar

⁹ En la medida en que no existan discrepancias entre el Acuerdo de Fondos Administrados y estas Políticas; en caso de haberlas prevalecerá el Acuerdo. Las Políticas para las adquisiciones del sector privado están establecidas en el Apéndice 4.

¹⁰ Véase párrafo 1.7 de este documento de Políticas.



GN -2350-9

Términos de Referencia (TR) para un proyecto no deben ser contratados para realizar dicho proyecto.

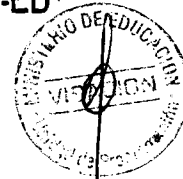
- (c) Relaciones con el personal del Prestatario: Los consultores (incluidos su personal y sus consultores subcontratados) que tengan una relación de trabajo o de familia con algún miembro del personal del Prestatario (o con el personal de la entidad ejecutora del proyecto o con algún beneficiario del préstamo) que estén directa o indirectamente involucrados con cualquier parte de: (i) la preparación de los TR del contrato; (ii) el proceso de selección de dicho contrato; o (iii) con la supervisión de dicho contrato, no pueden ser beneficiarios de la adjudicación del contrato, a menos que se resuelva, de manera aceptable para el Banco, el conflicto generado por estas relaciones, ya sea durante el proceso de selección y de ejecución del contrato.

Ventaja Obtenida Debido a Competencia Desleal

- 1.10 Para que exista equidad y transparencia en el proceso de selección se requiere que los consultores o sus asociados que concursan para un proyecto específico no obtengan una ventaja competitiva por haber prestado servicios de consultoría relacionados con el trabajo de que se trate. Para este fin, junto con el pedido de propuestas, el Prestatario debe poner a disposición de todas las firmas incluidas en la lista corta toda la información que podría proporcionar a un consultor una ventaja competitiva.

Elegibilidad

- 1.11 Los fondos provenientes de préstamos del Banco pueden ser usados sólo para el pago de servicios realizados por individuos o firmas de países miembros del Banco. Los individuos o firmas de países no miembros del Banco no serán elegibles para participar en contratos financiados en todo o en parte con fondos del Banco. Las condiciones para participar deben ser únicamente aquellas que sean esenciales para asegurar que la firma tenga capacidad para llevar a cabo los servicios del contrato de que se trate. Sin embargo,
- (a) Los consultores pueden quedar excluidos si: (i) las leyes o la reglamentación oficial del país del Prestatario prohíben las relaciones comerciales con el país al que el consultor pertenece, a condición de que se demuestre satisfactoriamente al Banco que esa exclusión no impedirá una competencia efectiva con respecto a la contratación de los servicios de consultoría de que se trate; o (ii) en cumplimiento de una decisión del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas adoptada en virtud del Capítulo VII de la Carta de esa organización, el país del Prestatario prohíba los pagos a países, personas o entidades. Cuando se trate de que el país del Prestatario, en cumplimiento de este mandato, prohíba pagos a una firma o compra de bienes en particular, esta firma puede ser excluida.
- (b) Las empresas de propiedad del Estado o entidades estatales del país del Prestatario pueden participar solamente si pueden demostrar que: (i) tienen autonomía legal y financiera; (ii) funcionan conforme a las leyes comerciales; y (iii) no son entidades dependientes del Prestatario o del Subprestatario.
- (c) Como excepción al inciso (b), cuando se requieran los servicios de universidades estatales o de centros de investigación del país del Prestatario por considerarse que,



dada la naturaleza única y excepcional de sus servicios, su participación es vital para la ejecución de un proyecto, el Banco puede aceptar, caso por caso, la contratación de esas instituciones. Bajo la misma premisa, con el financiamiento del Banco se puede contratar de manera individual a profesores o científicos de universidades o centros de investigación.

- (d) Los funcionarios del gobierno o servidores públicos solamente pueden ser contratados como consultores individuales o como miembros de un equipo de una firma consultora, siempre que: (i) estén en licencia sin goce de sueldo; (ii) no sean contratados por la entidad en la que hayan trabajado durante el periodo inmediatamente anterior al que comenzaron la licencia; y (iii) su contratación no genere un conflicto de intereses (véase párrafo 1.9).
- (e) Toda firma, individuo, empresa matriz o filial, u organización anterior constituida o integrada por cualquiera de los individuos designados como partes contratantes que el Banco declare inelegible de conformidad con lo dispuesto en los incisos (b)(v) y (e) del párrafo 1.21 de estas Políticas, relativos a Prácticas Prohibidas (según la definición contemplada en el párrafo 1.21), o que otra institución financiera internacional declare inelegible, y con sujeción a lo dispuesto en acuerdos suscritos por el Banco concernientes al reconocimiento recíproco de sanciones, no será elegible para la adjudicación o derivación de beneficio alguno, financiero o de cualquier otra índole, de un contrato financiado por el Banco durante el plazo que el Banco determine.

Contratación Anticipada y Financiamiento Retroactivo

- 1.12 En ciertas circunstancias, tales como las de acelerar la ejecución de un proyecto, el Prestatario puede iniciar, con el consentimiento del Banco, la selección de consultores antes de que se firme el correspondiente Contrato de Préstamo. Este proceso se denomina contratación anticipada. En tales casos, los procedimientos de selección, las solicitudes de expresión de interés, incluyendo su publicación, deben estar de acuerdo con estas Políticas, y el Banco debe examinar el proceso seguido por el Prestatario. El Prestatario asume a su propio riesgo la contratación anticipada. Cualquier notificación de "no objeción" del Banco con respecto a los procedimientos, la documentación o la propuesta de adjudicación no lo compromete a otorgar un préstamo para el proyecto de que se trate. Si el Contrato de Préstamo se firma, el reembolso del Banco de los pagos que el Prestatario haya efectuado previamente en virtud del contrato celebrado con anterioridad a la firma de dicho Contrato de Préstamo se conoce como financiamiento retroactivo y éste solamente está permitido dentro de los límites especificados en el Contrato de Préstamo.

Asociaciones entre Firmas Consultoras

- 1.13 Los consultores pueden asociarse entre sí, ya sea formando una asociación en participación, consorcio o asociación (APCA) o mediante un acuerdo de subconsultoría con el fin de complementar sus respectivas áreas de especialización, fortalecer la capacidad técnica de sus propuestas y poner a disposición del Prestatario un grupo más amplio de expertos, proveer mejores enfoques y metodologías y, en algunos casos, ofrecer precios más bajos. Este tipo de APCA puede ser de largo plazo (independientemente de cualquier trabajo en particular) o para hacer un trabajo específico. Si el Prestatario contrata a una APCA, ésta debe nombrar a



GN -2350-9

una de las firmas como representante de la asociación; todos los miembros de la APCA firmarán el contrato y deben ser responsables mancomunados y solidariamente en la totalidad del trabajo. Una vez completada la lista corta y emitida la solicitud de propuesta (SP), solamente con la aprobación del Prestatario se debe permitir la formación de APCA o de subconsultorías entre las firmas de la lista corta. Los Prestatarios no deben exigir a los consultores que formen APCA con una firma o un grupo de firmas determinados, pero pueden alentar la asociación con firmas nacionales calificadas.

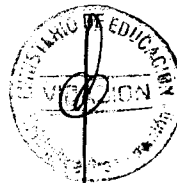
Revisión, Asistencia y Supervisión por Parte del Banco

- 1.14 El Banco revisa la contratación de consultores realizada por el Prestatario con objeto de cerciorarse a su satisfacción de que el proceso de selección se lleve a efecto de conformidad con las presentes Políticas. Los procedimientos de revisión se describen en el Apéndice 1.
- 1.15 En circunstancias especiales, y en respuesta a una solicitud por escrito del Prestatario, el Banco puede proporcionar al Prestatario una lista corta de firmas que considere capaces de realizar el trabajo. El suministro de la lista corta por parte del Banco no representa su respaldo a los consultores.
- 1.16 El Prestatario es responsable de supervisar el desempeño de los consultores y de asegurarse de que éstos lleven a cabo los servicios que se les han encargado de conformidad con el contrato. Sin asumir las responsabilidades del Prestatario ni de los consultores, el personal del Banco debe vigilar los resultados de los servicios en la medida en que sea necesario para determinar, a satisfacción del Banco, que se están realizando con el nivel de calidad apropiado y que se basan en datos aceptables. Según proceda, el Banco podrá tomar parte en las discusiones entre el Prestatario y los consultores y, si fuera necesario, puede ayudar al Prestatario a atender problemas relacionados con la tarea asignada. Si una parte importante de los servicios de preparación del proyecto se realiza en las oficinas centrales de los consultores, el personal del Banco puede, con el acuerdo previo del Prestatario, visitar dichas oficinas para revisar las actividades de los consultores.

Contrataciones No Elegibles para Financiamiento del Banco

- 1.17 El Banco no financia gastos por concepto de servicios de consultoría si los consultores no han sido seleccionados o los servicios no han sido contratados de conformidad con los procedimientos establecidos en el Contrato de Préstamo y con el Plan de Adquisiciones¹¹ aprobado por el Banco. En esos casos, el Banco declarará la no elegibilidad de la contratación para su financiamiento, y es política del Banco cancelar la porción del préstamo asignada a los servicios cuya contratación sea declarada no elegible. Además, el Banco puede usar otros recursos legales en virtud del Contrato de Préstamo. Aun cuando se haya adjudicado el contrato después de obtener la "no objeción" del Banco, el Banco puede declarar no elegible para su financiamiento la contratación si llega a la conclusión de que la "no objeción" fue emitida sobre la base de información incompleta, inexacta o engañosa proporcionada por el Prestatario o si los términos y condiciones del contrato fueron modificados sin la aprobación del Banco.

¹¹ Véase párrafo 1.23.



Referencias al Banco

- 1.18 El Prestatario debe emplear el siguiente texto¹² cuando se refiera al Banco en la solicitud de propuestas y en los documentos del contrato:

“*[Nombre del Prestatario o Beneficiario]* (en adelante denominado el “Prestatario”) ha solicitado o recibido un financiamiento (en adelante denominado “fondos”) del Banco Interamericano de Desarrollo (en adelante denominado “el Banco”) para sufragar el costo del proyecto especificado en la hoja de datos de la solicitud de propuestas (SP). El Prestatario destinará una porción de estos fondos para sufragar los gastos elegibles en virtud del Contrato de Préstamo objeto de esta Solicitud de Propuestas. Dichos pagos se ajustarán en todos sus aspectos a las condiciones de dicho Contrato de Préstamo. El Banco efectuará pagos solamente a solicitud del Prestatario y después que el Banco haya aprobado dichos pagos, de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en el Contrato de Préstamo entre el Prestatario y el Banco. Los pagos estarán sujetos en todo respecto a los términos y condiciones establecidos en dicho Contrato de Préstamo. Nadie sino el Prestatario tendrá derechos en virtud del Contrato de Préstamo para reclamar los recursos del préstamo.”

Capacitación o Transferencia de Conocimientos

- 1.19 Si los servicios asignados incluyen un componente importante de capacitación o de transferencia de conocimientos al personal del Prestatario o a consultores nacionales, en los términos de referencia (TR) se deben indicar los objetivos, la naturaleza, el alcance y las metas del programa de capacitación, incluyendo los detalles sobre los instructores y los funcionarios que recibirán capacitación, los conocimientos que se han de transferir, el plazo, y los arreglos sobre supervisión y evaluación. El costo del programa de capacitación se debe incluir en el contrato del consultor y en el presupuesto de los servicios asignados.

Idioma

- 1.20 La SP y las propuestas se deben redactar en uno de los siguientes idiomas, a elección del Prestatario: español, inglés, francés o portugués. La SP, el contrato y toda la correspondencia y documentación relacionadas con la propuesta, que se intercambien entre el consultor y el Prestatario, deben estar escritos en el idioma especificado en la SP. Los documentos complementarios y textos impresos que formen parte de la expresión de interés o propuesta podrán estar escritos en otro idioma, con la condición de que las partes relevantes de dicho material, vayan acompañadas de una traducción al idioma indicado en la SP. Para todos los efectos de interpretación de las propuestas prevalecerá dicha traducción.

Prácticas Prohibidas

- 1.21 El Banco exige a todos los Prestatarios (incluidos los beneficiarios de donaciones), organismos ejecutores y organismos contratantes, al igual que a todas las firmas, entidades o individuos oferentes por participar o participando en actividades financiadas por el Banco incluidos, entre otros, solicitantes, oferentes, contratistas, firmas de consultoría y consultores

¹² Con las modificaciones que procedan cuando se trate de una donación o de un fondo administrado.



GN -2350-9

individuales, miembros del personal, subcontratistas, subconsultores, y proveedores de bienes o servicios (incluidos sus respectivos funcionarios, empleados y representantes, ya sean sus atribuciones expresas o implícitas) observar los más altos niveles éticos y denunciar al Banco¹³ todo acto sospechoso de constituir una Práctica Prohibida del cual tenga conocimiento o sea informado durante el proceso de selección y las negociaciones y la ejecución de un contrato. Las Prácticas Prohibidas comprenden: (i) prácticas corruptas; (ii) prácticas fraudulentas; (iii) prácticas coercitivas; (iv) prácticas colusorias; y (v) prácticas obstructivas. El Banco ha establecido mecanismos para denunciar la supuesta comisión de Prácticas Prohibidas. Toda denuncia deberá ser remitida a la Oficina de Integridad Institucional (OII) del Banco para que se investigue debidamente. El Banco también ha adoptado procedimientos de sanción para la resolución de casos. Asimismo, el Banco ha celebrado acuerdos con otras instituciones financieras internacionales a fin de dar un reconocimiento recíproco a las sanciones impuestas por sus respectivos órganos sancionadores. A efectos del cumplimiento de esta Política:

- (a) El Banco define las expresiones que se indican a continuación:
- (i) Una *práctica corrupta* consiste en ofrecer, dar, recibir, o solicitar, directa o indirectamente, cualquier cosa de valor para influenciar indebidamente las acciones de otra parte;
 - (ii) Una *práctica fraudulenta* es cualquier acto u omisión, incluida la tergiversación de hechos y circunstancias, que deliberada o imprudentemente engañen, o intenten engañar, a alguna parte para obtener un beneficio financiero o de otra naturaleza o para evadir una obligación;
 - (iii) Una *práctica coercitiva* consiste en perjudicar o causar daño, o amenazar con perjudicar o causar daño, directa o indirectamente, a cualquier parte o a sus bienes para influenciar indebidamente las acciones de una parte;
 - (iv) Una *práctica colusoria* es un acuerdo entre dos o más partes realizado con la intención de alcanzar un propósito inapropiado, lo que incluye influenciar en forma inapropiada las acciones de otra parte; y
 - (v) Una *práctica obstructiva* consiste en:
 - (aa) destruir, falsificar, alterar u ocultar deliberadamente evidencia significativa para la investigación o realizar declaraciones falsas ante los investigadores con el fin de impedir materialmente una investigación del Grupo del Banco sobre denuncias de una práctica corrupta, fraudulenta, coercitiva o colusoria; y/o amenazar, hostigar o intimidar a cualquier parte para impedir que divulgue su conocimiento de asuntos que son importantes para la investigación o que prosiga la investigación, o

¹³ En el sitio virtual del Banco (www.iadb.org/integrity) se facilita información sobre cómo denunciar la supuesta comisión de Prácticas Prohibidas, las normas aplicables al proceso de investigación y sanción y el convenio que rige el reconocimiento recíproco de sanciones entre instituciones financieras internacionales.



(bb) todo acto dirigido a impedir materialmente el ejercicio de inspección del Banco y los derechos de auditoría previstos en el párrafo 1.21 (f) de abajo.

- (b) Si se determina que, de conformidad con los procedimientos de sanción del Banco, cualquier firma, entidad o individuo actuando como oferente o participando en una actividad financiada por el Banco incluidos entre otros, solicitantes, oferentes, contratistas, empresas de consultoría y consultores individuales, miembros del personal, subcontratistas, subconsultores, proveedores de bienes o servicios, Prestatarios (incluidos los Beneficiarios de donaciones), organismos ejecutores u organismos contratantes (incluidos sus respectivos funcionarios, empleados y representantes, ya sean sus atribuciones expresas o implícitas) ha cometido una Práctica Prohibida en cualquier etapa de la adjudicación o ejecución de un contrato, el Banco podrá:
- (i) no financiar ninguna propuesta de adjudicación de un contrato para servicios de consultoría financiado por el Banco;
 - (ii) suspender los desembolsos de la operación, si se determina, en cualquier etapa, que un empleado, agencia o representante del Prestatario, el Organismo Ejecutor o el Organismo Contratante ha cometido una Práctica Prohibida;
 - (iii) declarar una contratación no elegible para financiamiento del Banco y cancelar y/o acelerar el pago de una parte del préstamo o de la donación relacionada inequívocamente con un contrato, cuando exista evidencia de que el representante del Prestatario, o Beneficiario de una donación, no ha tomado las medidas correctivas adecuadas (lo que incluye, entre otras cosas, la notificación adecuada al Banco tras tener conocimiento de la comisión de la Práctica Prohibida) en un plazo que el Banco considere razonable;
 - (iv) emitir una amonestación a la firma, entidad o individuo en el formato de una carta formal de censura por su conducta;
 - (v) declarar a una firma, entidad o individuo inelegible, en forma permanente o por determinado período de tiempo, para que (i) se le adjudiquen o participe en actividades financiadas por el Banco, y (ii) sea designado¹⁴ subconsultor, subcontratista o proveedor de bienes o servicios por otra firma elegible a la que se adjudique un contrato para ejecutar actividades financiadas por el Banco;
 - (vi) remitir el tema a las autoridades pertinentes encargadas de hacer cumplir las leyes; y/o
 - (vii) imponer otras sanciones que considere apropiadas bajo las circunstancias del caso, incluida la imposición de multas que representen para el Banco un reembolso de los costos vinculados con las investigaciones y actuaciones.

¹⁴ Un subconsultor, subcontratista o proveedor de bienes o servicios designado (se utilizan diferentes apelaciones dependiendo del documento de licitación) es aquel que cumple una de las siguientes condiciones: (i) ha sido incluido por el oferente en su oferta o solicitud de precualificación debido a que aporta experiencia y conocimientos específicos y esenciales que permiten al oferente cumplir con los requisitos de elegibilidad de la licitación; o (ii) ha sido designado por el Prestatario.



Dichas sanciones podrán ser impuestas en forma adicional o en sustitución de las sanciones arriba referidas.

- (c) Lo dispuesto en los incisos (i) y (ii) del párrafo 1.21 (b) se aplicará también en casos en los que las partes hayan sido temporalmente declaradas inelegibles para la adjudicación de nuevos contratos en espera de que se adopte una decisión definitiva en un proceso de sanción, o cualquier otra resolución.
- (d) Cualquier medida adoptada por el Banco de conformidad con las disposiciones referidas anteriormente será de carácter público.
- (d) Asimismo, cualquier firma, entidad o individuo actuando como oferente o participando en una actividad financiada por el Banco, incluidos, entre otros, solicitantes, oferentes, contratistas, empresas de consultoría y consultores individuales, miembros del personal, subcontratistas, subconsultores, proveedores de bienes o servicios, Prestatarios (incluidos los Beneficiarios de donaciones), organismos ejecutores o contratantes (incluidos sus respectivos funcionarios, empleados y representantes, ya sean sus atribuciones expresas o implícitas) podrá verse sujeto a sanción de conformidad con lo dispuesto en acuerdos suscritos por el Banco con otra institución financiera internacional concernientes al reconocimiento recíproco de decisiones de inhabilitación. A efectos de lo dispuesto en el presente párrafo, el término "sanción" incluye toda inhabilitación permanente, imposición de condiciones para la participación en futuros contratos o adopción pública de medidas en respuesta a una contravención del marco vigente de una institución financiera internacional aplicable a la resolución de denuncias de comisión de Prácticas Prohibidas.
- (f) El Banco requiere que en las SP y los contratos financiados con un préstamo o donación del Banco se incluya una disposición que exija que los consultores, sus solicitantes, oferentes, contratistas, representantes, miembros del personal, subconsultores, subcontratistas y proveedores de bienes o servicios permitan al Banco revisar cualesquiera cuentas, registros y otros documentos relacionados con la presentación de propuestas y con el cumplimiento del contrato y someterlos a una auditoría por auditores designados por el Banco. Bajo esta política, todo consultor y sus representantes, miembro del personal, subconsultor, subcontratista o proveedor de bienes o servicios deberá prestar plena asistencia al Banco en su investigación. El Banco tendrá derecho asimismo a exigir que se incluya en contratos financiados con un préstamo o donación del Banco una disposición que requiera que los consultores y sus representantes, miembros del personal, subconsultores, subcontratistas o proveedores de bienes o servicios: (i) conserven todos los documentos y registros relacionados con actividades financiadas por el Banco por un período de siete (7) años luego de terminado el trabajo contemplado en el respectivo contrato; y (ii) soliciten la entrega de todo documento necesario para la investigación de denuncias de comisión de Prácticas Prohibidas y hagan que empleados o agentes del consultor que tengan conocimiento de las actividades financiadas por el Banco estén disponibles para responder a las consultas relacionadas con la investigación provenientes de personal del Banco o de cualquier investigador, agente, auditor o consultor apropiadamente designado. Si el consultor, su representante, miembro del personal, subconsultor, subcontratista o proveedor de bienes o servicios se niega a



cooperar o incumple los requerimientos del Banco, o de cualquier otra forma obstaculiza la investigación del Banco, el Banco, bajo su sola discreción, podrá tomar medidas apropiadas contra el consultor, su representante, miembro del personal, subconsultor, subcontratista o proveedor de bienes o servicios.

- (g) El Banco exigirá que, cuando un Prestatario contrate a una agencia especializada para prestar servicios de asistencia técnica, de conformidad con lo establecido en el párrafo 3.15, en el marco de un acuerdo entre el Prestatario y dicha agencia especializada, todas las disposiciones contempladas en el párrafo 1.21 relativas a sanciones y Prácticas Prohibidas se apliquen íntegramente a los solicitantes, oferentes, contratistas, empresas de consultoría o consultores individuales, miembros del personal, subcontratistas, subconsultores, proveedores de bienes o servicios (incluidos sus respectivos funcionarios, empleados y representantes, ya sean sus atribuciones expresas o implícitas) o cualquier otra entidad que haya suscrito contratos con dicha agencia especializada para la provisión de bienes o servicios conexos relacionados con actividades financiadas por el Banco. El Banco se reserva el derecho de obligar al Prestatario a que se acoja a recursos tales como la suspensión o la rescisión. Las agencias especializadas deberán consultar la lista de firmas e individuos declarados inelegibles de forma temporal o permanente por el Banco. En caso de que una agencia especializada suscriba un contrato o una orden de compra con una firma o individuo declarado inelegible de forma temporal o permanente por el Banco, el Banco no financiará los gastos conexos y se acogerá a otras medidas que considere convenientes.

- 1.22. Con el acuerdo específico del Banco y en las SP de contratos mayores financiados por el Banco, el Prestatario puede introducir el requisito de que el consultor, al competir por obtener el contrato y durante su ejecución, incluya en la propuesta su compromiso de cumplir con las leyes del país contra Prácticas Prohibidas (incluido el soborno), conforme se incluya en la SP¹⁵. El Banco aceptará que se introduzca este requisito a solicitud del país del Prestatario siempre que las condiciones que gobiernen dicho compromiso sean satisfactorias para el Banco.

Plan de Adquisiciones

- 1.23 Como parte de la preparación de un proyecto, y antes de que inicie el proceso de negociación de un préstamo, el Prestatario debe preparar y presentar al Banco para su aprobación un Plan de Adquisiciones¹⁶, en el que se indique: (a) la contratación de servicios de consultoría que se requerirán para llevar a cabo el proyecto durante un periodo inicial de al menos 18 meses; (b)

¹⁵ Por ejemplo, dicho compromiso podría redactarse de la siguiente manera: "Al competir por obtener el contrato de referencia (y en caso de que se nos adjudique, durante su ejecución), nos comprometemos a cumplir estrictamente con las leyes contra el fraude y la corrupción en vigencia en el país del Prestatario, las cuales aparecen listadas por el contratante en el pedido de propuestas de este contrato y, sin perjuicio de los procedimientos del Banco para tratar casos de fraude y corrupción, acatar las normas administrativas de [autoridad correspondiente] para conocer y resolver todos los casos relacionados con procedimientos de adquisiciones".

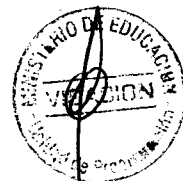
¹⁶ Si el proyecto incluye la contratación de bienes, contratación de obra y servicios diferentes a los de consultoría, el Plan de Contrataciones debe incluir también los métodos de selección que se emplearán para la contratación de bienes, contratación de obra pública y servicios diferentes a los de consultoría de acuerdo con las *Políticas de Adquisiciones para Bienes y Obras con Financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo*. El Banco pondrá a disposición pública el Plan de Contrataciones inicial una vez que el préstamo correspondiente haya sido aprobado; cualquier actualización de este Plan será puesta a disposición del público una vez que haya sido aprobada.

los métodos que se utilicen para la selección de los consultores; y (c) los procedimientos de revisión del Banco¹⁷. El Prestatario debe actualizar el Plan de Adquisiciones anualmente o cuando sea necesario a lo largo de la ejecución del proyecto. El Prestatario debe implementar el Plan de Adquisiciones de la manera como haya sido aprobado por el Banco.



¹⁷ Véase Apéndice I.

II. Selección Basada en la Calidad y el Costo (SBCC)

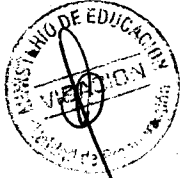


El Proceso de Selección

- 2.1 La SBCC es un proceso competitivo entre las firmas incluidas en la lista corta en el que, para seleccionar la empresa a la que se adjudicará el contrato, se tienen en cuenta la calidad de la propuesta y el costo de los servicios. El costo como un factor de selección debe utilizarse juiciosamente. La ponderación que se asigne a la calidad y al costo se determinará en cada caso de acuerdo a la naturaleza del trabajo que se ha de realizar.
- 2.2 El proceso de selección consta de las etapas siguientes:
- (a) preparación de los términos de referencia (TR);
 - (b) preparación de la estimación de costos y presupuesto;
 - (c) publicidad;
 - (d) preparación de la lista corta de consultores;
 - (e) preparación y emisión de la solicitud de propuestas (SP) [que debe incluir: la Carta de Invitación (CI), las Instrucciones a los Consultores (IC), los TR y el borrador de contrato propuesto];
 - (f) recepción de propuestas;
 - (g) evaluación de las propuestas técnicas: consideración de la calidad;
 - (h) apertura pública de las propuestas de precio;
 - (i) evaluación de la propuesta de precio;
 - (j) evaluación final de calidad y costo; y
 - (k) negociación y adjudicación del contrato a la firma seleccionada.

Términos de Referencia (TR)

- 2.3 El Prestatario será responsable de preparar los TR para el trabajo que se ha de realizar. Los TR deben ser preparados por una persona o varias personas o por una firma especializada en la materia a que se refiere el trabajo. El alcance de los servicios descritos en los TR debe ajustarse al presupuesto de que se dispone. En esos TR se deben definir claramente los objetivos, las metas y el alcance del trabajo encomendado y suministrarse información básica (incluso una lista de los estudios y datos básicos pertinentes que ya existan) con objeto de facilitar a los consultores la preparación de sus propuestas. Si uno de los objetivos es la capacitación o la transferencia de conocimientos, es preciso describirlo específicamente con detalles sobre el número de funcionarios que recibirán capacitación y otros datos similares,



con el fin de permitir a los consultores estimar los recursos que se necesitarán. En los TR se deben enumerar los servicios y los estudios necesarios para llevar a cabo el trabajo y los resultados previstos (por ejemplo, informes, datos, mapas, levantamientos). Sin embargo, los TR no deben ser demasiado detallados ni inflexibles, a fin de que los consultores que compitan puedan proponer su propia metodología y el personal asignado. Se alentará a las firmas a que comenten los TR en sus propuestas. En los TR se deben definir claramente las responsabilidades respectivas del Prestatario y los consultores.

Estimación de Costos (Presupuesto)

- 2.4 Es esencial una preparación cuidadosa de la estimación de costos para que los recursos presupuestarios asignados guarden relación con la realidad. La estimación de costos debe fundamentarse en el diagnóstico que haga el Prestatario de los recursos necesarios para llevar a cabo el trabajo, es decir, tiempo del personal, apoyo logístico e insumos materiales (por ejemplo, vehículos, equipo de laboratorio). Los costos se deben dividir en dos grandes categorías: (a) honorarios o remuneraciones (según el tipo de contrato que se utilice); y (b) gastos reembolsables, y se deben dividir además en costos en moneda del país del Prestatario y en otras monedas. El costo del tiempo del personal se debe calcular sobre una base objetiva respecto del personal extranjero y nacional.

Publicidad

- 2.5 Para todos los proyectos se requiere que el Prestatario prepare y presente al Banco un borrador del Aviso General de Adquisiciones. El Banco se encargará de tramitar la publicación de dicho aviso en los sitios de Internet de *United Nations Development Business* (*UNDB online*) y del Banco¹⁸. A fin de obtener expresiones de interés, el Prestatario debe incluir una lista de los servicios de consultoría previstos en el Aviso General de Adquisiciones¹⁹, y debe publicar un Aviso Específico de Adquisiciones solicitando expresiones de interés por cada contrato de consultoría, los que se publicarán en un periódico de amplia circulación nacional o en la gaceta oficial (si se encuentra disponible en Internet), o en el sitio de Internet único oficial del país dedicado a la publicación de avisos de licitación del sector público, el cual no debe tener costo de acceso. Además, los contratos de valor mayor al equivalente de US \$200.000 se deben anunciar en los sitios de Internet del *UNDB online* y del Banco. Los Prestatarios pueden también anunciar sus solicitudes de expresiones de interés en un periódico internacional o una revista técnica. Los datos solicitados deben ser los mínimos necesarios para formarse un juicio acerca de la idoneidad de la firma y no deben ser tan complejos como para desalentar a los consultores de expresar interés. Se deben conceder por lo menos 14 días a partir de la fecha de publicación en el sitio de Internet del *UNDB online* para la recepción de respuestas antes de proceder a confeccionar la lista corta.

Lista Corta de Consultores

- 2.6 El Prestatario es responsable de preparar la lista corta. El Prestatario debe considerar en primer lugar a aquellas firmas que expresen interés y que tengan las calificaciones

¹⁸ *UNDB* es una publicación de las Naciones Unidas. Para Información sobre suscripciones contactar a *Development Business*, United Nations, GCPO Box 5850, New York, N.Y. 10163-5850, U.S.A. (Página de Internet: www.devbusiness.com; correo electrónico: dbsubscribe@un.org) El sitio de Internet del Banco Interamericano de Desarrollo es www.iadb.org.

¹⁹ El Prestatario prepara el Aviso General de Contrataciones y lo envía al Banco, que se encarga de su publicación en el sitio de Internet del *United Nations Development Business* (*UNDB online*) y en el sitio de Internet del Banco.



apropiadas. Las listas cortas deben incluir seis firmas con una amplia representación geográfica; no más de dos podrán pertenecer al mismo país y por lo menos una debe ser de un país miembro Prestatario del Banco, a menos que no se haya podido establecer la existencia de firmas calificadas en países miembros Prestatarios del Banco. El Banco podría aceptar listas cortas que incluyan un menor número de firmas, en condiciones especiales, por ejemplo, cuando sólo unas cuantas firmas calificadas hayan expresado interés para un trabajo específico o cuando el tamaño del contrato no justifique una mayor competencia. A los efectos de establecer la lista corta, la nacionalidad de la firma debe ser la del país en que se encuentre legalmente constituida o incorporada y en el caso de APCA, debe ser la nacionalidad de la firma que se designe como representante de la asociación en participación. El Banco puede acordar con el Prestatario ampliar o reducir la lista corta; sin embargo, una vez que el Banco ha emitido la "no objeción" a la lista corta, el Prestatario no podrá agregar ni suprimir nombres sin la anuencia del Banco. El Prestatario debe proporcionar la lista corta definitiva a las firmas que hayan expresado interés, así como a cualquier otra firma que así lo solicite.

- 2.7 La lista corta podrá estar compuesta enteramente de consultores nacionales, si el trabajo por realizar está por debajo del techo (o techos) establecido en el Plan de Adquisiciones aprobado por el Banco²⁰, si se dispone de un número suficiente de firmas calificadas para constituir una lista corta a costos competitivos y si es evidente que no se justifica una competencia que incluya a consultores extranjeros o éstos no expresaron interés²¹. Estos mismos montos deben ser considerados como los umbrales que determinen si las listas cortas estarán constituidas únicamente por firmas nacionales en el caso de Programas de Enfoque Sectorial (SWAPs)²², (en los que se empleen fondos comunes de los gobiernos y donantes), seleccionadas mediante los procedimientos acordados con el Banco. Sin embargo, si hay firmas extranjeras que han expresado interés, éstas deben ser consideradas.
- 2.8 De preferencia, la lista corta debería incluir consultores de la misma categoría, con capacidad y objetivos empresariales similares. Por consiguiente, la lista corta deberá estar compuesta por firmas de experiencia similar o por organizaciones no lucrativas (ONG, universidades, agencias especializadas, etc.) que presten sus servicios en el mismo campo de experiencia. Si se incluyen firmas de diferentes campos de experiencia se empleará ya sea el método de Selección Basado en Calidad (SBC) o el de Selección Basado en las Calificaciones de los Consultores (SCC) para asignaciones menores²³. La lista corta no debe incluir consultores individuales.

Preparación y Emisión de Solicitud de Propuestas (SP)

- 2.9 La SP debe incluir: (a) la Carta de Invitación; (b) las Instrucciones a los Consultores; (c) los TR; y (d) el contrato propuesto. Los Prestatarios deben utilizar las SP estándar emitidas por

²⁰ Los límites en dólares de EE.UU. pueden ser determinados en cada caso, tomando en consideración la naturaleza del proyecto, la capacidad de los consultores nacionales y la complejidad de los servicios. El límite (o límites) no debe en ningún caso exceder el monto definido en el Informe de la Evaluación de Contrataciones (CPAR) del país del Prestatario. Los valores límites para cada país se publicarán en la página de Internet del Banco.

²¹ Al elaborar la lista corta de consultores nacionales, el Prestatario podrá incluir cualquier firma originaria de un país miembro del Banco que esté registrado en el país del Prestatario.

²² Los SWAPs representan un enfoque de las agencias de desarrollo para apoyar programas de los países, cuya escala es mayor a la de un proyecto específico. Generalmente abarcan un sector o varias secciones de éste.

²³ Los valores máximos que definen a los contratos de "pequeño" valor se determinarán en cada caso, tomando en cuenta la naturaleza y complejidad del trabajo, pero no deben exceder el equivalente a USD\$200.000.



el Banco, con el mínimo de modificaciones necesarias para destacar las condiciones específicas del proyecto, aceptables para el Banco. Cualquiera de los cambios debe ser indicado solamente en la Hoja de Datos de la SP. Los Prestatarios deben incluir la lista de todos los documentos comprendidos en la SP. El Prestatario puede distribuir la SP de manera electrónica siempre que el Banco esté de acuerdo con la eficacia de dicho sistema. Si la SP se distribuye de manera electrónica, el sistema debe ser seguro a fin de evitar que la SP sea modificada y que el acceso al sistema sea restringido únicamente a las firmas de la lista corta.

Carta de Invitación (CI)

- 2.10 En la CI debe constar la intención del Prestatario de celebrar un contrato para la prestación de servicios de consultoría, indicar la fuente de financiamiento, proporcionar los detalles del Contratante, la fecha, la hora y la dirección para la presentación de las propuestas.

Instrucciones a los Consultores (IC)

- 2.11 La sección de IC en la SP debe incluir toda información necesaria para ayudar a los consultores a preparar propuestas que respondan a lo solicitado, y debe asegurar la mayor transparencia posible al procedimiento de selección al suministrar información sobre el proceso de evaluación e indicar los criterios y factores de evaluación y su ponderación respectiva, y el puntaje mínimo aceptable de calidad. En la IC se debe indicar la participación esperada de los profesionales clave (personas-mes) que se requiere de los consultores o el presupuesto total, pero no ambos. Sin embargo, los consultores deben tener libertad para preparar sus propias estimaciones del tiempo del personal necesario para llevar a cabo el trabajo y del costo correspondiente de su propuesta. En la IC se debe especificar el plazo de validez de la propuesta que debe ser el adecuado para evaluar las propuestas, y otorgar el fallo de adjudicación, revisión del Banco y finalizar la negociación del Contrato. En el Apéndice 2 aparece una lista detallada de la información que se debe incluir en la IC.

Contrato

- 2.12 En la Sección IV de estas Políticas se presentan brevemente los tipos de contrato utilizados con mayor frecuencia. Los Prestatarios deben utilizar el contrato estándar apropiado emitido por el Banco, con los cambios mínimos que éste considere aceptables y que sean necesarios para cubrir temas específicos relativos a un país o un proyecto. Todo cambio de ese tipo se debe introducir solamente por medio de las Condiciones Especiales del Contrato (CEC), y no mediante cambios en los textos de las Condiciones Generales del Contrato (CGC) que aparecen en el contrato estándar emitido por el Banco. Dichos contratos tipo abarcan la mayoría de los servicios de consultoría. En los casos en que no resulten apropiados (por ejemplo, para inspección previa al embarque, servicios de agencias de contrataciones, capacitación de estudiantes en universidades, servicios de publicidad para la privatización o acuerdos de asistencia recíproca), los Prestatarios deben utilizar otros formularios de contrato que el Banco considere aceptables.

Recepción de las Propuestas

- 2.13 El Prestatario debe conceder a los consultores tiempo suficiente para preparar sus propuestas. El plazo que se conceda debe considerar las tareas que se asignen al consultor. Sin embargo, el plazo normalmente no debe ser inferior a cuatro semanas ni superior a tres meses (por



GN-2350-9

ejemplo, para servicios que requieran el establecimiento de una metodología sofisticada o la preparación de un plan maestro multidisciplinario). Durante este intervalo, las firmas pueden solicitar aclaraciones respecto de la información proporcionada en la SP. El Prestatario debe responder a las aclaraciones por escrito y debe enviar una copia de ellas a todas las firmas comprendidas en la lista corta (que tengan la intención de presentar propuestas). Si es necesario, el Prestatario debe prorrogar el plazo para la presentación de propuestas. Las propuestas técnicas y propuestas de precio se deben entregar al mismo tiempo. No se deben aceptar enmiendas a las propuestas técnicas o de precio, una vez que se haya cumplido el plazo de presentación. Con el fin de salvaguardar la integridad del proceso, las propuestas técnicas y de precio se deben presentar en sobres cerrados y separados. Los sobres con las propuestas técnicas deben ser abiertos inmediatamente por un comité de funcionarios que representen los departamentos pertinentes (técnico, financiero, jurídico, según corresponda), después de la hora de cierre para la presentación de propuestas. Las propuestas de precio deben permanecer cerradas y deben quedar depositadas en poder de un auditor público o una autoridad independiente hasta que se proceda a abrirlas en público. Toda propuesta que se reciba con posterioridad a la hora de cierre para la presentación de propuestas debe ser devuelta sin abrir. Los Prestatarios pueden usar sistemas electrónicos que permitan a los consultores presentar sus propuestas de manera electrónica, siempre que el Banco esté de acuerdo con la eficacia del sistema, incluido, *inter alia*, que el sistema sea seguro, que conserve la confidencialidad y autenticidad de las propuestas presentadas, que tenga un sistema de autenticación o un equivalente que asegure que los consultores permanecen vinculados a sus propuestas. En este caso, los consultores deben mantener el derecho de optar por presentar sus propuestas escritas en papel.

Evaluación de las Propuestas: Consideraciones de la Calidad y el Costo

- 2.14 La evaluación de las propuestas se debe llevar a cabo en dos etapas; primero la calidad y a continuación el costo. Los encargados de evaluar las propuestas técnicas no deben tener acceso a las propuestas de precio hasta que el proceso de evaluación técnica haya concluido, incluyendo cualquier revisión por parte del Banco y la no objeción correspondiente haya sido emitida. Se deben abrir las propuestas de precio solamente cuando el proceso de evaluación de las propuestas técnicas haya concluido y notificados los resultados de ésta a los consultores participantes en el proceso. La evaluación se debe llevar a cabo de plena conformidad con las disposiciones de la SP.

Evaluación de la Calidad

- 2.15 El Prestatario debe evaluar cada propuesta técnica (utilizando un comité de evaluación integrado por tres o más especialistas en el sector) teniendo en cuenta varios criterios: (a) la experiencia relevante del consultor en relación con la tarea asignada; (b) la calidad de la metodología propuesta; (c) las calificaciones profesionales del personal clave propuesto; (d) la transferencia de conocimientos, si así se establece en los TR; y (e) en la medida en que se incluya a nacionales entre el personal clave que desempeñará el trabajo. Se calificará cada criterio conforme a una escala de 1 a 100 y luego se ponderará cada calificación, lo que dará un puntaje. Las siguientes ponderaciones son indicativas, pueden ajustarse para ciertas circunstancias específicas y deben estar dentro de los rangos indicados más adelante, o los ajustes que el Banco acuerde con el Prestatario. Las ponderaciones propuestas se darán a conocer en la SP.



GN -2350-9

Experiencia específica del consultor:	0 a 10 puntos
Metodología:	20 a 50 puntos
Personal clave:	30 a 60 puntos
Transferencia de conocimientos ²⁴ :	0 a 10 puntos
Participación de nacionales ²⁵ :	0 a 10 puntos
Total:	100 puntos

- 2.16 Normalmente el Prestatario dividirá estos criterios en subcriterios. Por ejemplo, en el caso del criterio de la metodología, los subcriterios podrían ser *innovación y nivel de detalle*. Sin embargo, se utilizará el número mínimo de subcriterios que sean indispensables. El Banco recomienda no utilizar listas excesivamente detalladas de subcriterios que puedan hacer de la evaluación un procedimiento mecánico en vez de una evaluación profesional de las propuestas. Se puede asignar una ponderación relativamente pequeña a la experiencia pues este criterio ya se ha tenido en cuenta al incluir al consultor en la lista corta. Se asignará una ponderación mayor al criterio de metodología cuando se trate de servicios más complejos (por ejemplo, estudios multidisciplinarios de factibilidad o de gestión).
- 2.17 Se recomienda evaluar únicamente al personal clave. Debido a que el personal clave es el que determina en definitiva la calidad del desempeño del consultor, se asignará una ponderación mayor a este criterio si los servicios propuestos son complejos. El Prestatario examinará la información sobre las calificaciones y la experiencia del personal clave propuesto que figura en sus *curricula vitae*, los que deben ser fidedignos y completos y estar firmados por un funcionario autorizado de la firma de consultoría y por el consultor individual propuesto. Se calificará a los consultores individuales de acuerdo a los tres subcriterios siguientes, siempre que sean aplicables a los servicios:
- (a) calificaciones generales: educación general y capacitación, años de experiencia, cargos desempeñados, tiempo de permanencia como personal de la firma de consultores, experiencia en países en desarrollo, y otros similares;
 - (b) idoneidad para los servicios: educación, capacitación y experiencia en el sector específico, en el campo profesional, en el tema de los servicios y otros aspectos concretos de importancia para los servicios de que se trate; y
 - (c) experiencia en la región: conocimiento del idioma o dialecto local, la cultura, el sistema administrativo, la organización del gobierno, y otros similares.
- 2.18 Los Prestatarios deben evaluar cada propuesta sobre la base de calidad técnica con que ésta responda a los TR. Una propuesta se debe considerar inadecuada y debe ser rechazada en esta etapa si no responde a aspectos importantes de los TR o cuando no alcance el puntaje técnico mínimo especificado en la SP.

²⁴ La transferencia de conocimientos puede ser el objetivo principal de algunos servicios; en esos casos, debe indicarse en los TR y, con la aprobación previa del Banco, se le podrá asignar una ponderación mayor que denote su importancia.

²⁵ Según se desprende del número de nacionales que forman parte del personal clave presentado por firmas extranjeras y nacionales.



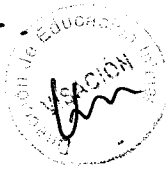
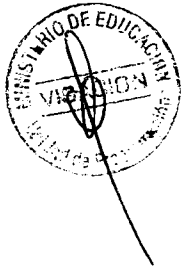
GN -2350-9

- 2.19 Al final del proceso, el Prestatario debe preparar un Informe de Evaluación Técnica (IET) acerca de la "calidad" de las propuestas y, en el caso de contratos sujetos a revisión ex-ante, someter el informe para la revisión del Banco y así obtener la "no objeción" correspondiente. En el informe se deben corroborar los resultados de la evaluación y se deben describir las fortalezas y limitaciones de las propuestas. Todos los registros referentes a la evaluación, tales como las hojas de calificación individual de cada propuesta, se deben conservar hasta que el proyecto se termine y se haya realizado la auditoría correspondiente.

Evaluación del Costo

- 2.20 Una vez finalizada la evaluación de la calidad y que el Banco haya expresado su "no objeción", el Prestatario debe notificar el puntaje técnico a los consultores que hayan presentado propuestas y debe notificar también a los consultores cuyas propuestas no obtuvieron la calificación mínima necesaria o que no se ajustaron a la SP o a los TR, con la indicación de que sus propuestas de precio les serán devueltas sin abrir después de concluido el proceso de selección. El Prestatario debe notificar simultáneamente a los consultores que hayan obtenido la calificación mínima necesaria e indicar la fecha, lugar y hora que se hayan fijado para abrir las propuestas de precio. La fecha de apertura debe establecerse con el tiempo suficiente que permita a los consultores hacer los arreglos necesarios para asistir a la apertura de propuestas. Las propuestas de precio deben ser abiertas en público en presencia de los representantes de los consultores que decidan asistir (en persona o por medios electrónicos). Cuando se abran las propuestas de precio, se deben leer en voz alta el nombre del consultor, el puntaje de calidad obtenido y los precios propuestos, (esta información debe ser publicada electrónicamente cuando se haya utilizado este mismo medio para la presentación de propuestas), y se debe enviar de inmediato al Banco una copia del acta correspondiente. El Prestatario debe preparar las actas de la apertura pública y debe enviar prontamente al Banco una copia de esta acta, así como a todos los consultores que presentaron propuestas.
- 2.21 El Prestatario debe examinar enseguida las propuestas de precio. Si hay errores aritméticos, éstos deben corregirse. Con el fin de comparar las propuestas, los costos deben convertirse a una sola moneda escogida por el Prestatario (moneda del país del Prestatario o una divisa plenamente convertible) según lo indicado en la SP. El Prestatario debe hacer esta conversión usando los tipos de cambio vendedor en el caso de las monedas cotizadas por una fuente oficial (como el Banco Central) o por un banco comercial o un periódico de circulación internacional para transacciones similares. En la SP se debe especificar la fuente y fecha del tipo de cambio que se utilizarán para la conversión, a condición de que dicha fecha no preceda en más de cuatro semanas a la fecha establecida como límite para la presentación de propuestas, ni sea posterior a la fecha original prevista para el vencimiento del período de validez de la propuesta.
- 2.22 Para propósitos de evaluación, el "precio" debe excluir los impuestos nacionales indirectos²⁶ que sean identificables y que apliquen al contrato y los impuestos aplicables a las remuneraciones de los consultores no residentes en el país del Prestatario que se deban pagar al mismo. El precio debe incluir la remuneración total del consultor y otros gastos, tales como viajes, traducciones, impresión de informes y gastos de apoyo secretarial. Se puede asignar un puntaje financiero de 100 a la propuesta de costo más bajo y otorgar a las demás

²⁶ Todos los impuestos indirectos exigidos en las facturas del contrato a nivel nacional, estatal (o provincial) o municipal.



propuestas puntajes financieros inversamente proporcionales a sus respectivos precios. Como alternativa, se pueden asignar calificaciones directamente proporcionales al precio u otra metodología. En la SP se debe detallar la metodología que se utilice.

Evaluación Combinada de la Calidad y el Costo

- 2.23 El puntaje total se debe obtener sumando los puntajes ponderados relativos a la calidad y el costo. El factor de ponderación del “costo” se debe elegir teniendo en cuenta la complejidad de los servicios y la importancia relativa con respecto a la calidad. Salvo que se trate de los tipos de servicio especificados en la Sección III, **la ponderación asignada al costo puede ser de 20 o de 30 puntos de un puntaje total de 100.** Las ponderaciones propuestas para la calidad y el costo se deben indicar en la SP. Se debe invitar a negociaciones a la firma que obtenga el puntaje total más alto.

