



Infrastructure  
and Projects  
Authority



UK Government

# Guía de Desarrollo de Proyectos para Proyectos de Infraestructura

Módulo para Colombia

## Justificación

Adaptado a partir de la Guía de Desarrollo de Proyectos de UK.



Infrastructure  
and Projects  
Authority



Foreign, Commonwealth  
& Development Office



Cabinet Office

© Crown copyright 2020

Produced by the Infrastructure and Projects Authority

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

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

Cualquier consulta sobre esta publicación puede ser enviada por correo electrónico a [ipa@ipa.gov.uk](mailto:ipa@ipa.gov.uk).

# Contenido

<b>Prólogo</b>	<b>4</b>
<b>Introducción: Módulos de la Guía de Desarrollo de Proyectos</b>	<b>6</b>
<b>Justificación - ¿Por qué es importante?</b>	<b>8</b>
<b>Características de una buena Justificación</b>	<b>10</b>
<b>Documentos útiles</b>	<b>12</b>
<b>Hallazgos típicos relacionados con la Justificación</b>	<b>13</b>
<b>Consideraciones para una justificación eficaz</b>	<b>15</b>
Pilar 1: Visión compartida del éxito	16
Pilar 2: Identificación y alineación de los beneficios	18
Pilar 3: Demostrar el éxito	20
<b>Ejemplos de buenas prácticas</b>	<b>22</b>
1. Buena práctica: Proyecto de Inversión	23
2. Buena práctica: Probar la alineación entre los productos, resultados y beneficios (1 de 3)	24
3. Buena práctica: Probar la alineación entre los productos, resultados y beneficios (2 de 3)	26
4. Buena práctica: Probar la alineación entre los productos, resultados y beneficios (3 de 3)	27
<b>Lectura sugerida</b>	<b>28</b>
<b>Glosario</b>	<b>31</b>

# Prólogo

**La Autoridad de Infraestructura y Proyectos del Reino Unido (IPA por sus siglas en inglés)<sup>1</sup> se enorgullece en presentar esta Guía de Desarrollo de Proyectos de Infraestructura para Colombia.**

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

La Guía de Desarrollo de Proyectos (PDR por sus siglas en inglés) es una metodología estructurada y probada que se utiliza para desarrollar proyectos con éxito. Asegura que las mejores prácticas y lecciones aprendidas sobre las razones más comunes de fracaso de otros proyectos se consideren durante las primeras etapas que son fundamentales para su desarrollo. En este módulo, se emplea el término "Proyecto" para abarcar proyectos, programas y planes.

PDR ayuda a los equipos de trabajo a llevar a cabo proyectos complejos que ponen a prueba los límites de su capacidad organizacional. Tiene un enfoque estructurado que reúne a las partes interesadas para mejorar las características específicas del Proyecto, permitir a los gobiernos y a las cadenas de suministro a maximizar el

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

<sup>2</sup> La Guía de Desarrollo de Proyectos para Colombia ha sido adaptada con base en la Guía de Desarrollo de Proyectos del Reino Unido También producido por IPA. Para mayor información

Valor por Dinero y, cuando aplique, aumentar las oportunidades de inversión internacional. Adicionalmente, da confianza a las personas que desarrollan proyectos, a los que los aprueban e invierten en ellos.

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

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

Esta guía para Colombia nace del Programa Global de Infraestructura (GIP por sus siglas en inglés)<sup>3</sup> del Fondo de Prosperidad del Reino

consulte el link: <https://www.gov.uk/government/publications/improving-infrastructure-delivery-project-initiation-routemap>.

<sup>3</sup> El Programa Global de Infraestructura (Global Infrastructure Programme - GIP) es un programa intergubernamental del Reino Unido ejecutado por la Autoridad de Infraestructura y Proyectos (IPA), el Ministerio de Asuntos Exteriores (FCO - Foreign & Commonwealth Office), y el Ministerio de Negocios, Energía y Estrategia Industrial (BEIS - Department for Business, Energy



Unido<sup>4</sup>.para proporcionar instrucciones prácticas sobre PDR. Se basa en la experiencia británica e internacional y se adapta a las necesidades de las audiencias en una amplia gama de países. La IPA desea agradecer al Ministerio de Relaciones Exteriores y del Commonwealth del Reino Unido y a las embajadas, así como a los gobiernos de Colombia e Indonesia, que han prestado una ayuda inestimable en la elaboración del PDR para su uso internacional.

Esperamos que esta guía sea útil, práctica y contribuya a mejorar la calidad del desarrollo de los proyectos de infraestructura en Colombia y otros países de Latinoamérica.

---

and Industrial Strategy). El programa tiene como objetivo permitir la provisión de infraestructura sostenible y resiliente como un facilitador crítico para el desarrollo económico en los países de ingresos medios.

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

# Introducción: Módulos de la Guía de Desarrollo de Proyectos

Los módulos del PDR ayudan a identificar y abordar las brechas de capacidad en siete áreas comúnmente desafiantes en el desarrollo de proyectos. Estos módulos se deben utilizar junto con el *Manual de la Guía de Desarrollo de Proyectos* que explica la metodología y describe el proceso de 10 pasos para su aplicación. Lo anterior, resulta en un plan de acción detallado para cerrar las brechas en la capacidad de desarrollo de proyectos. La guía contempla siete módulos que cubren diferentes áreas y se listan a continuación:

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

Los contenidos de los módulos pueden aplicarse a todo tipo de proyectos de infraestructura, incluidos los de financiación privada y pública. Estos módulos ayudan a los equipos de Proyecto a identificar los riesgos de los resultados económicos, ambientales y sociales. Así mismo, ayuda a alinear los proyectos con los principios del G20 de "infraestructura de calidad"<sup>5</sup> normas reconocidas internacionalmente

---

<sup>5</sup> En la Cumbre del G-20 celebrada en Osaka en 2019, los ministros de finanzas y los gobernadores de los bancos centrales del G-20 aprobaron un conjunto de principios voluntarios y no vinculantes que reflejan la dirección estratégica común del G-20 y su aspiración a una inversión de calidad en infraestructura. [https://www.g20-insights.org/related\\_literature/g20-japan-principles-quality-infrastructure-investment/](https://www.g20-insights.org/related_literature/g20-japan-principles-quality-infrastructure-investment/)

como los Estándares de Desempeño de la IFC<sup>6</sup> y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

Adicionalmente incluye ejemplos de buenas prácticas en casos de estudio para ayudar a los equipos de Proyecto a planificar y mejorar su desarrollo. Estos ejemplos, provienen de la experiencia en proyectos de infraestructura impulsados por el sector público en el Reino Unido y autoridades internacionales. Se han seleccionado específicamente por su pertinencia para el contexto colombiano.

