



Infrastructure
and Projects
Authority



UK Government

Guía de Desarrollo de Proyectos para Proyectos de Infraestructura

Módulo para Colombia

Diseño y Desarrollo Organizacional

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

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.

Contenido

Prólogo	4
Introducción: Módulos de la Guía de Desarrollo de Proyectos	6
Diseño y desarrollo organizacional - ¿Por qué es importante?	8
Características de un buen diseño y desarrollo organizacional	10
Documentos útiles	12
Hallazgos típicos relacionados con el diseño y desarrollo organizacional	13
Consideraciones para el diseño y desarrollo organizacional eficaz	14
Pilar 1: Contexto de la organización	15
Pilar 2: Diseño de la organización	18
Pilar 3: Desarrollo de la capacidad organizacional	21
Ejemplos de buenas prácticas	23
1. Buena práctica: Herramienta de toma de decisiones para el modelo de cliente (1 de 2)	24
2. Buena práctica: Herramienta de toma de decisiones para el modelo de cliente (2 de 2)	26
Lectura sugerida	28
Glosario	30

Prólogo

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

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

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

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

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.

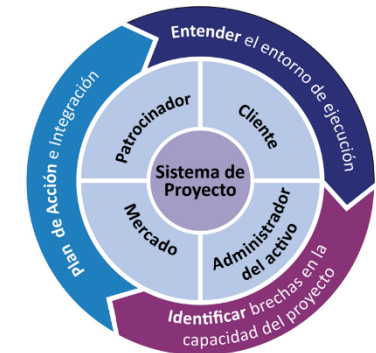
Desde 2012, la metodología se ha aplicado en el Reino Unido a diversos proyectos con inversiones por más de 300,000 millones de libras esterlinas con un impacto significativo y sostenible en la política pública, la práctica profesional y el beneficio económico².

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)³ del Fondo de Prosperidad del Reino

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

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



Unido⁴.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.

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

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"⁵ normas reconocidas internacionalmente

⁵ 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/

como los Estándares de Desempeño de la IFC⁶ 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 Inversión⁷. 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.

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

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

Diseño y desarrollo organizacional - ¿Por qué es importante?

Los proyectos son ejecutados por personas que trabajan en equipos temporales. Las habilidades, el rendimiento y las relaciones de esas personas determinan la eficiencia del Proyecto, por lo tanto, es importante reflexionar sobre cómo organizarlos dentro del contexto del Proyecto. *Organización* se refiere a todas las personas que participan en el desarrollo y ejecución del Proyecto, esta organización debería asumir la responsabilidad de los procesos existentes.

Las buenas prácticas de este módulo ayudarán a determinar y mejorar la estructura y la capacidad organizacional del Proyecto, incluyendo los límites para la provisión de recursos internos y externos. Este módulo ayuda a determinar dónde pueden existir brechas en la estrategia de diseño y desarrollo organizacional existente, y dónde hay posibilidades de mejora. También ayudará a identificar los puntos de transición en el ciclo de vida del Proyecto y un enfoque de gestión del cambio para ayudar a desarrollar la capacidad organizacional requerida.

El diseño organizacional y el desarrollo organizacional son dos requisitos afines pero independientes, para el éxito en la ejecución de proyectos.

- El diseño organizacional abarca la estructura, los recursos, las responsabilidades, las competencias, las prácticas y la cultura necesarias para la ejecución de un Proyecto.

- El desarrollo organizacional aborda los cambios que hay que realizar para lograr un diseño organizacional efectivo. Este contempla los cambios necesarios en cualquier punto clave de transición en la vida de un Proyecto. Por ejemplo, cuando un Proyecto pasa del desarrollo a la ejecución o de la ejecución a la operación, podría ser necesario aumentar la capacidad de la organización para abordar temas ambientales y sociales especializados.