Negociaciones y Adjudicación del Contrato

- 2.24 Las negociaciones deben incluir la discusión de temas relacionados con los TR, la metodología, la composición del equipo de personal, los insumos que aportará el Prestatario y las condiciones especiales del contrato. **Los acuerdos que se tomen sobre estos temas no deben alterar sustancialmente los TR iniciales ni los términos del contrato, de tal manera que no se afecten la calidad del producto final, su costo y la validez de la evaluación inicial.** No se deben efectuar reducciones importantes de los insumos de los servicios con el solo propósito de ajustarse al presupuesto. Los TR definitivos y la metodología convenida deben incorporarse en la sección “Descripción de los Servicios”, que formará parte del contrato.
- 2.25 No se debe permitir que la firma seleccionada efectúe sustituciones del personal clave, a menos que las partes convengan en que un retraso indebido del proceso de selección hace inevitable tal sustitución o que tales cambios sean fundamentales para alcanzar los objetivos de los servicios²⁷. Si este no fuera el caso y si se determina que en la propuesta se ofrecieron servicios de personal clave sin haber confirmado su disponibilidad, el Prestatario puede descalificar a la firma y continuar el proceso con la siguiente firma mejor calificada. El personal clave que se proponga como reemplazo debe tener calificaciones profesionales iguales o mejores que las del personal clave propuesto inicialmente.
- 2.26 En el curso de las negociaciones de precio se deben aclarar las obligaciones tributarias de la firma de consultores en el país del Prestatario (si las hubiere) y la forma en que dichas obligaciones han sido o deben ser incorporadas en el contrato. En virtud de que los pagos en Contratos de Suma Global (CSG) se basan en la entrega de resultados (o productos), el precio ofrecido debe incluir todos los costos (tiempo del personal, gastos generales, viajes, gastos de hotel, etc.). Por consiguiente, si el método de selección para la adjudicación de un Contrato de Suma Global incluye el precio como factor de selección, éste no debe ser negociado. En el caso de Contratos por Tiempo Trabajado (CTT), el pago se fundamenta en aportes de la firma (por tiempo trabajado de su personal y gastos reembolsables), y el precio ofrecido debe incluir los honorarios del personal y un estimado de los gastos reembolsables. Cuando el método de selección incluye el precio como un factor de evaluación, solamente en casos excepcionales se pueden negociar los honorarios del personal; por ejemplo, si los honorarios

²⁷ El establecimiento en la SP de plazos reales de validez de propuestas y la preparación de una evaluación eficiente aminora este riesgo.



propuestos son más altos que los que normalmente proponen los consultores en contratos similares. Por consiguiente, la prohibición de negociar no elimina el derecho del contratante de solicitar aclaraciones y, si los honorarios son muy altos, solicitar un cambio en dichos honorarios, una vez que se haya consultado previamente con el Banco. Los gastos reembolsables se pagarán contra gastos reales incurridos previa presentación de los comprobantes correspondientes y, por lo tanto, no están sujetos a negociación. Sin embargo, si el contratante quiere definir niveles máximos a precios unitarios en ciertos gastos reembolsables (como son los gastos de viaje y las tarifas de hotel), en la SP se indicará la información sobre los niveles máximos de las tarifas o se definirá una tarifa de subsistencia diaria.

- 2.27 Si las negociaciones no culminan en un contrato aceptable, el Prestatario las dará por concluidas y debe invitar a negociaciones a la siguiente firma mejor clasificada. El Prestatario debe consultar al Banco antes de tomar esta decisión. Se debe informar al consultor sobre las razones que terminaron con las negociaciones. Una vez iniciadas las negociaciones con la siguiente firma mejor clasificada, el Prestatario no debe abrir nuevamente las negociaciones anteriores. Después de que las negociaciones hayan finalizado exitosamente, y que el Banco haya emitido su "no objeción"²⁸ al contrato negociado, el Prestatario debe notificar con prontitud a las demás firmas incluidas en la lista corta que sus propuestas no fueron seleccionadas.

Publicación de la Adjudicación del Contrato

- 2.28 Una vez adjudicado el contrato, el Prestatario debe publicar en el sitio de Internet del *United Nations Development Business (UNDB online)*, en el sitio de Internet del Banco y, si corresponde, en el sitio de Internet único oficial del país la siguiente información: (a) los nombres de todos los consultores que presentaron propuestas; (b) el puntaje técnico asignado a cada consultor; (c) los precios evaluados de cada consultor; (d) el puntaje final asignado a los consultores; y (e) el nombre del consultor ganador, el costo, duración y un resumen del alcance del contrato. Esta información debe ser enviada a todos los consultores que hayan presentado propuestas.

Reunión Informativa

- 2.29 En la publicación de la adjudicación del contrato descrita en el punto 2.28, el Prestatario debe especificar que cualquier consultor que desee saber cuáles fueron los motivos por los cuales su propuesta no fue seleccionada, podrá solicitar una explicación al Prestatario. Lo más pronto posible, el Prestatario debe proporcionar al consultor una explicación por la que su propuesta no fue seleccionada, ya sea por escrito y/o en una reunión informativa, según lo solicite el consultor. El consultor debe cubrir todos los gastos derivados de su participación en dicha reunión informativa.

Rechazo de Todas las Propuestas y Nueva Invitación

- 2.30 El rechazo por el Prestatario de la totalidad de las propuestas sólo se debe considerar justificado si todas ellas son improcedentes y ninguna responde a los requerimientos, ya sea porque presentan deficiencias importantes en lo que respecta al cumplimiento de los TR o

²⁸ En el caso de contratos sujetos a la revisión ex-ante del Banco.



porque su costo es considerablemente superior a la estimación inicial. En este último caso y en consulta con el Banco, se debe investigar la factibilidad de aumentar el presupuesto o de reducir el alcance de los servicios de la firma. Antes de rechazar todas las propuestas e invitar a presentar nuevas propuestas, el Prestatario debe notificar al Banco, indicándole las razones del rechazo de todas las propuestas, y debe obtener la "no objeción" del Banco antes de proceder al rechazo de las propuestas y a la iniciación del nuevo proceso. El nuevo proceso puede incluir la modificación de la SP (incluso de la lista corta) y el presupuesto. Las modificaciones deben ser convenidas con el Banco.

Confidencialidad

- 2.31 La información relativa a la evaluación de las propuestas y a las recomendaciones sobre adjudicaciones no se debe dar a conocer a los consultores que presentaron las propuestas ni a otras personas que no tengan participación oficial en el proceso, hasta que se haya publicado la adjudicación del contrato, excepto en los casos indicados en los párrafos 2.20 y 2.27.

III. Otros Métodos de Selección

Generalidades

- 3.1 En esta sección se describen otros métodos de selección distintos de SBCC, y las circunstancias en que resultan apropiados. Todas las disposiciones pertinentes²⁹ de la Sección II (SBCC) aplican en los casos en que el procedimiento sea competitivo.

Selección Basada en la Calidad (SBC)

- 3.2 La SBC es apropiada para los tipos de trabajo siguientes:
- (a) servicios complejos o altamente especializados, en que los TR y la aportación que se requiere de los consultores resultan difíciles de precisar, y en que el contratante espera que los consultores demuestren innovación en sus propuestas (por ejemplo, estudios económicos o sectoriales de países, estudios de factibilidad multisectoriales, diseño de una planta de descontaminación y reducción de desechos peligrosos o un plan maestro de urbanización, reformas del sector financiero);
 - (b) servicios que tienen importantes repercusiones futuras y en los que el objetivo es contar con los mejores expertos (por ejemplo, estudios de factibilidad y diseño técnico estructural de importantes obras de infraestructura como grandes presas, estudios de políticas de importancia nacional, estudios sobre administración de grandes organismos públicos); y
 - (c) servicios que se pueden ejecutar en formas sustancialmente distintas, de manera que las propuestas no serían comparables (por ejemplo, asesoramiento en materia

²⁹ Todas las disposiciones de la Sección II deben ser aplicadas con las modificaciones y supresiones requeridas por el método de selección de los consultores utilizada en el caso específico. La publicidad de la notificación de expresiones de interés no es requerida cuando se utiliza una selección directa.



gerencial, y estudios sectoriales y de políticas en que el valor de los servicios depende de la calidad del análisis).

- 3.3 Cuando la selección se haga sobre la base de la calidad, en la SP se podrá pedir únicamente la presentación de una propuesta técnica (sin una propuesta de precio), o se podrá pedir la presentación simultánea de propuestas técnicas y de precio, pero en sobres separados (sistema de dos sobres). En la SP se dará información sobre el presupuesto estimado o una estimación del tiempo de trabajo del personal clave, especificando que esa información sólo se da a título indicativo y que los consultores deben tener libertad de proponer sus propias estimaciones.
- 3.4 Si sólo se invita a presentar propuestas técnicas, después de evaluar dichas propuestas utilizando la misma metodología que para la SBCC, el Prestatario pedirá al consultor cuya propuesta técnica se clasifique en primer lugar que presente una propuesta de precio detallada. Luego el Prestatario y el consultor deben negociar la propuesta de precio³⁰ y el contrato. Todos los demás aspectos del proceso de selección deben ser idénticos a los de la SBCC incluyendo la publicación de la adjudicación del contrato, conforme se describe en el párrafo 2.28, con excepción de que solamente se publica el precio de la firma ganadora. Si se ha pedido a los consultores que presenten inicialmente propuestas de precio junto con las propuestas técnicas, se debe proceder de conformidad con el método de SBCC con el fin de asegurarse de que sólo se abrirá el sobre con los precios de la propuesta seleccionada y que los demás sobres deben ser devueltos sin abrir, después de que las negociaciones hayan concluido exitosamente.

Selección Basada en Presupuesto Fijo (SBPF)

- 3.5 Este método es apropiado sólo cuando el trabajo es sencillo y se puede definir con precisión, y cuando el presupuesto es fijo. En la SP se debe indicar el presupuesto disponible y pedir a los consultores que presenten, en sobres separados, sus mejores propuestas técnicas y de precio dentro de los límites del presupuesto. Los TR se deben preparar con especial cuidado a fin de garantizar que el presupuesto sea suficiente para que los consultores realicen los servicios previstos. Primero se deben evaluar todas las propuestas técnicas, tal como se indica en el método de SBCC. Luego, se debe proceder a abrir en público los sobres con los precios, los que deben ser leídos en voz alta. Las propuestas que excedan al presupuesto indicado deben ser rechazadas. El consultor que haya presentado la propuesta técnica mejor clasificada de todas debe ser seleccionado e invitado a negociar un contrato. La publicación de la adjudicación del contrato se hará conforme se describe en el párrafo 2.28.

Selección Basada en el Menor Costo (SBMC)

- 3.6 Este método es solamente apropiado para seleccionar consultores que hayan de realizar servicios de tipo estándar o rutinario (por ejemplo, el diseño técnico de obras poco complejas y otros similares) para los que existen prácticas y normas bien establecidas. En este método se establece una calificación "mínima" para la "calidad". Se invita a los consultores que integran una lista corta a presentar propuestas en dos sobres separados. Primero se abren los sobres con las propuestas técnicas, las que se evalúan. Aquellas que obtienen menos del

³⁰ Las negociaciones de precio cuando se utiliza SBC incluye negociaciones de todas las remuneraciones y otros gastos del consultor.



GN -2350-9

puntaje mínimo³¹ se rechazan, y los sobres con las propuestas de precio de los consultores restantes se abren en público. A continuación se selecciona la firma que ofrece el precio más bajo y se publica la adjudicación del contrato conforme se describe en el párrafo 2.28. Cuando se aplique este método, se debe definir la calificación mínima, y todas las propuestas que excedan el mínimo compiten sólo con respecto al “costo”. La calificación mínima se indicará en la SP.

Selección Basada en las Calificaciones de los Consultores (SCC)

- 3.7 Este método se puede utilizar para servicios menores³² para los cuales no se justifica ni la preparación ni la evaluación de propuestas competitivas. En tales casos, el Prestatario preparará los TR, solicitará expresiones de interés e información sobre la experiencia y la competencia de los consultores en lo que respecta al trabajo, confeccionará una lista corta y seleccionará a la firma que tenga las calificaciones y las referencias más apropiadas. Se pedirá a la firma seleccionada que presente una propuesta técnica conjuntamente con una propuesta de precio y se la invitará luego a negociar el contrato.
- 3.8 El Prestatario debe publicar en el sitio de Internet del *UNDB online*, en el sitio de Internet del Banco y, si corresponde, en el sitio de Internet único oficial del país, el nombre del consultor al cual se le adjudicó el contrato, así como el precio, la duración y el alcance del contrato. La publicación puede hacerse trimestralmente en forma de un cuadro sumario que cubra el período anterior.

Selección Directa (SD)

- 3.9 La selección directa de consultores no ofrece los beneficios de la competencia en lo que respecta a la calidad y el costo y carece de transparencia, lo que podría promover prácticas inaceptables. Por consiguiente, sólo se utilizará en casos excepcionales. La justificación de este método de selección se examinará en el contexto de los intereses generales del cliente y el proyecto, y de la obligación del Banco de velar por la economía y la eficiencia y de ofrecer oportunidades equitativas a todos los consultores calificados.
- 3.10 La selección directa puede resultar apropiada sólo si se presenta una clara ventaja sobre el proceso competitivo: (a) en el caso de servicios que constituyen una continuación natural de servicios realizados anteriormente por la firma (véase el párrafo que sigue); (b) si se trata de operaciones de emergencia en respuesta a desastres y de servicios de consultoría necesarios por el plazo de tiempo inmediato después de la emergencia; (c) para servicios muy pequeños³³; o (d) cuando solamente una firma está calificada o tiene experiencia de valor excepcional para los servicios.
- 3.11 Cuando la continuidad es esencial para servicios posteriores, la SP inicial debe especificarlo. Si fuera práctico, entre los factores que se consideren para la selección del consultor se debe

³¹ Este método no se utilizará como un sustituto del método de SBCC y se utilizará solamente en casos específicos de servicios estándares o de tipo técnico de rutina, en los cuales el componente intelectual es menor. Para este método la calificación mínima debe ser 70 puntos o más en escala de 1 a 100.

³² Los valores máximos en dólares de EE.UU. que definen a los contratos como de “menores” se determinarán en cada caso, tomando en cuenta la naturaleza y complejidad del trabajo, pero en ningún caso deben exceder el equivalente de US \$200.000.

³³ Los umbrales en dólares de EE.UU. que definen el concepto de “muy pequeño” se determinarán en cada caso, tomando en consideración el tipo y complejidad de los servicios, pero no deben exceder de US\$ 100.000.



tener en cuenta la posibilidad de que el consultor pueda continuar prestando servicios. La necesidad de mantener la continuidad del enfoque técnico, de la experiencia adquirida y de la responsabilidad profesional del mismo consultor puede hacer preferible seguir contratando al consultor inicial en vez de llevar adelante un nuevo proceso competitivo, siempre que el desempeño en el trabajo previo haya sido satisfactorio. Para esos servicios que se han de realizar en una etapa posterior, el Prestatario pedirá al consultor elegido inicialmente que prepare propuestas técnicas y de precio sobre la base de los TR proporcionados por el Prestatario, las que luego se deben negociar.

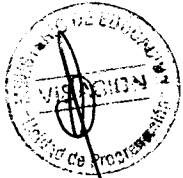
- 3.12 Si el contrato inicial no fue adjudicado como resultado de un proceso competitivo o si fue adjudicado con fondos en administración atados o si el valor del trabajo que se ha de realizar con posterioridad es considerablemente más alto, por lo general se seguirá un proceso competitivo aceptable para el Banco, en el que no se debe excluir al consultor que haya llevado a cabo el trabajo inicial si éste expresara interés. El Banco considerará excepciones a esta regla sólo en circunstancias especiales y cuando no sea práctico realizar un nuevo proceso competitivo.
- 3.13 El Prestatario debe publicar en el sitio de Internet del *UNDB online*, en el sitio de Internet del Banco y, si corresponde, en el sitio de Internet único oficial del país, el nombre del consultor al que se adjudicó el contrato, y el precio, duración y alcance del contrato. Esta publicación puede hacerse trimestralmente y en el formato de un cuadro sumario que cubra el período anterior.

Prácticas Comerciales

- 3.14 En el caso de préstamos cuyo importe sea subsecuentemente prestado por un intermediario financiero a empresas del sector privado o a empresas comerciales autónomas del sector público, el Subprestatario podrá seguir las prácticas establecidas del sector privado o prácticas comerciales que sean aceptables para el Banco. También se debe considerar la posibilidad de utilizar los procedimientos competitivos descritos anteriormente, sobre todo cuando se trate de servicios de gran envergadura.

Selección de Determinados Tipos de Consultores

- 3.15 *Selección de agencias especializadas como consultores.* Se puede contratar como consultores a agencias especializadas si éstas están capacitadas para proporcionar asistencia técnica y asesoramiento en su campo de especialización. Sin embargo, no deben recibir trato preferencial alguno en un proceso competitivo de selección, con la salvedad de que los Prestatarios pueden aceptar los privilegios e inmunidades concedidos en virtud de convenios internacionales vigentes a las Agencias Especializadas y su personal, y pueden acordar con dichos organismos los arreglos especiales de pago que se requieren de conformidad con los estatutos del organismo, a condición de que sean aceptables para el Banco. Dichos privilegios, así como otras ventajas tales como exenciones tributarias y otras facilidades y las disposiciones especiales de pago, se deben evaluar y neutralizar en la comparación de costos utilizando el método SBC. Se podrá contratar agencias especializadas mediante selección directa si se cumplen los criterios señalados en el párrafo 3.10 de estas Políticas.
- 3.16 *Utilización de organizaciones no gubernamentales (ONG).* Las ONG son organizaciones de voluntarios sin fines de lucro que pueden reunir ciertas condiciones únicas para asistir en la



preparación, administración y ejecución de proyectos, esencialmente debido a su participación y conocimiento de los problemas locales, las necesidades de la comunidad y/o los enfoques participativos. Se pueden incluir ONG en la lista corta si éstas expresan interés y siempre que el Prestatario y el Banco estén satisfechos con sus calificaciones. De preferencia, los Prestatarios no deben incluir firmas de consultores en listas cortas para servicios en los cuales las ONG estén mejor calificadas. Para servicios con énfasis en la participación y en un conocimiento apreciable de la situación local, la lista corta podrá estar constituida enteramente por ONG. En ese caso, se seguirá el procedimiento de SBCC, y los criterios para la evaluación deben guardar relación con las condiciones únicas de las ONG, como su trabajo voluntario, su carácter de organización sin fines de lucro, su conocimiento de la realidad local, la magnitud de sus operaciones y su reputación. Los Prestatarios pueden efectuar la selección directa de la ONG, siempre que se cumplan los criterios señalados en el párrafo 3.10 de estas Políticas.

- 3.17 *Agencias de contrataciones (AC)*. Si un Prestatario carece de la organización, la experiencia o los recursos necesarios, puede resultarle eficiente y eficaz contratar como agencia a una firma especializada en adquisiciones. Cuando las AC se utilizan específicamente como “agencia” para la adquisición de renglones específicos y cuando trabajan desde sus propias oficinas, normalmente se les paga un porcentaje del valor de las contrataciones hechas, o la combinación de un porcentaje de ese tipo más una suma fija. Las AC se deben seleccionar utilizando procedimientos de SBCC, asignándose al costo una ponderación hasta del 50%. Cuando las AC únicamente proporcionan servicios de asesoría para adquisiciones o se desempeñan como “agencias” para todo un proyecto, en una oficina específica de ese proyecto, generalmente se les paga sobre la base de tiempo trabajado y, en esos casos, se deben seleccionar conforme a procedimientos apropiados para otro tipo de servicios, utilizando procedimientos de SBCC y el contrato por tiempo trabajado especificado en estas Políticas. La agencia debe seguir todos los procedimientos de adquisición conforme fueron incluidos en el Contrato de Préstamo y en el Plan de Adquisiciones del Prestatario aprobado por el Banco, incluyendo el uso del Pedido de Propuestas estándar, procedimiento de revisión y documentación.
- 3.18 *Agencias de inspección*. Los Prestatarios pueden considerar la contratación de agencias para que inspeccionen y certifiquen los bienes antes de su embarque, o a su llegada al país Prestatario. La inspección de dichas agencias normalmente tiene por objeto verificar que la calidad y cantidad de los bienes de que se trate sean las debidas y que los precios sean razonables. Las agencias de inspección se deben seleccionar utilizando procedimientos de SBCC que asignen al costo una ponderación de hasta el 50% y un tipo de contrato en que los pagos estén basados en un porcentaje del valor de los bienes inspeccionados y certificados.
- 3.19 *Bancos*. Los bancos comerciales y de inversiones, las compañías financieras y los administradores de fondos contratados por los Prestatarios para la venta de activos, la emisión de instrumentos financieros u otras transacciones financieras de empresas, especialmente en el contexto de operaciones de privatización, se deben seleccionar bajo procedimientos SBCC. En la SP se deben establecer criterios de selección que guarden estrecha relación con la actividad (por ejemplo, experiencia en servicios similares o conjunto de posibles compradores) y el costo de los servicios. Además de la remuneración convencional, llamada “honorarios fijos”, la compensación incluye una “comisión de éxito”; esta comisión puede ser fija, pero normalmente se expresa como porcentaje del valor de los



activos u otros instrumentos financieros que se han de vender. En la SP se indicará que para la evaluación del costo se tendrá en cuenta la comisión de éxito, ya sea conjuntamente con los honorarios fijos o por sí sola. En caso de que para la evaluación sólo se tome en cuenta la comisión de éxito, se debe establecer el mismo honorario fijo para todos los consultores incluidos en la lista corta, el que se indicará en la SP, y el puntaje financiero se basará en la comisión de éxito. Si para la evaluación combinada (especialmente si se trata de grandes contratos), se podrá asignar al costo una ponderación mayor que la recomendada en el párrafo 2.23, o bien la selección podrá basarse únicamente en el costo y realizarse entre quienes obtengan o sobrepasen la calificación mínima. En la SP se debe establecer claramente la forma en que las propuestas deben presentarse y cómo se contratarán.

- 3.20 *Audidores*. Generalmente los auditores llevan a cabo sus servicios de conformidad con los TR y normas profesionales perfectamente definidos. Se deben seleccionar conforme al método de SBCC, en que el costo debe ser un factor de selección importante (entre 40 y 50 puntos), o conforme al método basado en el menor costo que se describe en el párrafo 3.6. Para servicios muy pequeños³⁴, se pueden utilizar los procedimientos de SCC.
- 3.21 *“Contratistas de servicios”*. La ejecución de proyectos en los sectores sociales puede requerir, en particular, la contratación de gran cantidad de personas que prestan servicios por contrato (por ejemplo, trabajadores sociales, como enfermeras y personal paramédico). Las descripciones de funciones, las calificaciones mínimas, las condiciones de empleo, los procedimientos de selección, y la medida en que el Banco revisa esos procedimientos y documentos deben indicarse en la documentación del proyecto y el contrato debe ser incluido en el Plan de Adquisiciones aprobado por el Banco.

IV. Tipos de Contrato y Disposiciones Importantes

Tipos de Contrato

- 4.1 *Contrato por una suma global*³⁵. Los contratos por una suma global se utilizan principalmente para servicios en que el contenido y la duración de los servicios, así como el producto que se exige de los consultores, se encuentran claramente definidos. Se utilizan en general para estudios sencillos de planificación y factibilidad, estudios ambientales, diseño detallado de estructuras estándar o comunes, diseño de sistemas de procesamiento de datos, y otros similares. Los pagos están vinculados a los productos (entregas), como informes, planos, listas de cantidades, documentos de licitación y programas de computación. Los contratos por una suma global son fáciles de administrar porque los pagos se efectúan contra entrega de productos claramente especificados.
- 4.2 *Contrato sobre la base del tiempo trabajado*³⁶. Este tipo de contrato es apropiado cuando resulta difícil definir el alcance y la duración de los servicios, ya sea porque éstos están

³⁴ Véase pie de página #32

³⁵ Contrato estándar para servicios de consultoría (*Remuneración mediante pago de una suma global*).

³⁶ Contrato estándar para servicios de consultoría (*Servicios complejos en base al tiempo trabajado*). Estos documentos estarán disponibles en el sitio de Internet del Banco <http://www.iadb.org>.



relacionados con actividades de terceros respecto de los cuales los plazos de ejecución pueden variar, o porque la aportación que se requiere de los consultores para alcanzar los objetivos del trabajo es difícil de determinar. Este tipo de contrato se utiliza en general para estudios complejos, supervisión de obras de construcción, servicios de asesoramiento y para la mayoría de los servicios de capacitación. Los pagos se basan en los honorarios por hora, día, semana o mes convenidos para el personal (cuyos nombres normalmente figuran en el contrato) y en gastos reembolsables, para lo cual se utilizan los gastos efectuados o los precios unitarios convenidos, o ambos. Los gastos del personal incluyen sueldos, cargas sociales, gastos generales, comisiones (o utilidades) y, si procede, bonificaciones especiales. En este tipo de contrato se debe establecer un monto máximo para el total de pagos que se han de efectuar a los consultores. En dicho monto se debe incluir una reserva para contingencias que permita cubrir el costo de servicios inesperados o de una prolongación imprevista del trabajo, así como una suma para cubrir los ajustes de precios, cuando corresponda. Los contratos sobre la base del tiempo trabajado deben ser supervisados estrechamente y administrados por el contratante a fin de asegurar que el trabajo marche en forma satisfactoria y que los pagos solicitados por los consultores sean adecuados.

- 4.3 *Contrato basado en el pago de honorarios fijos y/o de una comisión de éxito.* El contrato basado en el pago de honorarios fijos y de una comisión de éxito se utiliza en general cuando el consultor (un banco o una empresa financiera) está preparando a compañías para su venta o fusión con otras firmas, especialmente en operaciones de privatización. La remuneración del consultor incluye un honorario fijo y una comisión de éxito; esta última se expresa normalmente como porcentaje del precio de venta de los activos.
- 4.4 *Contrato a porcentaje.* Este tipo de contrato se utiliza normalmente para servicios de arquitectura. También se puede utilizar para servicios de agencias de adquisiciones y de inspección. En los contratos a porcentaje la remuneración que se paga al consultor está directamente relacionada con el costo de construcción real o estimado del proyecto, o con el costo de los bienes adquiridos o inspeccionados. El contrato se negocia sobre la base de las prácticas del mercado para los servicios y/o del costo estimado en meses-personal de los servicios, o se adjudica sobre la base de propuestas competitivas. Se debe tener presente que cuando se trata de servicios de arquitectura o ingeniería, los contratos a porcentaje carecen implícitamente de incentivos para que el diseño resulte económico, por lo que no se recomienda su uso. En consecuencia, se recomienda emplear este tipo de contrato para servicios de arquitectura sólo si se basa en un costo proyectado fijo y si se refiere a servicios perfectamente definidos (y no, por ejemplo, a servicios de supervisión de obras).
- 4.5 *Contrato con entrega no definida de los servicios (convenio de precios).* Este contrato se utiliza cuando los Prestatarios necesitan contar con servicios especializados "a pedido" de asesoramiento sobre una actividad determinada, cuyo alcance y plazo no se pueden establecer por anticipado. Se utiliza por lo general para asegurar la disponibilidad de servicios de "asesores" para la ejecución de proyectos complejos (por ejemplo, un grupo de expertos sobre presas), de conciliadores expertos para integrar grupos de solución de controversias, reformas institucionales, asesoramiento sobre adquisiciones, identificación y solución de problemas técnicos, etc., normalmente por períodos de un año o más. El Prestatario y la firma acuerdan los precios unitarios que se han de pagar a los expertos, y los pagos se hacen sobre la base del tiempo efectivamente empleado en los servicios.



Disposiciones Importantes

- 4.6 *Monedas.* En la SP se indicará claramente que las firmas pueden expresar el precio de sus servicios en cualquier moneda convertible. Si los consultores lo desean, pueden expresar el precio como una suma de cantidades en distintas monedas extranjeras, con la salvedad de que la propuesta no puede incluir más de tres divisas. El Prestatario puede exigir que los consultores expresen en la moneda del país del Prestatario la parte del precio que corresponda a gastos que hayan de efectuarse en el país. Los pagos relacionados con el contrato se deben hacer en la moneda o monedas en que esté expresado en la propuesta de precio.
- 4.7 *Ajuste de precios.* A fin de ajustar la remuneración para tener en cuenta la inflación externa, local, o ambas, en el contrato se incluirá una disposición sobre ajuste de precios, si se prevé que la duración del mismo sea superior a 18 meses. Los contratos de duración menor pueden incluir una disposición sobre ajuste de precios, si se espera que la inflación externa, local, o ambas, sea elevada e impredecible.
- 4.8 *Disposiciones sobre pagos.* Las disposiciones sobre pagos, incluidas las cantidades que se deban pagar, el calendario de pagos y los procedimientos de pago, deben ser acordadas en el curso de las negociaciones. Los pagos deben hacerse a intervalos regulares (como en el caso de los contratos sobre la base del tiempo trabajado) o contra entrega del producto convenido (como en el caso de los contratos por una suma global). Los pagos de anticipos (por ejemplo, para cubrir los costos de movilización) superiores al 10% del monto del contrato normalmente se deben respaldar con garantías por anticipo.
- 4.9 Los pagos deben efectuarse puntualmente de conformidad con lo dispuesto en el contrato. A ese efecto,
- (a) el Banco podrá pagar a los consultores directamente a solicitud del Prestatario o, en casos excepcionales, mediante una carta de crédito;
 - (b) sólo se deben retener las cantidades que estén en disputa, y el resto de la factura se pagará de acuerdo al contrato; y
 - (c) el contrato estipulará el pago de gastos financieros si, por falta del contratante, el pago se atrasa más allá de la fecha permitida por el contrato; la tasa correspondiente a dichos gastos se especificará en el contrato.
- 4.10 *Garantía de mantenimiento de la oferta y garantía de cumplimiento.* No se recomienda la emisión de este tipo de garantías para los servicios de consultoría. Su cumplimiento con frecuencia está sujeto a interpretación, es fácil hacer uso indebido de ellas y tienden a aumentar los costos para la industria de consultoría sin producir beneficios evidentes, costos que eventualmente son traspasados al Prestatario.
- 4.11 *Contribución del Prestatario.* El Prestatario puede designar a miembros de su personal profesional para que desempeñe distintas funciones en el marco del trabajo que se ha de realizar. En el contrato entre el Prestatario y el consultor se deben detallar las normas que se aplican a dicho personal, denominado personal de contrapartida, así como los servicios y las instalaciones que debe proporcionar el Prestatario, tales como vivienda, espacio de oficinas, apoyo de secretaría, servicios públicos, materiales y vehículos. En el contrato se deben

indicar las medidas que el consultor puede tomar en caso de que no sea posible proporcionar algunos de esos elementos o que sea preciso retirarlos durante la realización del trabajo, así como la compensación que recibirá el consultor en tal caso.

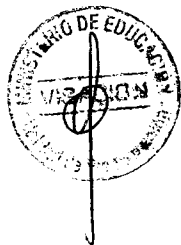
- 4.12 *Conflicto de intereses.* El consultor no recibirá ninguna otra remuneración en relación con el trabajo, salvo la estipulada en el contrato. Ni el consultor, ni su matriz, ni sus filiales deben realizar actividades de consultoría que estén en conflicto con los intereses del contratante en virtud del contrato. El contrato incluirá las disposiciones que en el futuro limiten a un consultor para participar en otros servicios como resultado de o directamente relacionados con los servicios de consultoría de la firma, de conformidad con los requisitos de los párrafos 1.9 y 1.10 de estas Políticas.
- 4.13 *Responsabilidad profesional.* El consultor llevará a cabo su trabajo con la debida diligencia y de conformidad con las normas vigentes de la profesión. Debido a que la responsabilidad del consultor ante el Prestatario se regirá por la ley aplicable, no es necesario que el contrato incluya este aspecto a menos que las partes deseen limitar dicha responsabilidad. Si lo hacen, deben verificar que: (a) no se establezcan tales limitaciones en caso de negligencia grave o incumplimiento deliberado de las obligaciones por parte del consultor; (b) la responsabilidad del consultor ante el Prestatario no quede limitada en ningún caso a una cantidad inferior al total de pagos que se han de efectuar en virtud del contrato del consultor conforme sea indicado en la SP y en las condiciones especiales del contrato (el monto de la condición limitante debe depender en cada caso específico)³⁷; y (c) que tales limitaciones se refieran únicamente a la responsabilidad del consultor frente al contratante y no a la responsabilidad del consultor ante terceros.
- 4.14 *Sustitución de personal.* Si en el curso de un trabajo se hace necesaria la sustitución de personal (por ejemplo, por mala salud o por incompetencia), el consultor debe proponer, para la aprobación del Prestatario, candidatos que tengan por lo menos el mismo nivel de calificaciones.
- 4.15 *Ley aplicable y solución de controversias.* El contrato debe contener disposiciones relativas a la ley aplicable y al foro en que se han de dirimir las controversias. Los contratos de consultores siempre deben incluir una cláusula para la solución de controversias. El arbitraje comercial internacional puede tener ventajas prácticas respecto a otros métodos de solución de controversias. Por lo tanto, se recomienda a los Prestatarios que estipulen esta modalidad de arbitraje. No debe nombrarse al Banco como árbitro ni pedírsele que designe uno.



³⁷ Se alienta al Prestatario para que obtenga seguro en cantidad superior a estos límites como protección de riesgos potenciales.

V. Selección de Consultores Individuales

- 5.1 Normalmente se emplea a consultores individuales para servicios para los que: (a) no se necesitan equipos de personal; (b) no se necesita apoyo profesional adicional externo (de la oficina central); y (c) la experiencia y las calificaciones de la persona son los requisitos primordiales. Si debido al alto número de consultores individuales la coordinación, la administración o la responsabilidad colectiva se hicieran difíciles, sería preferible contratar a una firma de consultores.
- 5.2 La selección de consultores individuales se hace teniendo en cuenta sus calificaciones para realizar el trabajo. No se requiere publicación³⁸ y los consultores no necesitan presentar propuestas. Se pueden seleccionar sobre la base de la comparación de las calificaciones de por lo menos tres (3) candidatos entre quienes hayan expresado interés en el trabajo, o bien hayan sido contactados directamente por el Prestatario. Las personas consideradas en la comparación de calificaciones deben cumplir con las calificaciones mínimas pertinentes y los que se seleccionen para ser contratados por el Prestatario deben ser los mejor calificados y deben ser plenamente capaces de realizar el trabajo. La capacidad de los consultores se juzgará sobre la base de sus antecedentes académicos, su experiencia y, si corresponde, su conocimiento de las condiciones locales, como el idioma, la cultura, el sistema administrativo y la organización del gobierno.
- 5.3 En algunas ocasiones, los funcionarios permanentes o asociados de una firma de consultores pueden estar disponibles para trabajar como consultores independientes. En esos casos, las disposiciones sobre conflicto de intereses descritas en las presentes Políticas se deben aplicar a la empresa matriz y filial.
- 5.4 Los consultores pueden ser seleccionados directamente siempre que se justifique en casos excepcionales como: (a) servicios que son una continuación de un trabajo previo que el consultor ha desempeñado y para el cual el consultor fue seleccionado competitivamente; (b) servicios cuya duración total estimada es menor de seis meses; (c) en situaciones de emergencia como resultado de desastres naturales; y (d) cuando la persona es la única calificada para la tarea.



³⁸ En algunos casos los Prestatarios podrán considerar, a su propio criterio, las ventajas de efectuar una invitación pública a participar.

Apéndice 1.**Revisión por el Banco de la Selección de Consultores****Programación del Proceso de Selección**

1. Con el fin de asegurar el cumplimiento de las disposiciones del Contrato de Préstamo y de estas Políticas, el Banco revisará el proceso de selección que proponga el Prestatario para la contratación de consultores en el Plan de Adquisiciones. Este Plan debe comprender un período inicial de por lo menos dieciocho (18) meses. El Prestatario debe actualizar el Plan de Adquisiciones anualmente o conforme sea necesario, incluyendo siempre los siguientes dieciocho (18) meses del periodo de ejecución del proyecto. Cualquier modificación propuesta al Plan de Adquisiciones se entregará al Banco para su “no objeción”.

Revisión Ex-Ante

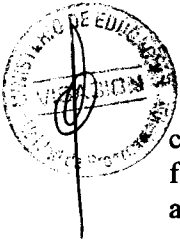
2. Con respecto a todos los contratos que, se celebren con sujeción a revisión ex-ante por el Banco:
 - (a) Antes de enviar la SP, el Prestatario debe presentar al Banco, para que éste los examine y notifique su “no objeción,” el costo estimado y la SP propuestos (incluida la lista corta). El Prestatario introducirá en dicha lista y en los documentos las modificaciones que el Banco razonablemente solicite. Para cualquier modificación posterior se requerirá la “no objeción” del Banco antes de que la SP sea remitida a los consultores incluidos en la lista corta³⁹.
 - (b) Una vez que se hayan evaluado las propuestas técnicas, el Prestatario debe presentar al Banco, con antelación suficiente para permitir su revisión, un informe de evaluación técnica (preparado, si el Banco así lo solicita, por expertos aceptables para el Banco) y un ejemplar de las propuestas, si el Banco lo solicita. Si el Banco determina que la evaluación técnica no es consistente con las disposiciones de la SP, informará prontamente al Prestatario al respecto, indicando las razones de su determinación. En caso contrario, el Banco notificará su “no objeción” al informe de evaluación técnica. El Prestatario solicitará también la “no objeción” del Banco si en el informe de evaluación se recomienda el rechazo de todas las propuestas.
 - (c) El Prestatario puede proceder con la apertura de las propuestas de precios sólo después de recibir la “no objeción” del Banco a la evaluación técnica. Cuando el precio sea un factor de evaluación en la selección del consultor, el Prestatario puede proceder a la apertura de los sobres que contengan las propuestas de precio y a la evaluación del costo de conformidad con las disposiciones de la SP. El Prestatario debe presentar al Banco, para su información, el informe final de evaluación junto

³⁹ En el caso de contratos adjudicados de conformidad con el párrafo 3.12, cuando un nuevo proceso competitivo no es viable, el Prestatario no debe iniciar negociaciones sin que previamente se entregue al Banco, para su consideración, la justificación necesaria y que el Banco haya emitido su “no objeción”; de otra manera, debe seguir todos los requisitos de este párrafo 2 en todos los aspectos que sean relevantes.



0400-2012-ED

GN -2350-9



con el nombre de la firma que propone como ganadora. El Prestatario notificará a la firma que haya recibido la calificación más alta en la evaluación final su intención de adjudicarle el contrato y la invitará a negociar.

- (d) Si el Prestatario recibe una queja de los consultores, enviará al Banco para su información las notas de la queja y de su respuesta.
- (e) Si como resultado del análisis de una queja, el Prestatario cambia su recomendación de adjudicación, el Prestatario enviará al Banco para su "no objeción" las razones por las cuales se toma la decisión y un informe de evaluación revisado. El Prestatario hará nuevamente una publicación de la adjudicación, de conformidad con lo dispuesto en el párrafo 2.28 de estas Políticas.
- (f) Después de concluidas las negociaciones, el Prestatario entregará al Banco, con suficiente antelación para su examen, una copia rubricada con las iniciales del contrato negociado. Si el contrato negociado tiene como resultado la sustitución de personal clave o cualquier cambio en los TR y del contrato originalmente propuesto, el Prestatario debe resaltar los cambios y proporcionar una explicación de por qué los mismos son apropiados y necesarios.
- (g) Si el Banco determina que el informe de evaluación definitivo, la recomendación de adjudicación y/o el contrato negociado no están en consonancia con las disposiciones de la SP, informará de ello prontamente al Prestatario e indicará las razones de su determinación. En caso contrario, el Banco notificará su "no objeción" a la adjudicación del contrato. El Prestatario sólo notificará la adjudicación del contrato cuando reciba la "no objeción" del Banco.
- (h) Una vez que el contrato ha sido firmado, el Prestatario entregará al Banco una copia del contrato definitivo antes de someter la primera solicitud de desembolso para el contrato.
- (i) La información sobre la descripción y el monto del contrato, junto con el nombre y la dirección de la firma, estará sujeta a las disposiciones de información pública del Banco tan pronto como reciba del Prestatario una copia firmada del contrato.

Modificaciones a un Contrato Firmado

3. En el caso de contratos sujetos a la revisión ex-ante del Banco, antes de conceder una prórroga sustancial del plazo estipulado para la ejecución de un contrato, aceptar una modificación sustancial del alcance de los servicios, proceder a la sustitución de personal clave, renunciar a las condiciones de un contrato o efectuar cambios en el contrato que en conjunto elevarían el monto original del contrato en más del 15%, el Prestatario informará al Banco acerca de la prórroga, modificación, sustitución, dispensa o cambio propuestos. Si el Banco determina que lo propuesto no está en consonancia con las disposiciones del Contrato de Préstamo, del Plan de Adquisiciones, o ambos, informará al Prestatario al respecto a la brevedad posible, indicando las razones de dicha determinación. El Prestatario debe enviar al Banco, para sus archivos, una copia de todas las enmiendas que se hagan al contrato.

Revisión Ex-Post

4. El Prestatario guardará toda la documentación con respecto a cada contrato que no está sujeto a las disposiciones del párrafo 2 durante la ejecución del proyecto y hasta por tres (3) años después de la fecha del último desembolso del préstamo. Esta documentación incluye, pero no está circunscrita a, el contrato firmado original, el análisis de las propuestas respectivas y recomendaciones de adjudicación, para la revisión por parte del Banco o de sus consultores. Para contratos adjudicados sobre la base de selección directa, la documentación debe incluir la justificación, las calificaciones y experiencia de los consultores, y el contrato original firmado. El Prestatario debe entregar esa documentación a pedido del Banco. Si el Banco determina que el contrato no fue adjudicado de conformidad con los procedimientos acordados, como se dispone en el Contrato de Préstamo y en el Plan de Adquisiciones aprobado por el Banco o que el contrato mismo no es consistente con tales procedimientos, éste informará prontamente al Prestatario de la aplicación del párrafo 1.17 de estas Políticas indicando las razones de dicha determinación.

Proceso de Diligencia Debida Relativo a Sanciones Impuestas por el Banco

5. En la evaluación de propuestas, el Prestatario deberá verificar la elegibilidad de los consultores examinando la lista de firmas e individuos declarados inelegibles de forma temporal o permanente por el Banco, de conformidad con lo dispuesto en los incisos (b) y (c) del párrafo 1.21 de estas políticas y los incisos (b) y (c) del párrafo 1.14 de las Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras publicadas en el sitio virtual externo del Banco y no podrá adjudicar contrato alguno a cualquier firma o individuo que figure en esa lista. En el caso de actividades financiadas por el Banco que estén siendo ejecutadas por una parte que haya sido declarada inelegible de forma temporal o permanente para la adjudicación de contratos adicionales, el Prestatario deberá adoptar medidas adicionales de diligencia debida bajo una estrecha supervisión y seguimiento (ya sean contratos sujetos a revisión ex ante o ex post). Asimismo, sin previa aprobación del Banco, el Prestatario no podrá suscribir documentos contractuales adicionales con dicha parte, lo que incluye enmiendas o prórrogas para la conclusión de la ejecución de contratos vigentes. El Banco financiará gastos adicionales únicamente si éstos se incurrieron antes de la fecha de conclusión establecida en el contrato original o la nueva fecha establecida (i) para contratos de revisión ex ante, en una enmienda a la que el Banco haya dado su no objeción, y (ii) para contratos de revisión ex post en una enmienda ratificada antes de la fecha efectiva de la inhabilitación temporal o permanente. El Banco no financiará ningún nuevo contrato, ni enmienda o adición alguna, que introduzca una modificación sustancial a cualquier contrato vigente suscrito con una empresa o individuo sujeto a inhabilitación temporal o permanente en la fecha efectiva de dicha inhabilitación o con posterioridad a ella.





Apéndice 2.

Instrucciones a los Consultores (IC)

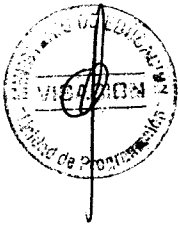
El Prestatario debe utilizar las SP estándar emitidas por el Banco, las que incluyen las IC que abarcan la mayoría de los servicios. Si en circunstancias excepcionales el Prestatario necesitara enmendar las IC estándar, debe hacerlo por intermedio de la Hoja de Datos (HD) técnicos y no mediante la enmienda del texto principal. Las IC deben comprender la información pertinente sobre los siguientes aspectos del trabajo:

- (a) una descripción muy breve del trabajo;
- (b) los formularios estándar para las propuestas técnicas y de precio;
- (c) los nombres y la información en relación con los funcionarios a los que se deben dirigir las aclaraciones y con los cuales se reunirá el representante de los consultores, en caso necesario;
- (d) los detalles sobre el procedimiento de selección que se debe seguir, entre ellos: (i) una descripción del proceso en dos etapas, si procede; (ii) una lista de los criterios para la evaluación técnica y las ponderaciones asignadas a cada criterio; (iii) los detalles de la evaluación financiera; (iv) las ponderaciones relativas asignadas a la calidad y el costo en el caso de la SBCC; (v) el puntaje mínimo aceptable de calidad; y (vi) los detalles sobre la apertura en público de las propuestas de precio;
- (e) una estimación de la aportación del personal clave (en meses-personal) que se requiere de los consultores, o el presupuesto estimado, pero no ambos;
- (f) indicación del mínimo de experiencia, formación académica, y otra similar, requerida para el personal clave;
- (g) los detalles y la situación del financiamiento externo;
- (h) información sobre las negociaciones e información financiera y de otro tipo que la firma seleccionada debe proporcionar durante la negociación del contrato;
- (i) el plazo para la presentación de propuestas;
- (j) la moneda o monedas en que se deben expresar, comparar y pagar los costos de los servicios;
- (k) una referencia a cualesquiera leyes del país del Prestatario que puedan tener especial importancia para el contrato del consultor propuesto;
- (l) una declaración en el sentido de que la firma y cualquiera de sus filiales o matriz deben estar descalificadas para suministrar posteriormente bienes o construir obras o prestar servicios en relación con el proyecto si, a juicio del Banco, tales actividades

constituyen un conflicto de intereses con los servicios prestados como parte del trabajo asignado;

- (m) el método con arreglo al cual se debe presentar la propuesta, incluido el requisito de que las propuestas técnicas y las propuestas de precios se presenten en sobres cerrados y por separado de tal manera que haya seguridad de que el precio no influye en la evaluación técnica;
- (n) una solicitud en la que la firma invitada a presentar una propuesta: (i) acuse recibo de la SP y (ii) informe al Prestatario si presentará una propuesta o no;
- (o) la lista corta de consultores a los que se invita a presentar propuestas, y si es aceptable o no la asociación entre consultores incluidos en dicha lista corta;
- (p) el plazo durante el cual las propuestas de los consultores se deben considerar válidas y durante el cual los consultores se deben comprometer a mantener sin cambios al personal clave propuesto y deben respetar tanto los honorarios como el precio total propuestos; en caso de prórroga del plazo de validez de la propuesta, el derecho de los consultores a no mantener su propuesta;
- (q) la fecha prevista para que el consultor seleccionado comience el trabajo;
- (r) una declaración en que se indique: (i) si el contrato y el personal de los consultores están o no libres de impuestos; en caso de no estarlo, (ii) cuál será la carga tributaria probable o dónde se puede obtener oportunamente esa información, y una declaración en que se exija al consultor que en la propuesta financiera incluya una cantidad por separado y claramente indicada para cubrir el pago de impuestos;
- (s) si no se han incluido en los TR o en el borrador de contrato, detalles sobre los servicios, instalaciones, equipo y personal que vaya a proporcionar el Prestatario;
- (t) la división del trabajo en etapas, si procede, y la probabilidad de que haya que realizar servicios complementarios;
- (u) el procedimiento que se seguirá para proporcionar aclaraciones sobre la información dada en la SP; y
- (v) las condiciones para subcontratar una parte del trabajo.



Apéndice 3.**Guía a los Consultores****Propósito**

1. Este apéndice proporciona orientación a los consultores que quieran proporcionar servicios de consultoría y profesionales financiados por el Banco o por fondos en administración.

Responsabilidad de la Selección de Consultores

2. La responsabilidad por la ejecución del proyecto y, por consiguiente, por el pago de los servicios de consultoría comprendidos en él, es exclusivamente del Prestatario. Por otra parte, el Convenio Constitutivo del Banco dispone que éste tomará las medidas necesarias para asegurar que el producto de todo préstamo que efectúe o garantice, o en el que tenga participación, se destine únicamente a los fines para los cuales el préstamo se haya efectuado, dando debida atención a las consideraciones de economía y eficiencia. Los desembolsos de un préstamo o una donación se efectúan solamente a petición del Prestatario. Al presentar una solicitud de desembolso, se deben presentar comprobantes de que los fondos han sido utilizados de conformidad con lo dispuesto en el Contrato de Préstamo y conforme al Plan de Adquisiciones (o el Convenio de Fondos Administrados). Los pagos se pueden efectuar: (a) como reembolso al Prestatario por pago o pagos que éste haya efectuado con sus propios recursos; (b) directamente a terceros (al consultor); o (c) para pagar gastos relacionados con garantías irrevocables de reembolso otorgadas por el Banco de cartas de crédito emitidas por un banco comercial (procedimiento que es excepcional en el caso de consultores). Como se subraya en el párrafo 1.4 de estas Políticas, el Prestatario es responsable de la selección y contratación de los consultores. El Prestatario invita, recibe y evalúa las propuestas y adjudica el contrato. El contrato es entre el Prestatario y el consultor. El Banco no es parte del contrato.

Papel del Banco

3. Como se indica en estas Políticas (Apéndice 1), el Banco examina la SP, la evaluación de las propuestas, las recomendaciones de adjudicación y el contrato, con el objeto de asegurarse de que el proceso se lleve a cabo de acuerdo con los procedimientos convenidos, como lo exige el Contrato de Préstamo y descritos en el Plan de Adquisiciones. El Banco revisa los documentos sujetos a revisión ex-ante, antes de que sean emitidos, como se indica en el Apéndice 1. Además, si en cualquier etapa del proceso de selección (inclusive después de la adjudicación del contrato), el Banco determina que los procedimientos acordados no han sido respetados respecto de cualquier aspecto sustancial, éste puede declarar que la contratación no es elegible para ser financiada con fondos del Banco, como se indica en el párrafo 1.17. No obstante, si el Prestatario ha adjudicado un contrato después de que el Banco ha comunicado su “no objeción”, el Banco podrá declarar no elegible para su financiamiento la contratación solamente si la “no objeción” se hubiere basado en información incompleta, inexacta o engañosa proporcionada por el Prestatario. Aún más, si el Banco determina que los representantes del Prestatario o del consultor han participado en Prácticas Prohibidas,

puede aplicar las sanciones correspondientes establecidas en el párrafo 1.21 (b) de estas Políticas.