Los módulos del PDR pueden ser:




- Útiles cuando se aplica el proceso de 10 pasos que se describe en el Manual del PDR (la siguiente figura muestra cómo las secciones del módulo apoyan los diferentes pasos del proceso).
- Un recurso independiente para identificar los posibles riesgos y mejoras en la elaboración de un Proyecto, y la incorporación de buenas prácticas relevantes de otros.

Los módulos del PDR no son una guía completa para la elaboración de proyectos ni un sustituto de Proyectos de Inversión<sup>7</sup>. Se basan en la experiencia de grandes proyectos de infraestructura y se complementan a partir de las mejores prácticas. Es necesario considerar las características individuales de cada Proyecto y su contexto para identificar lo que será más útil.

<sup>6</sup> Véase la Sección 1 y el Anexo E del Manual para más detalles sobre la importancia de la sostenibilidad.

<sup>7</sup> Para más detalle véase en la Guía: Modelo de los 5 casos de la Guía para Colombia "Desarrollo de Proyectos de Inversión (2020)"

Los módulos son útiles cuando se aplica el proceso de 10 pasos que se describe en el Manual. El siguiente diagrama muestra cómo las diferentes secciones de los módulos (enumeradas a la izquierda) pueden apoyar los diferentes pasos del proceso.

Contenido de los Módulos	Preparación 				Diagnóstico 			Plan de Acción 		
	¿Se debe aplicar el PDR? <b>01</b>	¿Cuándo aplicar el PDR? <b>02</b>	Estrategia del PDR <b>03</b>	Planear su aplicación <b>04</b>	Evaluación y recopilación de información <b>05</b>	Realizar un análisis de brechas <b>06</b>	Acordar los hallazgos <b>07</b>	Elaborar Recomendaciones <b>08</b>	Plan de acción <b>09</b>	Integración y captura de beneficios <b>10</b>
Características de buenas prácticas			La comparación de la información del Proyecto junto con las <b>características de las buenas prácticas</b> puede ser útil para identificar las áreas de interés en el alcance del PDR.			La comparación de su Proyecto con estas <b>características de buenas prácticas</b> puede ayudar a identificar áreas de mejora.				
Documentos útiles			Puede resultar útil revisar este tipo de <b>documentos</b> del Proyecto, para definir las áreas de interés en el alcance del PDR.		Estos <b>documentos</b> pueden ayudar a desarrollar las preguntas de las entrevistas.	Puede resultar útil verificar la lista de <b>documentos</b> con los documentos existentes del Proyecto, para ayudar a identificar las brechas de capacidad.				
Hallazgos típicos						Puede ser útil revisarlos para articular los <b>hallazgos</b> .			Si los <b>hallazgos</b> contienen afirmaciones como estas, este módulo podría ayudar a fortalecer la capacidad.	
Consideraciones					En esta sección se enumeran una serie de <b>consideraciones</b> que pueden facilitar la validación de la eficacia de los acuerdos existentes.			El trabajo con estas preguntas o <b>consideraciones</b> puede ayudar a entender las causas de los hallazgos y desarrollar soluciones.		
Ejemplos de buenas prácticas y lecturas sugeridas									Estos <b>ejemplos de buenas prácticas y lecturas sugeridas</b> pueden ser útiles para desarrollar acciones que aborden las brechas de capacidad.	

# Justificación - ¿Por qué es importante?

La justificación del Proyecto establece la necesidad y lo sitúa en el contexto estratégico más amplio, por ejemplo, los planes nacionales, regionales, locales y organizacionales a largo plazo. Describe el alcance y los objetivos del Proyecto, es decir, los problemas que pretende resolver o los beneficios que espera generar. En resumen, la justificación debe presentar los argumentos a favor del cambio que se espera lograr con el Proyecto.

La justificación describe la visión del éxito y establece cómo se alinean los productos, resultados, impactos y beneficios esperados del Proyecto. Tener claridad sobre la justificación, ayuda a los equipos del Proyecto, a comprender mejor lo que debe entregarse con los recursos disponibles, así como las funciones y actividades que deben desarrollarse.

Las buenas prácticas de este módulo ayudarán a fortalecer la justificación del Proyecto y a asegurar que:

- El Caso Estratégico del Proyecto de Inversión, que hace parte del Modelo de los 5 Casos (M5C), sea sólido y esté claramente articulado, por ejemplo, con el desarrollo inclusivo y la sostenibilidad ambiental y social.
- Las actividades de planificación, alcance y ejecución se alinean con los objetivos de la organización, por ejemplo, su propia estrategia y otras estrategias gubernamentales.
- Exista un entendimiento común de cómo las actividades y los productos del Proyecto contribuyen a los resultados esperados;

y cómo se ejecutará el Proyecto de acuerdo con las normas ambientales y sociales.

*El Modelo de los 5 Casos para el desarrollo de Proyectos de Inversión - Guía para Colombia (2020)*, especialmente el Caso Estratégico ofrece detalles adicionales y asesoramiento sobre las actividades necesarias para desarrollar y establecer la justificación del Proyecto a través de las etapas del M5C. Esta metodología destaca la importancia de respaldar la justificación con una gobernanza y un liderazgo público sólidos.<sup>8</sup>

Es más probable que las organizaciones alcancen sus metas de desempeño del Proyecto, objetivos estratégicos y metas económicas, ambientales y sociales cuando:

- Los equipos de Proyecto y las partes interesadas tienen una visión común del éxito y de lo que deben hacer para mejorar el rendimiento del equipo.
- Los beneficios son responsabilidad de otros actores interesados con un nivel de influencia alto que colaboran regularmente con el equipo del Proyecto y otros interesados clave. Los beneficios son promovidos activamente por ellos.
- Hay un enfoque acordado sobre los objetivos de largo plazo y cómo pueden ser medidos y supervisados. Lo anterior reduce el riesgo de que un Proyecto pierda el control, ayuda a mitigar los impactos negativos y evita un mal direccionamiento del Proyecto.

---

<sup>8</sup> Modelo de los 5 Casos para el desarrollo de proyectos de inversión - Guía para Colombia (2020).



- Existe una base sólida para las mediciones cuantitativas y cualitativas para evaluar el éxito del Proyecto, incluidas las previsiones económicas, ambientales y sociales.

### **Desarrollo del Proyecto Inversión usando el M5C**

El Caso Estratégico desarrolla la *Necesidad Estratégica* en la Etapa Inicial del Proyecto de Inversión. Es recomendable dedicar tiempo y energía para desarrollarlo y establecer el direccionamiento del Proyecto de forma adecuada.

El Caso Estratégico debería:

- Proporcionar los principios básicos del Proyecto.
- Describir su articulación con una política/estrategia más amplia que incluya el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y las normas ambientales y sociales internacionalmente reconocidas, por ejemplo, los Estándares de Desempeño de la IFC.
- Establecer el alcance y los límites del Proyecto.
- Describir claramente los objetivos del Proyecto.
- Analizar y presentar los riesgos y oportunidades ambientales y sociales.
- Identificar los resultados esperados.
- Expresar con claridad la necesidad estratégica del Proyecto.