4. El Banco publica SP y contratos estándar para distintos tipos de servicios de consultoría. Como se señala en los párrafos 2.9 y 2.12 de estas Políticas, el Prestatario está obligado a usar estos documentos, con el mínimo de cambios aceptables para el Banco para tomar en cuenta condiciones específicas. Estos documentos son finalizados y emitidos por el Prestatario como parte de la SP.

Información sobre los Servicios de Consultoría

5. La información sobre los servicios de consultoría, que comprenda una breve descripción de la naturaleza de los servicios y, cuando esté disponible información sobre los plazos, el costo estimado, las personas-mes, y otros, se incluirá, en primer lugar, en el Documento Conceptual de Proyecto (DCP) en el que se describen los proyectos en preparación. Una vez aprobado el proyecto, se incluirá información similar en la descripción de cada proyecto que figura en el sitio de Internet del BID bajo la página de Información sobre Adquisiciones de Proyectos, Información de Proyectos en Ejecución. Dicha información será actualizada constantemente. Para cada proyecto se requiere la publicación de un Aviso General de Adquisiciones en los sitios de Internet de *United Nations Development Business (UNDB online)*⁴⁰ y del Banco, el que incluirá una descripción más detallada de los servicios que se requieren, el nombre del contratante y el costo presupuestado. Cuando se trate de contratos de valor elevado⁴¹, a lo anterior se agregará un aviso específico de adquisiciones en el sitio de Internet del *UNDB online* y del Banco en que se soliciten "expresiones de interés". En los Informes de Proyecto (IP) se proporcionará información aún más detallada.
6. La información sobre proyectos del BID propuestos o aprobados se encuentra disponible en el sitio Web de Internet del Banco. El Informe de Proyecto queda disponible una vez que el préstamo haya sido aprobado. El acceso al sitio de Internet del *UNDB online* se puede obtener mediante suscripción en línea.

Papel de los Consultores

7. Cuando los consultores reciben la SP, y si pueden cumplir los requisitos de los TR y las condiciones comerciales y contractuales, deberían adoptar las medidas necesarias para preparar una propuesta adecuada (por ejemplo, visitar el país donde se efectuará el trabajo, tratar de establecer asociaciones, reunir documentación y formar el equipo de preparación). Si los consultores encuentran alguna ambigüedad, omisión o contradicción interna en los documentos de la SP (especialmente en el procedimiento de selección y en los criterios de evaluación), o algún concepto que no sea claro o que parezca discriminatorio o restrictivo, deben solicitar una aclaración del Prestatario, por escrito, dentro del plazo especificado para ese fin en la SP.
8. En este sentido cabe subrayar que cada selección se rige por la SP específica emitida por el Prestatario, conforme se indica en el párrafo 1.2 de estas Políticas. Si los consultores estiman

⁴⁰ UNDB es una publicación de las Naciones Unidas. Para obtener información sobre suscripciones a esta publicación diríjase a: *Development Business, United Nations, GCPO Box 5850, Nueva York, N.Y. 10163-5850, EE.UU.* (Página de Internet: www.devbusiness.com; correo electrónico: dbsubscribe@un.org). El sitio de Internet del BID es www.iadb.org.

⁴¹ Contratos con un costo previsto superior al equivalente de US\$200.000.

que alguna disposición de la SP no está en consonancia con estas Políticas, también deben plantear esta cuestión al Prestatario.

9. Los consultores deben asegurarse de que presentan una propuesta que cumpla con todos los requisitos exigidos, incluida toda la documentación solicitada en la SP. Es esencial que los *curricula vitae* del personal clave que se presenten junto con la propuesta sean fidedignos. Los *curricula vitae* deben estar fechados y firmados por los consultores y por la propia persona. Toda propuesta que no cumpla sustancialmente con los requisitos debe ser rechazada. Una vez que las propuestas técnicas hayan sido recibidas y abiertas, no se debe solicitar ni permitir a los consultores que efectúen cambios de fondo, en el personal clave, u otros cambios similares. Del mismo modo, una vez que se reciban las propuestas de precio, no se debe solicitar ni permitir a los consultores que modifiquen el precio cotizado o hagan otros cambios, salvo en el momento de las negociaciones que se realicen de conformidad con lo dispuesto en la SP. Si la extensión de la validez de las propuestas ha sido el motivo por el cual el personal clave no está disponible para una firma, es aceptable que se haga un cambio de personal clave con calificaciones equivalentes o mejores.

Confidencialidad

10. Como se indica en el párrafo 2.31, el proceso de evaluación de las propuestas debe ser confidencial hasta que la adjudicación del contrato haya sido publicada, con excepción de la información relacionada con el puntaje técnico, conforme se indica en los párrafos 2.20 y 2.27. La confidencialidad permite que las personas encargadas de la revisión por parte del Prestatario y del Banco eviten interferencias, reales o percibidas. Si durante el proceso de evaluación los consultores desean presentar información adicional al Prestatario, al Banco, o a ambos, deben hacerlo por escrito.

Medidas que Toma el Banco

11. Si los consultores desean plantear cuestiones o preguntas relativas al proceso de selección, pueden enviar al Banco copias de su correspondencia con el Prestatario, o escribir directamente al Banco cuando el Prestatario no responda prontamente, o cuando tal correspondencia sea una queja contra el Prestatario. Todas las comunicaciones de ese tipo deben dirigirse al Banco por intermedio de su Representación en el país del Prestatario con copia a la División de Adquisiciones de Proyectos en la sede del Banco en Washington, DC.
12. Las comunicaciones que reciba el Banco de consultores incluidos en la lista corta antes de la fecha límite para la presentación de la propuesta serán enviadas por el Banco, cuando sea del caso, al Prestatario, con las observaciones y recomendaciones del Banco, para que el Prestatario tome medidas o las considere en su respuesta.
13. Respecto de las comunicaciones, incluidas las quejas, recibidas de los consultores después de la apertura de las propuestas técnicas, el Banco actuará de la manera siguiente. En el caso de los contratos que no están sujetos a revisión ex-ante por el Banco, la comunicación será enviada al Prestatario para que éste la considere y tome las medidas del caso. La respuesta del Prestatario será examinada posteriormente por funcionarios del Banco en el curso de la supervisión del proyecto. De forma excepcional, si se trata de una queja de carácter particularmente grave, antes de iniciar el proceso el Banco podrá requerir que el Prestatario envíe toda la documentación pertinente para su revisión ex ante y cualquier observación, de

conformidad con los procedimientos establecidos en el párrafo 2 del Apéndice 1. En el caso de los contratos sujetos a revisión ex-ante, la comunicación debe ser revisada por el Banco, en consulta con el Prestatario, y si necesita más información, la solicitará al Prestatario. Si se necesitara información adicional o una aclaración del consultor, el Banco le solicitará al Prestatario que la obtenga y que formule sus observaciones o las incorpore, conforme sea apropiado, en el informe de evaluación. La revisión por parte del Banco sólo finalizará una vez que la comunicación haya sido examinada y considerada cabalmente. Cualquier comunicación transmitida por consultores relativa a la supuesta comisión de Prácticas Prohibidas⁴² requerirá un tratamiento diferente por razones de confidencialidad. En tales casos, el Banco actuará con el debido cuidado y discreción al facilitar al Prestatario la información que se considere apropiada.

14. Con excepción de los acuses de recibo de las comunicaciones, el Banco se abstendrá de toda discusión o correspondencia con los consultores durante el proceso de selección y examen, hasta que la adjudicación del contrato haya sido notificada.

Reunión de Información

15. Si con posterioridad a la notificación de la adjudicación un consultor desea informarse sobre las razones por las cuales su propuesta no fue seleccionada, debe dirigir su solicitud al Prestatario como se indica en el párrafo 2.29. Si el consultor no considera satisfactoria la explicación recibida y desea una reunión con funcionarios del Banco, para ello debe dirigirse por escrito a la Representación que corresponde al país Prestatario (con copia a la División de Adquisiciones de Proyectos de la sede del Banco en Washington, DC), quien organizará una reunión al nivel y con los funcionarios apropiados. En esa reunión se discutirá exclusivamente la propuesta del consultor, y no las propuestas de los competidores.



⁴² Cualquier sospecha de comisión de Prácticas Prohibidas se puede notificar directamente a la Oficina de Integridad Institucional (OII) del Banco por medio de correo electrónico (allegations@idbfc.org o OII-Consult@iadb.org), el sitio virtual del Banco Interamericano de Desarrollo o la línea telefónica gratuita disponible ininterrumpidamente (+1-877-223-4551) o llamando a las dependencias de la OII en la Sede del Banco en Washington, D.C. (+1-202-623-1000).

Apéndice 4.**Políticas para las Adquisiciones con Préstamos al Sector Privado****1. Aplicación de Políticas al Sector Privado**

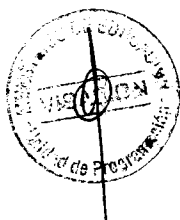
De acuerdo con las políticas del Banco, se consideran empresas privadas aquellas que no cuentan con participación gubernamental en su capital o aquellas en que ésta es inferior al cincuenta por ciento (50%) de su capital. En general, las políticas del Banco en materia de adquisiciones se aplican también al sector privado, ya sea que los entes de dicho sector sean Prestatarios del Banco o que éste les otorgue su garantía. En especial se aplican al sector privado las políticas del Banco sobre el uso apropiado de los fondos de sus préstamos, elegibilidad de bienes, obras y servicios, así como las que se refieren a la aplicación de las reglas de economía y eficiencia.

2. Métodos de Adquisiciones

Los Prestatarios del sector privado deben utilizar procedimientos de adquisición que se ajusten en sus modalidades a las prácticas del mercado para el sector privado o comercial y que sean aceptables para el Banco. El Banco se asegurará de que tales procedimientos resulten en precios competitivos y de mercado para los bienes y servicios, y que éstos se adecúen a las necesidades del proyecto.

3. Conflicto de Interés

Los contratos que adjudiquen los Prestatarios del sector privado deben haber sido negociados de una forma imparcial y teniendo en cuenta sus propios intereses financieros por sobre los intereses de su empresa matriz. Cuando un accionista del Prestatario sea a su vez su contratista, se deberá demostrar al Banco que los costos de la adquisición de que se trate se aproximan a los estimados en el presupuesto y a los del mercado, y que las condiciones del respectivo contrato sean equitativas y razonables. El Banco no financia costos que excedan los que prevalecen en el mercado.





PERÚ

Ministerio
de Educación



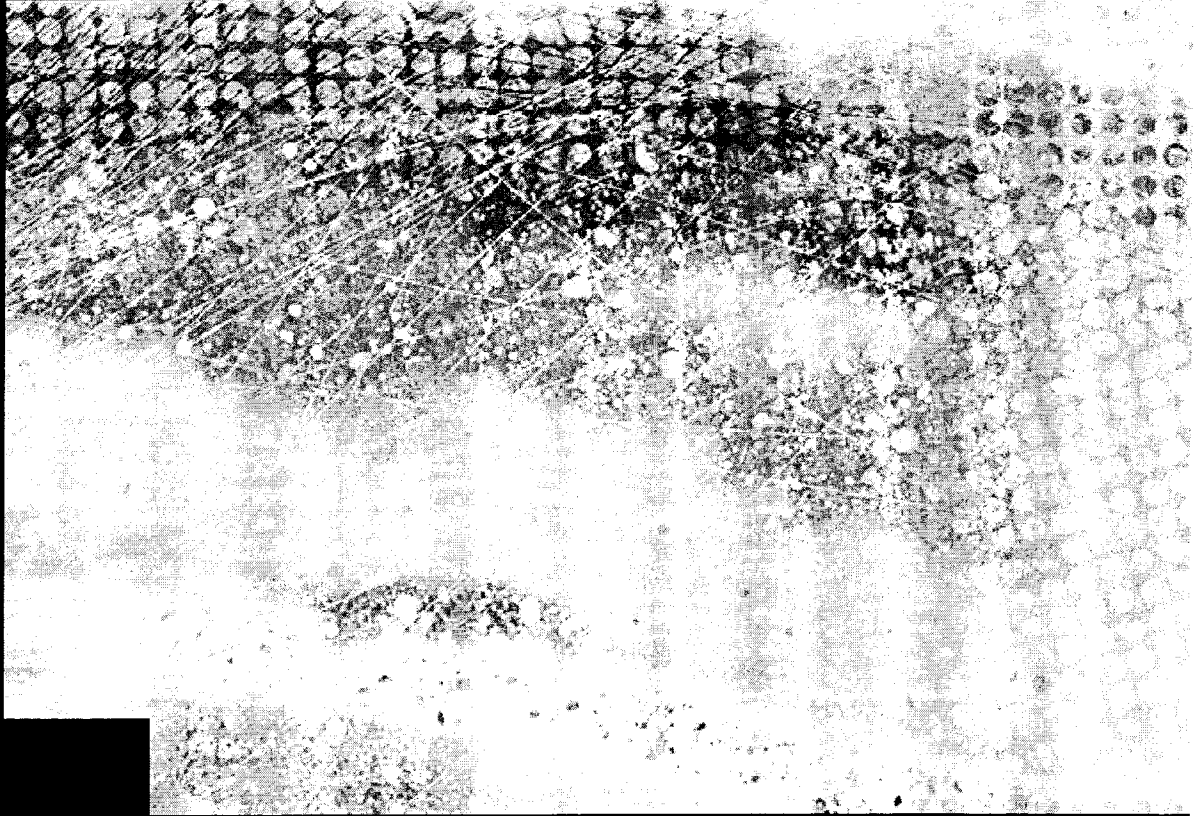
Banco
Interamericano
de Desarrollo
(BID)



MANUAL DE OPERACIONES DEL PROGRAMA DE
MEJORAMIENTO DE LA EDUCACIÓN INICIAL EN
AYACUCHO, HUANCAVELICA Y HUÁNUCO

Anexo 7.11

**Introducción a la Gestión de Proyectos y arranque del
Proyecto**



Introducción a la gestión de proyectos y arranque del proyecto

pm4R

Autores: Ing. Rodolfo Siles, PMP y Ernesto Mondelo, PMP

Tutores del curso: Rodolfo Siles, PMP y Ernesto Mondelo, PMP

Coordinador del curso: Ernesto Mondelo, PMP

Revisión técnica: Harald Modis, PMP; Galileo Solís, PMP; John Cropper, Prince2; Victoria Galeano, PMP y Roberto Toledo, PMP

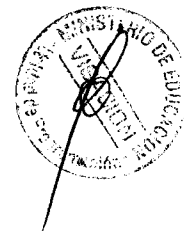
Colaboradores BID: Matilde Neret, Carolina Aclan, Nydia Díaz, Rafael Millan, Juan Carlos Sánchez, Jorge Quinteros, Roberto García, Xavier Canadell, Beatriz Jellinek, Eugenio Hillman, Masami Yamamori, Juan Manuel Leano, Samantha Pérez y Cynthia Smith.

1.ª edición
Junio 2011

Este documento es propiedad intelectual del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES). Cualquier reproducción parcial o total de este documento debe ser informada a: BIDINDES@iadb.org

Índice

Presentación del Módulo.....	4
Objetivo general del Módulo	5
Unidad I. Gestión de proyectos de desarrollo	6
Objetivos del aprendizaje	6
I.1. Los proyectos y el desarrollo.....	6
I.2. El concepto de gestión de proyectos de desarrollo	10
Síntesis de la unidad.....	26
Referencias bibliográficas	27
Unidad II. Inicio (arranque) del proyecto.....	28
Objetivos del aprendizaje	28
II.1. La gobernabilidad del proyecto	28
II.2. La matriz de resultados.....	33
II.3. La matriz de <i>stakeholders</i>	38
II.4. El Acta de Constitución del proyecto	46
II.5. Herramientas para la gestión de proyectos.....	49
Síntesis de la unidad.....	51
Referencias bibliográficas	52
Índice de gráficos.....	53
Índice de cuadros.....	53



Presentación del Módulo

El primer Módulo del curso *Gestión de proyectos de desarrollo* presenta los conceptos básicos de los proyectos de desarrollo, un breve análisis del entorno en que estos se desenvuelven, sus características únicas, y la relación entre los proyectos y las estrategias de desarrollo.

Este Módulo se divide en dos unidades de aprendizaje: la primera ilustra la relación de un proyecto con las estrategias de desarrollo de un país y las estrategias de financiamiento; la segunda unidad presenta los conceptos básicos y las definiciones de la gestión de proyectos, una breve introducción a las herramientas de planificación más importantes y su uso dentro de los proyectos de desarrollo. Este Módulo incluye una serie de preguntas orientadoras de los principales desafíos de aprendizaje, cuyas respuestas surgirán conforme se profundiza en los temas planteados en cada unidad. Estas preguntas son formuladas como una invitación a investigar y a sumergirse en los temas desde otros puntos de vista y otras fuentes de información.

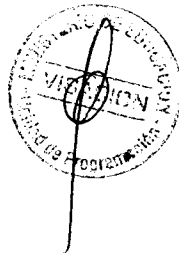


Objetivo general del Módulo

Fortalecer el conocimiento de los elementos que influyen en un proyecto durante su etapa de arranque mediante el análisis de los conceptos, las definiciones y los procesos que le dieron inicio.

Preguntas orientadoras del aprendizaje

- ¿Cuál es la relación entre un proyecto de desarrollo y la estrategia de desarrollo de un país? ¿De qué manera esta relación influye en el proyecto?
- ¿Cuáles son las restricciones de un proyecto?
- ¿Cuál es el marco de gestión para resultados? ¿Qué es la matriz de resultados?
- ¿Cuáles son los elementos que facilitan el arranque de un proyecto?
- ¿Cómo se facilita la planificación de proyectos a través de buenas prácticas internacionales y el uso de herramientas estándar?



Unidad I. Gestión de proyectos de desarrollo

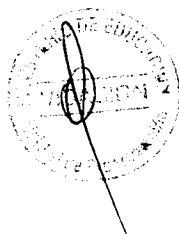
Objetivos del aprendizaje

- Entender la conceptualización de un proyecto desde el punto de vista de las metas de desarrollo de un país para obtener una mejor comprensión de los factores que influyen en un proyecto de desarrollo.
- Conocer los conceptos y las definiciones de la gestión de proyectos de desarrollo e incorporar un vocabulario básico.

I.1. Los proyectos y el desarrollo

Los proyectos y su relación con el desarrollo

Los proyectos en el ámbito de desarrollo tienen como objetivo final la obtención de resultados concretos que permitan impulsar el desarrollo socio-económico de un país o una región. La implementación de proyectos para impulsar el desarrollo se basa en la premisa de que estos cumplirán sus objetivos dentro de sus limitaciones de alcance, tiempo y presupuesto. Estos proyectos se llevan a cabo dentro de unos supuestos socio-económicos que responden a una lógica de cambio gradual cuyos resultados a largo plazo solo se logran mediante la consecución de resultados intermedios. Los proyectos deben responder a esta lógica, mediante la generación de resultados intermedios a lo largo de un sendero de cambio cuyo objetivo final es la obtención de resultados sostenibles en el largo plazo. Este mapa de cambio, también conocido como Teoría del cambio (*Change Framework*), constituye la representación gráfica del proceso de cambio.



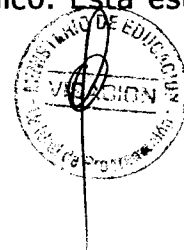
A handwritten signature in black ink, consisting of a series of loops and a long horizontal stroke.

Algunas características únicas de los proyectos de desarrollo incluyen:

- **Diversidad de involucrados:** Los proyectos incluyen diversos involucrados (*stakeholders*) que tienen distintas necesidades, demandas, niveles de influencia e interés en el proyecto y requieren una estrecha comunicación y negociación para lograr acuerdos dentro de los ámbitos políticos, sociales, religiosos, de género, etcétera.
- **Sostenibilidad:** Los proyectos de desarrollo buscan un impacto a largo plazo ya que la mayoría de ellos se enfocan al logro de cambios socio-económicos o ambientales que no siempre muestran resultados inmediatos al fin de un proyecto y que suelen tomar más tiempo en materializarse. Por este motivo, surge la necesidad de monitorear esos cambios después del cierre del proyecto.
- **Retorno social:** Los proyectos de desarrollo son comúnmente llevados a cabo a partir de las necesidades de la(s) comunidad(es) beneficiaria(s) y surgen de una estrategia de desarrollo económico y social del país. Se enfocan en mejorar las condiciones de vida, el medio ambiente y en obtener un retorno social, aspecto que no está necesariamente presente en la evaluación de los proyectos privados/corporativos.

La estrategia de desarrollo del país

Cada país tiene una serie de necesidades y prioridades sociales y económicas sobre las cuales prioriza la inversión pública a través de proyectos de desarrollo financiados con fondos propios o externos. Estas necesidades las determina y las desarrolla el gobierno en una estrategia de desarrollo del país, la cual incluye los objetivos de desarrollo, las prioridades estratégicas, el plan de cooperación internacional y el análisis del ámbito socio-económico. Esta estrategia



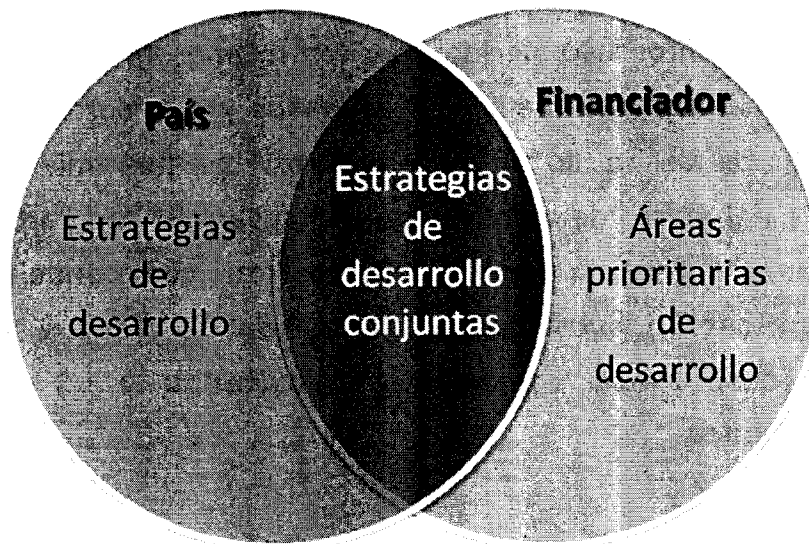
es de carácter periódico y se relaciona con los ciclos de gobierno y, en algunos casos, con una visión de más largo plazo (10 años).

Las entidades financiadoras de proyectos de desarrollo tienen a su vez áreas prioritarias de apoyo que complementan el análisis de la realidad económica y social del país y que forman parte de las negociaciones entre un gobierno y esa entidad para identificar las áreas comunes de apoyo (Gráfico I.1). Ambos actores buscan:

- Implementar estrategias de desarrollo a través de marcos operativos adecuados en las áreas de planificación, presupuesto y evaluación del desempeño.
- Priorizar la alineación de objetivos de cooperación internacional.
- Intensificar las sinergias y la colaboración en cuanto a políticas, estrategias y desempeño en materia de desarrollo.
- Eliminar la duplicación de esfuerzos para alcanzar el máximo rendimiento posible.
- Reformar y simplificar las políticas y los procedimientos para favorecer una colaboración y alineación progresiva.
- Emprender acciones concretas y efectivas en la búsqueda de resultados de desarrollo.
- Combatir la corrupción y la falta de transparencia que imposibilitan la movilización y la asignación eficaz de recursos, y desvían los recursos destinados a actividades vitales para erradicar la pobreza y para un desarrollo económico sostenible.



Gráfico I.1. Estrategias de desarrollo conjuntas



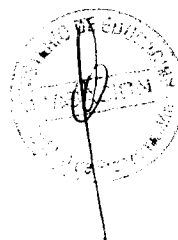
Fuente: Elaboración propia.

Los proyectos de desarrollo constituyen los vehículos para que un país logre mejorar sus índices de desarrollo. En este sentido, todos los actores de desarrollo establecen constantemente marcos de trabajo que facilitan la colaboración y la eficiencia de sus acciones para lograr un mayor impacto. Uno de los estandartes actuales representativos de este esfuerzo es el marco de efectividad en el desarrollo¹.

Efectividad en el desarrollo

La efectividad de las inversiones de desarrollo se mide en base a los resultados que los proyectos logran alcanzar. Las organizaciones financiadoras en su mayoría han ido desarrollando herramientas para lograr mayor efectividad en el desarrollo; estas permiten medir los resultados obtenidos con los recursos a disposición y justificar si los

¹ Para más información, ver el Documento de la Declaración de París (OECD/DAC), en www.oecd.org.



9

fondos captados están logrando los resultados esperados². Estas herramientas son usadas por las organizaciones receptoras del financiamiento (entidades ejecutoras de los proyectos) no solo como requerimientos establecidos por los mismos financiadores sino como instrumentos para medir los resultados y el progreso del logro de las metas de desarrollo de los proyectos. Las herramientas que forman parte del marco de efectividad en el desarrollo son parte de una nueva cultura de **gestión para resultados**³ que comprende cuatro áreas: i) **planificación estratégica**, ii) **gestión de riesgos**, iii) **monitoreo del desempeño en base a resultados** y iv) **evaluación de resultados**.

I.2. El concepto de gestión de proyectos de desarrollo

Conceptos básicos

La **gestión de proyectos** —también conocida como gerencia, administración o dirección de proyectos— es una disciplina que sirve para guiar e integrar los procesos necesarios para **iniciar, planificar, ejecutar, controlar** y **cerrar** proyectos con el fin de culminar todo el trabajo requerido para realizar un proyecto y cumplir con el alcance estipulado, dentro de los límites de tiempo y costo definidos.

La **gestión de proyectos de desarrollo** comprende varias disciplinas de administración, finanzas, recursos humanos, comunicación, riesgo, logística, etc. Esto se debe a que no solo se limita a cumplir un proyecto dentro del tiempo y el presupuesto pautados, sino que busca lograr que los resultados cumplan los objetivos finales (impacto socioeconómico esperado).

² Para más información, ver las herramientas desarrolladas por el BID, en <http://www.iadb.org/es/temas/efectividad-en-el-desarrollo/efectividad-en-el-desarrollo,1222.html>

³ En el caso del BID, para más información ver PRODEV, en <http://www.iadb.org/es/temas/prodev/prodev,1230.html>

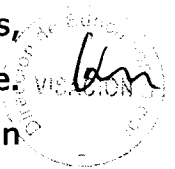
La **gestión de proyectos de desarrollo** se define como el uso de una combinación de herramientas y técnicas derivadas de buenas prácticas y estándares internacionales para asegurar el logro de los objetivos finales (impacto socioeconómico) del proyecto dentro del cronograma, el presupuesto y el alcance planificados.

Origen de las prácticas internacionales

En términos generales, la necesidad de procedimientos y metodologías de gerencia de proyectos fue reconocida, en sus inicios, por las industrias de la construcción y la tecnología principalmente. Esto respondía a la premisa de que al concluir sus proyectos en un tiempo más corto y mediante la implementación de procesos más eficientes, se producirían ahorros substanciales de recursos y dinero, lo cual permitiría crear economías de escala e incrementar márgenes de utilidad.

En los últimos 20 años, este concepto ha proliferado en el mundo de los negocios a nivel mundial, mediante el desarrollo de varias organizaciones lideradas por el Project Management Institute (PMI). Mediante su amplia difusión e influencia en el continente americano, el PMI ha sido coyuntural en el crecimiento de la oferta y la demanda de profesionales expertos en gerencia de proyectos que estuvieran avalados por una acreditación internacional emitida por dicha institución.

La necesidad de contar con metodologías de gerencia o gestión de proyectos en el sector de desarrollo ha surgido mayormente en la última década respondiendo a la búsqueda de resultados tanto por parte de la comunidad internacional de desarrollo como de los países receptores de ayuda al desarrollo.



Actualmente existen varias organizaciones internacionales dedicadas a establecer estándares para la gestión de proyectos. Entre otras, cabe mencionar por orden de relevancia en el continente americano, las siguientes:

- **Project Management Institute (PMI)**: Fundado en 1969, inicialmente se enfocó en el campo de la ingeniería y ha ido cambiando y adaptándose a las necesidades del mundo de los negocios. A la fecha, a través de su comité de estándares y colaboradores (entre ellos, empresas, universidades, asociaciones de profesionales, especialistas y consultores en proyectos) ha creado estándares generalmente aceptados a nivel internacional, de los cuales cabe destacar el **Project Management Body of Knowledge (PMBOK)**, que se conoce en español como Cuerpo de Conocimientos para la Gestión de Proyectos.
- **Projects IN Controlled Environments (PRINCE)**: Proyectos en Entornos Controlados fue originalmente desarrollado por la Oficina de Comercio del Gobierno (Office of Government Commerce) en el Reino Unido en 1989 y se usa como estándar especialmente en ese país. Su última versión, PRINCE2, es compatible con todo tipo de proyectos.
- **The International Project Management Association (IPMA)**: Con base en los Países Bajos, fue creada en 1965 y actualmente representa a más de 50 asociaciones de gestión de proyectos en 50 países.
- **Association for Project Management (APM)**: Fundada en 1972 como INTERNET UK (precursor de la IPMA), además de proveer oportunidades de creación de redes de socialización entre sus miembros y socios, esta organización también otorga certificaciones.



Definiciones clave

La gerencia de proyectos emplea cierta terminología que es importante conocer. Los siguientes son algunos de los términos de uso frecuente.

- **Proyecto:** Es un conjunto de actividades coordinadas y relacionadas entre sí que buscan cumplir un objetivo específico dentro de un tiempo, con un costo y un alcance definidos. Este esfuerzo implica una combinación de actividades interdependientes orientadas a lograr un fin específico dentro de un límite de tiempo predeterminado. Cabe destacar que completar con éxito un proyecto significa cumplir con los objetivos dentro del alcance propuesto, el costo determinado y el plazo pautado.
- **Gestión de proyectos:** Partiendo de la definición anterior, la gestión de proyectos —también conocida como gerencia de proyectos— es la aplicación de los conocimientos, las habilidades, las herramientas y las técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer sus requisitos y sus objetivos.
- **Programa:** Consiste de un grupo de proyectos relacionados entre sí, que presentan objetivos similares y cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se conseguirían si se gestionaran en forma individual.
- **Portafolio:** Es un grupo de proyectos y programas llevados a cabo bajo el auspicio de una organización. Los portafolios pueden ser manejados en un nivel organizacional, de programa o funcional. La gestión del portafolio se enfoca en identificar, priorizar, autorizar, administrar y controlar proyectos, programas u otro tipo de trabajo para lograr los objetivos estratégicos de la organización.



Handwritten signature and a circular stamp of the Ministry of Education of Peru.

El BID utiliza el concepto de *Project Portfolio* para referirse a los proyectos que se están ejecutando en la región o en un país en

apoyo a las estrategias de desarrollo regionales o del país.

● **Gestión para resultados en el desarrollo (GpRD)⁴**: Es una estrategia focalizada en los resultados y en las mejoras de sostenibilidad de estos resultados en los países. Provee un marco coherente para la eficacia en la cual la información del rendimiento es usada para optimizar la toma de decisiones. El marco incluye instrumentos prácticos para la planificación estratégica, la gestión de riesgos, el seguimiento del progreso y los resultados de evaluación. Los conceptos sobre los que se fundamenta la GpRD señalan que la asistencia internacional al desarrollo puede hacerse más eficaz si se mejora la apropiación por parte del país, se alinea la asistencia con las prioridades del país, se armonizan las políticas y los procedimientos de las agencias de desarrollo, y se centra la atención de forma más sistemática al logro de resultados de desarrollo.

**La lógica del proyecto**

Dentro del contexto de la gestión para resultados en el desarrollo —cuyo objetivo consiste en brindar recursos financieros, instrumentos técnicos y conocimientos para implementar iniciativas tendientes a lograr una cadena de resultados exitosos—, la gestión de proyectos es uno de los conocimientos clave. Por un lado, porque permite asegurar que los proyectos seleccionados mantengan su contribución a los objetivos estratégicos de los países y las entidades financiadoras del proyecto; por el otro, porque posibilita evaluar que los resultados esperados se hayan definido a partir de una priorización

⁴ OCDE y Banco Mundial (2007) *Buenas prácticas emergentes de la gestión para resultados de desarrollo, Libro de Consulta*. Segunda edición. Banco Mundial. Disponible en: http://www.mfdr.org/sourcebook/Versions/2ndEdition/Spanish/RevisedSourceBook_2E_Oct30_ES.pdf

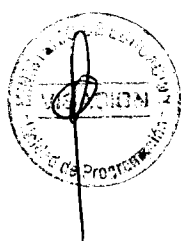
adecuada: primero se determinan los resultados y luego, la combinación de recursos para lograrlos.

La cadena de resultados, según se define en la publicación del BID, *La gestión para resultados en el desarrollo (GpRD): Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*:

es un marco lógico inclusivo de todos los ciclos y actores de la gestión pública permitiendo ordenar las relaciones causa-efecto existentes entre un objetivo estratégico y el programa que se llevará a cabo para lograrlo, los insumos que los ejecutores del proyecto deberán crear o producir para lograrlo, y el cómo hacer todo esto; es decir, la lógica de todo proyecto del BID intenta partir de un enfoque en resultados, en lugar de actividades y el ciclo presupuestal con el propósito de que la prioridad deje de ser el control de esas actividades (BID, 2010).

El BID está migrando hacia una nueva forma de gerenciar el ciclo de proyecto bajo una lógica por resultados.

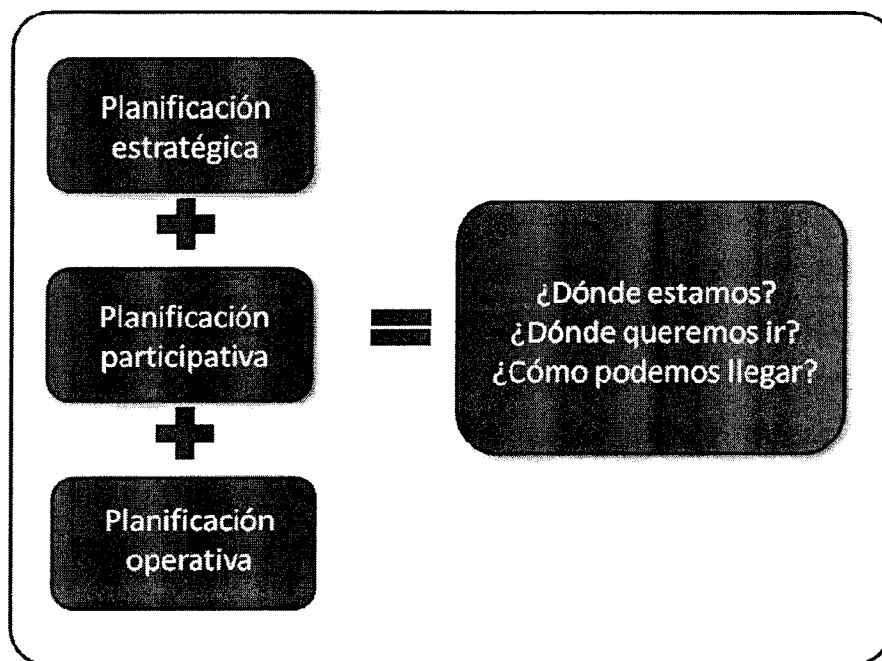
A partir de todo lo anterior, resulta evidente que en la gestión de los proyectos es necesario definir los resultados en los cuales se está buscando enfocar toda la operación de desarrollo. Los "resultados" se basan en indicadores de desempeño y evaluaciones y se considera un resultado exitoso aquel que ha sido bien planificado y ha ocurrido según lo programado en la planificación estratégica, la planificación participativa y la planificación operativa (Gráfico I.2).





GpRD del BID

Gráfico I.2. Elementos de la planificación orientada a resultados

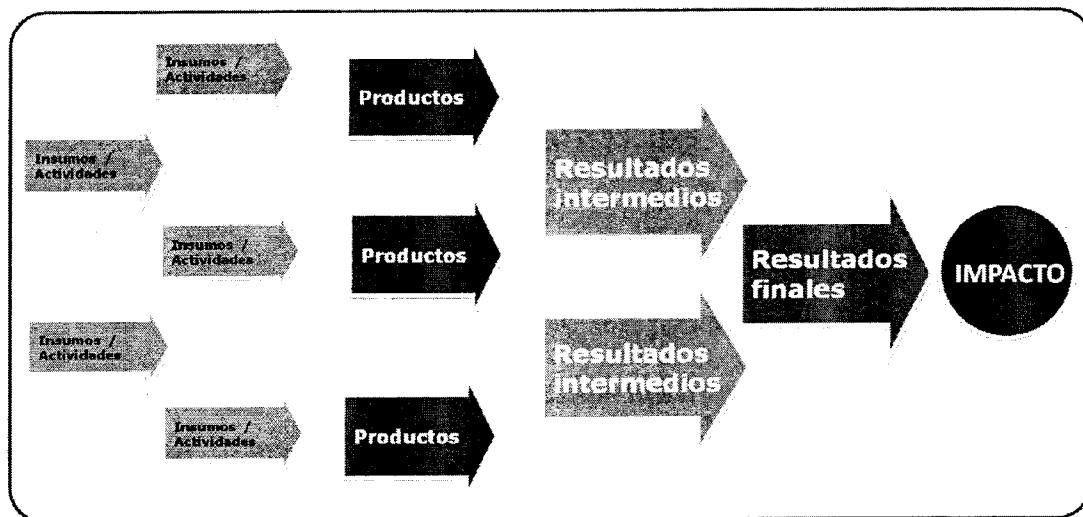


Fuente: BID (2010) *Gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Washington, D.C.: BID, p. 23.

Considerando los elementos anteriores, sobre todo la planificación como un proceso participativo, es claro que los resultados tienen que ser acordados por todos los involucrados (*stakeholders*) en el proyecto y en particular por los beneficiarios finales. Si los resultados esperados no satisfacen las expectativas de los beneficiarios finales, no serán exitosos aunque hayan sido cumplidos de acuerdo a lo planeado.

Otro elemento a tener en cuenta al momento de definir los resultados en este contexto es que estos generen un impacto sostenible, lo cual da lugar a la formación de la cadena de resultados. De esta manera, un proceso estará causalmente relacionado con sus predecesores y dependientes, tal como lo define el BID (Gráfico I.3).

Gráfico I.3. Noción de causalidad. Cadena de resultados



Fuente: Varios autores (2009) *Presentación Programa de Gestión Integrada de Proyectos (PGIP), Metodología 7 Pasos*. Washington, D.C.: BID.

Dado que los proyectos de desarrollo operan en entornos complejos rodeados de *stakeholders* diversos, ambientes de operación difíciles y limitaciones al acceso de recursos y tecnologías, es necesario considerar seriamente estos aspectos al momento de diseñar el proyecto.

Para ser eficaces en el manejo de las situaciones complejas, los responsables en las distintas fases deben tener una visión holística del proyecto que implique comprender la forma en que este se desenvuelve durante su ciclo de vida. Al contar con esta apreciación, los responsables de proyectos están mejor preparados para entender los factores que impactarán en el proyecto en un momento dado.

Los proyectos nunca existen de forma aislada y siempre se ven influidos por dos factores:

- **El entorno interno:** Son las circunstancias relativamente controlables por las entidades u organizaciones responsables de la formulación y la ejecución del proyecto, tales como la cultura organizacional, las capacidades, la solvencia financiera, las competencias y el análisis del portafolio; y,



- **El entorno externo:** Son las condiciones no controlables por los responsables del proyecto, como por ejemplo los fenómenos naturales, la incertidumbre y la inestabilidad política, o las percepciones y expectativas no expresadas por las audiencias del proyecto.

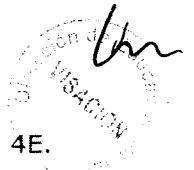
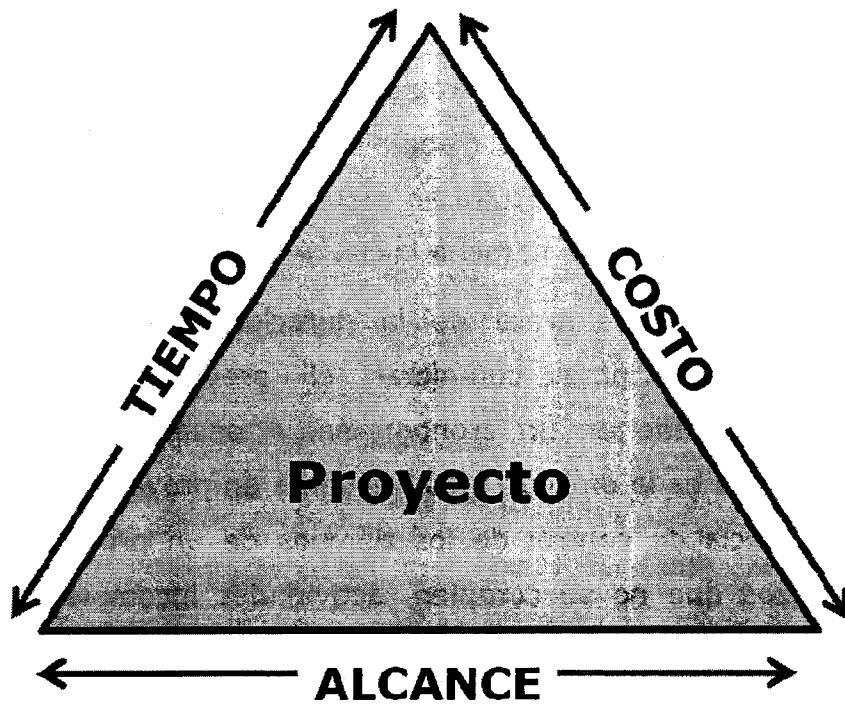
Las restricciones del proyecto

Según la conceptualización más comúnmente conocida en el ámbito de la gestión de proyectos, todo proyecto está sujeto a una triple restricción: el alcance (las actividades y los productos), el tiempo (cronograma) y el costo (presupuesto). El éxito de un proyecto depende de las habilidades y el conocimiento de la gerencia para considerar estas restricciones y desarrollar los planes y los procesos a fin de mantenerlos en equilibrio. No es suficiente para un proyecto alcanzar los objetivos dentro del presupuesto o reportar que todas las actividades y los productos han sido ejecutados a tiempo, sino que, además de tener equilibradas las tres restricciones en todo momento, debe asegurarse de lograr los objetivos (impacto) esperados (Gráfico

I.4).



Gráfico I.4. Las restricciones del proyecto



Fuente: Lewis, James P. (2005) Project Planning, Scheduling & Control, 4E. McGraw Hill.

Este gráfico representa las relaciones de dependencia entre las restricciones de un proyecto, puesto que si uno de los lados cualquiera del triángulo cambia, se modifica el equilibrio de los demás lados y, finalmente, todas las variables tienen que ajustarse. Por ejemplo, un cambio en el plan del proyecto para acortar el cronograma, puede dar como resultado un incremento de los costos o una disminución en el alcance.

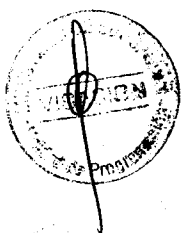
- **Alcance:** Se refiere al trabajo (actividades y productos) requerido para entregar los resultados del proyecto y los procesos usados para producirlos; es la razón de ser del proyecto. Una de las principales causas para que un proyecto falle es el mal manejo de su alcance, ya sea porque no se dedicó el tiempo necesario a definir el trabajo, porque no hubo un acuerdo acerca del alcance por parte

de los involucrados (*stakeholders*) en el proyecto, o porque existió una falta de gestión sobre el alcance. Todas estas falencias provocan trabajos no autorizados o presupuestados, conocidos como alteración del alcance (*scope creep*). La alteración del alcance o los cambios no controlados en el alcance, provocan que un proyecto incluya más trabajo que el originalmente autorizado, lo que comúnmente resulta en costos más altos que los planificados y una ampliación de la fecha inicial de culminación.

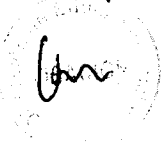
• **Tiempo:** Se trata de la duración que requieren todas las actividades para completar el proyecto y es usualmente representado en un cronograma. A pesar de su importancia, a menudo es la omisión más frecuente en proyectos de desarrollo. La ausencia de control de los tiempos de un proyecto se refleja en plazos que no se cumplen, actividades incompletas y atrasos en general. Un control adecuado del cronograma requiere de una cuidadosa identificación de las tareas a ser ejecutadas, una estimación precisa de su duración, la secuencia en la que serán aplicadas y cómo el equipo del proyecto y los recursos serán utilizados. El cronograma es una aproximación a la duración de todas las actividades del proyecto. No es difícil descubrir que los pronósticos iniciales no encajan una vez que el proyecto avanza y se incrementa el conocimiento de su entorno; por eso, el control de tiempos y el cronograma son procesos iterativos. El cronograma también utiliza información de los interesados clave en el proyecto acerca de su disponibilidad para participar en él. El equipo del proyecto debe, en cualquier momento, verificar las restricciones o los requerimientos específicos de tiempo de los involucrados (*stakeholders*) del proyecto.

• **Costo:** Son los recursos financieros aprobados para la ejecución de las actividades del proyecto e incluyen todos los gastos requeridos para alcanzar los resultados dentro del cronograma

planificado. En proyectos de desarrollo, una débil gestión de los costos puede resultar en situaciones complejas de devolución de recursos y de presupuesto asignado para el año contable y por ende puede producir dificultad de apropiación de recursos en próximos ejercicios contables. En proyectos de desarrollo, existen factores importantes a tener en cuenta: las restricciones presupuestarias, las políticas de asignación de presupuesto, las normas y los procedimientos de adquisiciones, etc. Estas normas condicionan la obtención de recursos de personal, equipo, servicios y materiales que deben ser adquiridos por el proyecto. Los responsables de ejecutar y supervisar el proyecto deben estar informados sobre todas las políticas, los lineamientos y los procedimientos existentes para la adquisición de estos recursos. La información de antiguos proyectos similares puede ser útil para mejorar las estrategias de manejo del presupuesto.



- **Calidad:** En proyectos de desarrollo, se refiere normalmente a la obtención del impacto esperado por la intervención en términos de cumplimiento de metas de desarrollo económico y social. Es por tanto un factor clave a tener en cuenta para evaluar el éxito del proyecto.



Para los proyectos de desarrollo no es suficiente entregar un proyecto acorde al alcance, al tiempo y al presupuesto, sino que también debe alcanzar las necesidades y las expectativas de los *stakeholders* y de los beneficiarios que son los últimos jueces de la calidad del proyecto. Manejar estas restricciones requiere de un análisis cuidadoso y un acuerdo acerca de cuáles son las prioridades para la organización, el ente financiador y los beneficiarios finales. Dependiendo de esos factores, un proyecto puede poner más énfasis en el costo y la calidad que en el tiempo y el alcance. Este tipo de decisiones y el establecimiento de prioridades al inicio del proyecto,

tienen un impacto fundamental en todas las determinaciones y los planes subsiguientes.

La comprensión de la relación entre estas tres restricciones permitirá tomar mejores decisiones cuando el proyecto necesite hacer cambios.

El ciclo de vida del proyecto

En las organizaciones de desarrollo el ciclo de vida de un proyecto suele comprender las siguientes fases: i) programación, ii) identificación, iii) diseño, iv) implementación y supervisión, v) evaluación y cierre⁵.

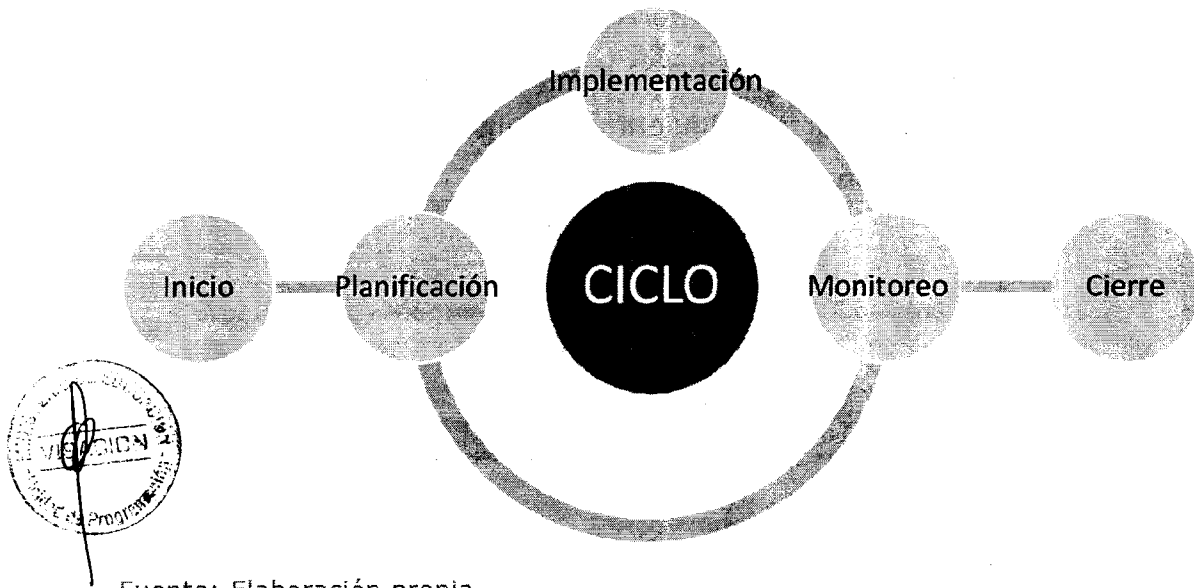
Al considerar un proyecto como una serie de fases interrelacionadas, existen mejores posibilidades de asegurar su éxito. De hecho, la suma de las fases del proyecto es su ciclo de vida. Por este motivo, la buena práctica de dividir el proyecto en varias fases, hace que cada una de ellas resulte más manejable. La clasificación de fases varía según la industria y la metodología.

Un proyecto tiene que completar exitosamente cada fase antes de seguir con la siguiente, esto permite que el ciclo del proyecto tenga mejor control y construya los nexos apropiados con el entorno interno y externo. Cada fase no debe ser vista como independiente, sino como un esfuerzo continuo e interdependiente ya que los resultados de una fase son usados como insumos para la siguiente.

Dentro de la fase de ejecución, el PMI identifica cinco etapas (a las que llama grupos de procesos) necesarias para concluir la fase exitosamente: i) inicio, ii) planificación, iii) implementación, iv) monitoreo y v) cierre (Gráfico I.5).

⁵ Ver el ciclo de vida de proyectos del BID, disponible en <http://www.iadb.org/es/proyectos/ciclo-de-proyectos,1243.html>

Gráfico I.5. Etapas (grupos de procesos) de la gestión del proyecto



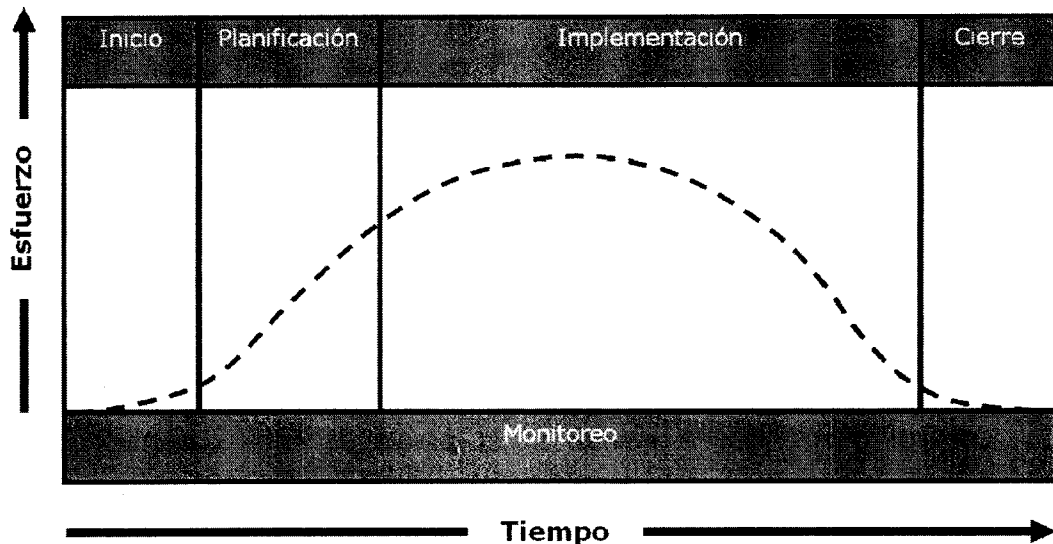
Fuente: Elaboración propia.

La etapa de inicio da paso a la de planificación; una vez aprobados los planes, comienza la etapa de ejecución o implementación del proyecto. A medida que este avanza, el proceso de control o monitoreo revisa si el proyecto está cumpliendo con sus metas y objetivos; así de existir la necesidad de cambios, se adaptan los planes originales y se reinicia el proceso de ejecución. Una vez que el proyecto ha cumplido con todos sus objetivos, entra en la etapa de cierre.

El nivel de esfuerzo en cada etapa de gestión es diferente. El Gráfico I.6 es una representación de las etapas del proyecto durante la fase de ejecución desde el inicio, a partir del cual el grado de esfuerzo aumenta paulatinamente hasta alcanzar su máxima elevación durante la implementación y el monitoreo. Esta figura es particularmente útil para visualizar el nivel de impacto financiero en caso de que el proyecto esté expuesto a riesgos o cambios. Debido a que en la vida del proyecto el mayor nivel de esfuerzo, incluyendo el costo, ocurre durante la implementación y el monitoreo, cualquier cambio o riesgo durante esta etapa genera un mayor impacto en el proyecto y

demanda mayores recursos y esfuerzos. El gráfico también ayuda a visualizar el nivel de esfuerzo que se requiere en la etapa de planificación. Muchos proyectos invierten muy poco tiempo y esfuerzo en esta etapa y por consiguiente enfrentan varios problemas durante la implementación.

Gráfico I.6. Nivel de esfuerzo y tiempo en un proyecto



Fuente: Elaboración propia.

Algunas organizaciones estandarizan la manera de trabajar sus proyectos, mientras que otras permiten a los equipos del proyecto determinar si las tareas a realizar se consideran un proyecto independiente o una fase del ciclo de proyecto. Por ejemplo, mientras que un estudio de factibilidad podría ser tratado como un proyecto independiente, también puede ser considerado la primera fase del proyecto.

Cuando se trata de proyectos muy complejos que incluyen múltiples componentes, es posible que haya varios ciclos de implementación y que estos tengan una relación de dependencia, que estén condicionados entre sí o que ocurran paralelamente.

A continuación se presenta un ejemplo de un proyecto con dos ciclos de implementación. El Gráfico I.7 refleja el principio y el fin del proyecto pero con dos ciclos de planificación, implementación y monitoreo en cada uno.

Gráfico I.7. Ejemplo de un proyecto con dos ciclos de implementación



Fuente: Elaboración propia.

En el caso de los proyectos complejos, la implementación podría tener varios ciclos, a los que llamaremos fase de implementación. En algunos casos, el cierre de una fase de implementación puede dar lugar al inicio de la siguiente. Esto permite que se revisen las premisas y los supuestos originales que surgieron durante el diseño del proyecto, como un precedente para empezar la siguiente fase de implementación y para incluir mejoras en los procesos de gestión de proyectos sin necesidad de esperar al fin del proyecto para hacerlo. Al término de cada fase de implementación se ofrece la oportunidad de aprender, adaptar y mejorar las prácticas, las competencias y las dinámicas del equipo del proyecto.

Síntesis de la unidad

Los proyectos de desarrollo tienen como objetivo tratar de beneficiar al mayor número de actores en la sociedad; es decir, además de generar el beneficio económico, todo proyecto de desarrollo normalmente busca producir el mayor impacto o retorno social. En este sentido, los proyectos de desarrollo deben estar relacionados con las estrategias de desarrollo de cada país para asegurar un mayor impacto. Las entidades financiadoras contribuyen al financiamiento de aquellos proyectos que están dentro de las estrategias de desarrollo del país y de las prioridades programáticas sectoriales. La gestión de proyectos permite comunicar las expectativas y los resultados de forma clara y concisa, propicia un ambiente de trabajo en equipo, puesto que facilita la comunicación con un lenguaje común, y provee las herramientas necesarias para utilizar los recursos del proyecto de la forma más eficiente posible. En definitiva, la gestión de proyectos ofrece la hoja de ruta de un proyecto con todas sus alternativas para llegar de un punto de inicio hacia un punto de culminación.

El concepto más importante vinculado con la gestión de proyectos es la asimilación de la íntima relación entre las tres restricciones del proyecto: el costo, el tiempo y el alcance. Estas restricciones suceden en un ámbito complejo de factores internos y externos que pueden ejercer fuerzas que demandan cambios constantes; por consiguiente, todo proyecto de desarrollo debe caracterizarse por su flexibilidad para adaptarse a estas condiciones sin afectar el logro de los resultados esperados.



Referencias bibliográficas

BID (Banco Interamericano de Desarrollo) (2010) *Panorama de la efectividad en el desarrollo 2008-2009*. Documento de trabajo.

Marzo. Disponible en

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35119041>

García López, Roberto y Mauricio García Moreno (2010) *La gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Washington, D.C.: BID. Disponible en:

<http://www.iadb.org/document.cfm?id=35532834>

OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) y Banco Mundial (2007) *Buenas prácticas emergentes de la gestión para resultados de desarrollo*. Libro de Consulta, 2da edición. Washington, D.C.: Banco Mundial. Disponible en: http://www.mfdr.org/sourcebook/Versions/2ndEdition/Spanish/RevisedSourceBook_2E_Oct30_ES.pdf

PM4DEV (2008) *Fundamentos de gerencia de proyectos*. Estados Unidos: PM4DEV.

Project Management Institute (PMI) (2008) *Guía PMBOK*. 4ta. edición en español. Estados Unidos: PMI.

Turley, Frank (2010) *El modelo de procesos PRINCE2®: Una magnífica introducción a PRINCE2*. Reino Unido: Creative Commons. Disponible en: www.bubok.es

Varios autores (2009) *Presentación Programa de Gestión Integrada de Proyectos (PGIP), Metodología 7 Pasos*. Washington, D.C.: BID.

Westland, Jason (2006) *Project Management Life Cycle [El ciclo de vida de la gerencia de proyectos]*. Londres: Kogan Page Limited.



Unidad II. Inicio (arranque) del proyecto

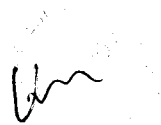
Objetivos del aprendizaje

- Comprender los conceptos fundamentales vinculados con la gobernabilidad del proyecto, para consensuar los objetivos de este y entender su lógica.
- Conocer el contenido y aplicación del Acta de Constitución (precisar el para qué en función del proyecto).
 - Integrar la matriz de resultados como punto de partida para la etapa de inicio (arranque) de la implementación del proyecto.
 - Identificar a los involucrados (*stakeholders*) en el proyecto, los individuos o grupos que pueden afectar o verse afectados por este y analizar cómo ellos impactan en el proyecto y/o cómo el proyecto los impacta.
- Obtener un conocimiento general sobre las herramientas disponibles para planificar la gestión de proyectos de desarrollo y su integración con la etapa de inicio (arranque) en la implementación del proyecto.

II.1. La gobernabilidad del proyecto

Gobernabilidad del proyecto

¿Qué es la gobernabilidad de un proyecto? Se trata de las condiciones que permiten su desarrollo exitoso mediante la determinación de una clara estructura del proceso de toma de decisiones y de supervisión.



Los proyectos que cuentan con una buena gobernabilidad presentan una estructura adecuada con la misión de la organización, la estrategia, los valores, las normas y la cultura interna.

¿Para qué es importante la gobernabilidad de un proyecto? El objetivo más importante de la gobernabilidad es establecer niveles claros de autoridad y de toma de decisiones. La gobernabilidad está representada por las personas, las políticas y los procesos que proporcionan el marco para tomar decisiones y adoptar medidas a fin de optimizar la gestión del proyecto. Una forma importante de establecer la gobernabilidad del proyecto es definir e identificar los roles, las responsabilidades y los mecanismos para la rendición de cuentas de las personas clave involucradas en el proyecto.

¿Cómo se construye la gobernabilidad del proyecto? Para dotar de una adecuada gobernabilidad a un determinado proyecto, la alta dirección debe definir la estructura de gobernabilidad antes del inicio del proyecto. La gobernabilidad se describe en el Acta de Constitución del proyecto. Este documento, creado en base a la matriz de resultados y otros documentos relevantes de la fase de diseño del proyecto, autoriza formalmente el arranque del proyecto al tiempo que:

- Presenta un nivel agregado del alcance, el tiempo y el costo del proyecto;
- Analiza las relaciones entre el proyecto y los diferentes involucrados;
- Describe la estructura de gobernabilidad del proyecto y en particular los mecanismos de seguimiento y control de cambios significativos; y
- Asigna el equipo responsable para la gestión del proyecto.



La Junta Directiva del proyecto

Se trata de la instancia más alta de la estructura de gobernabilidad del proyecto y está formada por personas que tienen autoridad para tomar decisiones de alto nivel. Normalmente este grupo está formado por la gerencia ejecutiva de una organización y puede incluir representantes de las organizaciones financiadoras del proyecto e involucrados clave. Las decisiones que toma suelen ser estratégicas y no operativas ya que se trata de una instancia de apoyo y facilitación para que el equipo responsable de la gestión del proyecto cuente con los recursos y la colaboración interdepartamental necesaria para una buena implementación.

Entre las principales responsabilidades de la Junta está la de asegurar que los objetivos del proyecto sean consistentes con las estrategias y las prioridades definidas durante su proceso de diseño y aprobación. Otras responsabilidades incluyen:

- Asignación del gerente del proyecto.
- Aprobación del Acta de Constitución del proyecto.
- Autorización del uso de los recursos necesarios para la ejecución del proyecto.
- Autorización de cambios al alcance original del proyecto.
- Resolución de conflictos y asuntos o incidencias que están más allá del nivel de autoridad del gerente del proyecto.



Selección y asignación del gerente del proyecto

En el caso de que la gerencia del proyecto no participe en el diseño del proyecto, como ocurre en la mayoría de los casos, una de las primeras decisiones de la Junta Directiva es la designación del

gerente, es decir, la persona asignada para administrar los recursos del proyecto y lograr sus objetivos.

Competencias de la gerencia del proyecto

No solo es necesario que la persona encargada de la gerencia del proyecto posea un buen entendimiento de los aspectos técnicos del mismo, sino que también debe tener buenas habilidades de gerencia como la comunicación, la planificación, la negociación, el manejo de grupos, la toma de decisiones y el liderazgo (Cuadro I.1).

Cuadro I.1. Descripción de las habilidades del gerente del proyecto

HABILIDADES	DESCRIPCIÓN
Liderazgo	Consiste en estimular a las personas asignadas al proyecto para que trabajen como equipo con el fin de implementar el plan y lograr el objetivo de la manera más satisfactoria.
Comunicación	Consiste en comunicarse constantemente con su equipo, así como con los beneficiarios, entidades financiadoras y la alta gerencia de la organización.
Resolución de problemas	Consiste en identificar rápidamente los problemas y desarrollar una solución bien planeada, tomar decisiones con buen juicio, dejando de lado los aspectos emocionales.
Orientación hacia los resultados	Consiste en desarrollar un enfoque basado en resultados, sin gastar recursos ni esfuerzos en la administración de detalles de las actividades y tareas del proyecto, y concentrando su esfuerzo en que los resultados estén siempre alineados con los objetivos del proyecto.

Autoridad del gerente del proyecto

Como responsable del proyecto, la gerencia necesita tomar decisiones relacionadas con la gestión o el manejo de los recursos disponibles para el proyecto; por consiguiente, al momento de asignar



la gerencia, se deben definir sus responsabilidades, su autoridad y los niveles de toma de decisión específicos para la dirección y el control del proyecto. Estos niveles de responsabilidad y poder pueden variar de un proyecto a otro. La autoridad se basa en las normas y las políticas de la organización que determinan los roles y las responsabilidades del personal. La cultura, el estilo, la naturaleza y la estructura de la organización influyen en el nivel de autoridad de la gerencia de los proyectos, sobre todo en la influencia que tienen las gerencias funcionales (aquellas que se desarrollan en organizaciones funcionales).

Primeras acciones de la gerencia del proyecto

Una vez que el nuevo gerente recibe la confirmación de su responsabilidad, debe dar los primeros pasos para iniciar el proyecto. Estos pasos no están relacionados con la implementación, sino con la planificación del proyecto, es decir, el desarrollo en detalle de los planes de gestión del proyecto, para lo cual el gerente debe conocer y entender el proyecto en todas sus dimensiones. En otras palabras, deberá revisar los documentos del diseño (el perfil, la propuesta, la matriz de resultados, el contrato original, etc.), el estimado preliminar de tiempos de ejecución, etcétera.

El gerente deberá iniciar la revisión de estos documentos con el equipo seleccionado para formar parte del proyecto. En algunos casos, el equipo puede no estar completo, por lo que el gerente deberá incluir temporalmente a personas dentro de la organización que puedan ayudar en la revisión y el desarrollo de los planes del proyecto.



A handwritten signature in black ink, consisting of a series of loops and a long horizontal stroke.

II.2. La matriz de resultados

Definición de la matriz de resultados




El BID y la Mdr

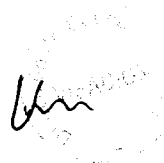
La **matriz de resultados (Mdr)** es una herramienta elaborada durante el diseño del proyecto que permite desarrollar y presentar la correlación entre los objetivos del proyecto y los indicadores de los resultados sectoriales alineados con las metas de desarrollo del país. La **Mdr** proporciona un modelo lógico (en algunos casos se usa el marco lógico) para alcanzar los resultados del proyecto. Se trata de una herramienta ampliamente utilizada entre las organizaciones financiadoras de desarrollo (en particular en el BID) y es un insumo fundamental para el **Acta de Constitución del proyecto**, que como dijimos anteriormente, es el documento más comúnmente utilizado en la gestión de proyectos. La **Mdr** tiene una importancia clave en la etapa de inicio (arranque) de la implementación del proyecto ya que proporciona insumos para el proceso de planificación a la vez que sirve como instrumento de seguimiento durante la implementación del proyecto.

Una de las responsabilidades del gerente de proyecto es la de verificar la validez y la actualidad de la matriz de resultados. Si existieran discrepancias, consultas o propuestas de cambio, deberá presentarlas a la Junta Directiva del proyecto para aprobación.

La **Mdr** ofrece información relevante para que el equipo del proyecto se familiarice de forma muy rápida con los objetivos del proyecto y pueda contribuir más estratégicamente durante la ejecución de las actividades y la obtención de los resultados.

La matriz de resultados se compone de los siguientes elementos:

1. **Objetivo del proyecto:** Es la meta final, expresada en el resultado de desarrollo físico, financiero, institucional, social, ambiental o de otra especie, al que se espera que el proyecto o



programa contribuya. El objetivo del proyecto debe responder al **qué** y al **para qué** del proyecto.

2. **Indicadores de resultado:** Miden el logro del objetivo. Los indicadores deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y ubicados temporalmente.

3. **Línea de base:** Son los valores o el estado de los indicadores de resultado al inicio del proyecto. Sirven para medir los cambios que ha logrado el proyecto.

4. **Meta:** Son los valores o el estado de los indicadores a la conclusión del proyecto; es lo que el proyecto espera lograr.

5. **Componente:**

a. **Productos:** Son bienes de capital o servicios que se producen con la intervención;

b. **Resultados intermedios:** se trata de los efectos de una intervención que conduce al resultado deseado;

c. **Resultado:** Son los eventos, las condiciones o las ocurrencias que indican el logro del objetivo del proyecto.

6. **Año:** Grado de progreso en la entrega o la ejecución del (los) producto(s) en el año durante el que se registra el avance.

7. **Comentarios:** Aclaraciones acerca de los indicadores utilizados o sobre el grado de avance o cualquier tipo de nota aclaratoria (aquí también se incluyen los supuestos del proyecto para lograr el objetivo).

La **MdR** presenta y explica la forma en que deberá lograrse el objetivo de desarrollo; además, incluye las relaciones causales entre la ejecución de las actividades, la entrega de los productos y el logro de los resultados; y propone indicadores, líneas de base y metas para documentar los logros. La matriz es uno de los insumos/requisitos

para elaborar el plan de riesgos. El Gráfico I.8 muestra cómo se relacionan los diferentes componentes de la **MdR**.

Gráfico I.8. Matriz de resultados

Construyendo la Matriz de resultados: Lógica horizontal

Objetivo del proyecto: Es el impacto esperado en términos de desarrollo físico, financiero, institucional, social, ambiental o de otra especie al que se espera que el proyecto o programa contribuya. Debe responder al qué y el para qué del programa/proyecto.

Indicadores de resultado	Línea de base	Meta
Miden el logro del(os) resultado(s) esperado(s).	Valores/Estado de los indicadores de resultado, iniciales al proyecto	Valores/Estado de los indicadores de resultado, a la conclusión del proyecto

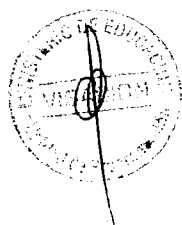
Componente 1	Línea de base	Año 1	Año 2	Año 3	Meta	Comentarios
Productos* Bienes de capital o servicios que se producen con la intervención	Valor / Estado actual de los productos al inicio del proyecto.	Grado de progreso en la entrega/ ejecución del (los) producto (s)			Valor / Estado esperado de los productos al final del proyecto.	Aclaraciones acerca de los indicadores utilizados, el grado de avance, o cualquier tipo de nota aclaratoria.

* El número de productos por cada componente varía de acuerdo al juicio del equipo de proyecto.

Fuente: Varios autores (2009) *Presentación Programa de Gestión Integrada de Proyectos (PGIP), Metodología 7 Pasos*. Washington, D.C.: BID.

Los indicadores SMART

Existen varios factores que permiten que los proyectos logren sus resultados. Estos son: i) que sus objetivos estén definidos de manera específica, ii) que determinen el ámbito concreto de intervención del proyecto y iii) que identifiquen a sus beneficiarios. Estos factores deberían facilitar la medición y la atribución de los resultados específicos derivados de las actividades del proyecto. Objetivos mal definidos constituyen un obstáculo para lograr una



gestión de proyectos orientada a resultados y para evaluar si los resultados han sido o no alcanzados. Al definir los objetivos del proyecto, se deben evitar objetivos vagos e interpretaciones dudosas. Cuanto más detallado sea el objetivo, mejor será su comprensión y mayores las probabilidades de que sea alcanzado.

Los objetivos se miden a través de indicadores, entre ellos los SMART⁶, que utilizan los siguientes principios básicos para su formulación:

- **S: Específicos** (*Specific*). El objetivo a definir debe quedar absolutamente claro y nítido a través del indicador, sin posibilidad de ambigüedades ni interpretaciones. De esta manera su comprensión y las posibilidades de alcanzarlo son mayores.
- **M: Mensurables** (*Measurable*). El objetivo debe tener un indicador definido de manera tal que permita ser medible tanto durante al progreso del proyecto como al final del mismo.
- **A: Alcanzables** (*Achievable*). El objetivo y su indicador deben ser alcanzables dentro de las limitaciones del presupuesto y el tiempo del proyecto.
- **R: Realistas** (*Realistic*). El objetivo y su indicador deben ser realistas y relevantes en relación con el problema que el proyecto busca solucionar.
- **T: Tiempo** (*Timely*). El objetivo y su indicador deben tener una fecha de culminación y fechas intermedias para obtener resultados parciales; esto es, tiene que tener un calendario y una fecha de entrega.

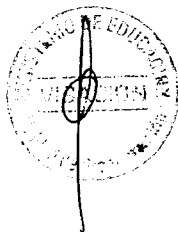
El gerente y el personal del proyecto tienen la responsabilidad de revisar que los objetivos del proyecto y sus indicadores cumplan con los criterios SMART. Objetivos ambiguos dan lugar a indicadores

⁶ Doran, G. T. (1981) "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives". *Management Review*, Vol. 70, Issue 11(AMA FORUM), pp. 35-36.

ambiguos y pueden generar interpretaciones erróneas sobre lo que significa lograr la meta del proyecto. Por ejemplo, un objetivo de proyecto que no cumple las condiciones de los indicadores SMART es: "Proveer de agua potable a la comunidad". Este objetivo que un principio parece simple presenta los siguientes problemas: no está acompañado de un indicador que define la unidad de medida; no especifica si se busca el acceso directo del agua potable en los hogares o en un centro de acopio; no define el tiempo, es decir, no se sabe si hay que lograr este objetivo en un mes o en un año. Para revisar que cada objetivo cumpla con las características de los indicadores SMART, el gerente del proyecto debe hacer las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que vamos a lograr?
- ¿Quién o quiénes lo van a lograr?
- ¿Para cuándo debemos lograrlo?
- ¿Cómo sabemos si se logró?

Establecer metas mensurables y relevantes con las cuales la mayoría de los involucrados estén de acuerdo es la plataforma de un proyecto exitoso. Al comprometer a los *stakeholders* importantes en el proceso de establecer los objetivos y los indicadores SMART, el gerente del proyecto genera más posibilidades de que el proyecto tenga un buen comienzo.



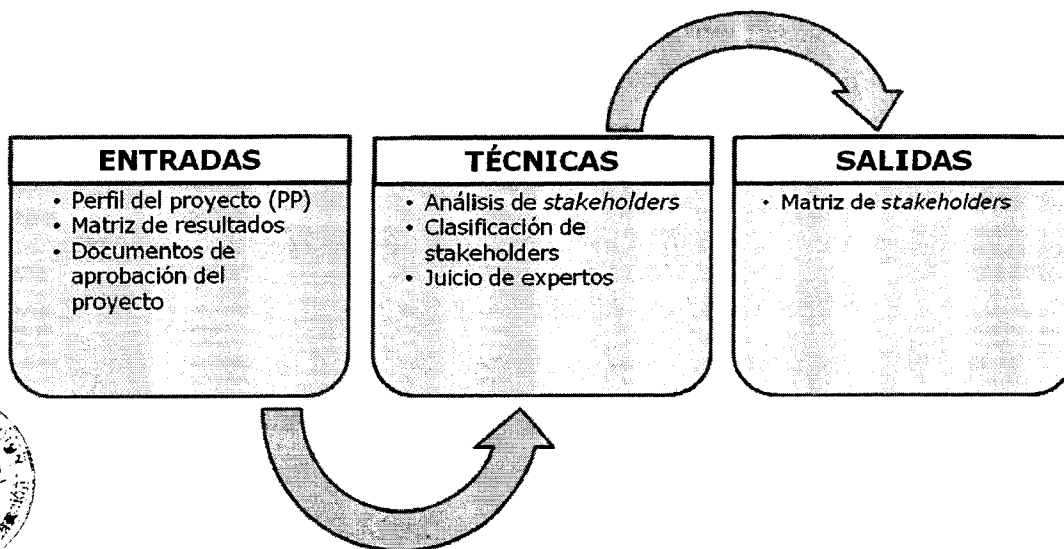
II.3. La matriz de *stakeholders*

Los stakeholders

Los *stakeholders* —término difícil de traducir literalmente al español— son grupos o personas involucradas en el proyecto. En los proyectos de desarrollo la gestión de los *stakeholders* es de suma importancia para el éxito de los proyectos. El proceso de identificar a los *stakeholders* y definir sus niveles de interés e influencia en el proyecto es el punto de partida para desarrollar las estrategias destinadas a conseguir el apoyo necesario de los involucrados claves que permitan alcanzar los logros del proyecto. Dependiendo del tipo de proyecto, los *stakeholders* pueden variar tanto en número como en nivel de influencia e interés. Al clasificar a los *stakeholders*, el gerente de proyecto está en una mejor posición de utilizar su tiempo más eficientemente en el desarrollo de las relaciones y las comunicaciones del proyecto con los *stakeholders* más importantes.

Dado que los *stakeholders* son personas u organizaciones cuyos intereses (a favor o en contra del proyecto) pueden afectar la finalización exitosa del mismo, es altamente recomendable tener un plan de gestión de *stakeholders* que se traduzca en un plan de comunicaciones del proyecto.

Según se puede ver en el Gráfico I.9, el proceso para desarrollar la matriz de *stakeholders* se inicia con la identificación de las entradas del proceso, las técnicas o herramientas y finalmente las salidas del proceso.

Gráfico I.9. Desarrollo de la matriz de *stakeholders*

Fuente: Elaboración propia.

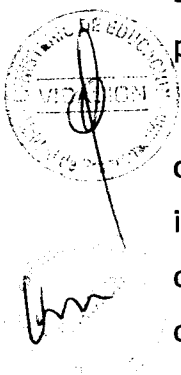
La identificación de *stakeholders*

La identificación de *stakeholders* consiste en seleccionar a todas las personas, grupos o entidades que serán impactadas por el proyecto. Esto implica no solo identificar a quienes recibirán beneficios del proyecto, sino también a quienes serán impactados negativamente por él. Como sucede en todo tipo de intervención social, no todos los proyectos de desarrollo son recibidos positivamente sino que siempre existen personas, grupos o instituciones que se opondrán por diversas razones que responden a un amplio rango que va desde motivos políticos o económicos hasta sociales, religiosos, etcétera.

En cada proyecto existe un grupo de *stakeholders* clave cuyo nivel de influencia puede impactar significativamente en el éxito del proyecto. Por esta razón, el gerente del proyecto y el equipo identifican a los *stakeholders* al inicio del proyecto y determinan las estrategias de mitigación de cualquier influencia negativa o las estrategias para maximizar su colaboración y apoyo.

La identificación de los *stakeholders* es un proceso en el cual el equipo gerencial, junto a otras personas con experiencia en proyectos y problemáticas similares, participan en un proceso de lluvia de ideas y crean una lista de todos los posibles involucrados. La lista creada no será estática ya que es importante recordar que a medida que el proyecto avance, nuevos *stakeholders* pueden surgir, así como otros que fueron inicialmente identificados pueden dejar de ser relevantes.

Los *stakeholders* pueden ser **internos**, como el personal de las unidades ejecutoras, el personal administrativo o ejecutivo de la organización, el personal de las entidades financiadoras con alto nivel de poder e influencia en el proyecto y sus recursos; o **externos** como los beneficiarios proyecto, las instituciones del sector o las organizaciones de la sociedad civil, quienes serán de un modo u otro impactados por los resultados del proyecto. Dado el carácter social de los proyectos de desarrollo, involucrar a la sociedad civil no debe ser solo un ejercicio de comunicación unidireccional sino una oportunidad para lograr su apoyo al proyecto.



Durante la lluvia de ideas, el gerente del proyecto, su equipo y cualquier otra persona que tenga información relevante utilizan la información producida durante el proceso de aprobación del proyecto, como el perfil del proyecto, la propuesta de financiamiento, los contratos, etc. Además de identificar a las personas y organizaciones, será muy importante obtener de cada *stakeholder* información relativa a su interés y su influencia o poder sobre el proyecto. Cualquier persona o grupo que tenga algún nivel de decisión en el proyecto es un *stakeholder*. Para identificarlos se requiere la siguiente información:

- Nombre o identificación del *stakeholder*.
- Objetivos o resultados del proyecto que impactarán en él.
- Nivel de interés del *stakeholder*.
- Influencia o poder del *stakeholder*.

- Impacto positivo: el resultado que beneficia al *stakeholder*.
- Impacto negativo: el resultado que impacta negativamente en el *stakeholder*.
- Estrategias del proyecto: una lista de las acciones que se pueden realizar para reducir el impacto negativo sobre el proyecto o incrementar el interés del *stakeholder* en relación con el proyecto.

Cuadro I.2. Modelo de registro de *stakeholders*

Stakeholder			Referencia	
Objetivos o metas	Nivel de interés	Nivel de influencia	Acciones posibles	Estrategias
	Bajo	Bajo	Positivas:	
	Medio	Medio		
	Alto	Alto	Negativas:	
Conclusiones:				

Fuente: Varios autores (2009) Presentación Programa de Gestión Integrada de Proyectos (PGIP), Metodología 7 Pasos. Washington, D.C.: BID.

La matriz de *stakeholders*

La matriz de *stakeholders* es una herramienta de análisis que permite clasificar a los involucrados en el proyecto según sus niveles de interés e influencia en él. Esta matriz facilita la priorización de los *stakeholders* más importantes para así desarrollar las estrategias correspondientes.

El proceso de análisis y construcción de esta matriz es algo subjetivo y depende mucho de la calidad de la información que el

proyecto tenga de los *stakeholders*. De la misma manera que comentábamos sobre el listado de *stakeholders*, su clasificación puede cambiar durante la vida del proyecto. Así, aquellos que inicialmente fueron identificados con un alto nivel de influencia en el proyecto, pueden ser reclasificados a un nivel más bajo durante otras instancias de la vida del proyecto. El análisis de *stakeholders* es un trabajo permanente durante la implementación del proyecto.

Una vez que la información de los *stakeholders* está completa, el gerente del proyecto deberá graficar esta información usando una matriz de 2 x 2 que le permita clasificar a cada *stakeholder* dentro del grupo para el cual se definen diferentes estrategias (Gráfico I.10).

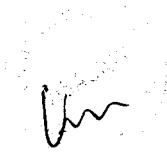
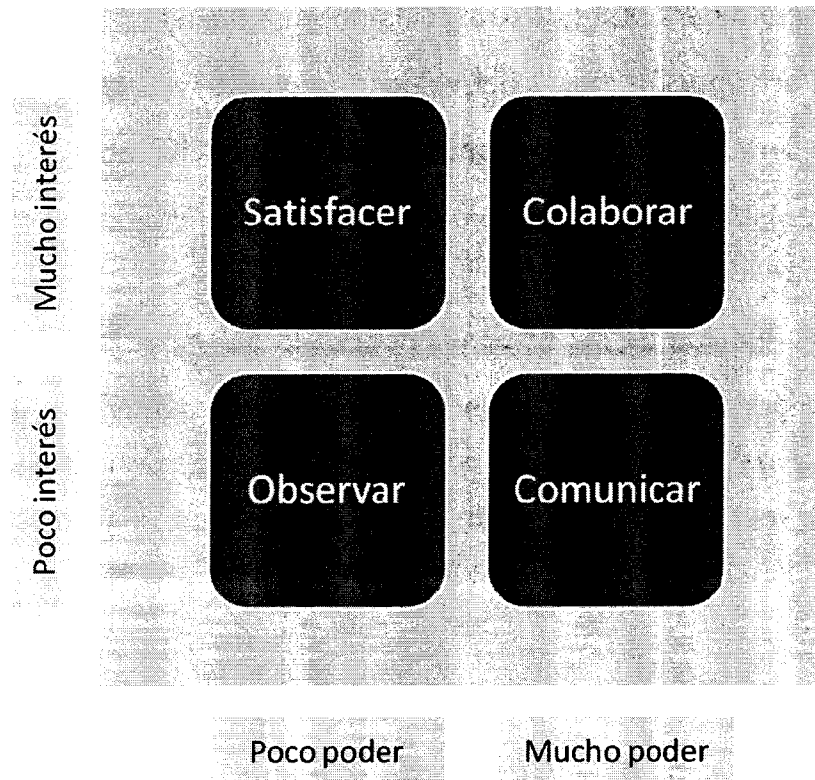
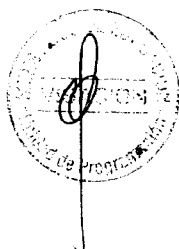


Gráfico I.10. Matriz de *stakeholders*

Fuente: Adaptado de varios gráficos del artículo de Thompson, Rachel (2005). *Stakeholder Analysis, Winning support for your projects* [Análisis de Stakeholders, Ganando apoyo para sus proyectos]. Mindtools.com. Disponible en: www.mindtools.com

Cada uno de los cuadrantes del gráfico contiene una estrategia que permite manejar las relaciones con los *stakeholders*.

- Poco interés/poco poder = observar: pueden moverse durante el ciclo del proyecto.
- Poco poder/mucho interés = satisfacer su interés.
- Mucho poder/poco interés = comunicar, mantenerlos informados.
- Mucho poder/mucho interés = satisfacer y buscar oportunidades para que colaboren.



Las estrategias que el proyecto identifique irán dirigidas a incrementar el soporte al proyecto y minimizar el impacto negativo de los *stakeholders*. Estas estrategias pueden incluir:

- Participación en las actividades o eventos del proyecto.
- Comunicaciones para mejorar la información acerca del proyecto.
- Colaboración de terceros que puedan influir positivamente en un *stakeholder*.
- Mitigación de las acciones negativas de un *stakeholder*.

Dado que la información que se presenta en la matriz de *stakeholders* puede ser de carácter sensible o confidencial, el gerente del proyecto deberá de aplicar el buen juicio en relación con el tipo de información que se presenta y el nivel de acceso a la información.

Las necesidades de información de los stakeholders

Cada *stakeholder* tiene una diferente necesidad de información del proyecto. En algunos casos, se trata de una exigencia contractual, es decir, el *stakeholder* y el proyecto tienen un acuerdo formal para la entrega de información que muy a menudo incluye un formato y un cronograma específico. Por ejemplo, la entidad financiadora del proyecto requiere información de los proyectos a fin de usarla como herramienta para analizar el avance y la programación de desembolsos de los fondos requeridos. En otros casos, las necesidades del *stakeholder* se vinculan con el cumplimiento de normas o regulaciones del país, por ejemplo, el uso de los fondos para la programación financiera de la organización o para cumplir con normas fiduciarias o legales.

El gerente de proyecto deberá identificar y clasificar estas necesidades con el fin de planificar el tiempo que se requiere para generar y distribuir la información. La lista que figura a continuación

sirve no solo para este propósito sino como insumo para la creación del plan de comunicaciones del proyecto:

- Nombre del *stakeholder*.
- Tipo de información requerida.
- Fecha o periodo en que la información es requerida.
- Formato de presentación de la información.
- Aprobación de la información.
- Responsable de enviar o presentar la información.

Los *stakeholders* necesitan información para formar una opinión sobre el proyecto, para decidir su apoyo a él, para coordinar actividades con el proyecto y sobre todo para tomar decisiones acerca del proyecto. El gerente del proyecto debe planificar las actividades de información en base a las prioridades de los *stakeholders* e identificar a las personas que serán responsables de desarrollar y entregar la información. Uno de los conceptos más importantes en la gestión de la información es que debe tratarse de la **información correcta**, tiene que llegar a la **persona correcta** y hacerlo en el **momento correcto**.

Cabe anotar en esta instancia que mientras todos los *stakeholders* deben estar informados en varios niveles, es importante también mantenerlos involucrados. Así, por ejemplo, dado que la sociedad civil o la participación ciudadana son elementos esenciales de los proyectos de desarrollo, los responsables del proyecto no solamente deben mantener informadas a las comunidades afectadas por el proyecto, sino que deben lograr su involucramiento en el proceso de establecer o validar los objetivos del proyecto, determinar los indicadores de éxito, fijar los cronogramas, etc. Cuando estos actores involucrados no tienen el adecuado protagonismo o nivel de liderazgo y empoderamiento en el proyecto, se pone en peligro la sostenibilidad de las intervenciones. Dependiendo del tipo de proyecto,



la sociedad civil puede ser uno de los *stakeholders* más importantes que debe permanecer activo durante toda la vida del proyecto.

II.4. El Acta de Constitución del proyecto

¿Qué es el Acta de Constitución del proyecto?

Se trata de un documento de inicio/arranque de la implementación de un proyecto en el cual se define entre otros: i) el alcance, el tiempo y los costos, ii) el análisis de los involucrados, iii) la estructura de gobernabilidad y iv) el equipo responsable del proyecto.

El Acta de Constitución del proyecto ofrece una visión preliminar de los roles y las responsabilidades de los principales involucrados y define la autoridad del gerente del proyecto. Sirve como referencia para el futuro del proyecto y para comunicar el propósito del proyecto a los diferentes *stakeholders*.

La creación y la aprobación del Acta por la Junta Directiva dan inicio formal al proyecto y asigna la autoridad para utilizar los recursos en las actividades del proyecto.

Este documento generalmente incluye:

- **Racionalidad y propósito del proyecto:** la razón del proyecto, es decir, lo que el proyecto pretender cumplir y el problema que debe resolver.
- **Objetivos del proyecto:** una breve descripción de los objetivos del proyecto y del impacto esperado.
- **Estrategia/*approach* del proyecto:**
 - breve descripción del modelo de intervención,
 - alcance (productos más importantes) y límites del alcance (lo que no producirá el proyecto),
 - cronograma resumido de hitos,

- presupuesto resumido,
- riesgos, supuestos y restricciones de alto nivel.

- **Estructura de gobernabilidad.**
- **Gerencia y equipo.**
- **Mecanismo de control de cambios y monitoreo.**

El Acta no es un documento que detalle exhaustivamente el proyecto, tampoco trata de suplantar otros documentos de la fase de diseño y aprobación del proyecto. El contenido del Acta puede variar según el área de aplicación, las características y la complejidad del proyecto, y puede incluir componentes adicionales a los identificados anteriormente.

Desarrollo del Acta de Constitución del proyecto

Desarrollar el Acta de Constitución del proyecto consiste en crear un documento que organiza la información del proyecto que se generó durante la fase de diseño y que se presenta en un formato simple y de fácil uso (Gráfico I.11).

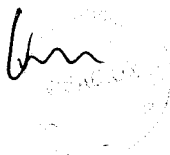
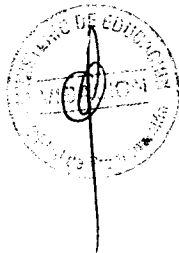
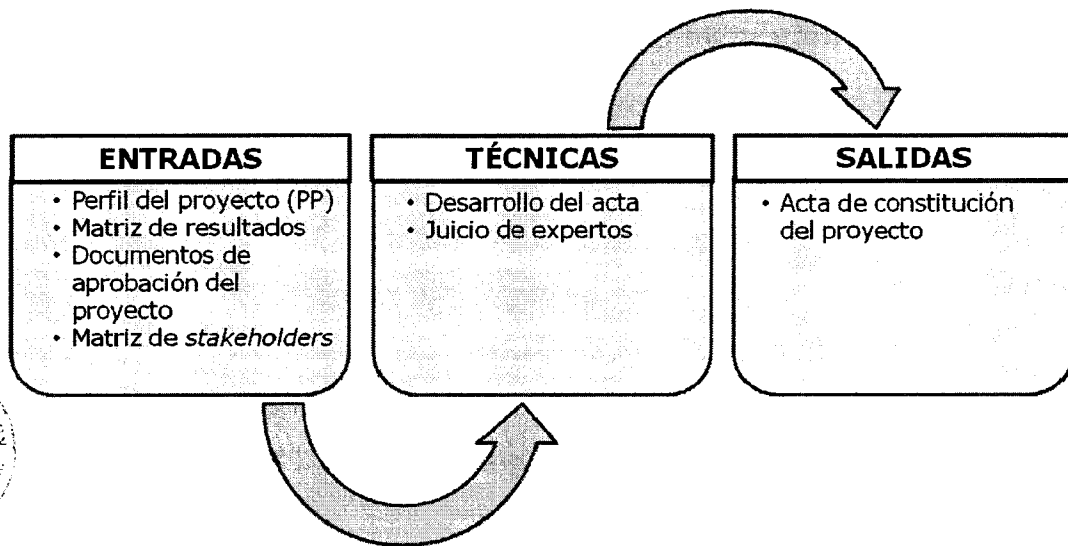


Gráfico I.11. Proceso de creación del Acta de Constitución del proyecto



Fuente: Elaboración propia.

En la mayoría de los casos el Acta de Constitución es creada y aprobada por el patrocinador del proyecto. Un patrocinador es la persona o grupo que proporciona o autoriza el uso de los recursos financieros para el proyecto. Cuando se concibe un proyecto, el patrocinador es quien lo propone y cumple el rol de portavoz del proyecto frente a los altos niveles de dirección de la organización para lograr su apoyo y promover los beneficios que aportará el proyecto. El patrocinador guía el proyecto a través del proceso de contratación o selección del gerente hasta que se haya asignado formalmente y autorizado.

A menudo se utiliza el juicio de expertos para analizar la información necesaria para elaborar el Acta de Constitución del proyecto y dicho juicio y experiencia se aplica a los detalles técnicos. El juicio de expertos es la experiencia proporcionada por cualquier grupo o individuo con conocimientos o capacitación especializados. Normalmente se encuentra disponible en diferentes lugares como otras unidades dentro de la organización, consultores, *stakeholders*

(incluyendo financiadores), asociaciones profesionales y técnicas, y expertos en la materia.

El Acta de Constitución del proyecto es una excelente herramienta para comunicar información sobre el proyecto a las partes internas y externas que participan en él tales como: los socios del proyecto, los beneficiarios, los miembros del equipo, los grupos y departamentos participantes, así como otras personas u organizaciones consideradas *stakeholders*.

II.5. Herramientas para la gestión de proyectos

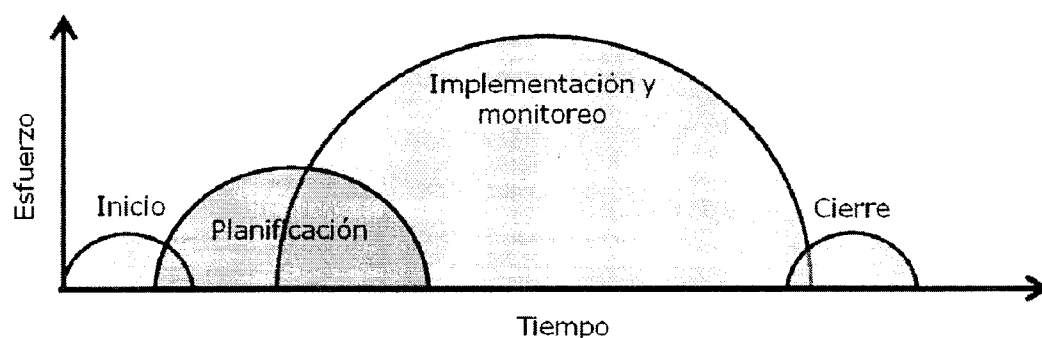
Importancia de la planificación en la gestión de proyectos

La planificación no es un proceso que ocurre una sola vez durante el proyecto, sino que se trata de un proceso continuo durante la vida del proyecto puesto que todo plan requiere cambios y ajustes, y estas modificaciones, siempre y cuando estén debidamente autorizadas, alteran la planificación original.

El Gráfico I.12 es una excelente ilustración de la función multidimensional y multifacética de la planificación dentro de la gestión de proyectos en entornos externos e internos cambiantes, lo cual es cotidiano en todo proyecto de desarrollo.

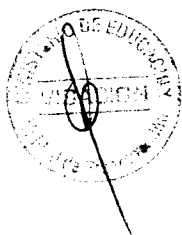


Gráfico I.12. Interacción de las etapas (grupos de procesos) en la fase de implementación del proyecto



Fuente: Elaboración propia.

La planificación conlleva los procesos requeridos para definir y establecer el alcance total del proyecto, determinar y refinar los objetivos y desarrollar el curso de acción necesario para lograrlos. La etapa de planificación se encarga del desarrollo del plan de ejecución plurianual (PEP) y otros documentos necesarios para implementar el proyecto. El PEP consolida e integra todos los planes subsidiarios y las líneas de base de otros procesos de planificación (alcance, tiempo, costo, riesgos, etc.). La etapa de planificación ocurre inmediatamente después del arranque o inicio del proyecto.



Las herramientas de la gestión de proyectos

Este curso presenta a lo largo de los tres Módulos siguientes una serie de herramientas básicas para la planificación y la gestión de proyectos de desarrollo. Para facilitar su uso y aplicación mediante un método simple y de fácil aprendizaje, las herramientas se despliegan en siete pasos que siguen una secuencia lógica desde el punto de vista de una unidad ejecutora. Los pasos son:

Paso 1: Creación de la **estructura desglosada del alcance (EDT)**

Paso 2: Elaboración del **cronograma** del proyecto

Paso 3: Desarrollo de la **curva de uso de recursos (curva S)**

Paso 4: Preparación de la **matriz de adquisiciones**

Paso 5: Elaboración de la **matriz de riesgos**

Paso 6: Elaboración de la **matriz de comunicaciones**

Paso 7: Creación de la **matriz asignación de responsabilidades (MAR)**

La secuenciación de estos siete pasos permite identificar las entradas, las técnicas y las salidas para el desarrollo de cada una de las herramientas que usaremos en los próximos Módulos para la planificación y la gestión de proyectos de desarrollo.

Síntesis de la unidad

La **governabilidad** del proyecto es un aspecto fundamental para conducir de forma exitosa la toma de decisiones en proyectos de desarrollo. Esta estructura facilita una clara definición de roles, responsabilidades y mecanismos para la rendición de cuentas sobre los resultados del proyecto.

Las **herramientas** discutidas en este modulo que son ampliamente utilizadas en el sector de desarrollo son:

- **La matriz de resultados**
- **La matriz de stakeholders**
- **El Acta de Constitución del proyecto**

Es recomendable que para elaborar una buena Acta de Constitución de un proyecto de desarrollo se cuente previamente con las matrices de resultados y de stakeholders.

Además de las tres herramientas arriba mencionadas, en este módulo hemos aprendido sobre el concepto cíclico de la planificación, es decir, se buscó entender la planificación efectiva dentro de la gestión de



Handwritten signature

proyectos como un proceso recurrente que se extiende más allá de la fase de planificación.

Referencias bibliográficas

Gardiner, Paul (2005) *Project Management: A Strategic Planning Approach* [Un enfoque de planificación estratégica]. New York: Palgrave - Macmillan.

Meredith, Jack y Samuel Mantel (2003) *Project Management: A Managerial Approach* [Gestión de proyectos: Un enfoque gerencial]. 5ta. edición. New York: John Wiley Ed.

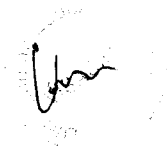
Mindtools.com (2011). *Página Project Management and Planning Tools* [Herramientas de gestión y planeación de proyectos]. Reino Unido. Disponible en www.mindtools.com

Mulcahy, Rita (2009) *PMP Exam Prep*, 6ta. edición en inglés. Estados Unidos: RMC Publications.

Pereña Brand, Jaime (2008) *Dirección y gestión de proyectos*. 2da. edición. Madrid: Ediciones Díaz De Santos.

Project Management Institute (PMI) (2008) *Guía PMBOK*. 4ta. edición en español. Estados Unidos: PMI.

Varios autores (2009) *Presentación Programa de Gestión Integrada de Proyectos (PGIP), Metodología 7 Pasos*. Washington, D.C.: BID.