Fuente: Modelo de los 5 Casos para el desarrollo de proyectos de inversión - Guía para Colombia (2020).

## Características de una buena Justificación

Una buena justificación proporcionará una base sólida a partir de la cual desarrollar un Proyecto. Se caracteriza por tres pilares:

### Pilar 1: Visión compartida del éxito

- Crear una visión compartida de cómo será el éxito. La visión debe ser realista, fácil de entender y medible.
- Debe establecer específicamente lo que se clasificará como positivo, con respecto a los riesgos e impactos económicos, ambientales y sociales.
- Lo que se clasifica como exitoso variará de una parte interesada a otra, pero deberá ser posible llegar a un consenso y a una visión concertada.
- Articular y comunicar la visión es una parte fundamental de la participación de los actores interesados y de las consultas a la comunidad.

### Pilar 2: Identificación y alineación de los beneficios

- Puede mejorar el diseño y la planificación de un proyecto si demuestra:
  - Cómo los productos conducirán a determinados resultados.
  - Cómo esos resultados producen beneficios mayores.
  - Cómo los tres se alinean y contribuyen a las estrategias y planes asociados.
- Es necesario identificar los riesgos asociados en esta etapa, particularmente los riesgos ambientales y sociales. Entre más pronto se identifiquen, será más fácil evitarlos, mitigarlos y gestionarlos para así eliminar barreras y obtener beneficios.
- Si no se pueden alinear los resultados del Proyecto con la estrategia general, entonces es necesario revisar la justificación del Proyecto.

### Pilar 3: Demostrar el éxito

Usar objetivos medibles. El éxito debe ser expresado y medido en términos de:

#### Productos (lo que el proyecto entregará)

- A veces los productos, "entregables" o "outputs" se refieren generalmente a la infraestructura física.
- Deberían estar alineados con los principios de Infraestructura de Calidad del G20 y deberían cumplir con las normas de protección social y ambiental acordadas, por ejemplo, los Estándares de Desempeño de la IFC.
- Los productos que no contribuyen al logro de un resultado, tienen un valor cuestionable.

#### Resultados (el resultado del cambio)

- Son los hechos, acontecimientos o cambios en las condiciones, el comportamiento o las actitudes que son atribuibles a un Proyecto. Son la consecuencia de los productos del Proyecto.
- Los resultados pueden alcanzarse durante el ciclo de vida del Proyecto y/o después de su puesta en operación.
- Deberían vincularse a estrategias y objetivos nacionales y estar claramente vinculados a objetivos más generales de sostenibilidad económica, ambiental y social.
- Los resultados producen beneficios que a su vez son la prueba medible de que se han logrado los resultados.

#### Los beneficios (una ventaja o un resultado positivo)

- Mejoras medibles que resultarán del Proyecto y que los interesados consideran positivas y valiosas.
- Describen cómo los resultados del Proyecto agregarán valor a la organización, a la sociedad en general y/o al medio ambiente y apoyan los principios de crecimiento económico inclusivo y equitativo, tal como se establece en los ODS.
- Las mediciones de los beneficios pueden ser cuantitativas y deben demostrar que el Proyecto ha alcanzado algún aspecto de los objetivos estratégicos que se enmarcan en la visión del Proyecto.

Características de buenas prácticas

Documentos útiles

Hallazgos típicos

Consideraciones

Ejemplos de buenas prácticas y lecturas sugeridas

Estos tres componentes clave apoyan el desarrollo eficaz de la justificación de los proyectos de infraestructura. Si un pilar falta o está desequilibrado, la justificación del Proyecto probablemente será inadecuada o ineficiente. Revisar la justificación con respecto a estos pilares puede ayudar a identificar las áreas potenciales de mejora.

Los pilares se amplían en el capítulo "Consideraciones" de este módulo.

En PDR, estos pilares apoyan el *Análisis de brechas (Paso 6)*. Considerarlos en el contexto de la justificación puede ayudar a identificar las áreas que deben mejorarse.

## Documentos útiles

Estos documentos, componentes o informes suelen contener información sobre la justificación de proyectos. Pueden ser útiles al examinar y desarrollar la justificación del Proyecto:

- Proyecto de Inversión (justificación estratégica)
- Estrategia de comunicaciones
- Plan de comunicaciones
- Evaluación del impacto ambiental y social (ESIA)
- Plan de gestión ambiental y social (ESMP)
- Datos (y modelos) para probar los supuestos
- Mapeo de los actores/usuarios interesados/ y registro de su participación
- Plan de cumplimiento de beneficios
- Plan de participación con los interesados y la comunidad

Puede ser útil revisar estos documentos para identificar "áreas de interés" cuando se define el alcance en *la Estrategia del PDR (Paso 3)*.

Estos documentos también pueden ser útiles en el *análisis de brechas (Paso 6)* y cuando se revisen teniendo en cuenta la documentación existente del Proyecto. Estos pueden ayudar a identificar las brechas de capacidad.

## Hallazgos típicos relacionados con la Justificación

En esta lista se describen las problemáticas típicas que pueden surgir durante la elaboración de un Proyecto e indican qué elementos sería necesario mejorar en temas de justificación:

- La justificación está mal articulada, por lo que el propósito del Proyecto y/o lo que se tiene que ejecutar es confuso.
  - Será difícil demostrar el éxito porque los beneficios previstos no están definidos en términos tangibles o medibles.
  - Las hipótesis que sustentan la generación de los beneficios no se han probado en el contexto del Proyecto, por lo que hay poca confianza en que los beneficios puedan obtenerse.
  - La evaluación ambiental y social que sustenta la justificación no es sólida. Esto significa que no está claro si se han identificado todos los riesgos ambientales y sociales y si los beneficios serán sostenibles.
  - No está claro cómo los productos y resultados se alinean con los beneficios previstos o contribuyen a ellos; por ejemplo, el Proyecto carece de una teoría sólida de cambio (véase en capítulo de buenas prácticas, ejemplo 4). Esto significa que no está claro si los beneficios se materializarán plenamente con el Proyecto y de qué forma.
- La justificación del Proyecto, el Proyecto de Inversión y su estrategia de ejecución revelan una falta de previsión y/o falta de relación con una estrategia de gestión de activos empresariales a largo plazo.
  - La justificación del Proyecto no está alineada con los objetivos y prioridades nacionales en relación con el desarrollo sostenible o los ODS, por ejemplo, las contribuciones determinadas a nivel nacional (NDC por sus siglas en inglés) en el marco del Acuerdo de París y los ODS.
  - No está claro qué normas ambientales y sociales se aplicarán al Proyecto. Esto sugiere que el Proyecto podría ocasionar daños a las personas o al medio ambiente.
  - Hay pocas previsiones de los posibles cambios de alcance provocados por factores externos cambiantes en el cronograma del Proyecto.
  - Los parámetros del ciclo de vida del Proyecto no se definen o son inadecuados en los requisitos del patrocinador; por ejemplo, la fiabilidad de los activos, la disponibilidad, el costo de mantenimiento o la capacidad de operación.