Índice de gráficos

Gráfico I.1. Estrategias de desarrollo conjuntas.....	9
Gráfico I.2. Elementos de la planificación orientada a resultados	16
Gráfico I.3. Noción de causalidad. Cadena de resultados	17
Gráfico I.4. Las restricciones del proyecto	19
Gráfico I.5. Etapas (grupos de procesos) de gestión del proyecto	23
Gráfico I.6. Nivel de esfuerzo y tiempo en un proyecto	24
Gráfico I.7. Ejemplo de un proyecto con dos ciclos de implementación	25
Gráfico I.8. Matriz de resultados	35
Gráfico I.9. Desarrollo de la matriz de <i>stakeholders</i>	39
Gráfico I.10. Matriz de <i>stakeholders</i>	43
Gráfico I.11. Proceso de creación del Acta de Constitución del proyecto	48
Gráfico I.12. Interacción de las etapas (grupos de procesos) en la fase de implementación del proyecto.....	50

Índice de cuadros

Cuadro I.1. Descripción de las habilidades del gerente del proyecto.	31
Cuadro I.2. Modelo de registro de <i>stakeholders</i>	41



MÓDULO

CURSO DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO



Herramientas de la gestión de proyectos, parte 1

pm4R

INDES
*Instituto Interamericano para el Desarrollo
Económico y Social*

Autores: Ing. Rodolfo Siles, PMP y Ernesto Mondelo, PMP

Tutores del curso: Rodolfo Siles, PMP y Ernesto Mondelo, PMP

Coordinador del curso: Ernesto Mondelo, PMP

Revisión técnica: Harald Modis, PMP; Galileo Solís, PMP; John Cropper, Prince2; Victoria Galeano, PMP y Roberto Toledo, PMP

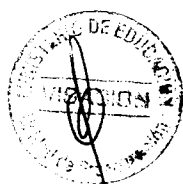
Colaboradores BID: Matilde Neret, Carolina Aclan, Nydia Díaz, Rafael Millan, Juan Carlos Sánchez, Jorge Quinteros, Roberto García, Xavier Canadell, Beatriz Jellinek, Eugenio Hillman, Masami Yamamori, Juan Manuel Leano, Samantha Pérez y Cynthia Smith.

1.ª edición
Junio 2011

Este documento es propiedad intelectual del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES). Cualquier reproducción parcial o total de este documento debe ser informada a: BIDINDES@iadb.org

Índice

Presentación del Módulo	4
Objetivo general del Módulo	4
Objetivos del aprendizaje	5
I.1. La estructura desglosada del trabajo	5
I.2. Entradas	7
I.3. Técnicas	8
I.4. Salidas	9
Síntesis de la unidad	10
Referencias bibliográficas	12
Objetivos del aprendizaje	13
II.1. El cronograma del proyecto	13
II.2. Entradas	14
II.3. Técnicas	15
II.4. Salidas	23
Síntesis de la unidad	24
Referencias bibliográficas	26
Objetivos del aprendizaje	27
III.1. La curva de uso de recursos	27
III.2. Entradas	30
III.3. Técnicas	31
III.4. Salidas	36
Síntesis de la unidad	39
Referencias bibliográficas	40
Índice de gráficos	41
Índice de cuadros	41



Presentación del Módulo

El segundo Módulo del curso muestra los pasos para el desarrollo de las herramientas para la gestión del alcance, el tiempo y el costo del proyecto. Para cada una de las herramientas, se presentará el proceso de construcción que permiten identificar las entradas (insumos), las técnicas y las salidas (resultados).

El Módulo está estructurado en tres unidades de aprendizaje, cada una referida a un paso secuencial (Paso 1, 2 y 3) de la planificación del proyecto. La primera unidad (Paso 1) se enfoca en el desarrollo de la estructura de desglose del trabajo (EDT); la segunda (Paso 2), en la realización del cronograma; y la tercera (Paso 3), en la elaboración de la curva S para el control de los costos del proyecto.

Objetivo general del Módulo

Aplicar los pasos para el desarrollo de las herramientas y su aplicación en la gestión del proyecto.

Preguntas orientadoras del aprendizaje

- ¿Cuáles son los criterios para desglosar el alcance de proyecto?
- ¿Cuáles son las técnicas para lograr un buen estimado en la duración de las actividades del proyecto?
- ¿Qué técnicas se emplean para generar una curva S que permita un buen control del presupuesto?



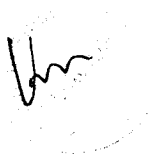
Objetivos del aprendizaje

- Dar el primer paso en la planificación de un proyecto a través de la identificación del proceso de creación de la herramienta de desglose del alcance del proyecto: la **estructura desglosada del trabajo (EDT)**:
 - Identificar las entradas (insumos) necesarias para crear la **EDT**;
 - Conocer las técnicas para el desglose del trabajo del proyecto.
- Entender la relevancia de la herramienta **EDT** dentro del contexto de la gestión del alcance del proyecto

I.1. La estructura desglosada del trabajo

La estructura desglosada del trabajo (EDT), conocida también como *Work Breakdown Structure (WBS)*, constituye el primer paso en la planificación de un proyecto. Se trata de una herramienta técnica que consiste en la descomposición jerárquica del trabajo para lograr los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos. La EDT organiza y define el alcance total del proyecto; sin embargo, no es funcional cuando se transforma en una lista de cientos de actividades que requeriría de una o más personas para actualizarla periódicamente.

El propósito de desarrollar una EDT es utilizarla como una herramienta de trabajo diario y no como un documento que se actualiza una vez por año para demostrar una serie de actividades

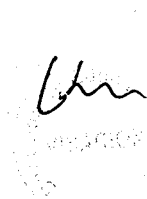
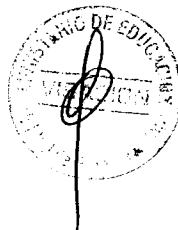


llevadas a cabo que justifican los gastos del proyecto. Para que resulte útil, la EDT tiene que ser un documento fácil de modificar, enfocado en resultados definidos SMART¹, que ha sido diseñado o ratificado por el equipo responsable de implementar el proyecto o por quienes deben rendir cuentas sobre los resultados del mismo.

Una EDT que sea una lista extensa de actividades obligará a que el equipo se preocupe por completar una cantidad de actividades, perdiendo de vista la perspectiva orientada a producir resultados. Un criterio para decidir qué actividades incluir es cuestionar si estas tienen o no un impacto directo en los resultados del proyecto. Por ejemplo, actividades tales como obtener una firma, que puede conllevar tres horas del tiempo de dos miembros del equipo, probablemente no debería estar en la EDT. Las actividades de duración menor a ocho horas pueden incluirse dentro de otras actividades; las de más de 80 horas deberían dividirse en al menos dos paquetes de trabajo.

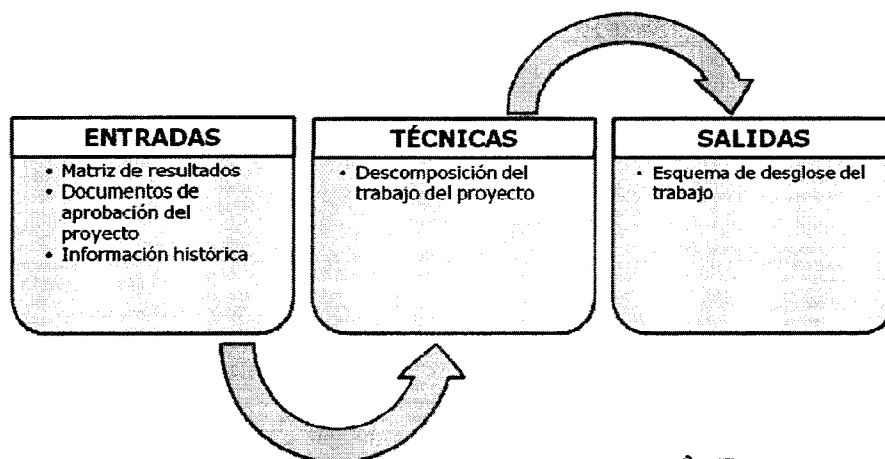
Proceso para la creación de la EDT

Dentro de la etapa de planificación, el primer proceso comúnmente usado por los proyectos de desarrollo para gestionar el alcance es la creación de la EDT. Para hacerlo, se emplean como entradas los documentos producidos durante el diseño del proyecto (Gráfico II.1).



¹ Como se vio en el Módulo I, son indicadores que utilizan los siguientes principios básicos para su formulación: **Specific** (específicos); **Measurable** (medibles); **Achievable** (alcanzables); **Relevant** (relevantes); **Time-bound** (delimitados en el tiempo).

Gráfico II.1. Proceso para el desarrollo de la EDT



Fuente: Elaboración propia.



I.2. Entradas

El más importante de los documentos producidos en el diseño del proyecto es la matriz de resultados² (MR) ya que describe los objetivos del proyecto y los indicadores que permiten verificar si el objetivo se cumplió.

Es importante entender la lógica de la matriz —que va de insumos a productos— dado que sirve para identificar los objetivos intermedios y las actividades que servirán para desarrollar el cronograma y el presupuesto del proyecto.

Otro insumo adicional para la elaboración de la EDT es:

- **Información histórica:** El gerente del proyecto puede usar información de proyectos anteriores similares que otorguen pautas para definir los componentes de trabajo de un objetivo. Esto puede reducir significativamente el proceso de desglose.

² En algunas organizaciones se usan herramientas similares como el marco lógico.

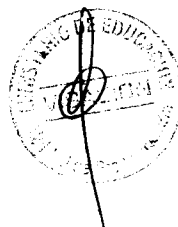
I.3. Técnicas

La creación de la EDT no es un ejercicio o un trabajo de una sola persona. Para poder lograr una EDT efectiva, se debe contar con la participación del personal del proyecto para que pueda identificar los componentes de la EDT según el tipo de trabajo. El gerente de proyecto deberá asegurarse de recibir el aporte de las personas que más conocen el proyecto durante este proceso de elaboración.

Además, el gerente, junto con el equipo y otros *stakeholders* o expertos que conocen los temas del proyecto, debe desglosar todas las actividades siguiendo un orden jerárquico que permita establecer la relación de cada actividad con la meta del proyecto.

El equipo del proyecto inicia el desglose de las actividades empezando por el objetivo final del proyecto hasta llegar al nivel de tareas o actividades. Una estructura que facilita el orden de los diferentes niveles de la EDT es la siguiente:

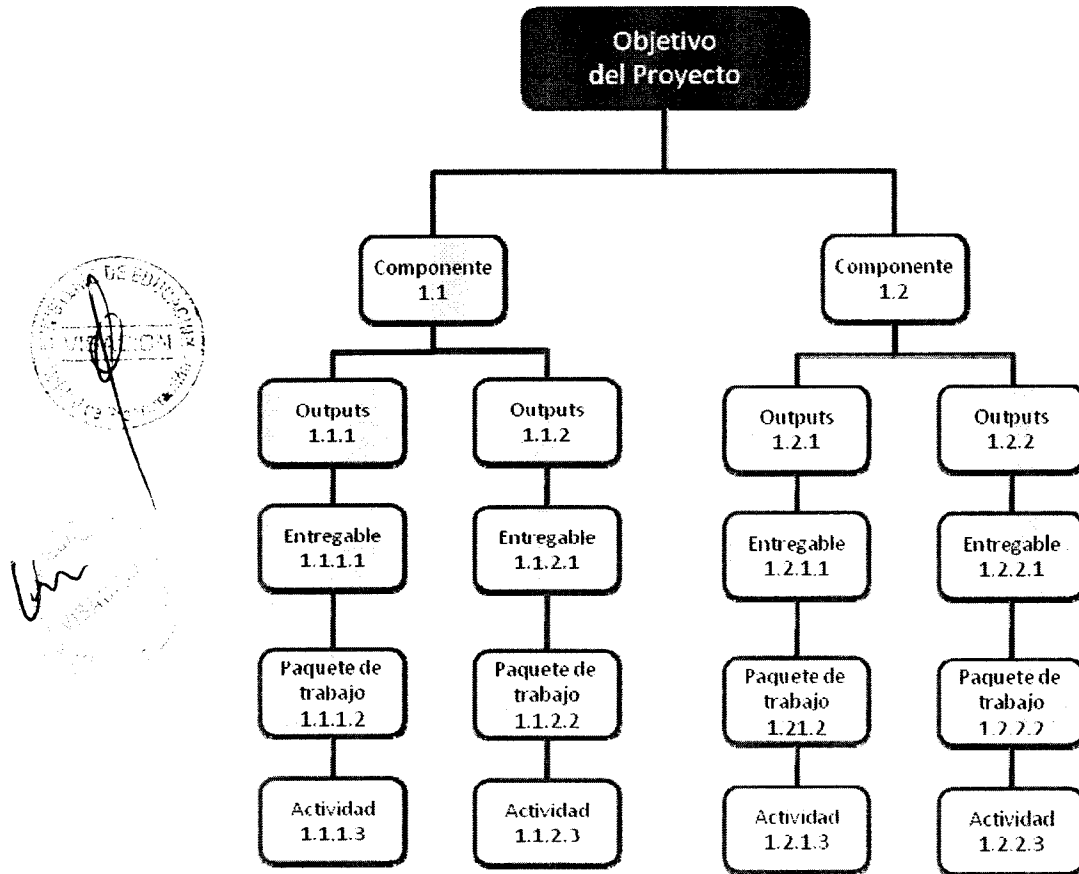
- 1. Objetivo** del proyecto: el impacto esperado de los **componentes** del proyecto.
- 2. Componentes:** el conjunto de **outputs** agrupados según su naturaleza.
- 3. Outputs:** el resultado de los **entregables** del proyecto.
- 4. Entregables:** los servicios o productos que produce el proyecto mediante la ejecución de los **paquetes de trabajo**.
- 5. Paquetes de trabajo:** grupo de **actividades/tareas** que se realizan para lograr los entregables del proyecto.
- 6. Actividades/tareas:** las unidades de trabajo.



A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Lm'.

El Gráfico II.2 muestra un diagrama del ordenamiento jerárquico de la EDT. Debe tenerse en cuenta que la EDT tiene tantos componentes, outputs y entregables como se requiera; uno de esos componentes es la gestión del proyecto y los productos y el trabajo de gestión necesario para implementar el proyecto.

Gráfico II.2. Ejemplo de un diagrama del ordenamiento jerárquico de la EDT



Fuente: Elaboración propia.

I.4. Salidas

Como resultado, el proyecto contará con una lista jerárquica de todo el trabajo requerido. Esta lista es la línea de base que permite estimar los tiempos y el costo del proyecto.

El aspecto más importante para el desarrollo de la EDT, más allá de los insumos, es el proceso a través del cual se realiza. Este proceso debería ser participativo y estar enfocado en obtener resultados y no en la enumeración de actividades.

La EDT, además, ayuda a establecer la correlación de cada actividad con la meta final y a identificar el 100% del trabajo requerido para llevar a cabo el proyecto.

Como se mencionó anteriormente, la EDT es el primer paso en la planificación de un proyecto y es la base para iniciar el desarrollo del cronograma y el presupuesto del proyecto.

Uno de sus usos más importantes es apoyar el proceso de la verificación del alcance del proyecto. Esta verificación incluye actividades tales como medir, examinar y verificar, y busca determinar si los servicios o los productos entregables cumplen con los requisitos y los criterios de aceptación. La aceptación formal significa también que el proyecto ha cumplido con su objetivo y que no se requiere ningún otro trabajo o esfuerzo. La EDT se aplica para verificar que los servicios o los productos y entregables están comprendidos dentro del alcance del proyecto aprobado y los cambios autorizados.

Síntesis de la unidad

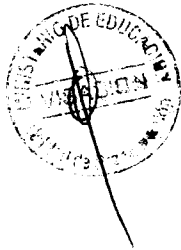
Una de las herramientas más útiles para la gestión del alcance de trabajo es el desglose en componentes que permita su ejecución, verificación y control.

La EDT es una herramienta que posibilita al equipo del proyecto definir con mayor exactitud el alcance del trabajo, mediante el desglose de



cada objetivo del proyecto en varios niveles hasta llegar al nivel donde se puede estimar el tiempo y el costo del trabajo.

La EDT se usa en especial para verificar el trabajo del proyecto y como un insumo para los próximos pasos de la planificación: la creación del cronograma (Paso 2) y la realización de la curva de uso de los recursos (Paso 3).



Referencias bibliográficas

Gardiner, Paul (2005) *Project Management: A Strategic Planning Approach* [Un enfoque de planificación estratégica]. New York: Palgrave - Macmillan.

Haugan, Gregory T. (2002) *Effective Work Breakdown Structures*. Vienna, VA: Management Concepts.

Lewis, James P. (1997) *Fundamentals of Project Management*. New York: AMACOM.

Meredith, Jack y Samuel Mantel (2003) *Project Management: A Managerial Approach* [Gestión de proyectos: Un enfoque gerencial]. 5ta. edición. New York: John Wiley Ed.

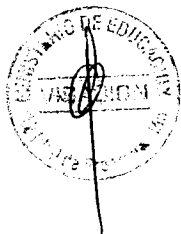
Mulcahy, Rita (2009) *PMP Exam Prep*. 6ta. edición en inglés. Estados Unidos: RMC Publications.

Pereña Brand, Jaime (2008) *Dirección y gestión de proyectos*. 2da. edición. Madrid: Ediciones Díaz De Santos.

Project Management Institute (PMI) (2007) *Practice Standard for Work Breakdown Structures*. Estados Unidos: PMI.

— (2008) *Guía PMBOK*. 4ta. edición en español. Estados Unidos: PMI.

Varios autores (2009) *Presentación Programa de Gestión Integrada de Proyectos (PGIP), Metodología 7 Pasos*. Washington, D.C.: BID.



A handwritten signature in black ink, which appears to be 'Lina'.

Objetivos del aprendizaje

- Utilizar la salida del Paso 1 (**EDT**) para la planificación de los tiempos del proyecto.
- Identificar el proceso para la creación de un **cronograma** del proyecto.
 - Conocer las entradas (insumos) necesarias para crear un **cronograma**.
 - Conocer las técnicas para estimar la duración de las actividades del proyecto.
- Identificar la *ruta crítica* de un cronograma.

II.1. El cronograma del proyecto

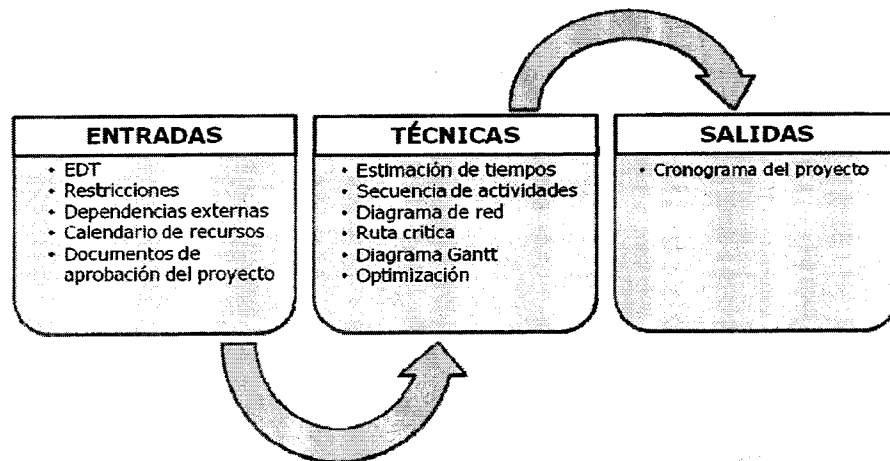
Un cronograma es más que la suma de los tiempos de las actividades de un proyecto ya que presenta toda la secuencia lógica y los pasos a seguir para entregar los resultados. Dado que el tiempo es una de las restricciones más importantes del proyecto, el cronograma se convierte en la herramienta que el gerente usará con más frecuencia, no solo para controlar el avance del proyecto, sino también para realizar el análisis y los ajustes donde sea necesario.

El proceso de creación del cronograma es iterativo, no lineal. A medida que se crea el cronograma, el gerente y el equipo del proyecto comprenden mejor las relaciones, las dependencias y la duración total del proyecto; esto permite analizar la información para optimizar el uso de los recursos y cumplir con las metas dentro del plazo previsto.

Durante el proceso de planificación del proyecto, el desarrollo del presupuesto detallado, de la matriz de riesgos, de los planes de adquisiciones y de comunicación provee información adicional que permiten realizar ajustes y cambios en el cronograma.

El Gráfico II.3 muestra el proceso para la creación del cronograma del proyecto.

Gráfico II.3. Proceso para el desarrollo del cronograma



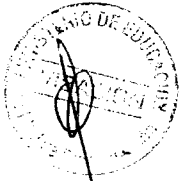
Fuente: Elaboración propia.

II.2. Entradas

Según surge del gráfico, los insumos para la elaboración del cronograma son los siguientes:

- **Estructura desglosada de trabajo (EDT):** Organiza y define el alcance total del proyecto. Las actividades que no están incluidas en la EDT quedan fuera de alcance del proyecto.
- **Restricciones:** Son factores que limitan las opciones del equipo del proyecto; por ejemplo, una fecha de conclusión del proyecto es una restricción que limita las opciones del equipo.

- **Dependencias:** Pueden ser obligatorias, discrecionales o externas, es decir, vinculadas con otros proyectos.
- **Calendario de recursos:** Es la disponibilidad para el uso de los recursos del proyecto.



II.3. Técnicas

Estimación de la duración de las actividades

En base a la lista de actividades desarrolladas en la estructura desglosada de trabajo (que corresponde al nivel más bajo de la EDT), el gerente y el equipo de proyecto inician la estimación de la duración de cada actividad. Este proceso no tiene que ser algo complejo. Las técnicas más frecuentes para estimar la duración de las actividades son:

- **Juicio de expertos:** En base a experiencias anteriores, los expertos pueden proporcionar estimados de la duración. Esta técnica es útil para aquellas actividades en las que el equipo tiene bastante experiencia en proyectos similares.
- **Estimación análoga:** Utiliza parámetros de un proyecto anterior similar, tales como la duración, el presupuesto y la complejidad. Por lo general, es menos costosa que las otras técnicas pero también tiene menor exactitud.
- **Estimación paramétrica:** Utiliza una relación estadística entre datos históricos y otras variables para calcular una estimación de parámetros como el costo, el presupuesto y la duración. Con esta técnica se pueden obtener niveles más altos de exactitud, pero toma más tiempo y es más costosa.
- **Estimación por tres valores:** Puede lograrse una mayor exactitud tomando en consideración el grado de incertidumbre y el

riesgo. Para determinar esta estimación se utiliza el método PERT³, el cual calcula la duración esperada utilizando la siguiente fórmula:

$$D = (O + 4M + P) / 6$$

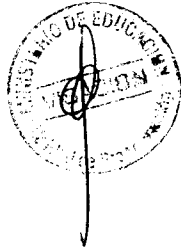
En donde:

D = duración

O = duración optimista

M = duración media

P = duración pesimista



Adicionalmente, para desarrollar los estimados de duración, se deben incluir reservas por contingencias o de tiempo. Estas pueden ser un porcentaje de la duración estimada de una actividad, una cantidad fija de periodos de trabajo o pueden calcularse por medio de análisis cuantitativos. A medida de que se disponga de mayor información, la reserva puede usarse, reducirse o eliminarse. La contingencia debe identificarse claramente en el cronograma o incluirse como un factor en las actividades que a juicio del equipo del proyecto son difíciles de estimar con precisión.

Determinación de la secuencia lógica de las actividades

El primer paso para crear el cronograma consiste en determinar la secuencia lógica de las actividades. Estas deben ordenarse con exactitud ya que constituyen el soporte de un proyecto realista y alcanzable. La secuencia también determina las dependencias entre las actividades, así por ejemplo, hay actividades que no pueden empezar hasta que la actividad anterior haya terminado. Existen tres tipos de dependencias entre actividades:

³ The Project Evaluation and Review Technique (PERT) es un modelo de la gestión de proyectos diseñado para analizar y representar tareas de un proyecto.

- **Dependencias obligatorias:** Son inherentes a la naturaleza del trabajo que se ejecuta.
- **Dependencias discrecionales:** Son definidas por el equipo del proyecto.
- **Dependencias externas:** Implican una relación entre las actividades del proyecto con las de otro proyecto.

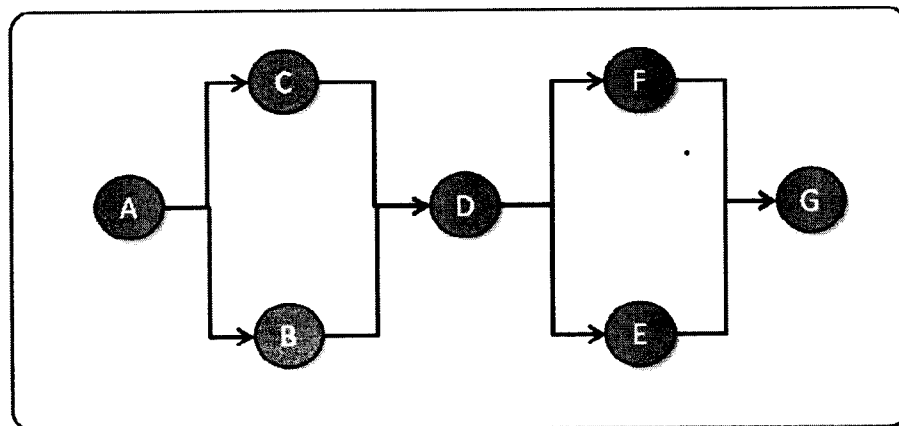
Al identificar las dependencias, se descubrirá que existen actividades que tienen múltiples dependencias.

Diagrama de precedencia

El diagrama de precedencia es una técnica para crear un diagrama de red del proyecto. Este utiliza casillas o rectángulos, denominados nodos, a fin de representar las actividades que se conectan con flechas para mostrar las dependencias (Gráfico II.4).



Gráfico II.4. Diagrama de precedencia



Fuente: Elaboración propia.

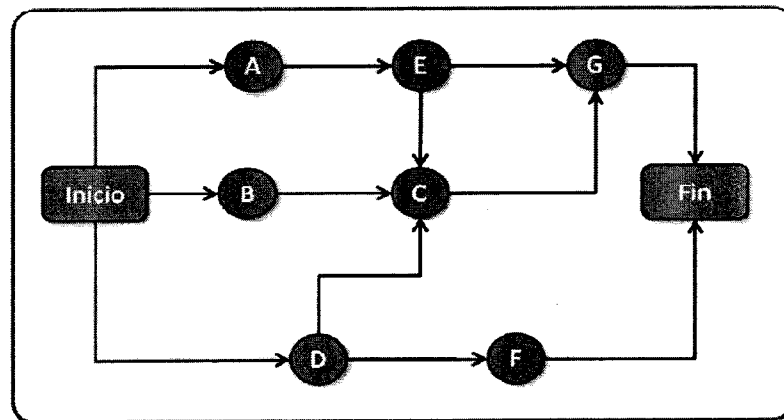
Diagrama de red del proyecto

El diagrama de red del proyecto es una técnica de diagramación que permite visualizar las dependencias de las actividades y calcular la duración total del proyecto.

Un diagrama de red puede producirse manualmente o por medio de un programa de computación, que facilita el análisis de los cambios requeridos para optimizar el proyecto. Este tipo de diagrama se basa en la utilización de una red con nodos (en los que figuran las actividades) y con flechas que no solo representan la secuencia y la relación que los unen, sino que muestran las dependencias que existen entre ellos. La red permite reflejar las distintas relaciones de precedencia entre tareas.

El Gráfico II.5 muestra un ejemplo de un diagrama de red simple de un proyecto.

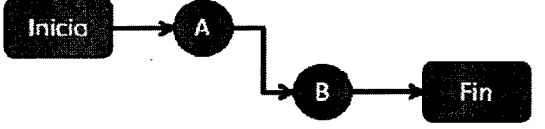
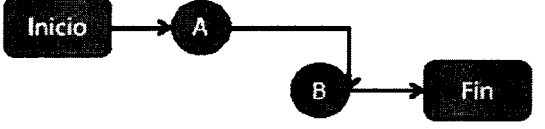
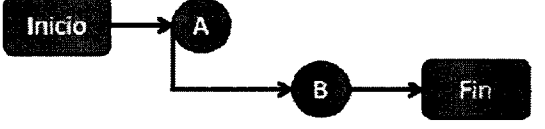
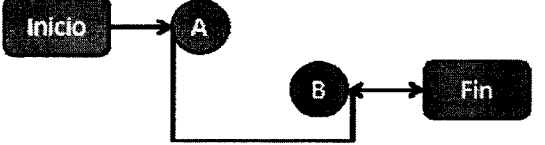
Gráfico II.5. Diagrama de red



Fuente: Elaboración propia.

El diagrama de red incluye cuatro tipos de dependencias o relaciones de precedencia (Cuadro II.1).

Cuadro II.1. Tipos de dependencia del diagrama de red

Tipo de dependencia	Gráfico
(FI) Final a inicio: El inicio de la actividad sucesora depende de la finalización de la actividad predecesora.	
(FF) Final a final: La finalización de la actividad sucesora depende de la finalización de la actividad predecesora.	
(II) Inicio a inicio: El inicio de la actividad sucesora depende del inicio de la actividad predecesora.	
(IF) Inicio a fin: La finalización de la actividad sucesora depende del inicio de la actividad predecesora.	



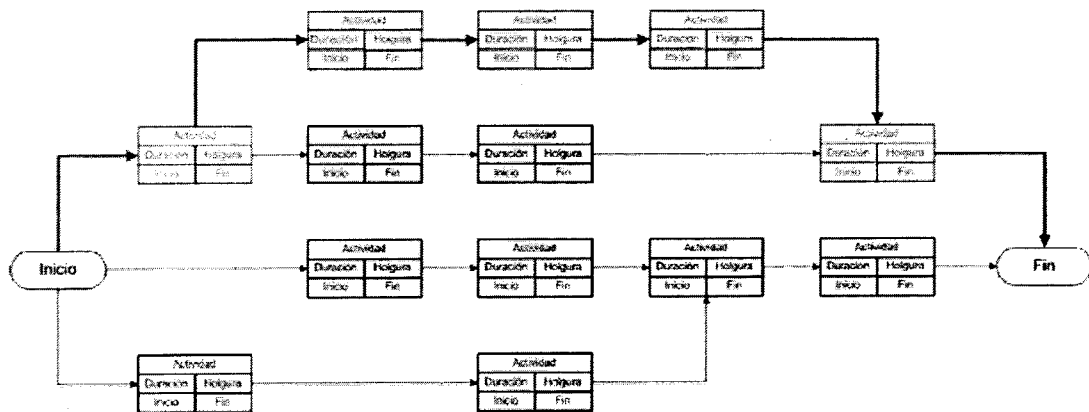
El tipo de relación de precedencia más comúnmente usado es el de fin a inicio; las relaciones inicio a fin raramente se utilizan.

La ruta crítica

Una vez que el equipo del proyecto ha terminado con la diagramación de la red de actividades, es necesario determinar cuál de las varias rutas es la más crítica. La ruta crítica se define como aquella que va desde el inicio al final de proyecto y que toma más tiempo en comparación con las otras rutas. Es también la que no tiene espacios u holguras de tiempo entre actividades, lo que significa que cualquier demora en alguna de las actividades en esta ruta resultará en un retraso del proyecto.

Calcular los valores para encontrar la ruta crítica es un proceso complejo ya que se debe determinar la duración de cada actividad en relación con los estimados que incluyen los tiempos de holgura para que una actividad se inicie y concluya. El uso de programas de computación puede facilitar este proceso, en especial para proyectos de gran magnitud. El Gráfico II.6 muestra un diagrama de red de un proyecto que contiene cuatro rutas; la ruta crítica se identifica mediante una línea roja.

Gráfico II.6. Diagrama de ruta crítica



Fuente: Elaboración propia.

Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt⁴ es una presentación gráfica de mucho uso cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para las diferentes actividades a lo largo del tiempo total del proyecto. Se utiliza con frecuencia para presentar el cronograma del proyecto a los involucrados (*stakeholders*) ya que su presentación gráfica favorece su comprensión. Básicamente el diagrama está compuesto por un eje

⁴ Fue Henry Laurence Gantt quien, entre 1910 y 1915, desarrolló y popularizó este tipo de diagrama en occidente.

vertical donde se establecen las actividades que constituyen el trabajo que se va a ejecutar, y un eje horizontal que muestra en un calendario la duración de cada una de ellas. Cada actividad se presenta en forma de una barra o línea que muestra el inicio y el final de cada una, los grupos de actividades relacionados entre sí y las dependencias entre ambas. El Gráfico II.7 muestra un ejemplo del diagrama de Gantt de un proyecto.

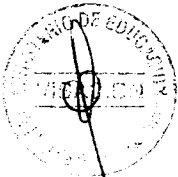
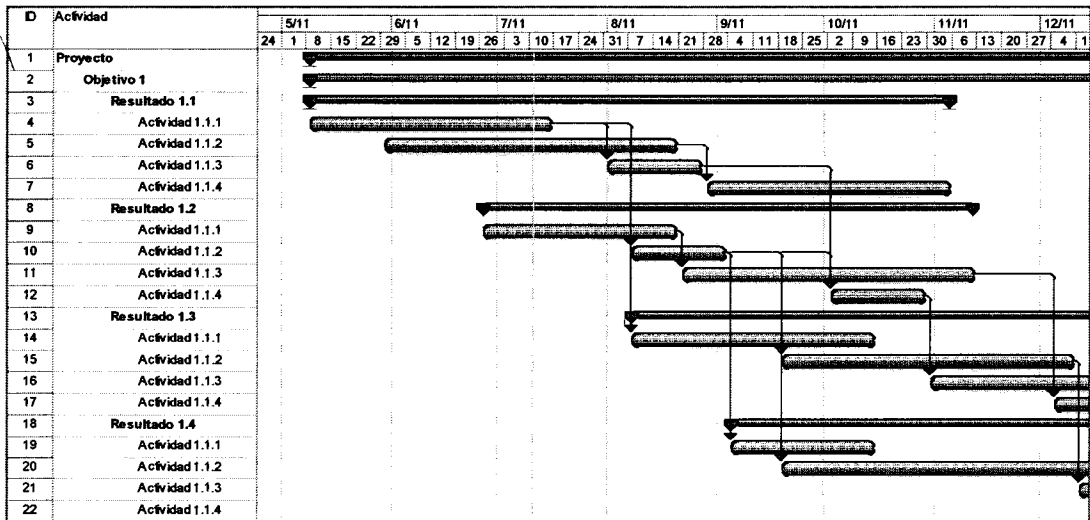


Gráfico II.7. Diagrama de Gantt



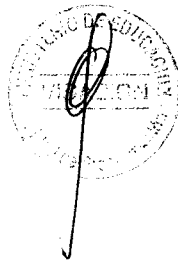
Fuente: Elaboración propia.

Optimización del cronograma

La creación de cronograma es un proceso que requiere constantes revisiones de los estimados para obtener un cronograma que se ajuste a las restricciones del proyecto. La primera versión puede dar resultados que no están dentro del presupuesto, los recursos y las dependencias con otros proyectos. El gerente del

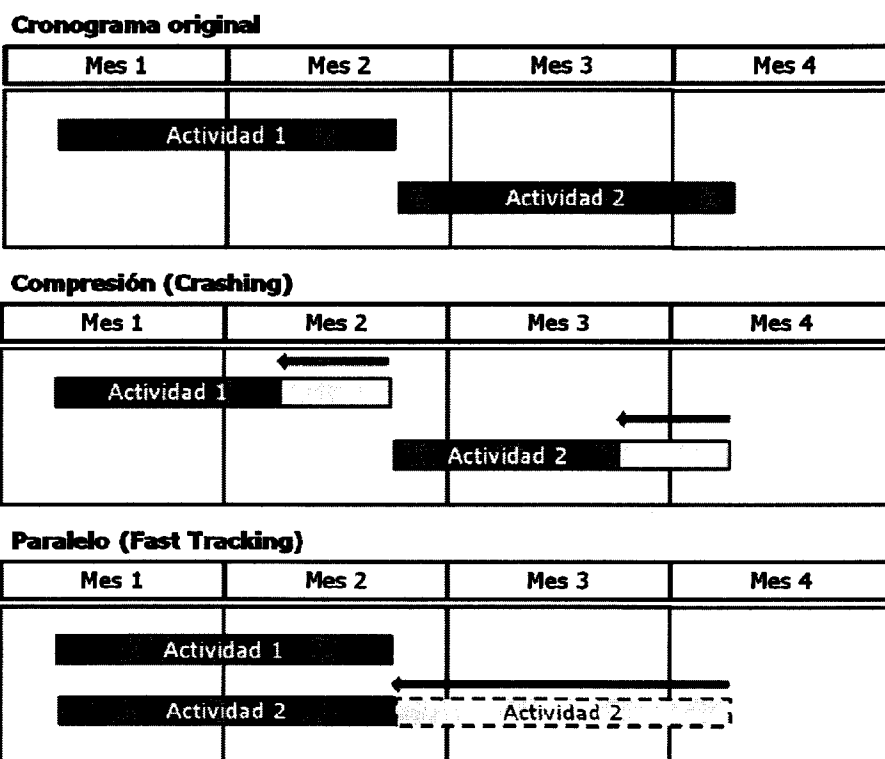
proyecto deberá realizar varios ajustes hasta lograr un cronograma final. La optimización del cronograma mediante la reducción de duraciones es un caso especial de análisis matemático que busca formas de acortar la duración del proyecto sin cambiar su alcance. La compresión de duraciones incluye técnicas⁵ (Gráfico II.8) tales como:

- **Compresión (*Crashing*):** Implica reducir el estimado original de una actividad mediante el uso de recursos adicionales. El canje entre los costos y la duración es analizado para determinar el mayor grado de compresión a cambio del menor aumento posible en los costos. La compresión no siempre produce alternativas viables y muchas veces resulta en costos incrementados.
- **Paralelo (*Fast tracking*):** Significa realizar actividades en paralelo que normalmente se ejecutarían en secuencia, lo que implica usar recursos adicionales. Esta técnica muchas veces aumenta de manera desproporcionada el riesgo asociado con el proyecto y está limitada a las relaciones de dependencia entre actividades.



⁵ Adaptado de las técnicas de compresión del cronograma, en Kloppenborg, Timothy J. (2008) *Contemporary Project Management*. Mason, OH: South Western Cengage Learning.

Gráfico II.8. Técnicas de compresión del cronograma



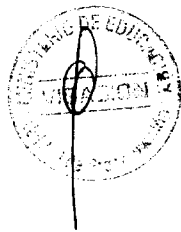
Fuente: Elaboración propia.

II.4. Salidas

El resultado del Paso 2 es el cronograma, herramienta que permite al gerente hacer un seguimiento del avance del proyecto y poder determinar acciones compensatorias si es que existen retrasos en las actividades programadas. El cronograma es una herramienta de uso continuo que debe ser consultada frecuentemente.

El cronograma no solo permite identificar las actividades que se deben realizar sino que también es un registro de las tareas que se completaron. A medida que las actividades del proyecto se inician y se completan, el gerente deberá de actualizar la información del cronograma en relación con la fecha real de inicio y término de cada

actividad. Esta información se utiliza para comparar las fechas del cronograma original con las fechas reales, lo que permite detectar desviaciones o retrasos, frente a los cuales el gerente del proyecto puede desarrollar e implementar acciones correctivas. El cronograma es un insumo para el desarrollo de la planificación de los costos del proyecto (Paso 3) ya que proporciona las fechas de inicio y fin de cada actividad, el paquete de trabajo, el entregable, los outputs y el componente del proyecto.



Síntesis de la unidad

La gestión del cronograma se inicia con la estimación de la duración de las actividades definidas en el EDT (Paso 1), la definición de las dependencias y la verificación de la disponibilidad para el uso de los recursos del proyecto.

El cronograma presenta la duración de todas las actividades y la duración total del proyecto. Un cronograma puede tener varias redes formadas por las relaciones de dependencia entre actividades. La red con la duración más larga es la ruta crítica del proyecto. La duración de un proyecto puede optimizarse mediante la aplicación de técnicas como la compresión de actividades o la realización de actividades en paralelo.

Referencias bibliográficas

Gardiner, Paul (2005) *Project Management: A Strategic Planning Approach* [Un enfoque de planificación estratégica]. New York: Palgrave - Macmillan.

Kloppenborg, Timothy J. (2008) *Contemporary Project Management*. Mason, OH: South Western Cengage Learning.

Lewis, James P. (1997) *Fundamentals of Project Management*. New York: AMACOM.

Meredith, Jack y Samuel Mantel (2003) *Project Management: A Managerial Approach* [Gestión de proyectos: Un enfoque gerencial]. 5ta. edición. New York: John Wiley Ed.

Mulcahy, Rita (2009) *PMP Exam Prep*. 6ta. edición en inglés. Estados Unidos: RMC Publications.

PM4DEV (2010) *Mastering Project Management*. Estados Unidos: PM4DEV.

Project Management Institute (PMI) (2007) *Practice Standard for Work Breakdown Structures*. Estados Unidos: PMI.

— (2008) *Guía PMBOK*. 4ta. edición en español. Estados Unidos: PMI.

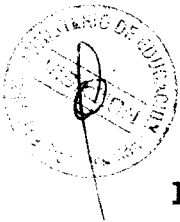
Verzuh, Eric (2007). *The Fast Forward MBA in Project Management*. New Jersey: John Wiley & Sons.



A handwritten signature is located to the right of the circular stamp. The signature is written in black ink and appears to be a stylized name.

Objetivos del aprendizaje

- Utilizar la salida del Paso 2 (**cronograma**) para planificar los costos del proyecto.
- Identificar los pasos para la creación de la **curva de uso de recursos (curva S)**
 - Conocer los insumos necesarios para crear la **curva S**.
 - Conocer las técnicas para estimar los costos de las actividades.
- Comprender la aplicación de la **curva S** en el control de los costos del proyecto.



III.1. La curva de uso de recursos

La gestión de costos consiste en organizar todos los recursos financieros del proyecto para completar y lograr los objetivos dentro del presupuesto aprobado para ello. Para cumplir con este precepto, es necesario incurrir en una serie de procesos de planificación, estimación, análisis, preparación y coordinación con los otros procesos de la gestión del proyecto. Las técnicas más importantes para la creación de la curva de uso de recursos son:

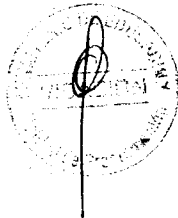
- Estimación de costos;
- Análisis del presupuesto; y
- Creación de una línea de base.

En donde, la estimación de costos correcta consiste en asignar un costo/valor a cada una de las actividades necesarias para producir

un resultado. El conjunto de estos, a su vez, es necesario para producir un entregable u objetivo del proyecto

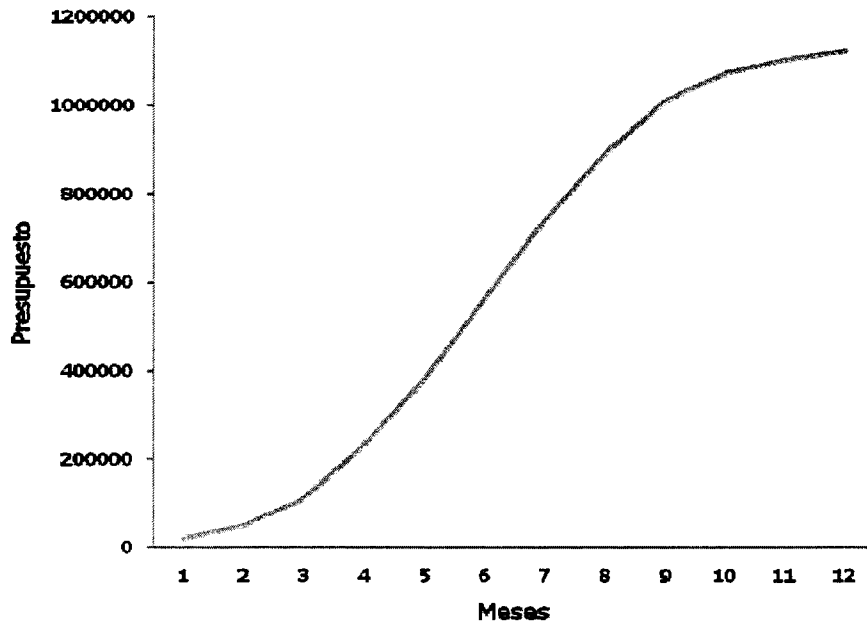
La gestión de costos implica manejar efectivamente el costo del proyecto; para esto es necesario planificar los recursos involucrados, estimar el costo de su uso, preparar el presupuesto del proyecto, manejar el flujo de caja, y controlar las variaciones en los desembolsos del presupuesto. Una herramienta que facilita la gestión de costos es la curva de uso de recursos, conocida como curva S. Se trata de una representación gráfica de los usos de recursos en función del tiempo. Normalmente tiene la forma de la letra S ya que al principio del proyecto los gastos son bajos, luego se incrementan, para después reducirse al medida que el proyecto se termina.

El Gráfico II.9 muestra un ejemplo de curva S en un proyecto con un presupuesto total de \$1.200.00 y una duración de 12 meses. El eje Y representa el valor acumulado del presupuesto, el eje X, el tiempo del proyecto.



A handwritten signature in black ink, appearing to be "Lm", is written over a faint circular stamp.

Gráfico II.9. Curva de uso de recursos



Fuente: Adaptación de Milošević, Dragan Z. (2003) "Figura 7-13 S Curve", en *Project management toolbox: tools and techniques for the practicing project manager*. New Jersey: John Wiley & Sons.

La curva de uso de recursos es de gran importancia para cualquier organización y representa actualmente una estrategia financiera que se debe tener muy en cuenta al desarrollar un proyecto ya que permite el control de los recursos.

Proceso para la creación de la curva de uso de recursos

El Gráfico II.10 presenta los elementos básicos dentro del proceso de creación de la curva S.

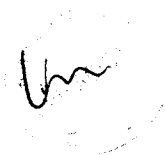
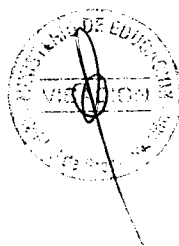
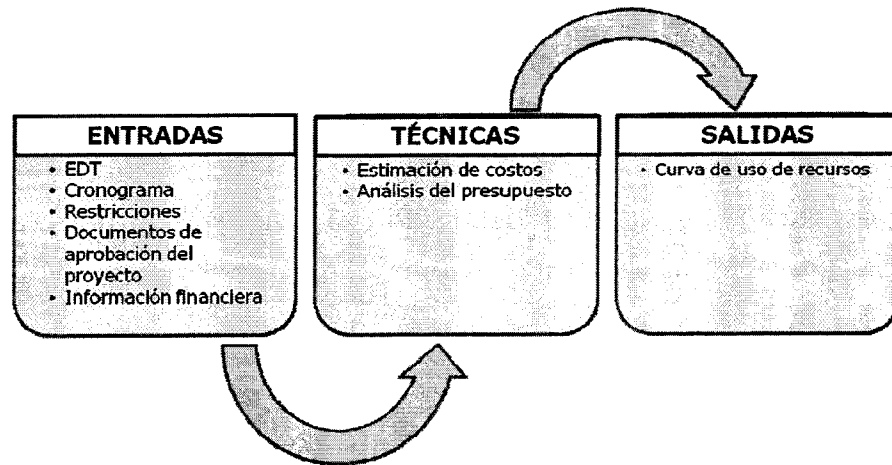


Gráfico II.10. Proceso para la creación de la curva S

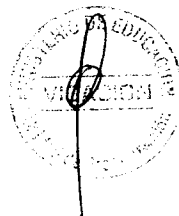


Fuente: Elaboración propia.

III.2. Entradas

Los insumos requeridos para la creación de la curva de uso de recursos son:

- **Documentos de aprobación del proyecto:** Contienen información sobre el presupuesto total del proyecto.
- **Esquema de desglose del trabajo (EDT):** Incluye información sobre el alcance del trabajo.
- **Cronograma:** Posee la estimación de la duración y la secuencia de las actividades del proyecto.
- **Restricciones:** Son las que pueden limitar el uso de los recursos.
- **Información financiera** de la organización: Incluye los datos históricos sobre los costos de diferentes proyectos.



[Firma manuscrita]

III.3. Técnicas

Estimación de costos

El costo total del proyecto se estima durante la fase de inicio, en la cual se aprueba el presupuesto del proyecto. En esta fase, la información de costos está llena de supuestos que requieren una revisión en detalle para asegurar que el proyecto pueda iniciar la implementación con un presupuesto realista.

El gerente del proyecto tiene la responsabilidad de hacer la revisión del presupuesto del proyecto para determinar si los supuestos y las estimaciones originales aun son válidos.

Técnicas de estimación

Si bien existen varias técnicas⁶ de estimación de los costos de un proyecto, las más comunes y de uso general son:

• **Estimación análoga:** Consiste en usar los valores históricos de los proyectos concluidos. Esta información deberá ser analizada en función de las diferencias que puedan existir con el proyecto actual. La estimación por analogía se utiliza frecuentemente cuando la cantidad y la calidad de la información detallada sobre el proyecto son limitadas. Esta técnica es más fiable cuando los proyectos anteriores son similares de hecho y no sólo en apariencia, y las personas o grupos que preparan las estimaciones tienen la experiencia suficiente en proyectos similares.

• **Determinación de tarifas:** Implica usar las tarifas de costos unitarios, tales como las del personal por hora, los servicios y los materiales por unidad, correspondientes a cada recurso a fin de

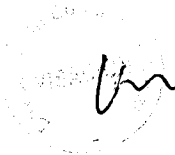
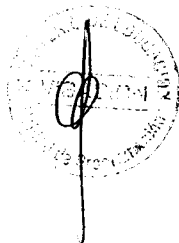
⁶ Schwalbe, Kathy (2006) Cost Estimation Techniques and Tools. Introduction to Project Management. Boston: Course Technology, p. 126.

estimar el costo de la actividad. Un método para lograrlo es pedir cotizaciones que permitan obtener las tarifas. Para establecer el costo de los productos, los servicios o los resultados que deben obtenerse por contrato, también se pueden incluir las tarifas estándar que usa la organización, las bases de datos comerciales y las listas de precios publicadas de los vendedores.