Características de buenas prácticas

Documentos útiles

Hallazgos típicos

Consideraciones

Ejemplos de buenas prácticas y lecturas sugeridas

Estos ejemplos de hallazgos pueden ser útiles para identificar problemas y articular sus propios hallazgos (**Paso 6**) - Análisis de brechas.

Si los hallazgos contienen afirmaciones como las anteriores, este módulo podría ayudar a desarrollar recomendaciones para fortalecer la capacidad (**Paso 8**) - Desarrollar recomendaciones.

## Consideraciones para una justificación eficaz

Estas **preguntas** ayudarán a comprender las causas fundamentales de las brechas de capacidad y sugieren mejoras. Es posible que no sea necesario revisar todas las consideraciones, sólo usar las más relevantes para el Proyecto.

Estas preguntas ayudarán a:

- Examinar y validar los acuerdos de justificación existentes.
- Determinar las áreas en las que se puede mejorar.
- Probar y revisar la nueva justificación del Proyecto.

Las preguntas se agrupan en torno a los tres pilares de una justificación eficaz: visión compartida de éxito, identificar y alinear los beneficios, y demostrar el éxito.

Puede ser útil utilizarlas cuando se elaboren recomendaciones para las mejoras, o como puntos de debate con las partes interesadas. Lo anterior, ayudará a conseguir un argumento estratégico sólido y alinear eficazmente las actividades de planificación, alcance y ejecución con los objetivos de la organización y de las partes interesadas.

Es posible que la planificación y el seguimiento de los productos, resultados, beneficios e impactos deban evolucionar durante el Proyecto. Esto significa que puede ser útil volver a examinar estas consideraciones en los principales puntos de transición o de aprobación del Proyecto.

Trabajar a partir de estas consideraciones puede ayudar a validar la eficacia de los acuerdos existentes y la información recopilada.  
**(Paso 5)**

También pueden ayudar a identificar las causas de los hallazgos y la forma de abordarlos durante la *Elaboración de recomendaciones*.  
**(Paso 8)**

Características de buenas prácticas

Documentos útiles

Hallazgos típicos

Consideraciones

Ejemplos de buenas prácticas y lecturas sugeridas

## Pilar 1: Visión compartida del éxito

### Áreas clave / Consideraciones

#### Definir el éxito

- ¿Se ha definido claramente el éxito del Proyecto, por ejemplo en una visión? ¿Dónde está documentada la definición de éxito?
- ¿Es clara la "necesidad estratégica" del Proyecto (identificada en el Caso Estratégico del M5C), y está claro cómo encaja con la estrategia organizacional, otros programas y proyectos?
- ¿Se ajusta la visión del Proyecto a los objetivos de largo plazo y a las metas de sostenibilidad de la organización?
- ¿Las definiciones de éxito están alineadas con las NDC en el marco del Acuerdo de París y los ODS de las Naciones Unidas?
- ¿La visión es fácil de entender y proporciona una dirección unificada?
- ¿El proceso para formular la visión ha sido colaborativo e inclusivo? ¿Cómo se han gestionado y registrado los conflictos?
- ¿Se ha examinado la visión y los resultados previstos con los interesados pertinentes, por ejemplo, grupos representativos de posibles personas afectadas por el Proyecto? ¿La han aceptado?
- ¿El éxito del Proyecto puede definirse en términos de beneficios ambientales y sociales? ¿Esto se basa en una evaluación ambiental y social sólida?
- ¿Se han establecido criterios de medición e indicadores para evaluar los resultados del Proyecto en relación con las metas y los beneficios de sostenibilidad previstos?

#### Estrategia de comunicación

- ¿La estrategia determina la forma de interactuar con los interesados (incluidas las personas afectadas por el Proyecto) para comprender sus intereses y preocupaciones?
- ¿Determina la forma de abordar los conflictos entre las partes interesadas para acordar la visión compartida del Proyecto?
- ¿Existe un mecanismo para que las personas se identifiquen con el Proyecto y lo reconozcan, por ejemplo, una identidad o marca del Proyecto? En caso afirmativo, ¿refleja la visión, los objetivos y los beneficios del Proyecto?
- ¿En la estrategia de comunicación se adopta un enfoque participativo en el que se reconoce el impacto del Proyecto para todas las partes interesadas? Entre ellos los trabajadores, las personas afectadas por el Proyecto y los grupos vulnerables y/o marginados.
- ¿La estrategia de comunicación identifica canales y mecanismos de participación adecuados, por ejemplo, grupos de discusión sólo para mujeres, grupos vulnerables y de especial protección y demás grupos comunitarios?.
- ¿Existe un plan de comunicación y participación con los interesados?



Características de buenas prácticas

Documentos útiles

Hallazgos típicos

Consideraciones

Ejemplos de buenas prácticas y lecturas sugeridas

### Áreas clave / Consideraciones

- ¿El equipo del Proyecto tiene un mecanismo para la comunicación eficaz con todos los interesados? ¿Entre ellos se encuentran grupos de personas vulnerables y marginadas que pueden tener dificultades para participar por medio de los métodos de consulta habituales?
  - ¿El equipo de comunicaciones cuenta con los recursos y la capacidad adecuada para apoyar a todos los interesados, incluidas las personas vulnerables afectadas por el Proyecto, por ejemplo, especialistas en temas de género, especialistas en protección de la infancia, etc.?
  - ¿Se respeta el principio del consentimiento libre, previo e informado (CLPI) al entablar un diálogo con los interesados y las partes afectadas de las poblaciones indígenas?
-

Características de buenas prácticas

Documentos útiles

Hallazgos típicos

Consideraciones

Ejemplos de buenas prácticas y lecturas sugeridas

## Pilar 2: Identificación y alineación de los beneficios

### Áreas clave / Consideraciones

#### Mapa lógico

- ¿Puede demostrar un vínculo claro entre los productos, los resultados y los beneficios del Proyecto?
- ¿Todos los productos y resultados conducen a beneficios?
- ¿El desarrollo sostenible se articula claramente con las consideraciones ambientales y sociales dentro de los productos, los resultados y los beneficios? Por ejemplo, las garantías sociales y los ODS de las Naciones Unidas.
- ¿El equipo del Proyecto ha elaborado un Plan de Gestión Ambiental y Social con medidas de mitigación para identificar y abordar los riesgos ambientales y sociales, así como con planes para maximizar los beneficios ambientales y sociales?
- ¿El equipo del Proyecto ha considerado cómo mitigar o gestionar los riesgos y los impactos negativos?

#### Perspectivas de los interesados

- ¿Se ha consultado de manera significativa a las partes interesadas del Proyecto sobre sus intereses y preocupaciones en relación con el mismo? ¿Entre ellos se incluyen a las personas afectadas por el Proyecto y las organizaciones que representan los intereses de los grupos marginados y vulnerables?
- ¿Desde el principio se ha consultado a los interesados acerca de los impactos y riesgos socioeconómicos derivados del Proyecto?
- ¿Un especialista ha realizado la evaluación del impacto ambiental y social (ESIA)? ¿Se ha elaborado un plan de gestión ambiental y social (ESMP) como respuesta a las conclusiones de la ESIA? ¿Esto identifica las oportunidades para mitigar los riesgos y maximizar los beneficios ambientales y sociales?
- ¿Existe un plan de participación con las partes interesadas (incluyendo a las comunidades afectadas) para captar y abordar sus perspectivas y preocupaciones?

#### Probar los supuestos

- ¿Hay evidencias que apoyen las relaciones de causa y efecto entre los productos, los resultados y los beneficios?
- En caso de ser necesario, ¿Existe evidencia que demuestre la posibilidad de que se produzca un cambio de comportamiento en las personas afectadas por el Proyecto?

Características de buenas prácticas

Documentos útiles

Hallazgos típicos

Consideraciones

Ejemplos de buenas prácticas y lecturas sugeridas

### Áreas clave / Consideraciones

- ¿Los interesados (incluidas las personas afectadas por el Proyecto) han participado en los procesos de validación de los supuestos del Proyecto?
- ¿Se han probado los supuestos con expertos en la materia, incluidos expertos ambientales y sociales?
- ¿Se han probado los supuestos a través de un Proyecto Piloto o se han incorporado las enseñanzas de proyectos anteriores?
- ¿Se han identificado y considerado los factores externos que pueden limitar el Proyecto?
- ¿Se han identificado y considerado las dependencias de otros proyectos en el diseño y desarrollo del Proyecto?

### Alineación

- ¿Los beneficios previstos se vinculan directamente a las prioridades estratégicas, incluidas las relacionadas con la sostenibilidad ambiental y social, por ejemplo, las NDC en el marco del Acuerdo de París y los ODS de las Naciones Unidas?
- ¿Se ha evaluado la forma en que los objetivos estratégicos se verán afectados por posibles efectos negativos y otras consecuencias no previstas del Proyecto?

Características de buenas prácticas

Documentos útiles

Hallazgos típicos

Consideraciones

Ejemplos de buenas prácticas y lecturas sugeridas

## Pilar 3: Demostrar el éxito

### Áreas clave / Consideraciones

#### Medidas

- ¿El Proyecto de Inversión documenta los beneficios esperados?
- ¿Se han identificado beneficios adecuados y medibles desde el inicio del Proyecto?
- ¿Los beneficios se han definido individualmente de manera que puedan vincularse a los productos y resultados del Proyecto?
- ¿Existe una metodología de medición del cumplimiento de beneficios que identifique y mida continuamente los beneficios reales y previstos?  
¿Cómo se integrará el logro de los beneficios en los acuerdos de gobernanza para que se traduzca en incentivos comerciales?
- ¿Cómo se evaluará el cambio de comportamiento que se genere en las personas impactadas por el Proyecto?
- ¿Se ha integrado la evaluación y la medición en la planificación del Proyecto?

#### Información

- ¿Se identifican datos y fuentes medibles para obtener información de referencia? ¿Existe la información? En caso negativo, ¿Qué medidas deben adoptarse para obtenerla?
- ¿Se dispone de instrumentos y métodos para la medición cuantitativa y cualitativa?
- ¿Se han establecido indicadores de desempeño ambiental y social para evaluar la eficacia de las medidas de mitigación de riesgos? ¿Se ha recolectado información de referencia para evaluar los resultados del Proyecto?
- ¿Se han establecido métodos seguros y éticos de recopilación de información para la participación de las comunidades afectadas por el Proyecto y los grupos vulnerables, por ejemplo, las mujeres y los niños? ¿Hay fácil acceso a los conocimientos especializados necesarios para esas actividades?

#### Gestión

- Una vez que el Proyecto haya concluido, ¿cómo será la gestión y el seguimiento de los beneficios durante su operación?
- ¿Se actualizará regularmente el plan de obtención de beneficios? ¿Cuándo y cómo se llevarán a cabo las revisiones y evaluaciones? ¿Se han asignado recursos específicos al monitoreo de cumplimiento de beneficios?
- ¿Se han asignado recursos suficientes para la gestión de los beneficios, incluidas las revisiones y evaluaciones? ¿Se han tenido en cuenta los aportes de los asesores ambientales y sociales?

Características de buenas prácticas

Documentos útiles

Hallazgos típicos

Consideraciones

Ejemplos de buenas prácticas y lecturas sugeridas

## Áreas clave / Consideraciones

- ¿Es claro cómo se vinculan los beneficios con cada uno de los objetivos del Proyecto? ¿Cómo se hará el seguimiento y la medición del progreso y quién es el responsable de cada uno de los beneficios?
- ¿Se hace un seguimiento oportuno de los resultados y beneficios? ¿Cómo se informará sobre éstos durante la operación del Proyecto y después de su finalización?
- ¿El rendimiento respecto a los requisitos ambientales y sociales se evalúa periódicamente?
- ¿Se han establecido dependencias entre beneficios? ¿Cómo se gestionan estas dependencias?
- ¿Se han identificado los elementos que promueven el desarrollo de la organización, sus dependencias y otros factores influyentes?
- ¿Se han definido los beneficios y acordado sus hitos?
- ¿Los beneficios esperados del Proyecto contribuyen a un plan a largo plazo que produzca un cambio sostenible?

## Responsabilidades y funciones en el Proyecto

- ¿Están definidas las funciones, los roles y las responsabilidades para la obtención de beneficios?
- ¿El patrocinador del Proyecto es responsable de los resultados y beneficios, incluyendo los posibles impactos ambientales y sociales?
- ¿El patrocinador dirige activamente el proceso de obtención de beneficios, incluyendo la medición, seguimiento y registro?

## Interesados

- ¿Cómo se informará a los interesados externos, a las comunidades afectadas por el Proyecto y al público sobre los avances en los beneficios?
- ¿Se está empleando una matriz de beneficios para mostrar quién está siendo impactado por el Proyecto? ¿Cómo se está recopilando la información de las personas afectadas por el mismo?

## Ejemplos de buenas prácticas

En esta sección se ofrece material de apoyo para planificar las acciones que generen mejoras para desarrollar la justificación de los proyectos.