• **Estimación en base a índices:** Se trata de utilizar índices que determinan el costo unitario de un bien o servicio en relación con los materiales, los equipos y el personal que se requiere para completar una unidad de trabajo. Se usa en proyectos de construcción. El costo unitario se multiplica por las instancias de la unidad de trabajo en el proyecto para determinar el costo total.

Estas técnicas para la estimación del costo se pueden abordar utilizando un enfoque descendente o ascendente. Un enfoque descendente se inicia en el nivel de los objetivos o la meta del proyecto y consiste en partir de un presupuesto determinado y desagregarlo en base a los componentes y las actividades del proyecto. En otras palabras, busca averiguar cuánto se puede lograr con un presupuesto fijo. El enfoque ascendente, en contraposición, se inicia en el nivel de la actividad. Para ello, el proyecto se divide en actividades y se calcula el esfuerzo requerido para desarrollar cada una de ellas; luego estos costos se suman hasta lograr el presupuesto total.

Las desventajas que presenta el enfoque descendente son las ventajas que muestra el ascendente y viceversa. La estimación descendente no considera todas las actividades del proyecto y tiende a subestimar los costos debido al poco análisis del proyecto. En contraste, la estimación ascendente considera cada actividad y toma más tiempo en su desarrollo. Además, para usar este enfoque debe



haber una EDT inicial del proyecto para identificar los componentes a estimar.

Clasificación de los costos

Los costos se pueden clasificar según varias categorías; la más común de ellas es considerar su grado de uso. La clasificación de costos ayuda a determinar su impacto en el proyecto durante la fase de implementación.

- **Clasificación según el grado de uso:** Esta clasificación es importante para realizar estudios de planificación y control de operaciones. Está vinculada con las variaciones o no de los costos, según los niveles de actividad.

- **Costos fijos:** Son aquellos cuyo importe permanece constante, independientemente del nivel de actividad en el proyecto.

- **Costos variables:** Son los que varían en forma proporcional, de acuerdo al nivel de uso o actividad.

- **Clasificación según su asignación:**

- **Costos directos:** Son aquellos que se asignan directamente a una actividad. Por lo general, se asimilan a los costos variables.

- **Costos indirectos:** Son los que no se pueden asignar directamente a una actividad, sino que se distribuyen entre las diversas actividades mediante algún criterio de reparto. En la mayoría de los casos los costos indirectos son fijos.

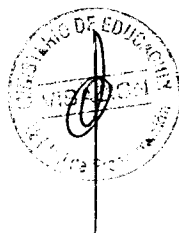
Contingencias

Mientras mayor sea la incertidumbre sobre el estimado de los costos del proyecto mayor será la necesidad de contar con contingencias o reservas. Esto permite evitar sorpresas cuando el proyecto está en la fase de implementación y se descubre que el costo estimado está muy por debajo del costo actual. El monto del presupuesto asignado a contingencias puede variar según el método que se usa, como los análisis estadísticos o datos de la experiencia ganada en proyectos similares. Las reservas para contingencias solo deberán usarse para cambios no planificados en el alcance y el costo del proyecto. Se considera una buena práctica que el gerente del proyecto obtenga aprobación antes de utilizar de esta reserva.

Determinación de la curva S

Una vez que se ha completado la estimación de todos los costos del proyecto, el siguiente paso consiste en determinar el costo en función de las unidades de tiempo. Por ejemplo, se puede usar el mes como la medida de tiempo para calcular el costo del proyecto por cada mes de duración del mismo. Al determinar el costo de las actividades que se realizarán en cada mes, se está distribuyendo el costo total del proyecto en base al uso de recursos.

El Cuadro II.2 muestra el ejemplo de un proyecto con un costo total de \$2.400.000 y una duración de diez meses. El costo por mes se obtiene al sumar los costos de todas las actividades que se planean durante ese periodo. Cada mes se acumula la información hasta que se llega al fin del proyecto. Esta información sirve para graficar la distribución del uso de los recursos durante la duración del proyecto (Gráfico II.11).

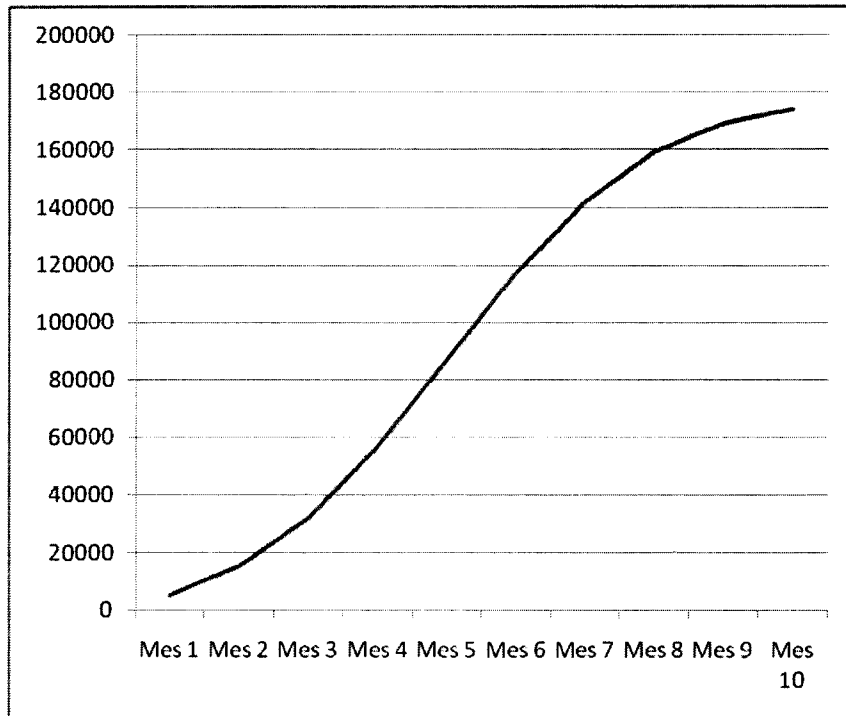


A handwritten signature in black ink, consisting of a series of loops and a long horizontal stroke.

Cuadro II.2. Distribución de costos de un proyecto de 10 meses de duración

Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10
5.000	10.000	17.000	25.000	30.000	30.000	25.000	17.000	10.000	5.000
5.000	15.000	32.000	57.000	87.000	117.000	142.000	159.000	169.000	174.000

Gráfico II.11. Ejemplo de una curva S



Fuente: Adaptación de Milošević, Dragan Z. (2003) "Figura 7-13 S Curve", en *Project management toolbox: tools and techniques for the practicing project manager*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Clases de estimados del presupuesto

El presupuesto total de un proyecto se puede clasificar en tres niveles según su precisión (Cuadro II.3). Esta clasificación es útil al momento de definir los supuestos que se hacen en las estimaciones del proyecto.

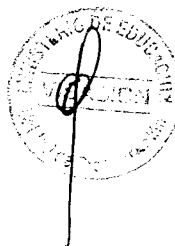
Cuadro II.3. Clasificación de tipos de estimados del presupuesto

Clase	Rango	Uso
Orden de magnitud	-25% a +75%	Durante la fase de inicio y planificación del proyecto, cuando todavía no se tiene una información precisa.
Presupuesto	-10% a +25%	Al inicio de la implementación del presupuesto, cuando se realiza un presupuesto con mayor detalle.
Definitivo	-10% a +10%	Durante la fase de implementación y al finalizar esta, cuando el proyecto tiene más información sobre las condiciones y los supuestos originales.

Fuente: Adaptado de Schawbe, Cathy (2008) "Types of Cost Estimates", en *IT Project Management*. 3ra. edición. Boston: Course Technology, p. 232.

III.4. Salidas

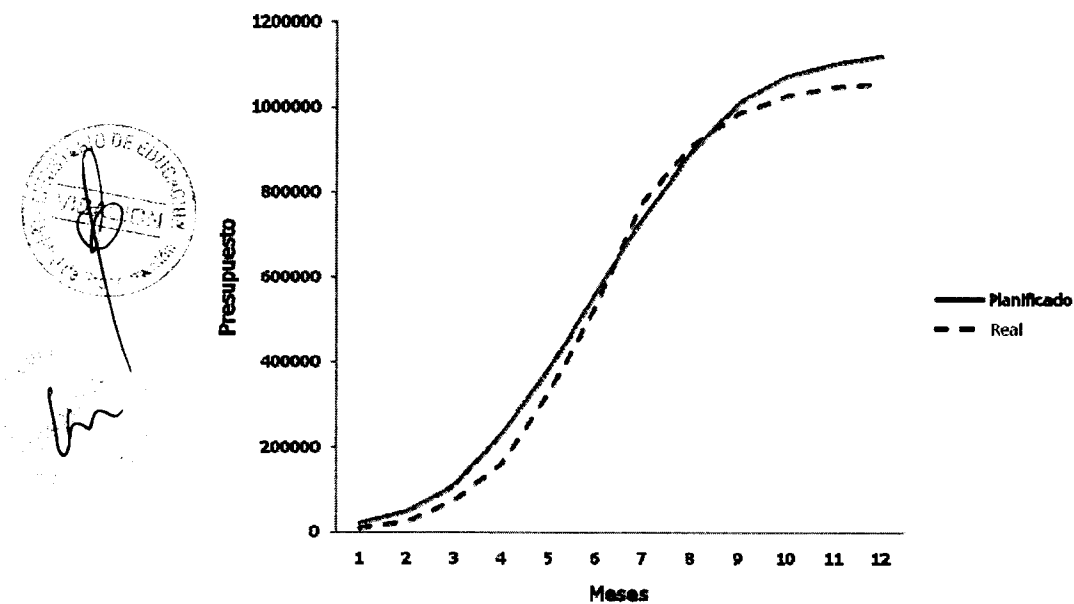
El resultado del Paso 3, la curva S, debe diseñarse en un formato de fácil uso e interpretación para que funcione como herramienta para controlar el uso de los recursos. Cada mes (o el periodo definido por el proyecto) se realiza un análisis que permite evaluar el desempeño del proyecto en relación con lo planificado para determinar las variaciones y tomar decisiones al respecto. Se debe recalcar que un presupuesto mal estimado es responsabilidad del gerente de proyecto. En caso de que existan variaciones materiales, el gerente de proyecto tiene que justificarlas frente a los *stakeholders* (sobre todo aquellos que aprueban el financiamiento y los que participan del proyecto) y plantear soluciones para ajustar otras restricciones del proyecto (tiempo y alcance) sin afectar el remanente del presupuesto o negociar el impacto de posibles desfases significativos del presupuesto.



El Gráfico II.12 muestra la curva de uso de recursos planificados y la curva de uso de recursos reales. Comparaciones como esta permiten comprobar las desviaciones que existieron en el proyecto.

Es importante notar que una vez aprobada la planificación, tal como se refleja en la curva S, esta se fija como línea de base, por lo que el seguimiento por parte de la gerencia del proyecto y los reportes se hacen sobre esta planificación, a la cual solo se podrán hacer cambios autorizados por el mecanismo de control acordado.

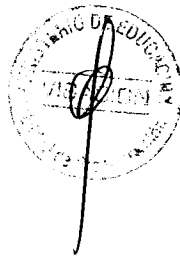
Gráfico II.12. Curva S planificada vs curva S real



Fuente: Adaptación de Milošević, Dragan Z. (2003) "Figura 7-13 S Curve", en *Project management toolbox: tools and techniques for the practicing project manager*. New Jersey: John Wiley & Sons.

La curva S permite visualizar la variación de costos del proyecto entre lo planificado y lo ejecutado. Con esta información el gerente

puede determinar si el desempeño del proyecto requiere o no ajustes. La pronta identificación de las variaciones permite tomar acciones a tiempo y así evitar riesgos en el proyecto. Por ejemplo, si la curva muestra que los gastos son más altos que lo planificado, el gerente deberá de analizar si los estimados de costos del presupuesto están más bajos que los costos reales. Otra razón para una variación se puede dar por el inicio de las actividades antes de lo planificado lo que tiende a incrementar los gastos iniciales del proyecto.

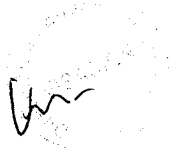
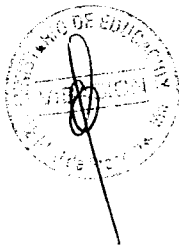


Síntesis de la unidad

La gestión del presupuesto requiere un proceso de estimación y clasificación de costos que permita valorar el costo total del proyecto y que sirva como una herramienta de control y monitoreo.

Existen varias técnicas de estimación, las cuales deberán ser usadas dependiendo el tipo de proyecto y la disponibilidad de información con la que se cuente.

La curva S es el resumen del presupuesto en relación con su uso durante el ciclo de vida del proyecto y es una herramienta importante para el control del presupuesto.



Referencias bibliográficas

Fleming, Quentin W. y Joel M Koppleman (2000) *Earned Value Project Management*. 2da. edición. Estados Unidos: Project Management Institute.

Lewis, James P. (1997) *Fundamentals of Project Management*. New York: AMACOM.

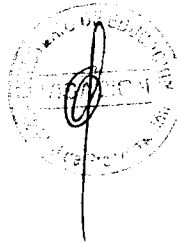
Meredith, Jack y Samuel Mantel (2003) *Project Management: A Managerial Approach* [Gestión de proyectos: Un enfoque gerencial]. 5ta. edición. New York: John Wiley Ed.

Mulcahy, Rita (2009) *PMP Exam Prep*. 6ta. edición en inglés. Estados Unidos: RMC Publications.

PM4DEV (2010) *Mastering Project Management*. Estados Unidos: PM4DEV.

Project Management Institute (PMI) (2007) *Practice Standard for Work Breakdown Structures*. Estados Unidos: PMI.

— (2008) *Guía PMBOK*. 4ta. edición en español. Estados Unidos: PMI.

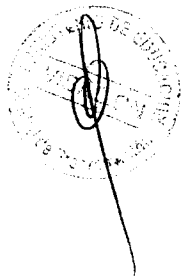


Índice de gráficos

Gráfico II.1. Proceso para el desarrollo de la EDT.....	7
Gráfico II.2. Ejemplo de un diagrama del ordenamiento jerárquico de la EDT.....	10
Gráfico II.3. Proceso para el desarrollo del cronograma	15
Gráfico II.4. Diagrama de precedencia	18
Gráfico II.5. Diagrama de red	19
Gráfico II.6. Diagrama de ruta crítica.....	22
Gráfico II.7. Diagrama de Gantt.....	23
Gráfico II.8. Técnicas de compresión del cronograma.....	24
Gráfico II.9. Curva de uso de recursos	30
Gráfico II.10. Proceso para la creación de la curva S.....	31
Gráfico II.11. Ejemplo de una curva S.....	36
Gráfico II.12. Curva S planificada vs curva S real	38

Índice de cuadros

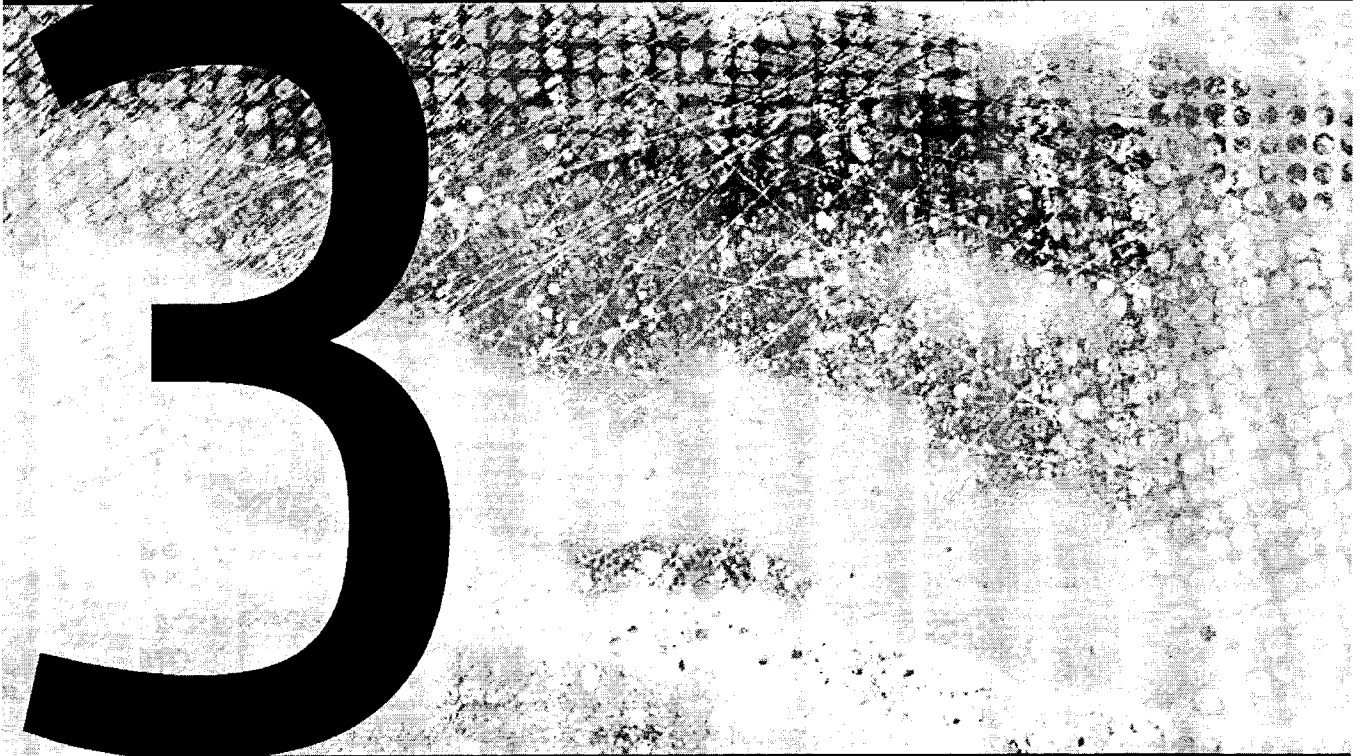
Cuadro II.1. Tipos de dependencia del diagrama de red.....	20
Cuadro II.2. Distribución de costos de un proyecto de 10 meses de duración.....	36
Cuadro II.3. Clasificación de tipos de estimados del presupuesto.....	37



A handwritten signature in black ink.

MÓDULO

CURSO DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO



Herramientas de la gestión de proyectos, parte 2

pm4R

INDES
Instituto Interamericano para el Desarrollo
Económico y Social

Autores: Ing. Rodolfo Siles, PMP y Ernesto Mondelo, PMP

Tutores del curso: Rodolfo Siles, PMP y Ernesto Mondelo, PMP

Coordinador del curso: Ernesto Mondelo, PMP

Revisión técnica: Harald Modis, PMP; Galileo Solís, PMP; John Cropper, Prince2; Victoria Galeano, PMP y Roberto Toledo, PMP

Colaboradores BID: Matilde Neret, Carolina Aclan, Nydia Díaz, Rafael Millán, Juan Carlos Sánchez, Jorge Quinteros, Roberto García, Xavier Canadell, Beatriz Jellinek, Eugenio Hillman, Masami Yamamori, Juan Manuel Leano, Samantha Pérez y Cynthia Smith.

1.ª Edición
Junio 2011

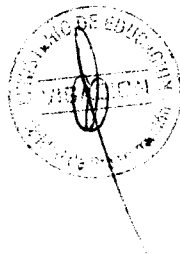
Este documento es propiedad intelectual del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES). Cualquier reproducción parcial o total de este documento debe ser informada a: **PIDINDES@iadb.org**

Índice

Presentación del Módulo	5
Objetivo general del Módulo	5
Unidad I. Paso 4: La matriz de adquisiciones	6
Objetivos del aprendizaje	6
I.1. La matriz de adquisiciones	6
I.2. Entradas	7
I.3. Técnicas	8
I.4. Salidas	10
Síntesis de la unidad	11
Referencias bibliográficas	12
Unidad II. Paso 5: La matriz de riesgos.....	13
Objetivos del aprendizaje	13
II.1. La matriz de riesgos	13
II.2. Entradas.....	16
II.3. Técnicas	17
II.4. Salidas	25
Síntesis de la unidad	26
Referencias bibliográficas	27
Unidad III. Paso 6: La matriz de comunicaciones.....	28
Objetivos del aprendizaje	28
III.1. La matriz de comunicaciones	28
III.2. Entradas.....	29
III.3. Técnicas	30
III.4. Salidas	31



Síntesis de la unidad	32
Referencias bibliográficas	34
Unidad IV. Paso 7: La matriz de asignación de responsabilidades.....	35
Objetivos del aprendizaje	35
IV.1. La asignación de responsabilidades.....	35
IV.2. Entradas	36
IV.3. Técnicas	36
IV.4. Salidas	40
Síntesis de la unidad	41
Referencias bibliográficas	42
Índice de gráficos	43
Índice de cuadros	43



Presentación del Módulo

El Módulo III continúa la presentación de las herramientas básicas para la gestión de proyectos, que incluyen: la matriz de adquisiciones, la matriz de riesgos operacionales, la matriz de comunicaciones y la matriz de responsabilidades.

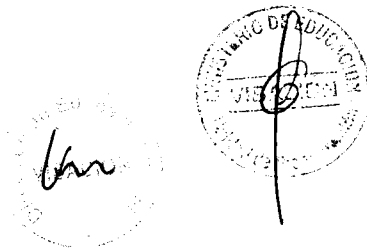
Este Módulo se estructura en cuatro unidades de aprendizaje. La primera se enfoca en el desarrollo de la matriz de adquisiciones de bienes y servicios del proyecto; la segunda, en la elaboración de la matriz de riesgos operacionales; la tercera, en el desarrollo de la matriz de comunicaciones con los *stakeholders* del proyecto; y la cuarta unidad se centra en la generación de la matriz de responsabilidades en el proyecto.

Objetivo general del Módulo

Aplicar los pasos para el desarrollo de las herramientas en la gestión del proyecto.

Preguntas orientadoras del aprendizaje

- ¿Por qué es importante tener una matriz adquisiciones?
- ¿Cuáles son los criterios para identificar y clasificar los riesgos operacionales del proyecto?
- ¿Cuál es el objetivo de contar con un plan de comunicaciones?
- ¿Cómo se pueden identificar las responsabilidades en el proyecto?



Unidad I. Paso 4: La matriz de adquisiciones

Objetivos del aprendizaje

- Identificar los pasos para crear una matriz de adquisiciones.
- Comprender los beneficios de contar con una matriz de adquisiciones.

I.1. La matriz de adquisiciones

La matriz de adquisiciones sirve de guía para la gestión de la contratación de bienes o servicios a lo largo de la vida del proyecto y es un insumo para desarrollar el plan de adquisiciones. Este plan identifica y define los bienes y los servicios a ser adquiridos, los tipos de contratos que se utilizarán, el proceso de aprobación del contrato y los criterios de decisión.

El propósito principal de la matriz de adquisiciones es describir en términos específicos todos los bienes y servicios requeridos por el proyecto, siguiendo las normas internas de la organización y las cláusulas del contrato con el financiador del proyecto.

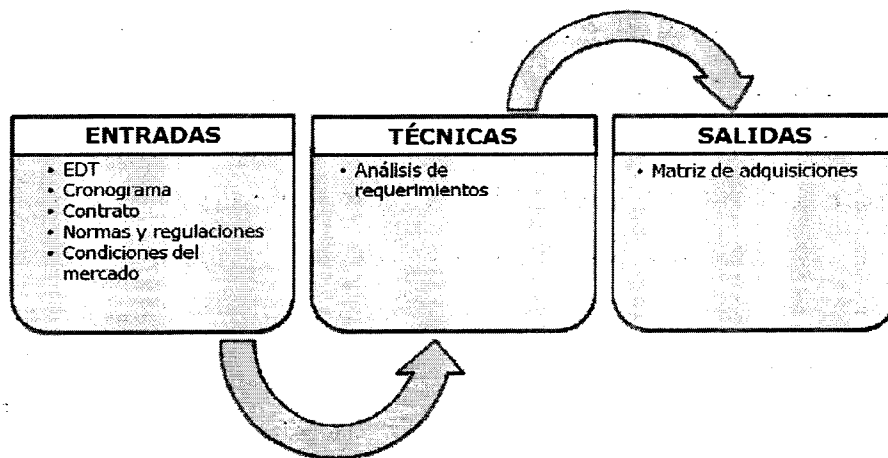
La matriz define también los métodos de contratación y sus plazos, que se precisan en el calendario del proyecto. En ella deben listarse y justificarse esos elementos y tienen que establecerse las condiciones. La matriz de adquisiciones debe ser lo suficientemente detallada para identificar claramente los pasos necesarios y las responsabilidades de la contratación desde el principio hasta el final de un proyecto. El gerente del proyecto debe asegurar que el plan facilite el proceso de adquisiciones y que no se convierta en una tarea abrumadora.

Además, trabajará con el equipo del proyecto, el departamento de compras de la organización y otros actores clave para gestionar las actividades de adquisición.

El gerente junto con el equipo define e identifica todos los bienes y servicios que serán adquiridos para la realización exitosa del proyecto.

El Gráfico III.1 muestra el proceso para la creación de la matriz de adquisiciones.

Gráfico III.1. Proceso para el desarrollo de la matriz de adquisiciones



Fuente: Elaboración propia.

I.2. Entradas

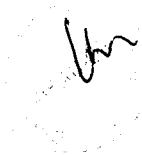
Los insumos requeridos para desarrollar la matriz de adquisiciones son los siguientes:

- **Estructura de desglose del trabajo (EDT):** La información sobre las necesidades y las estrategias del proyecto.
- **Cronograma:** Los datos para determinar los tiempos para la entrega de los resultados del proyecto.

- **Normas y regulaciones de la organización:** La reglamentación respecto de los procesos de adquisición de bienes y servicios y de los financiadores.
- **Contrato:** Las cláusulas contractuales del proyecto con la entidad financiadora.
- **Condiciones del mercado:** La información que determina las opciones locales para la provisión de los bienes y los servicios.



I.3. Técnicas



El gerente del proyecto junto con el equipo identifica todos los bienes o servicios que se adquirirán de terceros. Este listado se basa en la información de la EDT que identifica los entregables del proyecto. En algunos casos el equipo del proyecto puede contar con el apoyo de expertos para identificar los componentes y las especificaciones técnicas de cada bien o servicio. La lista ayuda a planificar los tiempos para el inicio de las contrataciones y así poder cumplir con el cronograma.

El proyecto deberá definir el sistema que se utilizará para adquirir los bienes y los servicios; este dependerá en muchos casos del monto de las adquisiciones. Los montos límites pueden también estar sujetos a la objeción de la unidad de adquisiciones de la organización, cuyo principal objetivo es garantizar la transparencia, la equidad, la agilidad y la eficiencia del proceso de adquisición.

Los sistemas de adquisición son los siguientes¹:

- 1) **Licitación pública:** Es un procedimiento formal y competitivo mediante el cual públicamente se solicitan, se reciben y se evalúan ofertas para la adquisición de bienes, obras o servicios y se

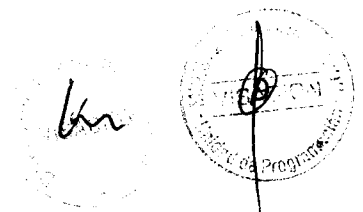
¹ Esta enumeración se basa en las Políticas para la adquisición de bienes y obras financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo, GN-2349.

adjudica el correspondiente contrato al licitador que ofrezca la propuesta más ventajosa. Este sistema tiene dos formatos:

- a) **Licitación pública internacional:** Es aquella que permite la participación de empresas extranjeras.
 - b) **Licitación pública nacional:** Es la que permite únicamente la participación de empresas nacionales.
- 2) **Licitación privada:** Se hacen invitaciones en forma expresa a determinadas empresas y no se utiliza el anuncio público.
 - 3) **Comparación de precios:** Se obtienen cotizaciones de precios de tres o más proveedores nacionales o extranjeros.
 - 4) **Contratación directa:** Se contrata una firma sin seguir un procedimiento competitivo.
 - 5) **Administración directa:** El propio prestatario ejecuta una obra determinada, utilizando su personal y su maquinaria.

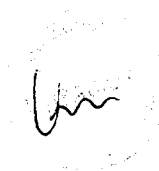
Pasos para la creación de la matriz de adquisiciones

- Crear una lista completa de los bienes o los servicios.
- Determinar el sistema de adquisición.
- Asignar el porcentaje de la fuente de financiamiento para la adquisición.
- Calcular un presupuesto estimado.
- Fijar la fecha estimada de publicación de adquisición.
- Pautar la fecha de firma del contrato.
- Establecer la fecha estimada del término del contrato.
- Aprobar la entrega de resultados.
- Proporcionar comentarios adicionales para facilitar el uso del proceso.



- Monitorear el estatus para identificar el progreso del proceso.

La matriz se resume en una lista que facilita el seguimiento de la adquisición de los diferentes bienes y servicios requeridos por el proyecto. Además, sirve de insumo para crear un plan de adquisiciones, el cual debe actualizarse regularmente consultando con la unidad de adquisiciones sobre cualquier cambio en las fechas o los presupuestos asignados.



I.4. Salidas

Como resultado del análisis de los requisitos, el proyecto cuenta con una matriz que determina los sistemas, los montos, las fechas y las fuentes de financiamiento de cada una de las adquisiciones para el proyecto. Esta matriz deberá ser actualizada regularmente, en especial si existen cambios en el cronograma o el presupuesto del proyecto.

La matriz es más que una lista, ya que permite identificar la secuencia de actividades para cada tipo de sistema de adquisiciones y ayuda a que la unidad de adquisiciones de la organización pueda planificar y cumplir con el cronograma del proyecto.

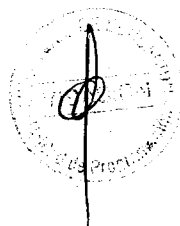
Con una matriz de adquisiciones el proyecto se beneficia al tener información de fácil acceso que sirve para lograr un buen monitoreo del plan de adquisiciones y que este cumpla con los requerimientos, las normas y las políticas establecidas tanto por la organización como por la entidad financiadora del proyecto. La matriz permite mantener un nivel de confianza y seguridad en el proceso de adquisición y evita cualquier riesgo relacionado con el uso indebido de los recursos del proyecto.

Síntesis de la unidad

La matriz de adquisiciones es un documento vivo. Constituye la herramienta más importante del plan adquisiciones puesto que identifica y define los bienes y los servicios que deben obtenerse mediante los diferentes tipos de contratos para lograr los objetivos del proyecto.

Esta matriz permite al proyecto planificar los pasos requeridos para obtener los bienes y los servicios siguiendo las normas y las políticas de adquisiciones tanto de la organización como de la entidad financiadora del proyecto. La matriz lista los pasos más importantes e identifica las fechas de inicio del proceso de adquisición y de entrega de los bienes y servicios.

La matriz es también una herramienta que comunica a todas las partes interesadas el estatus de las adquisiciones y permite coordinar las actividades entre el proyecto y la unidad de adquisiciones de la organización.



Referencias bibliográficas

Gardiner, Paul (2005) *Project Management: A Strategic Planning Approach* [Un enfoque de planificación estratégica]. New York: Palgrave - Macmillan.

Lewis, James P. (1997) *Fundamentals of Project Management*. New York: AMACOM.

Meredith, Jack y Samuel Mantel (2003) *Project Management: A Managerial Approach* [Gestión de proyectos: Un enfoque gerencial]. 5ta. edición. New York: John Wiley & Sons.

Mulcahy, Rita (2009) *PMP Exam Prep*. 6ta. edición en inglés. Estados Unidos: RMC Publications.

PM4DEV (2008) *Fundamentos de Gerencia de Proyectos*. Estados Unidos: PM4DEV.

Project Management Institute (PMI) (2007) *Practice Standard for Scheduling*. Estados Unidos: PMI.

— (2008) *Guía PMBOK*. 4ta. edición en español. Estados Unidos: PMI.

Varios autores (2009) *Presentación Programa de Gestión Integrada de Proyectos (PGIP), Metodología 7 Pasos*. Washington, D.C.: BID.

Verzuh, Eric (2007) *The Fast Forward MBA in Project Management*. New Jersey: John Wiley & Sons.



A handwritten signature is located to the right of the circular stamp.

Unidad II. Paso 5: La matriz de riesgos

Objetivos del aprendizaje

- Identificar los procesos de gestión de riesgos operacionales del proyecto.
- Conocer las definiciones de riesgos, probabilidad e impacto, e identificar los insumos necesarios para reconocer y cuantificar los riesgos operacionales del proyecto mediante una estructura de desglose de riesgos (EDR)
- Conocer las técnicas para clasificar los riesgos operacionales y comprender los elementos de un plan de mitigación de riesgos y la importancia de su constante actualización.

II.1. La matriz de riesgos

Los riesgos del proyecto

La identificación, el análisis y la clasificación de los riesgos permiten al gerente contar con información para una pronta detección de las causas y las consecuencias que estos podrían ocasionar en los objetivos y los resultados esperados del proyecto, con la finalidad de eliminar o atenuar los riesgos y sus consecuencias.

Algunas definiciones centrales

La **gestión de riesgo** se define como el conjunto de procesos que permite a las partes involucradas en los resultados y los impactos de los proyectos, entender y reconocer los escenarios de incertidumbre, valorar las consecuencias de tales escenarios y tomar acciones costo-efectivas en forma concertada para lidiar con los riesgos y hacer el seguimiento de tales acciones.

El **riesgo** se entiende como el o los eventos previstos o imprevistos capaces de afectar el logro de los objetivos y los resultados esperados del proyecto. Suele expresarse en términos de las consecuencias de los hechos (impacto) y de la probabilidad de que estos se produzcan. Los riesgos en los proyectos de desarrollo tienen su origen en la incertidumbre presente en todos los proyectos.

Un riesgo en un proyecto es un evento que, si se produce, puede tener un efecto sobre al menos una restricción al impactar en los objetivos de tiempo, costo, y alcance. Existen riesgos conocidos, es decir, aquellos que han sido identificados y para los cuales es posible planificar acciones para reducir su impacto. Pero también hay riesgos desconocidos, que son aquellos que no pueden gestionarse de forma proactiva.

En algunos casos, los proyectos pueden considerar ciertos riesgos como oportunidades para mejorar las posibilidades de éxito. Por ejemplo, el uso de una metodología de proyectos ágil puede tener el riesgo de incrementar el costo pero puede beneficiarse de completar el proyecto antes de lo planeado. En estos casos, un gerente analiza y calcula el costo-beneficio de incurrir en una acción y evalúa los riesgos en función de los potenciales beneficios.

La **probabilidad** es un parámetro que mide la posibilidad de que ocurra un riesgo. Los datos para considerar la probabilidad de los riesgos en el proyecto provienen de la información histórica, los datos estadísticos de riesgos en proyectos similares y el juicio de expertos.

El **impacto** es el efecto que un riesgo tiene sobre los objetivos operacionales del proyecto y se mide como un factor en función de su importancia en el proyecto. Los objetivos operacionales están relacionados con las tres restricciones del proyecto:

- **Costo:** Un riesgo que implique un aumento en los costos del proyecto.

- **Tiempo:** Un riesgo que signifique un incremento en la duración del proyecto y consecuentemente una demora en la conclusión del mismo.
- **Alcance:** Un riesgo que represente un aumento en el alcance del proyecto.

Los riesgos siempre se definen como una probabilidad de que durante la vida del proyecto puedan suceder o no. El objetivo no es solo identificar los riesgos y preparar planes de acción en caso de que ocurran, sino tomar una actitud proactiva e iniciar acciones que reduzcan su impacto en el proyecto, en especial para aquellos riesgos que tienen una mayor probabilidad de ocurrencia. Para tener éxito, el equipo debe estar comprometido a tratar la gestión de riesgos de una forma proactiva y consistente durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Riesgos del proyecto y riesgos del entorno del proyecto

Dentro de la gestión de proyectos se conocen dos áreas para identificar los riesgos del proyecto. Los **riesgos operacionales** son los eventos conocidos y que están dentro del ámbito de influencia del gerente del proyecto, como ser el riesgo de perder recursos del proyecto durante una fase crítica. Estos riesgos se clasifican en:

- **Técnicos:** Relacionados con las técnicas que el proyecto usará en sus intervenciones y el grado de conocimiento o experiencia en el empleo de esas técnicas.
- **De gestión u operacionales:** Vinculados con la habilidad de llevar adelante el proyecto. Son las competencias profesionales del equipo del proyecto.
- **De cronograma:** Relacionados con los estimados de tiempos y las dependencias con otros proyectos u otras organizaciones que deben cumplir objetivos para el proyecto.

- **De presupuesto o recursos:** Vinculados con la disponibilidad de recursos, incluyendo los financieros.
- **De calidad de los resultados:** Relacionados con cumplir los objetivos del proyecto según las necesidades de los beneficiarios del mismo.
- **De alcance:** Vinculados con la definición de las actividades del proyecto y las estrategias diseñadas para lograr sus metas.

Los **riesgos del entorno** son aquellos que están fuera del área de influencia del proyecto y pueden ser los siguientes:

- **Ambientales:** Relacionados a desastres naturales que impactan en el proyecto.
- **Políticos:** Vinculados con el ambiente político del país o la región.
- **Económicos:** Relacionados con las condiciones económicas del país o la región.
- **Sociales:** Relacionados con el ambiente social del país o la región.
- **De mercado:** Vinculados con la disponibilidad adecuada de proveedores de bienes y servicios.
- **De seguridad:** Relacionados con las situaciones de seguridad personal y/o los accidentes.



II.2. Entradas

Los insumos para identificar los riesgos son los siguientes:

- **Estructura de desglose del trabajo (EDT):** Presenta el detalle del alcance total del proyecto.
- **Cronograma:** Despliega los tiempo de duración de las actividades del proyecto.
- **Costos:** Presenta información sobre el presupuesto del proyecto.

- **Factores internos:** Son los relacionados con la organización y sus actitudes respecto del riesgo y la tolerancia al riesgo.
- **Dependencias:** Pueden ser obligatorias, discrecionales o externas, es decir, vinculadas con otros proyectos.

II.3. Técnicas

Técnicas para la identificación de riesgos

La identificación de riesgos determina cuáles pueden afectar al proyecto. Esta identificación se realiza a través de un proceso participativo en el que el equipo del proyecto junto a los expertos en la materia u otras partes interesadas contribuyen con ideas y aportan su experiencia. Las técnicas más comunes para identificar los riesgos son:

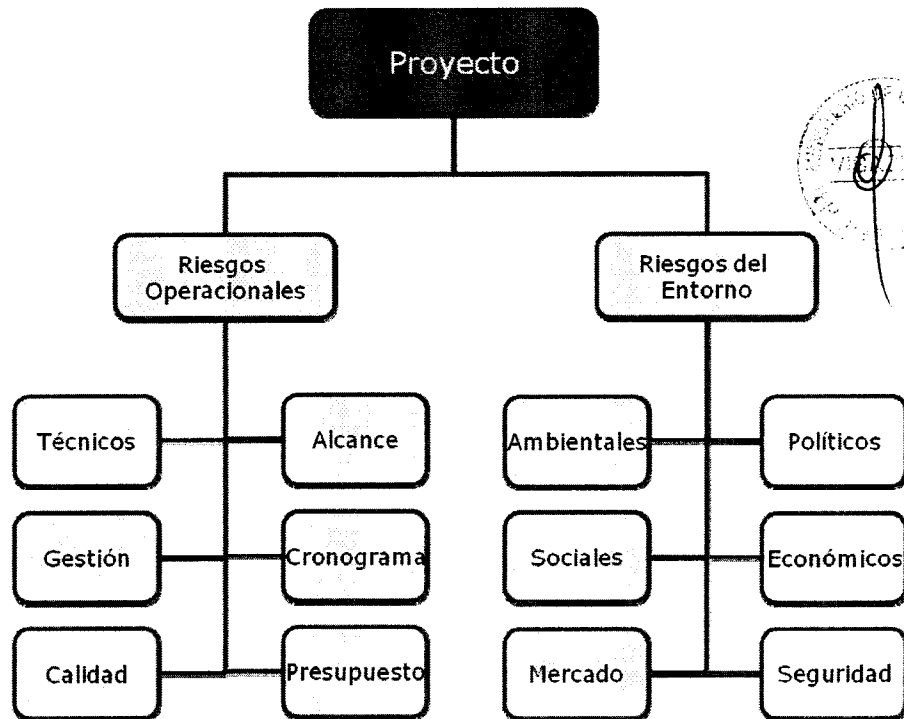
- **Lluvia de ideas:** En una o varias reuniones los participantes generan una lista de riesgos que en base a los objetivos, el alcance, el cronograma, el presupuesto y otras condiciones del proyecto pueden ocurrir. Esta lista puede clasificarse según categorías de riesgos.
- **Análisis FODA:** Se analizan las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas del proyecto para identificar los riesgos.
- **Técnica Delphi:** Se busca llegar a un consenso en base a la información proporcionada por expertos mediante cuestionarios. Las conclusiones se forman a partir de las estadísticas de los datos obtenidos.

Identificación y clasificación de riesgos

El gerente del proyecto o un facilitador pueden guiar el proceso de identificación de los riesgos del proyecto. Este proceso se puede facilitar mediante el uso de un esquema de desglose de riesgos (EDR)

que identifica las diferentes áreas en las que pueden surgir riesgos. El gráfico III.2 muestra un ejemplo de una EDR.

Gráfico III.2. Ejemplo de una estructura de desglose de riesgos



Fuente: Elaboración propia.

Cada riesgo identificado debe contar con información sobre sus características, ya que eso ayuda a definir su probabilidad y a analizar su impacto en el proyecto. La clasificación de los riesgos proporciona una estructura que garantiza un proceso completo de identificación sistemática con un nivel de detalle uniforme. Además, ayuda a la calidad y la efectividad en la identificación de los riesgos y a su eventual análisis y cuantificación.

Es una buena práctica revisar las diferentes clasificaciones durante la identificación de los riesgos. Es posible que se requiera adaptar, ajustar o extender las clasificaciones basadas en proyectos

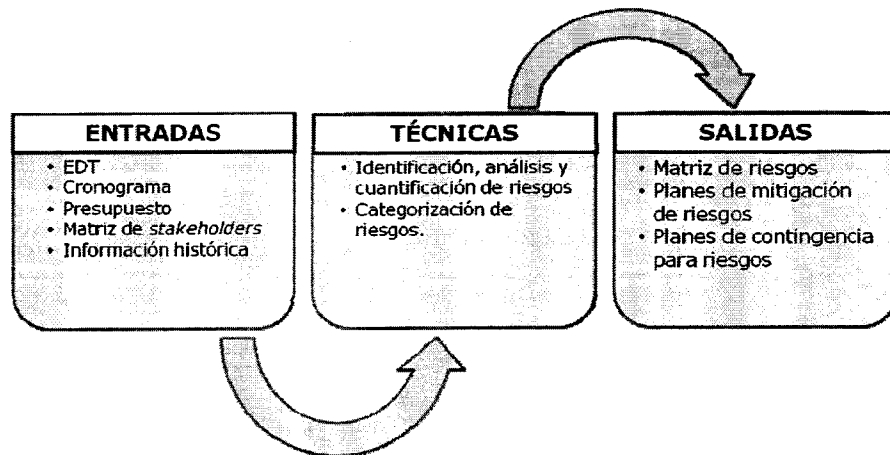
anteriores antes de que dichas categorías puedan utilizarse en el proyecto actual.

La matriz de registro de riesgos

La matriz de registro de riesgos posibilita clasificar los riesgos. Esta herramienta permite capturar la información más relevante de los riesgos identificados y clasificarlos según su probabilidad de ocurrencia y su nivel de impacto en el proyecto.

El Gráfico III.3 muestra el proceso para crear la matriz de riesgos.

Gráfico III.3. Proceso para el desarrollo de la matriz de riesgos



Fuente: Elaboración propia.

La matriz de registro de riesgos presenta ocho columnas, que corresponden a los siguientes elementos:

- 1) Número de identificación del riesgo.
- 2) Componente/Producto: Objetivo o componente del proyecto.
- 3) Tipo de riesgo: Clasificación o taxonomía del riesgo.
- 4) Riesgo: Descripción del riesgo.

5) Impacto: Valor que determina el impacto en el proyecto. Se mide en una escala de tres niveles, donde 1 es el nivel más bajo y 3 es más alto.

6) Probabilidad: Valor que determina la probabilidad de ocurrencia del riesgo. Al igual que el impacto, se mide en una escala de tres niveles.

7) Calificación: Valor que permite calificar el riesgo según el impacto y la probabilidad de ocurrencia. Se calcula al multiplicar el valor de impacto por el de probabilidad

8) Clasificación: Valor que permite ordenar los riesgos.

El Cuadro III.1 muestra un ejemplo de la matriz de riesgos.

Cuadro III.1. Matriz de riesgos

Nº	C/ P	Tipo de riesgo	Riesgo	I	P	C	Clasificación	
							Valor	Nivel
1		Tecnología	Tecnología muy nueva.	3	3	9	3	Alto
2		Cronograma	Dependencias externas del proyecto.	3	2	6	3	Alto
3		Experiencia	Uso de técnicas de control del proyecto.	2	2	4	2	Medio
4		Mercado	Cambios económicos.	3	1	3	2	Medio

Fuente: Modificación de la Tabla GPR Anexo 503. Presentación Taller GPR, BID

Para facilitar la evaluación de los riesgos se pueden usar tablas que permitan emplear valores para determinar tanto la probabilidad como el impacto del riesgo. La clasificación de probabilidad se puede

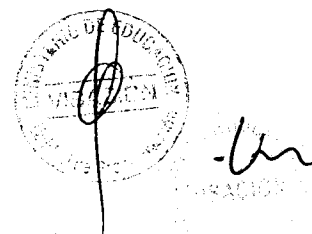
establecer usando una simple escala de tres niveles, en donde cada nivel tiene un valor predeterminado (Cuadro III.2).

Cuadro III.2. Clasificación de probabilidades

Nivel	Valor	Significado
Alto	3	Existen factores de riesgo (antecedentes o resultados de evaluaciones) que sumados indican una alta posibilidad de ocurrencia.
Medio	2	El riesgo podría presentarse con una posibilidad menor que "Alta".
Bajo	1	Los antecedentes permiten concluir que la posibilidad de ocurrencia del riesgo es baja, o no proporcionan una base suficiente como para considerarlo de un nivel medio o alto.

Fuente: GPR Anexo 5-3. Presentación Taller BID, Gestión de Riesgos en Proyectos con Garantía Soberana, BID

La clasificación de impacto se puede determinar mediante el uso de una escala de tres niveles (Cuadro III.3).



Cuadro III.3. Clasificación de impacto

Nivel	Valor	Significado
Alto	3	Se afecta de manera importante los resultados y la sostenibilidad del proyecto.
Medio	2	Aunque se considera importante la consecuencia, es menor su grado de materialización que en el nivel Alto.
Bajo	1	No se considera importante el efecto, o no hay suficientes razones para pensar que el riesgo es una amenaza para los resultados.

Fuente: GPR Anexo 5-3. Presentación Taller BID, Gestión de Riesgos en Proyectos con Garantía Soberana, BID

Cuando se completa la matriz de riesgos y estos han sido identificados y cuantificados según su nivel de impacto y probabilidad, el gerente de proyecto deberá desarrollar un mapa de riesgos que le permitirá identificar aquellos que requieren acciones de mitigación. La siguiente matriz sirve para organizar los valores de clasificación de los riesgos según sus niveles de impacto y probabilidad (Gráfico III.4). Los valores se obtienen al multiplicar el valor de impacto por el de probabilidad.

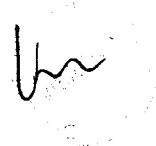
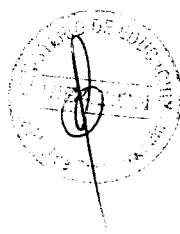
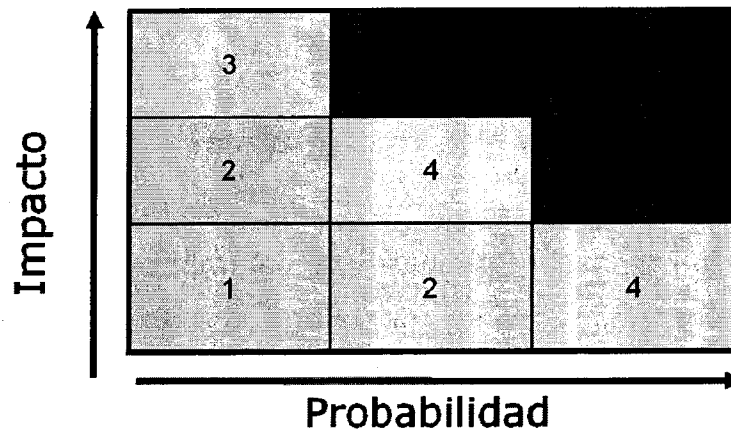


Gráfico III.4. Matriz de clasificación de riesgos



Fuente: Varios autores (2009) Presentación *Programa de Gestión Integrada de Proyectos (PGIP), Metodología 7 Pasos*. Washington, D.C.: BID.

Aquellos riesgos cuyos valores se clasifican en las zonas rojas deben contar con acciones para eliminar o mitigar el impacto del riesgo en el proyecto. El Cuadro III.4 ayuda en determinar las acciones del proyecto para los diferentes niveles de riesgos.

Cuadro III.4. Acciones del proyecto para los diferentes niveles de riesgo

Valor	Nivel del riesgo	Acciones
6 y 9	Alto	Controlar: Se requieren acciones de mitigación.
3 y 4	Medio	Monitorear: Se requiere que el proyecto haga un seguimiento del riesgo para analizar si la probabilidad o el impacto han cambiado.
1 y 2	Bajo	Aceptar: Es mejor aceptar el riesgo ya que el impacto no es significativo.