A continuación, se presentan ejemplos de buenas prácticas que pueden ayudar a:

1. Documentar el Proyecto de Inversión.
2. Comprender la alineación entre los productos, los resultados y los beneficios del Proyecto.
3. Probar la alineación entre los productos, resultados y beneficios del Proyecto.
4. Utilizar la orientación dada por la Teoría del Cambio para garantizar un enfoque basado en resultados para el diseño, la ejecución y evaluación del Proyecto.

Estos ejemplos no son aplicables para todos los proyectos, son una recopilación de buenas prácticas que pueden ser útiles en circunstancias específicas. Es importante evaluar y adaptar cada una de las buenas prácticas al Proyecto específico y su contexto más amplio.

Así mismo, la lectura sugerida es un punto de partida para investigaciones posteriores. Estas y otras fuentes pueden apoyar el fortalecimiento de la capacidad para el desarrollo del Proyecto.

Los ejemplos de buenas prácticas apoyan el fortalecimiento de la capacidad en el *Plan de acción (Paso 9)*

## 1. Buena práctica: Proyecto de Inversión

### **Visión general del Caso Estratégico - M5C para el desarrollo de proyectos de inversión - Guía para Colombia (2020).**

Es muy importante dedicar tiempo y energía para desarrollar el Caso Estratégico en la Etapa Inicial del Proyecto de Inversión. Este debería:

- Identificar la necesidad estratégica de un Proyecto.
- Confirmar si la infraestructura actual es inadecuada.
- Definir el alcance del Proyecto en el marco de los objetivos estratégicos del gobierno.
- Describir el alcance del Proyecto y acordar sus objetivos.
- Identificar, a un nivel general, los riesgos que el gobierno tendrá que manejar, incluyendo los ambientales y sociales.
- Identificar los beneficios económicos, ambientales y sociales que el Proyecto podría generar.

El Caso Estratégico en la Etapa Inicial debería dar a la junta del Proyecto suficiente información para que pueda:

- Decidir si deben invertir recursos en el desarrollo del Proyecto más adelante.
- Dar orientación al equipo del Proyecto.

En la orientación se recomienda llevar a cabo muchas de las acciones del Caso Estratégico a través de uno o más talleres de necesidades estratégicas. Estos talleres deben ser dirigidos por el Director y Gerente del Proyecto y deben contar con la participación activa de todas las partes interesadas. Los talleres son una forma efectiva de generar ideas y construir entendimiento, consenso y compromiso. Pueden evitar que se invierta en el desarrollo de un Proyecto que tendrá que ser cancelado en una etapa posterior.

Se debería planificar una evaluación de alto nivel de los riesgos ambientales y sociales que confirme si se consideraron todos los impactos ambientales y sociales (positivos y negativos). Esta evaluación debe determinar el contexto social en el que se diseñará y ejecutará el Proyecto, por ejemplo, examinar la legislación o la política pertinente, identificar a los usuarios de los servicios, los grupos vulnerables y/o marginados, etc. Esto ayudará a determinar el área de influencia del Proyecto.

También debe determinar los posibles efectos negativos en la biodiversidad adyacente, el cambio climático o determinar si el diseño del Proyecto no sigue las mejores prácticas. Esto último por ejemplo, puede estar asociado a la falta de sostenibilidad en los procesos de producción o los materiales utilizados. Una vez que se haya aprobado la Etapa Inicial del Proyecto de Inversión, se deberá solicitar una evaluación más detallada de los riesgos ambientales y sociales.

En las etapas Intermedia y Final se actualizará y modificará el Caso Estratégico según sea necesario.

Características de buenas prácticas

Documentos útiles

Hallazgos típicos

Consideraciones

Ejemplos de buenas prácticas y lecturas sugeridas

## 2. Buena práctica: Probar la alineación entre los productos, resultados y beneficios (1 de 3)

### Una explicación de los vínculos entre los productos, resultados y beneficios del Proyecto y una visión general de la gestión de los beneficios.

La siguiente figura presenta la relación entre los productos, resultados y beneficios:

- **Productos:** también conocidos como entregables o productos directos de la ejecución del Proyecto. Los productos que no contribuyen al logro de un resultado tienen un valor cuestionable.
- **Resultados:** Efectos logrados a partir de los productos, generan un cambio en el comportamiento o las circunstancias del mundo real y pueden dar lugar a uno o más beneficios. Los resultados se logran como consecuencia de las actividades desarrolladas en el Proyecto, además de contar con una capacidad organizacional nueva o mejorada.
- **Beneficios:** también conocidos como impactos generados que se pueden medir y surgen de los resultados. La obtención de los beneficios debe ser objeto de seguimiento e informes.

La gestión de beneficios asegura que estos se realicen. Esta actividad requiere identificar, analizar, definir, planificar y monitorear el cumplimiento de los beneficios.

Antes de recomendar una Alternativa Preferida en el Proyecto de Inversión, se deben evaluar varias alternativas teniendo en cuenta los beneficios esperados y equilibrarlas con factores conflictivos como el rendimiento, el alcance, el tiempo, el riesgo y el costo. Una vez identificados los beneficios, cada uno de ellos debe definirse claramente y asignarse un responsable. El responsable será quien se asegure de que exista un plan para obtener el beneficio, teniendo en cuenta los riesgos que puedan afectarlo, y de que se haga un seguimiento de los progresos realizados en relación con el plan y se informe al respecto. Todos los planes de obtención de beneficios individuales deben reunirse en un único plan del Proyecto.

A medida que el trabajo avanza, será necesario reevaluar los beneficios para incluir cualquier nuevo beneficio que pueda surgir o para actualizar las expectativas de los beneficios. Se deben incluir momentos y tiempos específicos en los planes para llevar a cabo estas evaluaciones. Al realizar estas evaluaciones, se deberá hacer el seguimiento de la obtención de los beneficios reales en relación con el plan.

Fuente: Adaptado de *Guidelines for Managing Programmes* del Departamento de Negocios, Energía y Estrategia Industrial del Reino Unido, 2010:

<https://www.gov.uk/government/publications/guidelines-for-managing-programmes-understanding-programmes-and-programme-management>

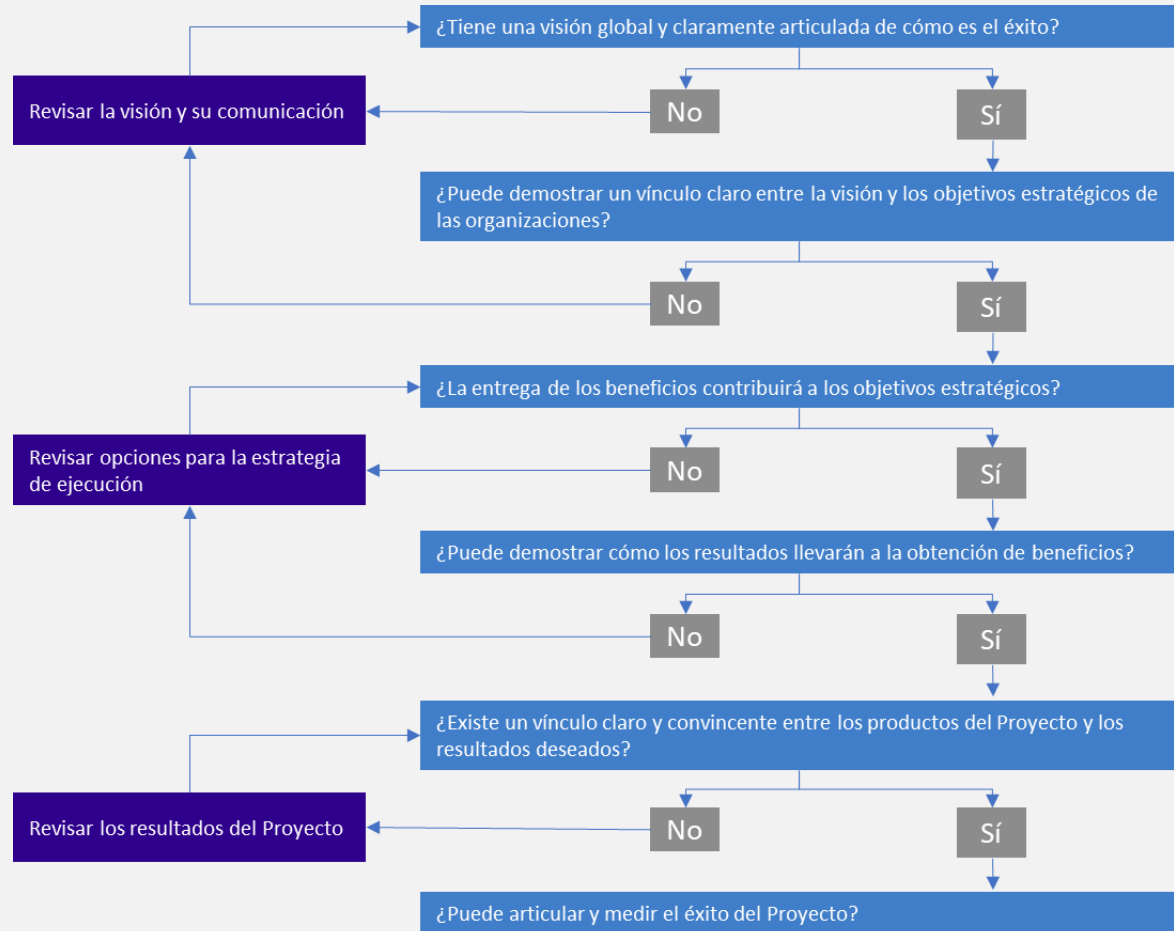




### 3. Buena práctica: Probar la alineación entre los productos, resultados y beneficios (2 de 3)

#### Árbol de decisiones para revisar la alineación entre los productos, resultados y beneficios.

El diagrama esboza una forma sencilla de comprobar que los productos, resultados y beneficios identificados se alinean con los objetivos de la organización y las metas nacionales de sostenibilidad.



Fuente: UK Government Functional Standard: GovS 002: Project delivery<sup>9</sup>:

<sup>9</sup> [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/746400/Project\\_Delivery\\_Standard\\_1.2.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/746400/Project_Delivery_Standard_1.2.pdf)

Características de buenas prácticas	Documentos útiles	Hallazgos típicos	Consideraciones	Ejemplos de buenas prácticas y lecturas sugeridas
-------------------------------------	-------------------	-------------------	-----------------	---------------------------------------------------

## 4. Buena práctica: Probar la alineación entre los productos, resultados y beneficios (3 de 3)

### Los componentes de la Teoría del Cambio

La teoría del cambio es una metodología para la planificación, participación y evaluación de proyectos empleada internacionalmente. Define los impactos a largo plazo y posteriormente hace un análisis retrospectivo para identificar los productos, resultados, procesos e insumos necesarios para lograr los objetivos del Proyecto. En este diagrama se presentan las etapas de la teoría del cambio, ejemplos de las actividades y objetivos asociados a cada etapa; indican en qué medida los objetivos de cada etapa pueden ser atribuidos al equipo del Proyecto. Un marco lógico también puede ayudar a supervisar y evaluar el rendimiento del Proyecto en relación con su teoría del cambio. En él se comparan los resultados actuales y previstos mediante el uso de indicadores, líneas de referencia, objetivos y otras fuentes para medir los progresos realizados.



Características de buenas prácticas

Documentos útiles

Hallazgos típicos

Consideraciones

Ejemplos de buenas prácticas y lecturas sugeridas

## Lectura sugerida

La lectura sugerida apoya el **(Paso 9)** - Plan de acción.

A continuación se presentan algunas fuentes de información sobre buenas prácticas y orientación sobre la justificación de los proyectos:

Oficina Nacional de Auditoría (2011). Valoración de opciones: Tomar decisiones informadas en el gobierno. [https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2011/05/1012\\_Option\\_Appraisal.pdf](https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2011/05/1012_Option_Appraisal.pdf)

Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID). (2011). Guía para el uso del marco lógico. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/253881/using-revised-logical-framework-external.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/253881/using-revised-logical-framework-external.pdf)

IPA (2020). Guía de Desarrollo de Proyectos de Inversión: Guía Internacional, 2020. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/902005/International\\_Infrastructure\\_Business\\_Case\\_Guidance.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/902005/International_Infrastructure_Business_Case_Guidance.pdf)

Vogel, I., (2012). Revisión del uso de la "Teoría del Cambio" en desarrollo internacional. Departamento para el Desarrollo Internacional. [http://www.theoryofchange.org/pdf/DFID\\_ToC\\_Review\\_VogelV7.pdf](http://www.theoryofchange.org/pdf/DFID_ToC_Review_VogelV7.pdf)

Equator Principles. (2013). Los Principios del Ecuador. [http://equator-principles.com/wp-content/uploads/2018/01/equator\\_principles\\_spanish\\_2013.pdf](http://equator-principles.com/wp-content/uploads/2018/01/equator_principles_spanish_2013.pdf)

Atkins Acuity. (2019). Infraestructura inclusiva y equidad social. G20 - Centro Global de Infraestructura. [https://content.gihub.org/live/media/1546/gih\\_inclusive-infrastructure-and-social-equity\\_aug2019.pdf](https://content.gihub.org/live/media/1546/gih_inclusive-infrastructure-and-social-equity_aug2019.pdf)

APM. (2013). Impulsando los límites del cambio - Cumplimiento de beneficios en los gobiernos locales. <https://www.apm.org.uk/media/1242/pushing-the-boundaries-of-change.pdf>