Fuente: GPR Anexo 5-3. Presentación Taller BID, Gestión de Riesgos en Proyectos con Garantía Soberana, BID

La clasificación de riesgos permite identificar aquellos riesgos que si llegaran a ocurrir tendrían un mayor impacto en el proyecto y así poder desarrollar acciones de mitigación. No es práctico ni

económicamente viable desarrollar acciones de mitigación para todos los riesgos.

Identificación y selección de alternativas

Un vez que el proyecto ha clasificado los posibles riesgos operacionales sobre la base de su impacto y probabilidad, deberá desarrollar las acciones de mitigación. Las decisiones sobre estas acciones se basan principalmente en encontrar un balance entre el costo de mitigar un riesgo, por una parte, y su impacto potencial, por la otra. En muchos casos el costo de mitigar puede ser más grande que el costo del proyecto si el riesgo ocurre.

La planificación de la respuesta a los riesgos es el proceso por el cual se desarrollan alternativas y se definen acciones para disminuir el impacto del riesgo sobre el proyecto. Las respuestas al riesgo tienen que ser consistentes con la importancia del riesgo, aplicadas en el momento adecuado, realistas, acordadas por todas las partes implicadas y tener un coste efectivo en relación con el riesgo.

Las cuatro estrategias básicas de la gestión de riesgos son las siguientes²:

- **Aceptar:** Admitir si el impacto del riesgo es mínimo o el costo para mitigarlo es mayor al costo del impacto del riesgo.
- **Transferir:** Trasladar todo el riesgo a terceros para disminuir el riesgo en el proyecto.
- **Mitigar:** Disminuir la probabilidad de que se produzca el riesgo al establecer acciones anticipadas para evitar que suceda.
- **Evitar:** Contrarrestar los riesgos que van surgiendo mediante estrategias. Esto puede implicar cambios en el cronograma o el alcance del proyecto para eliminar la amenaza del riesgo.

² Project Management Institute (PMI) (2008) *Guía PMBOK*. 4ta. edición en español. Estados Unidos: PMI, p. 275.

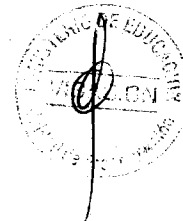
II.4. Salidas

La matriz de riesgos es una herramienta que proporciona información que permite al proyecto hacer un enfoque más estratégico en el uso de los recursos para mitigar o evitar riesgos.

Con una matriz de riesgos completa el gerente podrá planificar las acciones necesarias para mitigar los riesgos de mayor prioridad para el proyecto. Para eso, el gerente puede usar la matriz de mitigación de riesgos (MMR) que le permite identificar las acciones que se tomarán para mitigar los riesgos críticos, determinar los responsables para llevarlas a cabo, especificar un presupuesto y un cronograma para realizarlas, y controlar los resultados de las acciones en base a los indicadores de resultado.

La matriz de mitigación de riesgos está compuesta por los siguientes elementos:

- Identificación del riesgo.
- Descripción de la actividad de mitigación.
- Presupuesto asignado.
- Fecha de inicio de la acción de mitigación.
- Fecha estimada para finalizar la acción mitigadora.
- Nombre del responsable o dueño de la acción de mitigación.
- Indicador del cumplimiento que determina si se efectuaron las acciones correctamente.



Los riesgos de un proyecto no son estáticos, es decir, los supuestos que se usaron para determinar la probabilidad y el impacto del riesgo cambian a medida que avanza el proyecto. El gerente y el equipo deberán realizar un monitoreo continuo de las condiciones y los supuestos de los riesgos para determinar si estos sufren cambios que determinen una reclasificación en base a la información original.

El gerente deberá revisar periódicamente la información sobre los riesgos del proyecto con el fin de actualizar los niveles de probabilidad y de impacto.

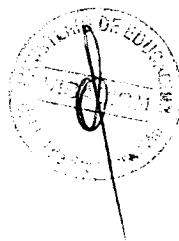
Síntesis de la unidad

Los riesgos operacionales de un proyecto son eventos o condiciones inciertas que, si se producen, tienen un efecto sobre al menos una restricción del proyecto: el alcance, el tiempo o el costo.

El objetivo de la matriz de riesgos es identificar y cuantificar los riesgos para lograr una gestión que permita disminuir la probabilidad y el impacto de que los eventos adversos afecten al proyecto de forma demasiado relevante.

Gran parte de la gestión de riesgos consiste en evitarlos, para lo cual es muy importante identificarlos con anticipación mediante métodos como lluvia de ideas. En cuanto los riesgos ocurren, estos se deben afrontar, gestionar y mitigar en forma oportuna. Puede decirse que la agilidad con que se manejan los riesgos es el otro gran enfoque de la gestión adecuada de riesgos.

La matriz de riesgos es un instrumento muy útil para visualizarlos, puesto que facilita que la mitigación de riesgos sea parte de la planificación, y maximiza las oportunidades de que los riesgos se manejen a tiempo y que causen un mínimo impacto negativo en el proyecto.



A handwritten signature in black ink is located to the right of the stamp.

Referencias bibliográficas

Gardiner, Paul (2005) *Project Management: A Strategic Planning Approach* [Un enfoque de planificación estratégica]. New York: Palgrave - Macmillan.

Kendrick, Tom (2004) *Identifying and Managing Project Risk: Essential Tools for Failure-Proofing Your Project*. New York: AMACOM.

Lewis, James P. (1997) *Fundamentals of Project Management*. New York: AMACOM.

Meredith, Jack y Samuel Mantel (2003) *Project Management: A Managerial Approach* [Gestión de proyectos: Un enfoque gerencial]. 5ta. edición. New York: John Wiley & Sons.

Mulcahy, Rita (2009) *PMP Exam Prep*. 6ta. edición en inglés. Estados Unidos: RMC Publications.

PM4DEV (2008) *Fundamentos de Gerencia de Proyectos*. Estados Unidos: PM4DEV.

Project Management Institute (PMI) (2007) *Practice Standard for Scheduling*. Estados Unidos: PMI.

— (2008) *Guía PMBOK*. 4ta. edición en español. Estados Unidos: PMI.

Varios autores (2009) *Presentación Programa de Gestión Integrada de Proyectos (PGIP), Metodología 7 Pasos*. Washington, D.C.: BID.

Verzuh, Eric (2007) *The Fast Forward MBA in Project Management*. New Jersey: John Wiley & Sons.



Unidad III. Paso 6: La matriz de comunicaciones

Objetivos del aprendizaje

- Conocer los pasos para crear una matriz de comunicaciones.
- Comprender la necesidad de contar con buenos requerimientos de comunicación por parte de los *stakeholders* del proyecto.

III.1. La matriz de comunicaciones

El principal objetivo de comunicación del proyecto es asegurarse de generar información con la calidad y la amplitud adecuada, y que llegue en el momento preciso a los diferentes *stakeholders*.

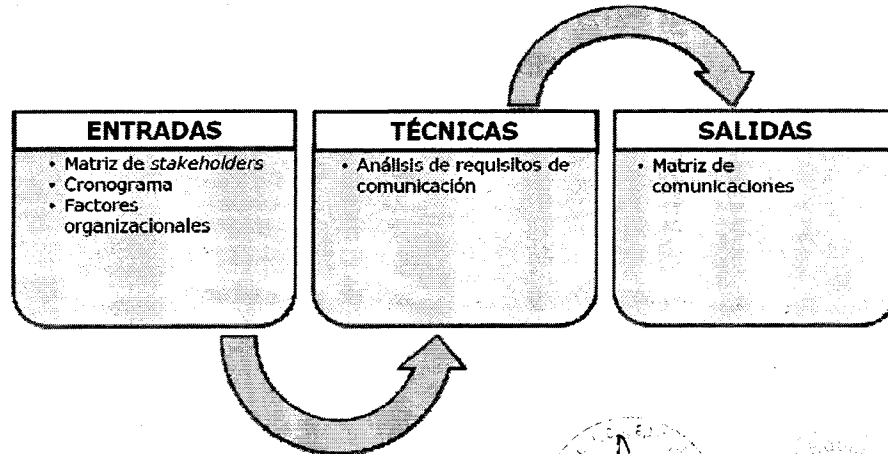
El gerente del proyecto es el principal responsable de elaborar e implementar la matriz de comunicaciones. Esta matriz responde a las necesidades de los *stakeholders* del proyecto y establece qué información se dará a los involucrados, puesto que cada uno tiene un interés diferente en el proyecto y una necesidad distinta de información, por lo que esta deberá presentarse en diversos formatos y en diferentes tiempos.

La matriz de comunicaciones contiene una descripción de toda la información que se debe comunicar a los distintos *stakeholders* del proyecto. La matriz identifica quiénes serán los responsables de recolectar, editar y distribuir la información. Esto es especialmente importante para los financiadores del proyecto quienes tienen necesidades específicas de información y criterios sobre el formato de su presentación. La distribución de la información va más allá del acto de proporcionarla, ya que incluye pasos para asegurar que los receptores recibieron y entendieron la información. Esto es importante, especialmente cuando se desarrollan reportes para los financiadores

del proyecto o informes para cumplir con las regulaciones o las leyes locales.

El Gráfico III.5 muestra el proceso para la creación de la matriz de comunicaciones.

Gráfico III.5. Proceso para el desarrollo de la matriz de comunicaciones



Fuente: Elaboración propia.



III.2. Entradas

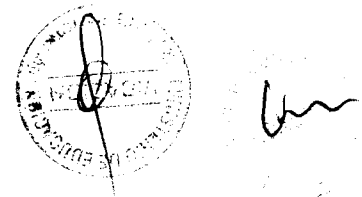
Los insumos requeridos para desarrollar la matriz de comunicaciones son los siguientes:

- **Matriz de *stakeholders*:** Contiene los datos sobre los *stakeholders* más importantes del proyecto. Esta información es una de las bases para determinar los principales receptores de las comunicaciones del proyecto.
- **Cronograma:** Comprende información para determinar los tiempos para entregar los reportes y las comunicaciones del proyecto.
- **Factores organizacionales:** Determinan las obligaciones internas del proyecto para comunicar tanto a los niveles ejecutivos como a las otras entidades.

III.3. Técnicas

La matriz de comunicaciones determina las necesidades de información y comunicación de los involucrados en el proyecto. En general la matriz define la tecnología a utilizar para comunicarse, se indica el método para recolectar la información, se especifican las listas de distribución de los distintos reportes que deben circular, los formatos para producir la información con la cantidad y calidad adecuada y se determina el cronograma con que los informes deben ser actualizados.

Análisis de los requisitos de comunicaciones



Analizar los requisitos implica identificar las necesidades de información de todos los *stakeholders*. Estas necesidades incluyen la definición del tipo de datos y el formato necesarios, puesto que no solo se trata de reconocer las necesidades sino también a los *stakeholders* que se pretende que reciban información como una estrategia para lograr su apoyo o mantener su interés en el proyecto. Los requisitos definen sobre todo el formato, la frecuencia y el contenido de la comunicación, así como el uso de la tecnología que el proyecto empleará para facilitar su distribución.

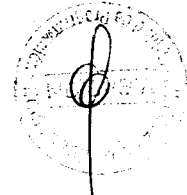
Los recursos del proyecto se utilizan solo para comunicar información que contribuya al éxito o que cumplan con una necesidad contractual o legal. Es importante recalcar que el proyecto tiene recursos limitados y que deben usarse estratégicamente para comunicar la información más precisa, relevante y de mayor valor. No es necesario comunicar lo que no es indispensable, ya que en muchos casos el exceso de información puede generar un rechazo de parte de los *stakeholders*.

Los pasos para la creación de la matriz de comunicaciones son los siguientes:

1) El gerente del proyecto se pone en contacto con los principales *stakeholders* para conocer los requerimientos de comunicación: muchos de estos requisitos pueden estar ya definidos en los documentos del proyecto; por ejemplo, las obligaciones con el financiador del proyecto. En otros casos, se deberá entrevistar a los diferentes *stakeholders* para determinar sus demandas.

2) Se listan los requerimientos de cada *stakeholder*, incluyendo los requisitos de comunicación internos del proyecto. Estos se agrupan en las siguientes áreas:

- Contenido: Incluye el mensaje principal y los datos o los temas específicos requeridos en la comunicación.
- Objetivo: Determina por qué el proyecto debe enviar la comunicación. En algunos casos será en cumplimiento de las obligaciones del proyecto, en otros, para apoyar las estrategias de manejo de relaciones con los diferentes *stakeholders*.
- Destinatario: Indica el nombre de la persona o los grupos que recibirán la comunicación.
- Método: Describe el método a usar para enviar la comunicación; por ejemplo, correo electrónico, presentaciones en persona, grabaciones y otros medios que los *stakeholders* o el proyecto han definido como estándares, incluyendo los formatos de entrega.
- Responsable: Indica el nombre de la persona o miembro del equipo del proyecto que será responsable de:
 - Preparar la comunicación;
 - Enviar la comunicación;
 - Solicitar, recibir y analizar la retroalimentación para mejorar el proceso de comunicación.



- **Tiempo:** Señala los requerimientos que definen la frecuencia de la comunicación, esto incluye:

- Fecha de inicio del envío;
- Frecuencia del envío.

3) Se expresa por escrito el entendimiento de los requerimientos de los *stakeholders* a fin de evitar malentendidos que pueden ocasionar problemas al proyecto. Para eso, los *stakeholders* deberán revisar e informar al gerente del proyecto sobre cualquier cambio a sus requisitos en la matriz, incluyendo el contenido, el método y los tiempos de la comunicación.

Cuadro III.5. Matriz de comunicaciones

Matriz de comunicaciones								
¿Qué co- municar?	¿Por qué?	Remiten- te/ Des- tinatario	Método de comunica- ción	Responsabilidad			Tiempo	
				Prepara- ción	En- vió	Retroalimenta- ción	Fe- cha ini- cial	Frecuen- cia

Fuente: Varios autores (2009) *Presentación Programa de Gestión Integrada de Proyectos (PGIP), Metodología 7 Pasos*. Washington, D.C.: BID.

III.4. Salidas

El resultado del proceso es una matriz de comunicaciones que enumera los requerimientos de comunicación de los *stakeholders* y las acciones por parte de los responsables del proyecto para asegurar que la comunicación correcta llegue a la persona adecuada en el tiempo preciso.

La matriz es más que una lista de lo que el proyecto comunica; se trata de una estrategia que permite enfocar los recursos en las comunicaciones más importantes. Una buena matriz

Un plan de comunicaciones completo requiere de un proceso de retroalimentación para afinar las necesidades de información de los *stakeholders* y mejorar el contenido, la frecuencia, los formatos y los medios de entrega.

permitirá al proyecto y a sus *stakeholders* recibir información práctica, confiable y sobre todo pertinente en relación con las necesidades de los varios involucrados que toman sus decisiones y forman sus opiniones en base a las comunicaciones que reciben.

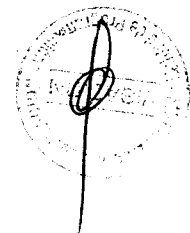
Síntesis de la unidad

El principal objetivo de comunicación es lograr que toda la información sobre el proyecto cumpla con la calidad y la amplitud adecuadas, y que llegue en el momento preciso a los diferentes *stakeholders* según sus requerimientos.

Una comunicación exitosa depende en gran parte de la responsabilidad y habilidad del gerente del proyecto, quien se vale de la matriz de comunicaciones, que contiene una descripción detallada de todos los requisitos de información de los participantes del proyecto y sus *stakeholders*.

La práctica de identificar quiénes serán los responsables de recolectar, editar y distribuir la información es uno de los aspectos más vitales del proceso de comunicación puesto que la información idealmente debe ser verificable y confiable.

La matriz de comunicaciones sirve de guía para satisfacer las necesidades de comunicación de los varios *stakeholders* del proyecto. Por eso, presenta de una manera simple y de fácil uso los requerimientos sobre quién necesita qué información, cuándo la precisa, cómo le será suministrada y por quién. Identificar correctamente las necesidades de información de los *stakeholders* y determinar la manera adecuada de satisfacer esas necesidades es un factor importante para el éxito del proyecto.



A handwritten signature in black ink, appearing to be 'L. M.' or similar.

Referencias bibliográficas

Gardiner, Paul (2005) *Project Management: A Strategic Planning Approach* [Un enfoque de planificación estratégica]. New York: Palgrave - Macmillan.

Lewis, James P. (1997) *Fundamentals of Project Management*. New York: AMACOM.

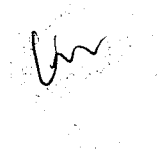
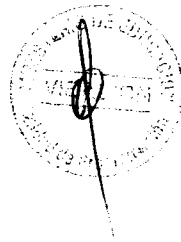
Meredith, Jack y Samuel Mantel (2003) *Project Management: A Managerial Approach* [Gestión de proyectos: Un enfoque gerencial]. 5ta. edición. New York: John Wiley & Sons.

Mulcahy, Rita (2009) *PMP Exam Prep*. 6ta. edición en inglés. Estados Unidos: RMC Publications.

PM4DEV (2008) *Fundamentos de Gerencia de Proyectos*. Estados Unidos: PM4DEV.

Project Management Institute (PMI) (2008) *Guía PMBOK*. 4ta. edición en español. Estados Unidos: PMI.

Verzuh, Eric (2007) *The Fast Forward MBA in Project Management*. New Jersey: John Wiley & Sons.



Unidad IV. Paso 7: La matriz de asignación de responsabilidades

Objetivos del aprendizaje

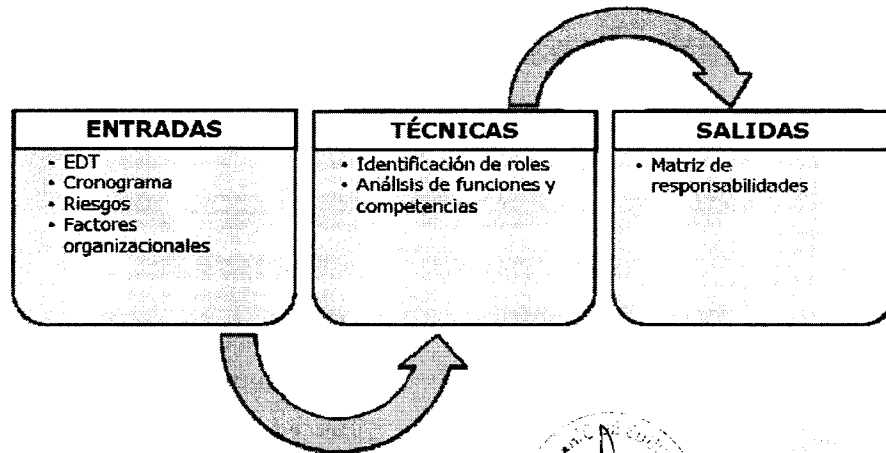
- Planificar los requerimientos de recursos humanos para ejecutar el proyecto con base en la EDT y definir los perfiles y las competencias necesarios
- Asignar responsabilidades a los individuos más indicados para la entrega y la consecución de cada paquete de trabajo.

IV.1. La asignación de responsabilidades

La gestión de los recursos humanos (RRHH) consiste en realizar todos los procesos necesarios para asegurarse de que se hayan identificado y asignado los mejores recursos humanos disponibles para llevar a cabo todos los objetivos del proyecto dentro de sus respectivas restricciones de tiempo, alcance y costo. Una de las herramientas de mayor uso en la gestión de los RRHH es la matriz de asignación de responsabilidades (MAR). Esta matriz se usa para ilustrar las conexiones entre el trabajo que debe realizarse y los miembros del equipo del proyecto y otros *stakeholders*. Además, identifica qué grupo o unidad del equipo del proyecto es responsable de cada componente de la estructura de desglose del trabajo. Con la matriz el gerente tiene información que le permite identificar los roles, las responsabilidades y los niveles de autoridad para las actividades específicas del proyecto.



Gráfico III.6. Proceso para la creación de la matriz de asignación de responsabilidades



Fuente: Elaboración propia.



IV.2. Entradas

Los insumos requeridos para la creación de la matriz de asignación de responsabilidades son los siguientes:

- **Estructura de desglose del trabajo (EDT):** Información sobre el alcance del trabajo.
- **Cronograma del proyecto:** Estimación de tiempo para cada actividad.
- **Riesgo del proyecto:** Identificación de las acciones de mitigación de los riesgos.
- **Factores organizacionales:** Grupos o unidades que participarán del proyecto o lo apoyarán.

IV.3. Técnicas

Una vez desarrollada la EDT, el siguiente paso es visualizar cuáles son las tareas críticas en función de los entregables prioritarios, revisar los paquetes de trabajo y determinar cuántas personas,

recursos humanos y puestos de trabajo son necesarios para lograr los resultados esperados.

Este ejercicio de identificar quién hace el trabajo permite determinar qué recursos ya existen dentro de las organizaciones responsables del proyecto y cuáles se deben contratar. A continuación, se establece qué conocimientos existen dentro del equipo y cuáles, no y resulta indispensable adquirir para poder llevar a cabo el trabajo. Es decir, se determina quiénes tienen experiencia en proyectos similares, qué conocimientos técnicos específicos se requieren, qué necesidades de capacitación o entrenamiento existen, cuál será su costo y cuándo se puede realizar. Los detalles acerca de cuándo realizar esta u otras actividades se determinan durante la creación del cronograma.

Una vez identificados los recursos humanos necesarios, se debe asignar una persona responsable de negociar todas las decisiones y las actividades relativas a estos recursos. Esto se debe a que varios de los recursos que se consideran para usarse en el proyecto, podrían estar asignados a otros proyectos, o sus alcances de trabajo podrían requerir cambios para ajustarse a las necesidades del proyecto.

Además, alguien tiene que ser responsable de manejar el proceso de contratación de acuerdo a los procedimientos y requisitos existentes, o en su defecto, de crear los procesos necesarios que aseguren la identificación de las personas idóneas con las competencias necesarias para cumplir con los objetivos del proyecto. Las nuevas contrataciones incluyen los procesos necesarios para apoyar a los nuevos contratados a fin de que se acoplen al resto del equipo y para orientarlos sobre los procesos de la organización, todo esto durante un periodo de tiempo suficiente y adecuado.

Una herramienta útil para plasmar los recursos identificados es la elaboración y la utilización de un organigrama de tipo jerárquico. El organigrama es un gráfico que ilustra los miembros del equipo y sus interrelaciones de supervisión, interacción y apoyo (Gráfico III.7).

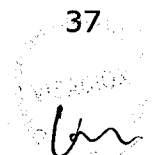
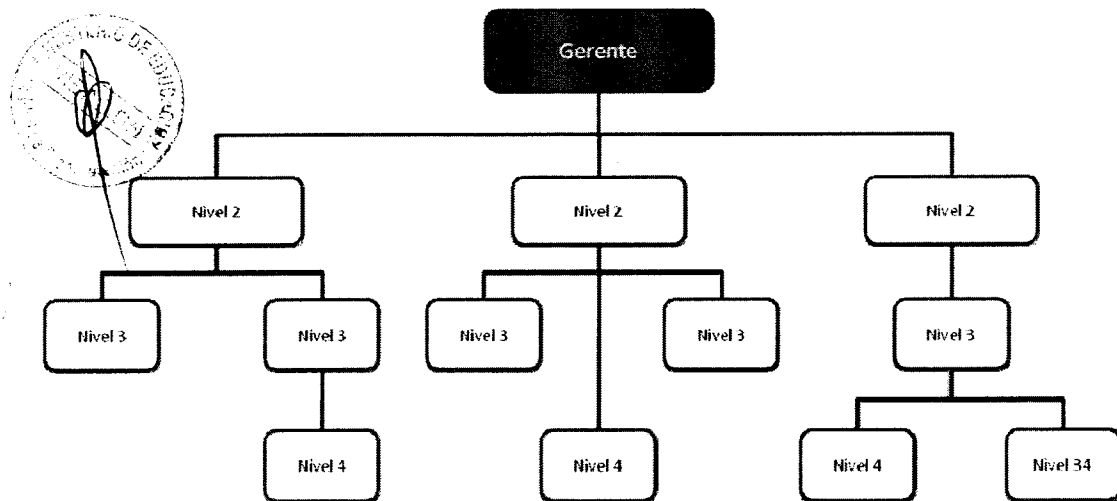


Gráfico III.7. Organigrama del proyecto



Fuente: Elaboración propia.

La matriz de asignación de responsabilidades

La matriz de asignación de responsabilidades (MAR), también conocida como RAM (del inglés Responsibility Assignment Matrix), es una de las herramientas más útiles en la gestión de RRHH. La matriz conecta el organigrama del proyecto o de la(s) organización(es) responsables del proyecto con la EDT, para asegurarse de que todos y cada uno de los componentes de los paquetes de trabajo sean asignados a alguna persona en el organigrama.

Los formatos más comunes de la MAR son los siguientes:

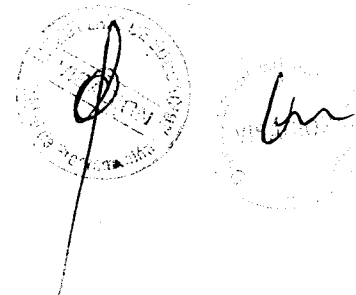
- **De tipo narrativo:** Se describen detalladamente aspectos de las responsabilidades, la autoridad, las competencias, las relaciones de trabajo, las interacciones, las duplicaciones y el traslape de roles, y las calificaciones requeridas.
- **Tipo diagrama:** Se basa en las cuatro variables más importantes de los RRHH y es conocida como matriz RACI por sus siglas en inglés:

- **R: Responsable de la ejecución** (*responsible*): Alguien es responsable de una tarea determinada. De esta manera, para cada tarea definida en la EDT existe normalmente un rol responsable de su ejecución.
- **A: Aprueba** (*accountable*): Alguien asume la responsabilidad final por la correcta y completa ejecución de una tarea y recibe las informaciones de los responsables de la ejecución de la misma.
- **C: Consultado** (*consulted*): Alguien que no está implicado directamente en la ejecución de una tarea proporciona algún tipo de insumo para el proceso o es consultado para saber su opinión o pedirle un consejo.
- **I: Informado** (*informed*): Alguien recibe los resultados (outputs) de una tarea o se le informa acerca de los avances del proceso.

Dependiendo del tipo de proyecto, la matriz puede tomar varias formas: en proyectos grandes, la matriz se enfoca en designar responsabilidades para la entrega de resultados o componentes; en proyectos pequeños, puede enfocarse en las actividades.

Otros usos de la matriz incluyen la identificación de las responsabilidades para la ejecución de los procesos internos del proyecto, como ser la aprobación de los cambios, el desarrollo y la entrega de reportes.

El Cuadro III.6 presenta un ejemplo de formato de matriz RACI.



Cuadro III.6. Ejemplo de matriz RACI

Diagrama RACI	Miembros del equipo			
	Ana	Benito	Carlos	Eduardo
Actividad				
Definir	A	R	I	I
Diseñar	I	A	R	C
Desarrollar	I	A	R	C
Probar	A	I	I	I
	Preparado por:			Fecha:

Fuente: Varios autores (2009) *Presentación Programa de Gestión Integrada de Proyectos (PGIP), Metodología 7 Pasos*. Washington, D.C.: BID. Diapositiva 114.

El gerente es responsable de completar la matriz utilizando la información sobre los roles y las responsabilidades de los miembros del proyecto. En base a las diferentes funciones, el gerente identificará una de las actividades o los resultados y asignará la responsabilidad de completar la tarea o de reportar sobre el resultado a una persona o miembro del equipo; luego, identificará a una persona para que apruebe la entrega de la actividad o el resultado, considerando que solo puede existir un aprobador para cada tarea. A continuación, el gerente asignará a las personas que serán consultadas e informadas para llevar a cabo la actividad o resultado.

No es necesario que para cada actividad se asignen los cuatro roles; sin embargo, los roles de aprobador y de responsable sí son indispensables.

IV.4. Salidas

La matriz de asignación de responsabilidades sirve sobre todo para dar claridad acerca de las responsabilidades de los diferentes miembros del proyecto sobre las varias actividades del mismo. De esta manera el equipo sabe con certeza quién es responsable de cada actividad y así se evita la duplicación de funciones o la existencia de actividades que no tengan un responsable. El formato matricial

permite a una persona observar todas las actividades asociadas con una persona o ver todas las personas asociadas con una actividad.

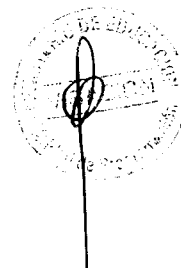
Esta lista debe ser actualizada cada vez que se produzcan cambios en las actividades o en el equipo del proyecto.

Síntesis de la unidad

El aspecto más importante de la gestión de recursos humanos es identificar y asignar los mejores recursos humanos disponibles para llevar a cabo todos los objetivos del proyecto planteados dentro de sus respectivas restricciones de tiempo, alcance y costo. Esto puede realizarse a través del uso de herramientas, como la matriz de asignación de responsabilidades (MAR) que ilustra las conexiones entre el trabajo que debe realizarse y los miembros del equipo del proyecto y otros *stakeholders*.

La matriz conecta el organigrama del proyecto o de la(s) organización(es) responsable(s) del proyecto con la EDT, para asegurarse de que todos los componentes de los paquetes de trabajo sean asignados a alguna persona en el organigrama. La matriz identifica quiénes son responsables de los resultados del proyecto, a quiénes se rinde cuentas, quiénes son consultados sobre las actividades de los paquetes de trabajo, y a quiénes debe informarse sobre cualquier cambio o riesgo en el proyecto.

El uso de la MAR facilita substancialmente la gestión de los recursos humanos debido a que clarifica los roles, lo que suele ser uno de los mayores desafíos en los proyectos en los que falta esta clase de herramienta.



A handwritten signature in black ink is located to the right of the circular stamp.

Referencias bibliográficas

Cobb, Anthony T. (2011) *Leading Project Teams: The Basics of Project Management and Team Leadership*. Second Edition. London: Sage Publications.

Lewis, James P. (1997) *Fundamentals of Project Management*. New York: AMACOM.

— (2004) *Team-Based Project Management*. New York: Beard Books.

Mulcahy, Rita (2009) *PMP Exam Prep*. 6ta. edición en inglés. Estados Unidos: RMC Publications.

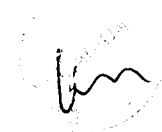
Pellerin, Charles (2009) *How NASA Builds Teams: Mission Critical Soft Skills for Scientists, Engineers, and Project Teams*. New Jersey: John Wiley & Sons.

PM4DEV (2008) *Fundamentos de Gerencia de Proyectos*. Estados Unidos: PM4DEV.

Project Management Institute (PMI) (2008) *Guía PMBOK*. 4ta. edición en español. Estados Unidos: PMI.

Verma, Vijay K. (1995) *The Human Aspects of Project Management: Organizing Projects for Success, Volume One*. Estados Unidos: PMI

Verzuh, Eric (2007) *The Fast Forward MBA in Project Management*. New Jersey: John Wiley & Sons.

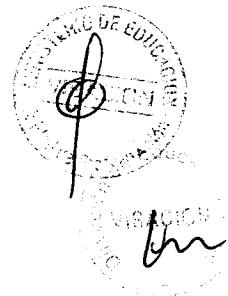


Índice de gráficos

Gráfico III.1. Proceso para el desarrollo de la matriz de adquisiciones	7
Gráfico III.2. Ejemplo de una estructura de desglose de riesgos	18
Gráfico III.3. Proceso para el desarrollo de la matriz de riesgos	19
Gráfico III.4. Matriz de clasificación de riesgos	23
Gráfico III.5. Proceso para el desarrollo de la matriz de comunicaciones	29
Gráfico III.6. Proceso para la creación de la matriz de asignación de responsabilidades	36
Gráfico III.7. Organigrama del proyecto	38

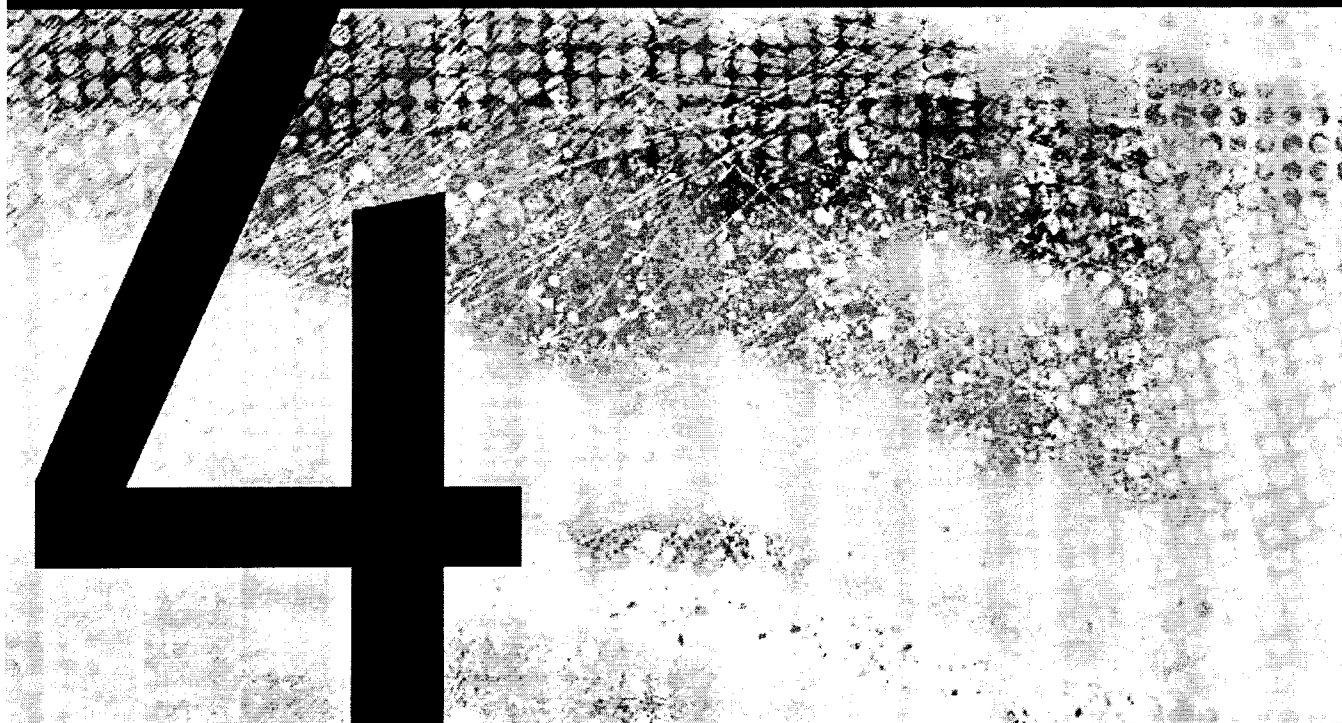
Índice de cuadros

Cuadro III.1. Matriz de riesgos	20
Cuadro III.2. Clasificación de probabilidades	21
Cuadro III.3. Clasificación de impacto	22
Cuadro III.4. Acciones del proyecto en los diferentes niveles de riesgo	23
Cuadro III.5. Matriz de comunicaciones.....	32
Cuadro III.6. Ejemplo de matriz RACI	40



MÓDULO

CURSO DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO



Control y Monitoreo de Proyectos

pm4R

INDES
Instituto Interamericano para el Desarrollo
Económico y Social

Autores: Ing. Rodolfo Siles, PMP y Ernesto Mondelo, PMP

Tutores del curso: Rodolfo Siles, PMP y Ernesto Mondelo, PMP

Coordinador del curso: Ernesto Mondelo, PMP

Revisión técnica: Harald Modis, PMP; Galileo Solís, PMP; John Cropper, Prince2; Victoria Galeano, PMP y Roberto Toledo, PMP

Colaboradores BID: Matilde Neret, Carolina Aclan, Nydia Díaz, Rafael Millán, Juan Carlos Sánchez, Jorge Quinteros, Roberto García, Xavier Canadell, Beatriz Jellinek, Eugenio Hillman, Masami Yamamori, Juan Manuel Leano, Samantha Pérez y Cynthia Smith.

1.ª Edición
Junio 2011

Este documento es propiedad intelectual del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES). Cualquier reproducción parcial o total de este documento debe ser informada a: **BDINDES@iadb.org**

ÍNDICE

Presentación del Módulo.....	4
Objetivo general del Módulo.....	4
Preguntas orientadoras del aprendizaje	4
Unidad I. El plan de ejecución del proyecto.....	5
Objetivos del aprendizaje	5
I.1. La matriz de planificación	5
Fuente: Elaboración propia.	7
I.2. Entradas	8
I.3. Técnicas.....	8
I.4. Salidas.....	9
I.5. Plan de ejecución del proyecto	10
<i>Plan de ejecución plurianual (PEP)</i>	11
<i>Plan de operativo anual (POA)</i>	11
<i>Relación entre el PEP y el POA</i>	12
I.6. Relación con la planificación orientada a resultados	15
Síntesis de la unidad.....	18
Referencias bibliográficas	19
Unidad II. Análisis del valor ganado.....	20
Objetivos del aprendizaje	20
II.1. Análisis del valor ganado	20
II.2. Entradas	21
II.3. Técnicas	21
II.4. Salidas	27
Síntesis de la Unidad	29
Referencias bibliográficas	30



Presentación del Módulo

El Módulo IV de este curso introduce algunas de las herramientas para el control y el monitoreo de los proyectos, que incluyen la matriz de planificación, el plan de ejecución plurianual (PEP), el plan de operación anual (POA) y las técnicas del valor ganado.

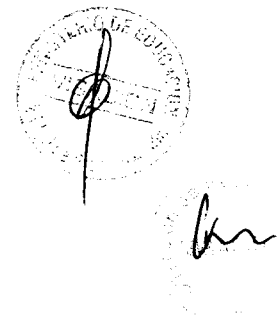
Este Módulo se estructura en dos unidades de aprendizaje. La primera se enfoca en el desarrollo y el análisis de la matriz de planificación, y en la presentación del PEP y el POA; la segunda unidad se centra en el desarrollo del valor ganado como un instrumento de monitoreo del proyecto.

Objetivo general del Módulo

Aplicar las herramientas para el control y el monitoreo de la gestión del proyecto.

Preguntas orientadoras del aprendizaje

- ¿Cuáles son las características del PEP y el POA? ¿Cómo deben desarrollarse estos planes para que muestren información de calidad?
- ¿De qué manera se puede determinar el desempeño del proyecto?



Unidad I. El plan de ejecución del proyecto

Objetivos del aprendizaje

- Identificar los procesos para el desarrollo de una matriz de planificación.
- Conocer el contenido y la aplicación de un plan de ejecución plurianual (PEP) y un plan de operación anual (POA)

I.1. La matriz de planificación

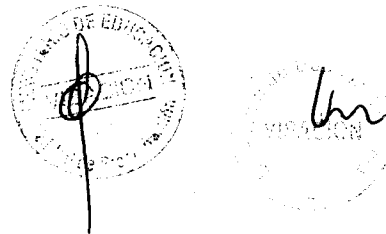
A lo largo del curso se presentaron siete herramientas que conforman la base de los planes del proyecto. La matriz de planificación es el instrumento que consolida la información de esas siete herramientas en un formato que facilita su aplicación. Se trata de un dispositivo de monitoreo operativo que utiliza el equipo del proyecto y sirve de insumo para preparar y actualizar el PEP/POA. Esta matriz está diseñada a partir de las necesidades del gerente y del equipo del proyecto, y su función más importante es facilitar la gestión y el monitoreo del proyecto.

Al consolidar la información en una sola matriz, se simplifica el análisis de los componentes del proyecto y, en especial, se hace posible reconocer la estrecha relación de dependencia entre ellos. El uso de la matriz mejora la comprensión de los objetivos del proyecto al poder visualizar las relaciones de los resultados con los costos, los tiempos, los riesgos, responsabilidades, etcétera.

El objetivo de la matriz es mostrar de manera muy simple la información del plan de proyecto, sin importar lo grande o complicado que este sea, ya que una matriz puede expresar los elementos más

esenciales de la planificación y permite monitorear el proyecto sin perderse en los detalles. La matriz sirve también como un instrumento de comunicación con otros *stakeholders* dado que presenta la información en una forma fácil de comprender. Esencialmente, la matriz es un instrumento diseñado para que los gerentes del proyecto puedan hacer un uso más frecuente y lograr una gestión exitosa del proyecto.

Cada proyecto es diferente y las necesidades de información son también distintas. El Cuadro IV.1 muestra un ejemplo en el que se detallan los elementos que una matriz de planificación puede contener.



Cuadro IV.1. Matriz de planificación

Productos	Paso 1: Alcance	Paso 2: Tiempo			Paso 3: Costo (dólares)	Paso 4: Compras	Paso 5: Riesgos Asociados		Paso 6: Comunicaciones Asociadas	Paso 7: Responsables
		Duración	Entrada	Avance (0-100%)			Probabilidad/Impacto	Respuesta		
Componente 1										
Portal Gestión de Proyectos de Desarrollo										
"Templates"	Modelos "templates" de los pasos (herramientas) de planificación relacionados entre sí y con MS Project	45 d.	dic-11	10%	\$60.000.00		Bajo	Monitorear		Firma prepara, Ernesto aprueba
Archivos de Proyectos	Desarrollar enlaces de acceso a la información del portafolio del Banco de los últimos 15 años	30 d.	dic-11	10%	\$30.000.00		Bajo	Monitorear		Firma prepara, Ernesto aprueba
Just-in-time	Herramientas de capacitación sobre cada paso de planificación en específico	90 d.	dic-11	10%	\$ -	Firma 1: Especializada en Oficinas Virtuales de Proyectos	Bajo	Monitorear	Estrategia de comunicaciones para el mercadeo del Portal	Firma prepara, Ernesto aprueba
Comunidad de Práctica	Una comunidad de practicantes de Gestión de Proyectos de Desarrollo con más de 100 miembros	30 d.	dic-11	10%	\$40.000.00		La comunidad no está comprometida	Asignar Responsable	Firma preparado por Carolina y Pablo	Firma prepara, Ernesto aprueba
Autodiagnóstico	Herramientas de Autodiagnóstico de Gestión de Proyectos de Desarrollo	90 d.	dic-11	10%	\$50.000.00		Herramienta en desuso	Buena comunicación		Firma prepara, Ernesto aprueba
Enlace de Gestión de Proyectos	Referencias de conocimiento sobre Gestión de Proyectos	15 d.	dic-11	10%	\$15.000.00		Bajo	Monitorear		Firma prepara, Ernesto aprueba

© 2007, Asociación propia.

Los pasos para la creación de la matriz de planificación se desarrollan en los siguientes apartados e incluyen las entradas o insumos, las técnicas y los resultados o outputs.

I.2. Entradas

- Estructura de desglose del trabajo (EDT): presenta el detalle del alcance total del proyecto.
- Cronograma: indica los tiempos de duración de las actividades del proyecto.
- Costos: aporta información sobre el presupuesto del proyecto.
- Matriz de adquisiciones.
- Matriz de riesgos.
- Matriz de responsabilidades.
- Matriz de comunicaciones.



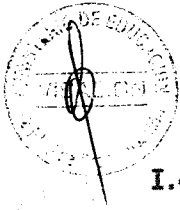
I.3. Técnicas

La creación de la matriz requiere de un trabajo conjunto. El gerente del proyecto y el equipo revisan la información del proyecto e inician la creación del contenido de la matriz. Este instrumento resume en un formato simple la información más importante del proyecto para que el equipo pueda controlar y monitorear el mismo sin tener que recurrir a todos los planes y documentos del proyecto. La matriz utiliza una hoja de cálculo para facilitar el manejo de la información y para reordenar y clasificar los datos.

El contenido de la matriz de planificación incluye los siguientes elementos:

- Componente del proyecto.

- Productos del proyecto.
- Paso 1: Alcance, es decir, los resultados del proyecto
- Paso 2: Tiempo (incluye la duración y la fecha de entrega del resultado).
- Paso 3: Costo de los resultados.
- Paso 4: Adquisiciones y montos asignados para tal fin.
- Paso 5: Riesgos (incluye el índice de probabilidad e impacto y la respuesta al riesgo).
- Paso 6: Comunicaciones asociadas con el resultado o el componente.
- Paso 7: Responsables de los resultados.



I.4. Salidas

El proyecto cuenta con una matriz de planificación que es la base para que el gerente pueda realizar el seguimiento acerca del avance del proyecto y determinar si las actividades están siendo cumplidas según lo pautado.

El equipo del proyecto usa la matriz como una guía para dar inicio a las actividades programadas para el periodo ya que vincula cada resultado con un responsable de su ejecución. Además, se emplea regularmente en las reuniones del equipo del proyecto, en las que cada integrante reporta sobre el avance de las actividades que están programadas para el periodo correspondiente. La matriz debe ser actualizada cada vez existan cambios o modificaciones aprobadas.

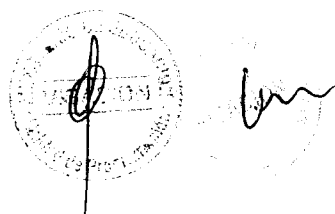
I.5. Plan de ejecución del proyecto

En la gestión de proyectos una de las prácticas más frecuente es la creación de un plan de ejecución que abarca los años de duración del proyecto con el fin de tener una mejor comprensión de sus resultados. Este plan es comúnmente llamado *plan de ejecución plurianual* (PEP). Como parte del PEP también se elabora un plan operativo anual (POA) de acuerdo con el periodo seleccionado.

Organizaciones como la Unión Europea, el Banco Mundial, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y otras instituciones dedicadas al desarrollo utilizan este tipo de enfoque en la planificación de los proyectos y los programas de desarrollo. El resultado es un plan que presenta los principales resultados, tareas, indicadores, riesgos y cláusulas para permitir una estrecha vigilancia y una supervisión de la ejecución del proyecto.

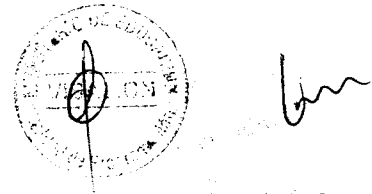
Dado que un proyecto de varios años de duración es demasiado amplio, se requiere "dividir" o desglosar el PEP en partes menores, que faciliten la supervisión. Esto se realiza mediante los planes operativos anuales, que permiten establecer los objetivos y los plazos dentro de un periodo de doce meses. La revisión de los resultados al final del año sirve de base para preparar el próximo año de funcionamiento.

Por lo general, realizar la revisión y la evaluación una vez en el año no es una buena práctica, por lo que se plantea como mejor opción hacerla en forma trimestral. Sin embargo, determinar la mejor frecuencia para realizar la revisión, la evaluación y el ajuste depende de la estrategia de planificación, la importancia de los recursos, el costo y las personas disponibles para hacerlo.



Plan de ejecución plurianual (PEP)

El plan de ejecución plurianual contiene principalmente los objetivos y los resultados que el proyecto debe cumplir durante su duración total. Como su nombre lo indica, puede abarcar varios años de ejecución del proyecto. El plan es presenta el detalle de las herramientas e incluye la información necesaria sobre los objetivos, los costos y los tiempos para completar el proyecto. El PEP constituye un marco de referencia para formular los planes operativos anuales y es la herramienta que sirve para hacer el seguimiento total del proyecto.

***Plan de operativo anual (POA)***

El plan operativo anual se construye con la información organizada en el PEP y presenta de manera pormenorizada las actividades programadas para un periodo de doce meses. El nivel de detalle del PAO permite que el control y el monitoreo sea más preciso, lo que facilita la implementación de acciones correctivas. La suma de todos los POA del proyecto resulta en el PEP.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo anual radica en que es posible realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos del proyecto. El nivel de detalle del POA permite ver las pequeñas desviaciones que ocurren en periodos cortos de tiempo y ayuda a identificar con mayor precisión las actividades que son afectadas a fin de poder ejecutar los cambios necesarios para reducir las variaciones. El POA es la base para que los grupos o las personas con responsabilidades de supervisión realicen el seguimiento y la evaluación del proyecto y debe considerarse como una herramienta auxiliar y útil para ayudar a la implementación del proyecto.

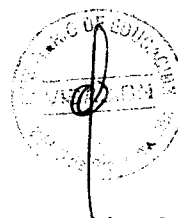
Además de permitir el monitoreo del proyecto dentro de un periodo de doce meses, el POA también refleja el tiempo de los ciclos de la planificación presupuestaria de las organizaciones que implementan el proyecto. Por lo tanto, permite hacer un seguimiento del desempeño del proyecto en base a las metas establecidas para los doce meses de ejecución. El monitoreo incluye la entrega de resultados, el cumplimiento de las actividades del plan de adquisiciones, las actividades del plan de mitigación de riesgos y las comunicaciones con los *stakeholders*.

El POA abarca los mismos aspectos que un PEP, como los objetivos, los costos y los tiempos para completar el proyecto, pero los desarrolla con un mayor nivel de detalle.

Como se mencionó anteriormente, el plan operativo anual permite la definición pormenorizada de las acciones o las tareas necesarias para lograr los resultados esperados para el año en el plazo previsto, y es un instrumento clave para el monitoreo del proyecto. Por lo tanto, no debe ser visto como otra herramienta de "control" sino como un instrumento para ayudar en la toma de decisiones durante la ejecución del proyecto.

Relación entre el PEP y el POA

La relación que existe entre el PEP y el POA se basa en una dinámica de planificación constante durante la vida del proyecto. Tanto el PEP como el POA deben ser actualizados periódicamente a medida que la información cambia. Además, es conveniente tener en cualquier momento de la ejecución del proyecto una planificación detalla de los próximos 12 meses. El PEP es la base para desarrollar el POA, pero ambos están estrechamente ligados y no se deben tratar como planes independientes. El POA presenta la misma información que el PEP pero



limitado a un año de operaciones y con mayor detalle sobre las actividades del proyecto.