Gobierno de Finanzas de Desregulación, Gobierno de Australia. (2012). Revisión del proceso de verificación - Lecciones aprendidas - Manejo del cumplimiento de beneficios. [https://www.finance.gov.au/sites/default/files/2019-11/Benefits\\_Lessons\\_Learned\\_flyer.pdf](https://www.finance.gov.au/sites/default/files/2019-11/Benefits_Lessons_Learned_flyer.pdf)

Características de buenas prácticas	Documentos útiles	Hallazgos típicos	Consideraciones	Ejemplos de buenas prácticas y lecturas sugeridas
	<p>CRISIL. (2019). Prácticas líder en procesos gubernamentales para facilitar la preparación de proyectos de infraestructura. G20 - Centro Global de Infraestructura <a href="https://cdn.github.org/umbraco/media/2344/gih_project-preparation_full-document_final_art_web.pdf">https://cdn.github.org/umbraco/media/2344/gih_project-preparation_full-document_final_art_web.pdf</a></p>			<p>Naciones Unidas. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado el 21 de septiembre de 2020 en <a href="https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/">https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/</a></p>
	<p>IPA. (2020). Guía de Desarrollo de Proyectos de Infraestructura: Manual internacional. <a href="https://www.gov.uk/government/publications/improving-infrastructure-delivery-project-initiation-routemap">https://www.gov.uk/government/publications/improving-infrastructure-delivery-project-initiation-routemap</a></p>			<p>Banco Mundial. (2018). Marco Ambiental y Social. <a href="http://pubdocs.worldbank.org/en/354391505929930410/ESF-fact-sheet-spanish-Sept-24.pdf">http://pubdocs.worldbank.org/en/354391505929930410/ESF-fact-sheet-spanish-Sept-24.pdf</a></p>
	<p>HM Treasury. (2018). El <i>Green Book</i> (Libro Verde). Guía del gobierno central en análisis y evaluación. Crown Copyright. <a href="https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/685903/The_Green_Book.pdf">https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/685903/The_Green_Book.pdf</a></p>			<p>Banco Mundial; OCDE. (2015). Lista de verificación para proyectos de APP. G20. <a href="https://www.oecd.org/finance/financial-markets/WBG-OECD-Checklist-for-PPP-Projects.pdf">https://www.oecd.org/finance/financial-markets/WBG-OECD-Checklist-for-PPP-Projects.pdf</a></p>
	<p>Departamento de Negocios, Energía y Estrategia Industrial. (2014). <i>Evaluación de impacto regulatorio - Guía para los departamentos de gobierno</i>. Crown Copyright. <a href="https://www.gov.uk/producing-impact-assessments-guidance-for-government-departments">https://www.gov.uk/producing-impact-assessments-guidance-for-government-departments</a></p>			<p>Colombia Compra Eficiente. Guía de compras públicas ambientalmente responsables. <a href="https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/ce_guia_cp_sostenibles.pdf">https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/ce_guia_cp_sostenibles.pdf</a></p>
	<p>Corporación Financiera Internacional (2012). Normas de desempeño sobre sostenibilidad ambiental y social. <a href="https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/30e31768-daf7-46b4-9dd8-52ed2e995a50/PS_Spanish_2012_Full-Document.pdf?MOD=AJPERES&amp;CVID=k5LIWsu">https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/30e31768-daf7-46b4-9dd8-52ed2e995a50/PS_Spanish_2012_Full-Document.pdf?MOD=AJPERES&amp;CVID=k5LIWsu</a></p>			<p>Colombia Compra Eficiente. Guía de compras públicas socialmente responsables. <a href="https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/ce_guia_cp_socialmente_responsables.pdf">https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/ce_guia_cp_socialmente_responsables.pdf</a></p>
	<p>Corporación Financiera Internacional . (2017). Nota de buena práctica: Gestionando el desempeño ambiental y social del contratista. <a href="https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/publications/publications_gpn_escontractormanagement">https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/publications/publications_gpn_escontractormanagement</a></p>			<p>Congreso de la República de Colombia (1989). Ley 9 de 1989 por la cual se dictan normas sobre planes de desarrollo municipal, compraventa y expropiación de bienes y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 38.650. <a href="https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1175">https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1175</a></p>

Características de buenas prácticas	Documentos útiles	Hallazgos típicos	Consideraciones	Ejemplos de buenas prácticas y lecturas sugeridas
	<p>Departamento Nacional de Planeación de Colombia (2013). Decreto 1510 de 2013. Por el cual se reglamenta el sistema de compras y contratación pública. Diario Oficial. Año 2013. No. 48854. <a href="http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1300366">http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1300366</a></p> <p>Departamento Nacional de Planeación de Colombia (s.f.) Documento Guía del módulo de capacitación virtual en Teoría de Proyectos. Dirección de Inversión y Finanzas Públicas (DIFP). <a href="https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA_WEB/Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf">https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA_WEB/Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf</a></p> <p>Departamento Nacional de Planeación. (s.f). ABC de la viabilidad. Dirección de Inversión y Finanzas Públicas (DIFP). <a href="https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA_WEB/1%20ABC%20de%20la%20viabilidad.pdf">https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA_WEB/1%20ABC%20de%20la%20viabilidad.pdf</a></p> <p>Grupo de Articulación Interna para la Política de Víctimas del Conflicto Armado GAPV. (2017). Enfoque diferencial y étnico en la política pública de víctimas del conflicto armado. Ministerio del Interior. <a href="https://gapv.mininterior.gov.co/sites/default/files/cartilla_enfoque_diferencial_fin_1.pdf">https://gapv.mininterior.gov.co/sites/default/files/cartilla_enfoque_diferencial_fin_1.pdf</a></p> <p>Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia (2015). Decreto 1076 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector ambiente y desarrollo sostenible. Diario Oficial 49523. <a href="http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30019960">http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30019960</a></p>			

## Glosario

Este glosario identifica términos clave en el Módulo. La Guía de Desarrollo de Proyectos de Infraestructura contiene un amplio glosario de términos relacionados con la metodología en general.

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

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

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

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

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

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

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

**Contribuciones determinadas a nivel nacional (NDC)** Objetivos nacionales acordados internacionalmente por cada país para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y adaptarse a los impactos del cambio climático para alcanzar los objetivos del Acuerdo de París.

#### **Estándares de desempeño de la International Finance**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Productos:** Entregables resultantes de la ejecución de un Proyecto.

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



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

© Crown copyright 2020

Produced by the Infrastructure and Projects Authority

Puede reutilizar esta información (excluyendo los logos) en cualquier formato o medio sin ningún costo adicional, bajo los términos de la Licencia de Gobierno Abierto. Para revisar la licencia, puede visitar:

<http://www.nationalarchives.gov.uk/doc/open-government-licence/> o enviar un correo electrónico: [psi@nationalarchives.gsi.gov.uk](mailto:psi@nationalarchives.gsi.gov.uk)

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