El POA no debe ser un ejercicio que ocurre al final de un año, sino una práctica de planificación continua. El POA no es solo un instrumento para reportar las actividades planeadas para un año. El gerente del proyecto debe usarlo como una herramienta táctica que le permita dirigir al proyecto y realizar los ajustes necesarios cuando existan desviaciones.

El valor de un POA actualizado es el de poder planificar y volver a planear las actividades, las tácticas y los métodos en base a las experiencias, los cambios y las condiciones del entorno del proyecto. En otras palabras, la revisión del POA debe ser un ejercicio que ocurre con más frecuencia que una vez al año, y sus cambios son la base para modificar, ajustar y realizar cambios en el PEP. Para proyectos multianuales, el gerente deberá de tener un POA actualizado cada tres meses. El Gráfico IV.1 muestra la relación del POA con el PEP, no como un ejercicio anual sino como una vista que, muestra en más detalle las actividades de un proyecto dentro de un plazo de 12 meses.

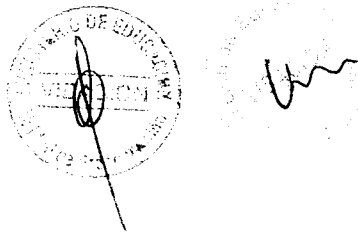
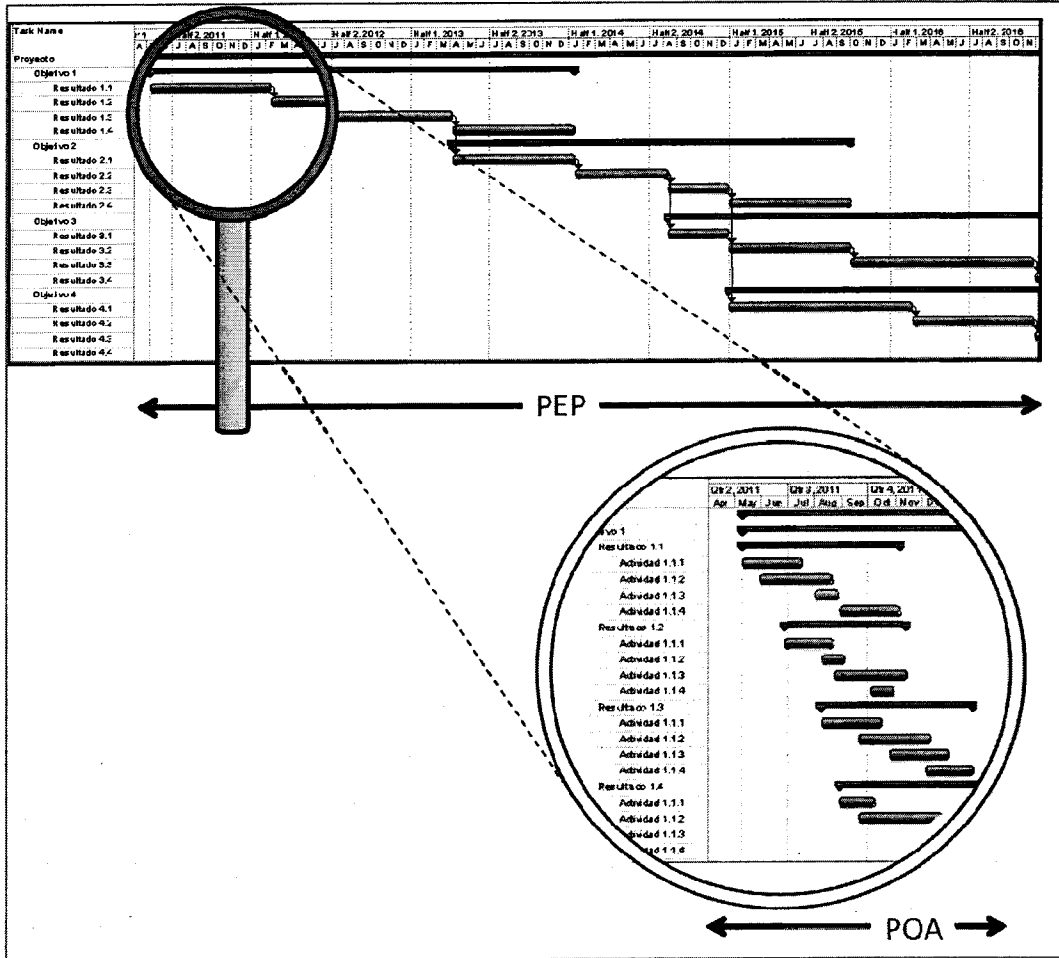


Gráfico IV.1. Relación del PEP con el POA



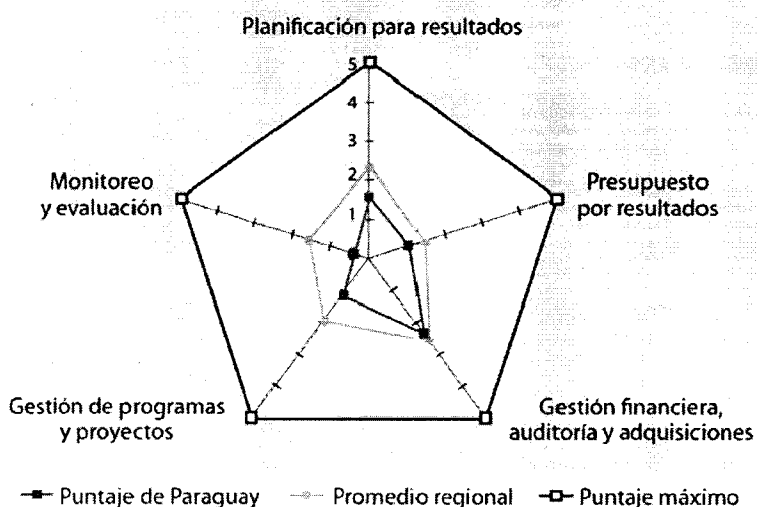
Fuente: Elaboración personal.

Two circular official stamps with handwritten signatures. The left stamp is from the 'Ministerio de Economía y Finanzas' and the right one is from the 'Ministerio de Planificación y Política Económica'.

I.6. Relación con la planificación orientada a resultados

La gestión de proyectos es uno de los componentes de la gestión para resultados en el desarrollo, cuyo objetivo es habilitar a las organizaciones públicas para que logren los resultados consignados en los objetivos de desarrollo del país. Un claro ejemplo de esta relación se ve en el Sistema de Evaluación PRODEV (SEP)¹ que utiliza seis pilares del ciclo de gestión para hacer un diagnóstico de las capacidades institucionales. Este sistema examina los elementos indispensables para que el proceso de creación del valor público esté orientado hacia los resultados. El Gráfico IV.2 muestra los índices en cada uno de los pilares del SEP en Paraguay y en la región.

Gráfico IV.2. Índice de GpRD según pilar



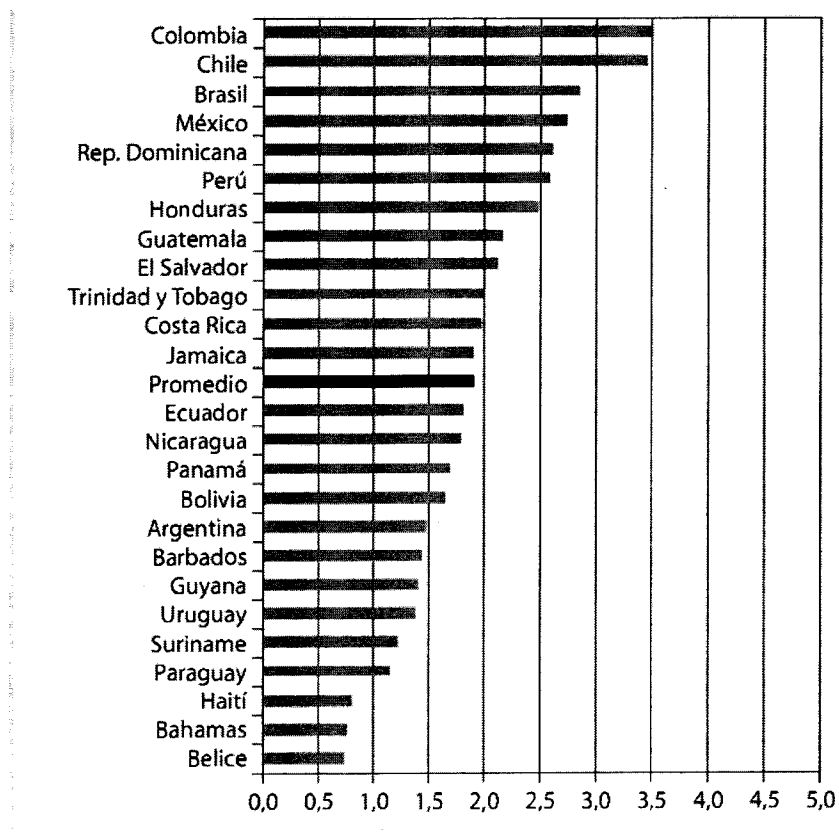
Fuente: García López, Roberto y Mauricio García Moreno (2010) *La gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Washington, D.C.: BID.

Los índices de la gestión de programas y proyectos muestran un promedio de 1,9 puntos sobre un valor total de 5 puntos.

¹ García López, Roberto y Mauricio García Moreno (2010) *La gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Washington, D.C.: BID.

Los datos de la región en general muestran que el indicador del pilar de gestión de proyectos está por debajo de lo esperado y que solo dos países tienen puntajes mayores a 3. El Gráfico IV.3 muestra los datos de la región.

Gráfico IV.3. Índice de gestión de programas y proyectos



Fuente: García López, Roberto y Mauricio García Moreno (2010) *La gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Washington, D.C.: BID.

Desde una perspectiva de gestión por resultados del desarrollo, la gestión de proyectos requiere que las entidades ejecutoras cuenten con planes alineados con las estrategias nacionales, con metas plurianuales y anuales para cumplir dichos objetivos y con la designación de los funcionarios responsables de cumplirlas.

Una buena gestión de proyectos es un factor esencial para que un país pueda lograr sus metas desarrollo. Contar con herramientas que facilitan la planificación del proyecto es un paso hacia adelante en la mejora de la gestión de los proyectos de desarrollo. En general, un proyecto que cuenta con planes completos y actualizados puede incrementar sus probabilidades de éxito.

Los beneficios de una gestión de proyectos basada en resultados son los siguientes:

- Proporciona la capacidad para adaptarse al cambio y manejar dicho cambio.
- Permite que todos los miembros de la organización conozcan su responsabilidad.
- Mejora la coordinación entre los diferentes recursos internos y externos de la organización.
- Optimiza la comunicación con los *stakeholders*
- Posibilita definir las prioridades entre las distintas acciones pendientes.
- Permite identificar los riesgos y los problemas en una fase temprana, posibilitando que se diseñen acciones correctivas a tiempo.
- Asegura la calidad, ya que entrega resultados acordes con los requisitos y adecuados al uso.

Contar con planes es solo el primer paso de una gestión de proyectos, pero es importante para poder implementar las acciones que permitirán conseguir los resultados que los países necesitan para lograr sus metas de desarrollo.

En el pilar de gestión de programas y proyectos se destacan Chile y Colombia como los únicos países que tiene un puntaje mayor a 3. Ambos aplican algunas estrategias de la gestión para resultados en el desarrollo (GpRD) en la gestión de programas y proyectos. Trece de los 25 países obtuvieron entre 1 y 2 puntos, lo que indica que se encuentran en la etapa de formulación de iniciativas y propuestas, mientras que tres países tienen puntajes menores a 1. (García López, Roberto y Mauricio García Moreno, 2010, op. cit.).

Síntesis de la unidad

La matriz de planificación es un resumen de las siete herramientas de planificación que sirve de insumo para el PEP/POA y es la base para hacer un control y un monitoreo del proyecto desde el enfoque de la gestión del proyecto. Su utilidad reside en que permite que el gerente y el equipo usen la información para iniciar las acciones planificadas y lograr un mejor control del proyecto.

El plan de ejecución plurianual es un documento que puede incluir varios o todos los años de duración de un proyecto. El tiempo que abarca es su principal característica pues es una de las pocas herramientas que permite una visión global del proyecto. Esta muestra solamente y de manera sencilla los aspectos de desempeño más importantes tales como los objetivos, los costos y los tiempos, de los cuales se puede perder perspectiva fácilmente si solo se dispone de documentos anuales.

El desarrollo del PEP depende de contar con información completa sobre el alcance, los objetivos, el cronograma, el presupuesto, los riesgos, las adquisiciones y las responsabilidades del proyecto. El POA requiere, a su vez, que esta información sea completa para poder desglosar con mayor detalle las actividades para un periodo de 12

meses. El POA se utiliza como herramienta para monitorear el cumplimiento de las actividades planificadas.

Referencias bibliográficas

García López, Roberto y Mauricio García Moreno (2010) *La gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Washington, D.C.: BID.

Gardiner, Paul (2005) *Project Management: A Strategic Planning Approach* [Un enfoque de planificación estratégica]. New York: Palgrave - Macmillan.

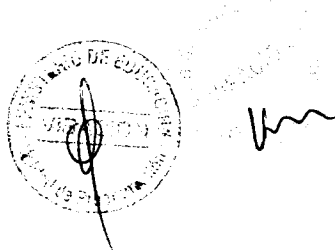
Meredith, Jack y Samuel Mantel (2003) *Project Management: A Managerial Approach* [Gestión de proyectos: Un enfoque gerencial]. 5ta. edición. New York: John Wiley & Sons.

Mulcahy, Rita (2009) *PMP Exam Prep*. 6ta. edición en inglés. Estados Unidos: RMC Publications.

PM4DEV (2008) *Fundamentos de Gerencia de Proyectos*. Estados Unidos: PM4DEV.

Varios autores (2009) *Presentación Programa de Gestión Integrada de Proyectos (PGIP), Metodología 7 Pasos*. Washington, D.C.: BID.

Verzuh, Eric (2007) *The Fast Forward MBA in Project Management*. New Jersey: John Wiley & Sons.



Unidad II. Análisis del valor ganado

Objetivos del aprendizaje

- Identificar los insumos necesarios para identificar y cuantificar el valor ganado de un proyecto.
- Comprender los productos del análisis del valor ganado para evaluar el desempeño del proyecto.

II.1. Análisis del valor ganado

El análisis del valor ganado (VG) permite controlar la ejecución de un proyecto a través de su presupuesto y de su calendario, lo que posibilita medir de una manera simple el desempeño del proyecto en base a lo planificado. El análisis del valor ganado compara el trabajo planeado con lo que realmente se ha completado para determinar si los costos, los tiempos y las tareas realizadas están cumpliéndose de acuerdo a lo estipulado.

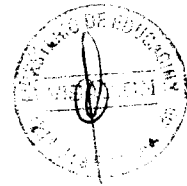
El término valor ganado proviene del concepto de que cada resultado del proyecto tiene un costo asociado y que solo se puede apropiar un proyecto en el momento en que se entrega el resultado. Es decir, si un proyecto tiene que entregar 10 viviendas por mes y cada una de ellas cuesta \$50.000, solo al momento de entregar la vivienda completa, el proyecto puede contabilizar la creación de valor por \$50.000, independientemente de si costó más o menos de lo planificado. El proyecto no puede contabilizar materiales, servicios o viviendas a medio completar como parte del valor ganado, ya que estos elementos no son el resultado sino insumos que se utilizan para crear el resultado. De esta manera, el VG utiliza una medida que está libre de interpretaciones ya que computa solo los resultados

entregados en un cien por ciento y no los esfuerzos o productos a medio completar.

II.2. Entradas

Los insumos requeridos para desarrollar el análisis del valor ganado son los siguientes:

- Cronograma del proyecto.
- Información contable sobre los gastos a la fecha del análisis.
- Información sobre los productos completados del proyecto.
- Presupuesto del proyecto.



II.3. Técnicas

La técnica del valor ganado usa datos del proyecto para comparar el trabajo que se completó en un momento dado con la estimación inicial del proyecto. El resultado es una medida que indica cuál es el avance a la fecha y cuánto resta para completar el proyecto. Con esta técnica se pueden estimar el tiempo y el presupuesto que aun se necesitan para completar el proyecto si se mantienen las condiciones con las que se elaboró el proyecto.

La técnica del valor ganado como sistema de control requiere del uso de tres valores:

- **Costo Real del trabajo realizado** (AC, por la sigla en inglés de *Actual Cost*): son los costos que el proyecto ha incurrido hasta la fecha y que se obtienen del sistema de manejo contable del proyecto.
- **Valor del trabajo planificado** (PV): es el valor planificado que el proyecto debería haber cumplido a la fecha

- **Valor del trabajo realizado (ganado)** según el presupuesto (EV): es el valor de todos los entregables del proyecto otorgados a la fecha.

Estos valores se utilizan para calcular y obtener los valores de las variaciones en el rendimiento del proyecto y poder establecer si se están llevando a cabo las actividades según el plan.

Los valores de variación son los siguientes:

- **Variación del costo (CV):** Determina en un momento dado la diferencia entre lo que el proyecto debía haber gastado y lo que realmente gastó. Es decir, mide si el proyecto ha gastado más de lo planificado a la fecha. La fórmula para calcularlo es: valor ganado (EV) menos el costo real (AC). [CV = EV - AC].

- **Variación del cronograma (SV, por la sigla en inglés de *Schedule Variance*):** Mide la variación del tiempo que el proyecto utilizó para entregar los resultados en una fecha en relación con lo planificado. Es decir, determina si el proyecto ha usado más tiempo que el planificado. La fórmula para calcularlo es: valor ganado (EV) menos el valor planificado (PV). [SV = EV - PV].

- **Índice de rendimiento de los costos del proyecto (CPI, por la sigla en inglés de *Cost Performance Index*):** La fórmula para calcularlo es: valor ganado (EV) dividido por el costo real del periodo (AC). [CPI = EV/AC]. Si se obtiene un resultado menor a 1, significa que hay un sobrecosto en las estimaciones del presupuesto. Si se tiene un valor mayor a 1, los costos están por debajo de las estimaciones.

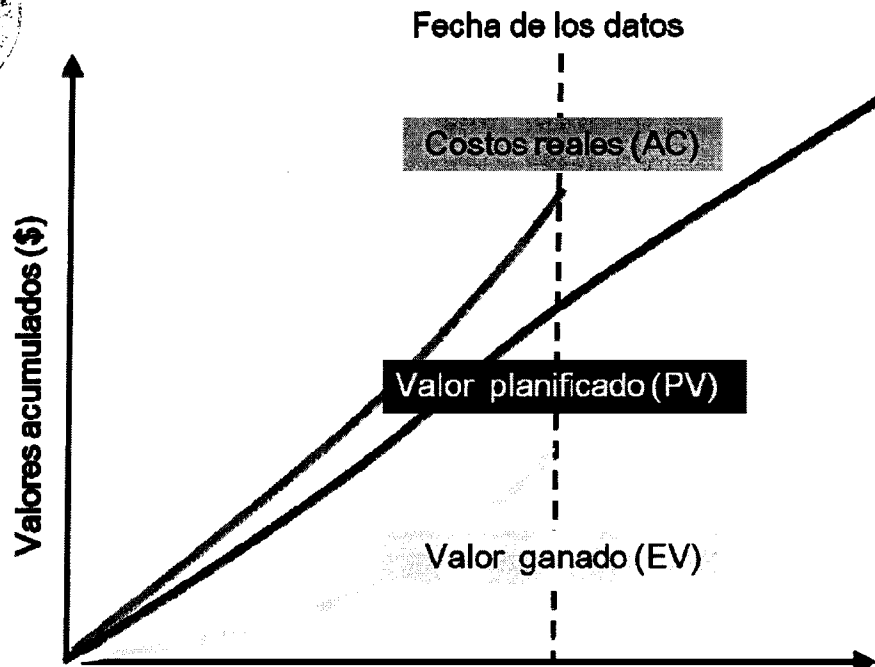
- **Índice de rendimiento del cronograma (SPI, por la sigla en inglés de *Schedule Performance Index*):** Se calcula mediante la fórmula: valor ganado (EV) dividido por el valor planeado (PV). [SPI = EV/PV]. Si se obtiene un valor menor a 1, hay un atraso en las estimaciones del cronograma. En cambio, un valor mayor a 1 indica



que hay un adelanto con respecto de las estimaciones de cronograma.

- **Índice de desempeño** (PI, por la sigla en inglés de *Performance Index*): Se obtiene al multiplicar el índice de rendimiento de los costos del proyecto (CPI) por el índice de rendimiento del cronograma (SPI). [$PI = CPI \times SPI$]. El PI refleja el desempeño del proyecto en una sola variable y provee una medición del avance del cumplimiento de los resultados.

Gráfico IV.2. Análisis del valor ganado



Fuente: Gráfico de valor ganado, en Curso Gestión Integrada de Proyectos de Desarrollo, BID.

Ejemplo de aplicación del valor ganado

Un proyecto con un valor total de \$1.000.000 tiene una duración de 10 meses. En ese tiempo debe entregar 10 escuelas, cuyo costo se

estimo en \$100.000 cada una. A los tres meses de inicio del proyecto, el gerente decide hacer un análisis del valor ganado usando los siguientes datos: a los tres meses el proyecto ha gastado \$250.000 (AC) y ha entregado dos escuelas (\$200.000) que representan el valor ganado a la fecha (EV). El valor planificado (PV) a los tres meses es de \$300.000. Los cálculos dan los siguientes resultados:

- **Variación del costo:** $[CV = EV - AC]$. $CV = \$200.000 - \$250.000 = -\$50.000$. Es decir, el proyecto ha gastado \$50.000 más de lo planificado a la fecha en base a lo que ha completado.
- **Variación del cronograma:** $[SV = EV - PV]$. $SV = \$200.000 - \$300.000 = -\$100.000$. El valor es negativo lo que significa que el proyecto está retrasado.
- **Índice de rendimiento de los costos del proyecto:** $[CPI = EV/AC]$. $CPI = 200.000/250.000 = 0,8$. Dado que el valor es menor a 1, se confirma que el proyecto solo está aprovechando 80 centavos por cada dólar gastado; es decir, los fondos no están siendo utilizados eficientemente.
- **Índice de rendimiento del cronograma del proyecto:** $[SPI = EV/PV]$. $SPI = 200.000/300.000 = 0,6$. El valor es menor a 1 lo que confirma que el proyecto ha empleado más tiempo del planeado para completar las dos escuelas.
- **Índice de desempeño:** $[PI = CPI \times SPI]$. $PI = 0,8 \times 0,67 = 0,53$. El valor indica que el proyecto está muy por debajo del desempeño esperado y se deberán tomar acciones inmediatas para remediar los retrasos y los costos excesivos.



Representación gráfica del valor ganado

El Gráfico IV.5 representa el ejemplo anterior. La curva de costo final del proyecto (BAC) representa los costos planificados del proyecto desde su inicio hasta su finalización. La curva AC representa los costos actuales incurrido por el proyecto a la fecha del análisis (tercer mes). La curva EV es el valor ganado que representa las dos escuelas que el proyecto ha completado con un valor estimado de \$100.000 cada una; la curva AC representa los \$250.000 que el proyecto ha gastado a la fecha. El proyecto tiene un 20% de avance, que se calcula de la siguiente manera: $\$1.000.000 / \200.000 (valor de las dos escuelas) = 20%.

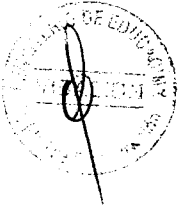
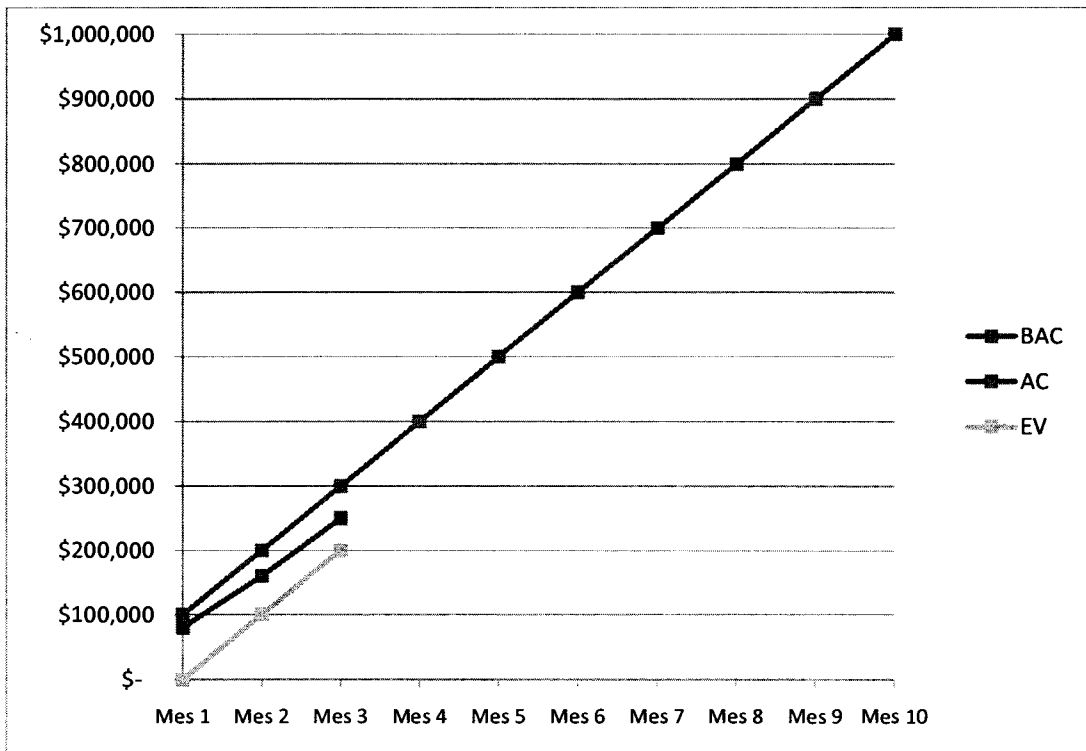


Gráfico IV.3. Representación del valor ganado



Fuente: Elaboración propia.

Proyecciones

El análisis del valor ganado también permite hacer proyecciones para determinar el costo que se necesita para finalizar el proyecto, si este mantiene el mismo ritmo de ejecución.

Usando el ejemplo anterior, se calcula el costo para completar el proyecto empleando las siguientes formulas:

- **Estimación de costo al completar (EAC):** Se calcula al dividir el presupuesto del proyecto (BAC) por el índice de rendimiento de los costos (CPI). [EAC = BAC/CPI].

Usando los valores del ejemplo, el costo que se estima al completar el proyecto es: $EAC = 1.000.000/0.8 = \$1.250.000$. Es decir que el proyecto, según el ritmo al que se están usando los recursos, necesitará un monto adicional de \$250.000 para terminarse.

- **Estimación de tiempo al completar (EAT):** Este valor se obtiene de la siguiente manera: cronograma del proyecto menos el avance a la fecha dividido por el índice de rendimiento del cronograma (SPI).

Usando los valores del ejemplo, el tiempo adicional que se estima para completar el proyecto es: $EAT = (10 - 3)/0,67 = 10,44$ meses. Es decir que el proyecto, al ritmo en que obtienen los resultados, necesitará 10,44 meses para completarse. En otras palabras el tiempo total del proyecto será de $10,44 + 3 = 13,44$ meses.

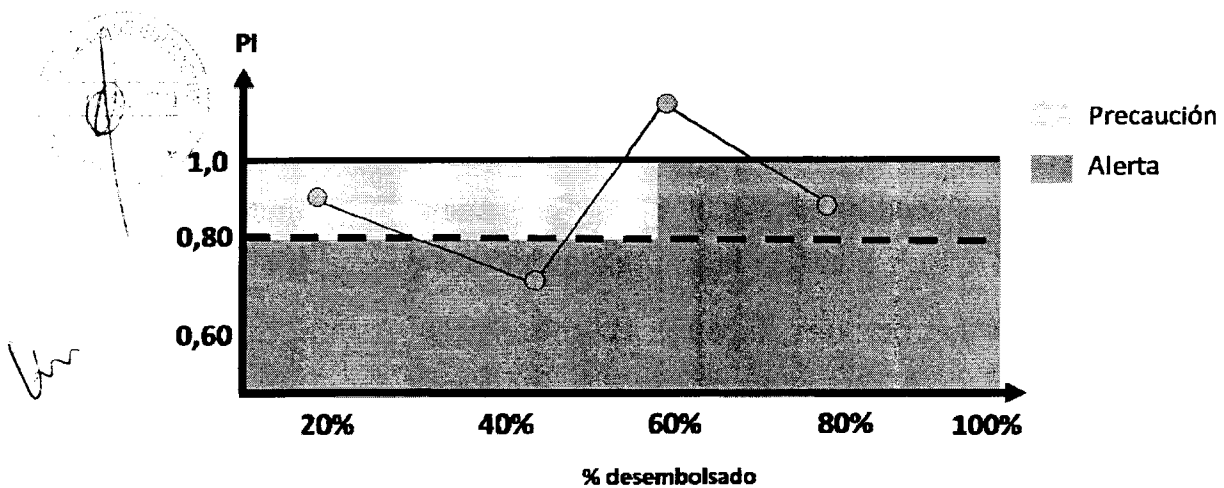
Las proyecciones solo usan la información que el proyecto ha generado para estimar valores hacia el futuro pero no son una predicción de lo que realmente sucederá al completarse el proyecto. Son útiles para determinar los valores futuros del proyecto y tomar las acciones necesarias para mejorar su desempeño.



Análisis del Índice de desempeño

A medida de que el proyecto avanza, el índice de desempeño refleja la ejecución del proyecto. La combinación del PI y el porcentaje de desembolso permitirán determinar si el proyecto se encuentra en estado de alerta o problema. El Gráfico IV.6 muestra un ejemplo de las variaciones del PI en un proyecto.

Gráfico IV.4. Índice de desempeño



Fuente: Gráfico PI, Curso Gestión Integrada de Proyectos de Desarrollo, BID. (Adaptación).

El gráfico evidencia también las zonas que se consideran de precaución y de alerta. Cabe destacar que las zonas de alerta cambian cuando el proyecto ha recibido más del 60% de los desembolsos.

II.4. Salidas

Con el valor ganado, el gerente puede iniciar un análisis más detallado a fin de determinar las causas por las cuales el proyecto está retrasado y los motivos por los cuales usa más recursos de lo planificado originalmente.

Una de las áreas que el gerente del proyecto puede analizar son

las estimaciones originales ya que en muchos casos allí se encuentra la razón de las variaciones con respecto a lo planificado. En otros casos las causas pueden estar en los estimados para completar las actividades, ya que originalmente el proyecto puede haber sido muy optimista en las estimaciones y no haber considerado factores —como riesgos, retrasos en la contratación de las empresas y los consultores, demoras en la aprobación de los contratos y cambios en el alcance del proyecto— que eventualmente retardan las actividades.

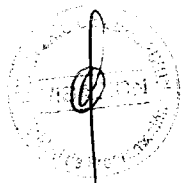
Otra área de análisis es la información contable, ya que esta presenta todos los gastos incurridos durante el proyecto pero no necesariamente refleja el costo del valor ganado. En el ejemplo ya trabajado, el proyecto puede haber adquirido material de construcción que aun no usó para las escuelas y que por lo tanto no se contabilizan en el valor ganado.

Una vez que el gerente del proyecto ha identificado las causas deberá planificar las acciones que le permitirán reducir

las variaciones. Todos los cambios propuestos tendrán que ser aprobados por la gerencia, ya que en algunos casos estos pueden impactar en las restricciones de costo, tiempo y alcance.

Un estudio por Beach en 1990 ha demostrado que, tan pronto como se ha completado el 15% del proyecto, la métrica de valor ganado puede predecir la fecha del término y los costos finales. Sin embargo, las medidas del valor ganado no pueden seguirse tan de cerca durante el desempeño temprano en el proyecto. Por lo tanto, hay que ser prudente con la introducción de acciones correctivas cuando se observan variaciones desfavorables.

A Practical Guide to Earned Value Project Management

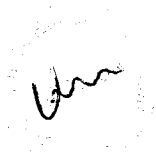
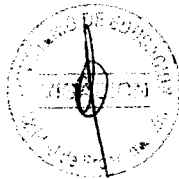


Síntesis de la Unidad

El valor ganado (VG) compara el trabajo planeado con lo que realmente se ha completado para determinar si los costos, los tiempos y las tareas realizadas están cumpliéndose de acuerdo a lo planificado. Dado que el proyecto no puede contabilizar insumos, materiales, servicios o entregables a medio completar, el VG solo debe interpretarse como la medida de los resultados entregados/terminados en su totalidad y no los esfuerzos o resultados a medio completar.

Para poder calcular el VG es indispensable disponer del cronograma, la información contable sobre los gastos a la fecha del análisis, la información sobre los resultados completados del proyecto y el presupuesto total del proyecto.

El análisis del valor ganado es útil como herramienta de monitoreo ya que presenta al gerente una forma rápida y sencilla de estimar, sobre el costo total del proyecto, si se mantienen las condiciones con las que se elaboró el cronograma o las condiciones que se presentaron durante el desarrollo del proyecto.



Referencias bibliográficas

Budd, Charles y Charlene Budd (2005) *A Practical Guide to Earned Value Project Management*. Vienna (VA): Management Concepts

Gardiner, Paul (2005) *Project Management: A Strategic Planning Approach* [Un enfoque de planificación estratégica]. New York: Palgrave - Macmillan.

Marshall, Robert (2007) "The Contribution of Earned Value Management to Project Success of Contracted Efforts", *Journal of Contract Management*, septiembre.

Meredith, Jack y Samuel Mantel (2003) *Project Management: A Managerial Approach* [Gestión de proyectos: Un enfoque gerencial]. 5ta. edición. New York: John Wiley & Sons.

Mulcahy, Rita (2009) *PMP Exam Prep*. 6ta. edición en inglés. Estados Unidos: RMC Publications.

Project Management Institute (PMI) (2008) *Guía PMBOK*. 4ta. edición en español. Estados Unidos: PMI.

Varios autores (2009) Presentación *Programa de Gestión Integrada de Proyectos (PGIP), Metodología 7 Pasos*. Washington, D.C.: BID.

Verzuh, Eric (2007) *The Fast Forward MBA in Project Management*. New Jersey: John Wiley & Sons.



Índice de gráficos²

Gráfico IV.1. Relación del PEP con el POA 14

Gráfico IV.2. Índice de GpRD según pilar..... 15

Gráfico IV.3. Índice de gestión de programas y proyectos..... 16

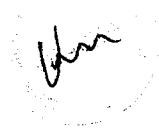
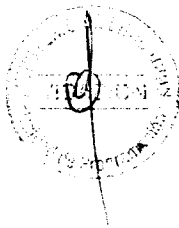
Gráfico IV.4. Análisis del valor ganado 23

Gráfico IV.5. Representación del valor ganado 25

Gráfico IV.6. Índice de desempeño 27

Índice de cuadros

Cuadro IV.1. Matriz de planificación..... 7





PERÚ

Ministerio
de Educación



Banco
Interamericano
de Desarrollo
(BID)



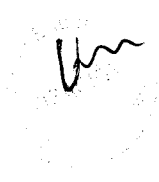
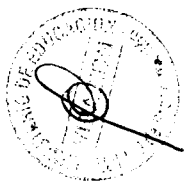
MANUAL DE OPERACIONES DEL PROGRAMA DE
MEJORAMIENTO DE LA EDUCACIÓN INICIAL EN
AYACUCHO, HUANCAVELICA Y HUÁNUCO

Anexo 7.12

Monitoreo y Evaluación del Programa

Contenido

1. INDICADORES DE SEGUIMIENTO	3
2. INDICADORES DE RESULTADOS	3
3. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN E INSTRUMENTOS.....	4
4. INFORMES SEMESTRALES DE PROGRESO	4
5. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN	5
6. ASPECTOS TÉCNICOS DE LA METODOLOGÍA SELECCIONADA.....	6
7. COORDINACIÓN PLAN DE TRABAJO Y FINANCIAMIENTO	7



1. Indicadores de seguimiento

Durante el monitoreo del Programa se dará seguimiento a los indicadores, los cuales están relacionados a la matriz de resultados del Programa; consisten en indicadores de producto del número de IEEE rehabilitadas, docentes capacitados y materiales distribuidos.

Tabla ¡Error! No hay texto con el estilo especificado en el documento.-1 Indicadores de seguimiento del Programa

Indicador	Fórmula	Frecuencia de medición	Fuente de verificación
Indicadores Corporativos			
Docentes capacitados.	n/a	Semestral	Informe semestral de progreso
Estudiantes beneficiados (niños, niñas).	n/a	Semestral	Informe semestral de progreso
Componente I. Espacios educativos			
IEEI remplazados, equipados y operando.	n/a	Semestral	Informe semestral de progreso
IEEI con plan de mantenimiento aprobado.	n/a	Semestral	Informe semestral de progreso
Componente II. Prácticas pedagógicas, de gestión y participación familiar			
Materiales de capacitación de docentes distribuidos.	n/a	Semestral	Informe semestral de progreso
Docentes y Directores de educación inicial capacitados, están activos en el aula de clase.	n/a	Semestral	Informe semestral de progreso
Colección de libros bilingües interculturales, distribuidos a las IEEI.	n/a	Semestral	Informe semestral de progreso
Sistema de seguimiento periódico de docentes implementado.	n/a	Semestral	Informe semestral de progreso
Estrategia de educación y comunicación social dirigida a padres de familia implementada.	n/a	Semestral	Informe semestral de progreso

2. Indicadores de resultados

Para medir el impacto del Programa se realizará evaluaciones externas del Programa, que midan el grado de implementación, el impacto a corto plazo, a mediano plazo y a largo plazo, para lo cual se presenta su frecuencia de medición y las fuentes de verificación. Dichas evaluaciones estarán relacionadas a la Línea de Base del Programa.

Tabla ¡Error! No hay texto con el estilo especificado en el documento.-1 Principales indicadores a utilizar en la medición de resultados del Programa

Indicador	Fórmula	Frecuencia de medición	Fuente de verificación
Porcentaje de alumnos en edad oficial que ingresan al primer año de primaria (entrada a tiempo).	Diferencias en diferencias (en una regresión con controles adicionales)	Línea de base, intermedia y final	Evaluación externa del Programa
Resultados en las pruebas de desarrollo psicomotor y lenguaje.	Diferencias en diferencias (en una regresión con controles adicionales)	Línea de base, intermedia y final	Evaluación externa del Programa
Tasa de matrícula neta de educación inicial de niños de 4 a 5 años.	Diferencias en diferencias (en una regresión con controles adicionales)	Línea de base, intermedia y final	Evaluación externa del Programa

Indicador	Fórmula	Frecuencia de medición	Fuente de verificación
Porcentaje de IEEI que cumplen con los estándares de seguridad y las normas técnicas vigentes para el diseño de locales escolares y espacios educativos.	Diferencias en diferencias (en una regresión con controles adicionales)	Línea de base, intermedia y final	Evaluación externa del Programa
Docentes aplicando metodologías de enseñanza y contenidos promovidos por el proyecto.	Diferencias en diferencias (en una regresión con controles adicionales)	Línea de base, intermedia y final	Evaluación externa del Programa
Índice de participación de los padres de familia en las actividades de desarrollo y aprendizaje organizados por las IEEI incrementado.	Diferencias en diferencias (en una regresión con controles adicionales)	Línea de base, intermedia y final	Evaluación externa del Programa

3. Recolección de información e instrumentos

El Área de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación de la UEP es el responsable de coordinar las actividades de monitoreo y evaluación del Programa, así como el avance en el cumplimiento de las metas y actividades de cada uno de los Componentes del Programa.

La base de datos de los beneficiarios será desarrollada por la UEP a través del Área de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación en coordinación con las Unidades de Coordinación Técnica (DEI, OINFE) y las Entidades Beneficiarias.

Dicha Base de Datos contendrá información tanto sobre los docentes como los alumnos, incluyendo datos sociodemográficos (género, edad), familiares (presencia de los padres, dinámicas al interior del hogar, información sobre etnicidad), condiciones de vida, profesión y ocupación de los padres de familia, entre otros. Además, los datos sobre las IEEI serán registrados incluyendo el tamaño de las salas de clase, los gastos por alumno, distribución de materiales.

La Base de Datos, estudios y otros informes que se generen a lo largo del Programa serán insumos importantes para los informes de progreso y las evaluaciones del Programa.

4. Informes semestrales de progreso



La UEP será responsable de elaborar Informes Semestrales de Progreso con datos sobre los avances en la ejecución, incluyendo los indicadores de seguimiento y de producto y contener la información necesaria para la elaboración del Informe de Seguimiento del Progreso (ISP) por parte del BID, incluyendo información sobre los avances financieros y físicos en la ejecución de la operación, la actualización de la Matriz de Resultados y de Riesgos, aspectos críticos de gestión y lecciones aprendidas. Dichos informes serán aprobados previamente por el Comité Directivo, para luego ser remitidos al BID/KfW dentro de los 30 días de concluido cada semestre calendario a partir de los 6 meses de iniciadas las operaciones del Programa.

Para la elaboración de los Informes Semestrales de Progreso se tendrán en cuenta el desarrollo del siguiente contenido:

- i. Periodo
- ii. Resumen Ejecutivo
- iii. Antecedentes.
- iv. Reporte de la ejecución del Programa
 - Avances sustantivos en la ejecución del Programa.
 - Logro de objetivos de desarrollo.
 - Matriz de Riesgos
 - Problemas y plan de acción para superarlos.
 - Lecciones aprendidas.
 - Desempeño esperado durante el próximo semestre.
 - Seguimiento de las recomendaciones de auditorias
 - Seguimiento de las recomendaciones de las Actas de Acuerdo del Consejo Directivo
- v. Cumplimiento de Objetivos del PEP y POA por componente
 - Gerencia y Gestión de la Ejecución del Programa
 - Indicadores de seguimiento
 - Indicadores de resultado
 - Ejecución del Plan Financiero
 - Seguimiento del Cronograma
 - Presupuesto Detallado
 - Reformulaciones de Presupuesto
 - Reformulaciones por Plazo
 - Reformulaciones por Alcance
 - No objeciones otorgadas y observadas
 - Contrataciones Adquisiciones
- vi. Consulta y mercadeo social
- vii. Actividades de Corto Plazo
- viii. Conclusiones



5. Metodología de evaluación

La aplicación de las metodologías y actividades de evaluación es responsabilidad de la UEP, a través del Área de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación en coordinación con la DEI.

La metodología de evaluación será de carácter cuasi experimental, con un enfoque del tipo discontinuidad en las regresiones.

La asignación a los grupos de tratamiento y comparación se hará en primer lugar a nivel de UGELs, sobre la base de un indicador agregado de priorización que toma en cuenta tanto factores de oferta como factores de demanda educativa, así como indicadores sobre la probabilidad de éxito del Programa.

Las UGELs seleccionadas como grupo de tratamiento e intervención en el Programa son: (i) UGEL de La Mar – Ayacucho; (ii) UGEL de Acobamba – Huancavelica; y (iii) UGEL de Pachitea – Huánuco. Totalizando 20 distritos, 296 escuelas, 395 aulas, 9.064 estudiantes y 395 docentes. De este universo se seleccionará una muestra aleatoria estratificada por UGEL y

eventualmente por distritos, lo cual será decidido por la UEP, teniendo en cuenta los costos y recursos que el Programa cuenta para esta actividad. En cada UGEL intervenida el Programa tendrá cobertura universal, interviniendo la totalidad de IEEI en el territorio.

El grupo de comparación será seleccionado entre aquellas las UGELs con valores cercanos a las de las UGEL de tratamiento, pero ligeramente por debajo. Dichas UGELs corresponden a un listado de 25 UGELs adicionales (9 en Ayacucho, 7 en Huancavelica y 11 en Huánuco), renqueadas según el índice de priorización, siendo las mejores candidatas a constituirse en UGEL de control, considerando aquellas con altos puntajes en el índice.

La UEP validará las propuestas de las UGELs que actuarán como grupo de comparación por cada departamento y se encargará de hacer un muestreo aleatorio estratificado en cada una de ellas (a nivel de UGEL o a nivel de distrito, según sea el caso para los beneficiarios).

La UEP - Área de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación se encargará de la identificación de los estimadores de impacto, utilizando el criterio de focalización basado en un índice de priorización, herramientas econométricas, los cálculos detallados de análisis de poder, la identificación de los criterios de estratificación, fórmulas básicas de muestreo, cálculos sobre error de estimación, etc.

Para la estimación de costos de la evaluación de impactos se trabajara con el escenario intermedio: 3.752 estudiantes en el grupo de beneficiarios y 4.730 en el grupo de control.

El diseño, levantamiento de información, elaboración y resultados de la Línea de Base del Programa deberá estar articulada con los Estudios de Impacto del Programa, tanto a corto, como mediano y largo plazo. En el punto **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** del presente Manual de Operaciones se detallan los aspectos normativos y mayores alcances para la elaboración de la Línea de Base.



6. Aspectos técnicos de la metodología seleccionada

Podrán usarse como instrumentos para el levantamiento de información que permitan cumplir con los objetivos del monitoreo y evaluación los siguientes:

- a) Herramientas de seguimiento a los recursos del programa (PEP).
- b) Encuestas de hogares (que incluya módulos de información sobre datos generales, ingresos del hogar, características de vivienda, educación de menores del hogar, prácticas de higiene, creencias sobre crianza, actitudes frente a la educación pre-escolar, participación de miembros del hogar en ayuda social, etc.).
- c) Instrumentos psicométricos para el desarrollo infantil (Inventario de Desarrollo Comunicativo de MacArthur, Test de Desarrollo Motor en las escuelas de Aptitudes y Psicomotricidad para Niños de McCarthy, Test de Vocabulario en Imágenes de Peabody, entre otros).
- d) Mediciones antropométricas de los(as) niños(as) (peso y talla).
- e) Instrumentos de medición de salas de clase (sea mediante observación directa o usando filmaciones de clase en días típicos).

La UEP - Área de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación elaborará un Calendario de Trabajo de Campo, en el cual se especificarán los tiempos, principalmente para las siguientes actividades:

- f) Selección de la muestra.
- g) Levantamiento de datos de monitoreo: Distribuido de manera continua durante la ejecución del Programa.
- h) Levantamiento de línea de base de prácticas docentes.
- i) Levantamiento de línea de base de niños(as) y sus hogares.
- j) Primera medición de corto plazo (comportamientos en el hogar respecto a la crianza de los niños; prácticas docentes).
- k) Segunda medición de corto plazo (desarrollo nutricional, cognitivo, motor, y socio-afectivo).
- l) Primera medición de mediano plazo (disposición para el aprendizaje).

Para el análisis de datos se seguirán estimaciones estándar de modelos de diferencias en diferencias en las que se utilizará el índice de priorización como herramienta para el enfoque de discontinuidad en las regresiones. Adicionalmente, se tomará en cuenta la intensidad de los tratamientos en las estimaciones. Estas intensidades, cuando son iguales a cero pueden ser tratadas como variables midiendo la "intención a ser tratados". En tal sentido, las estimaciones también podrán hacerse con enfoques instrumentales.

Las mediciones posteriores de mediano y largo plazo habrán de ser contempladas en el diseño de una eventual Fase II del presente Programa.

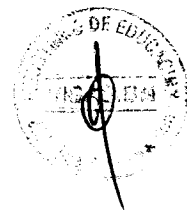
7. Coordinación Plan de Trabajo y Financiamiento

El Área de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación de la UEP, en coordinación con las Unidades de Coordinación Técnica (DEI, OINFE) y las Entidades Beneficiarias, es responsable de realizar las actividades de seguimiento del Programa, incluyendo la producción de los Informes Semestrales de Progreso, la actualización de la línea de base, las mediciones posteriores, mantener las estadísticas del Programa y la actualización de las evaluaciones.

Se contratará una firma externa que se encargará de la ejecución del Plan de Evaluación, incluidas las actividades relacionadas con la presentación de informes sobre los resultados del Programa. La UEP y la DEI coordinarán con las UGELs participantes a fin de brindar todas las facilidades de acceso de la firma consultora y ésta pueda administrar las pruebas de desarrollo cognitivo y realizar la observación de las prácticas pedagógicas.

La evaluación se financiará parcialmente con recursos de la operación de préstamo dado que el horizonte de la evaluación del Programa excede al horizonte de la operación. En tal sentido, el financiamiento para las etapas de mediano y largo plazo que puedan desarrollarse a partir del desarrollo del Programa deberán conseguirse con fuentes externas al préstamo.

El Plan de Trabajo para la evaluación se presenta en el siguiente cuadro:



A handwritten signature in black ink, appearing to be "Luis".

Tabla ¡Error! No hay texto con el estilo especificado en el documento.-1 Plan de Trabajo de la Evaluación

Principales actividades de evaluación/Productos por actividad	Año 1				Año 2				Año 3				Responsable	Costo	Financiamiento	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
I. Evaluación																
Capacitación de encuestadores y digitadores	X					X					X				US\$20.000	
Adquisición de materiales para el trabajo de campo (pruebas, instrumentos)	X					X					X				US\$200.000	
Aplicación de pruebas		X					X					X			US\$800.000	
Ingreso de datos			X					X					X		US\$50.000	
Supervisión y validación de consistencia de datos			X					X					X		US\$50.000	
Análisis de datos				X				X					X		US\$200.000	
Producción de informes de evaluación				X				X					X		US\$50.000	
Producción de publicaciones y disseminación de resultados de evaluación				X				X					X		US\$50.000	
II. Evaluación complementaria																
Entrenamiento																
Selección de muestras																
Observación de salas de clase																
Entrevistas en profundidad (hogares, maestros, directores)																
Análisis de datos																
Producción de informes																
																Por definirse
Costo Total:																US\$1.420.000