La necesidad de un enfoque estructurado para el diseño y desarrollo de la organización aumenta cuando:

- El Proyecto puede necesitar un modelo de cliente nuevo o diferente que requiera límites organizacionales nuevos o diferentes.
- El Proyecto puede necesitar un método de ejecución nuevo o diferente, por ejemplo, utilizar materiales prefabricados.
- Dos o más partes necesitan cooperar por lo que necesitan organizar sus recursos para funcionar como un solo equipo. Esta cooperación podría gestionarse de manera formal o informal.
- La organización encargada es nueva en el trabajo basado en proyectos, por lo que necesita un nuevo equipo de Proyecto.
- Es necesario aumentar la eficiencia.
- El Proyecto tiene importantes riesgos ambientales y sociales.

Este enfoque estructurado funciona adecuadamente para las organizaciones que estén ejecutando el Proyecto sin importar si son nuevas o experimentada. Es particularmente importante para los proyectos que son ejecutados por varias organizaciones y que tienen acuerdos de ejecución complejos, como los proyectos de APP, los financiados con fondos públicos y los dirigidos por consorcios.

El diseño y desarrollo de una organización buena y efectiva se logra a través de una cuidadosa planificación. En la *Guía: Modelo de los 5 casos (M5C) de la Guía para Colombia “Desarrollo de proyectos de inversión (2020)”* también se destacan los pasos y actividades necesarios para planificar, aplicar y gestionar la organización y sus recursos (en gran parte dentro del Caso de Gestión), a lo largo de las etapas del Proyecto de Inversión.

Características de un buen diseño y desarrollo organizacional

Una estrategia efectiva de diseño y desarrollo organizacional debería asegurar:

- Que exista una clara comprensión de la necesidad de creación y desarrollo de capacidades.
- Buenas prácticas en la estructura organizacional, la gestión de los riesgos ambientales y sociales y en las condiciones laborales.
- Que el diseño de la organización está alineado con las decisiones de gobernanza y adquisición, así como las normas de sostenibilidad y salvaguardas ambientales.
- Que se identifiquen y comprendan los puntos de transición en el ciclo de vida del Proyecto, especialmente aquellos requisitos variables de las competencias del personal y la capacidad de la organización, por ejemplo, en temas como la gestión de riesgos ambientales y sociales.
- Que se adopte un enfoque apropiado para desarrollar la capacidad y se disponga de un plan sólido de ejecución a medida que el Proyecto avance por las etapas de su ciclo de vida.
- Que haya un seguimiento y revisión continua del desarrollo de la capacidad y que este pueda ajustarse según sea necesario.
- Que el enfoque de ejecución y gestión considere los aspectos ambientales y sociales.
- Que el equipo del Proyecto y sus asesores tengan acceso a conocimientos especializados para evaluar y gestionar los riesgos, los impactos y los elementos asociados a medida que el Proyecto avanza.

Es importante que las organizaciones y las partes interesadas que participan en el Proyecto adopten un enfoque inclusivo para crear y desarrollar sus propios equipos y estructuras, así como su cadena de suministro. Esto podría implicar la aplicación activa de prácticas de no discriminación mediante la identificación, el fomento y el apoyo del crecimiento de personas de grupos excluidos y/o marginados; por ejemplo, incluyendo a mujeres, trabajadores migrantes, personas con discapacidad, entre otros. Los equipos de los proyectos también deberían asegurarse de establecer políticas estrictas contra el acoso y mecanismos de reclamación de los trabajadores para garantizar la creación de un lugar de trabajo seguro.

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

Pilares del diseño y desarrollo organizacional efectivo:

Tres componentes clave apoyan el diseño y desarrollo efectivo de una organización que desarrolla y/o ejecuta proyectos de infraestructura. Si un pilar falta o está desequilibrado, el diseño y desarrollo organizacional probablemente será inadecuado o ineficiente. Revisar estos pilares puede ayudar a identificar las áreas potenciales de mejora.

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

Pilar 1: Contexto de la organización

- El contexto organizacional incluye cualquier impulsor o prioridad externa, por ejemplo, políticas, accionistas y sostenibilidad.
- Las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización (análisis DOFA).
- El enfoque de la organización sobre el riesgo y la retribución.
- El enfoque de la organización para el desarrollo inclusivo de las personas y la planificación de los recursos para el futuro.
- La cultura necesaria para lograr el éxito alineada con el modelo de negocio y el diseño de la organización.

Pilar 2: Diseño de la organización

- El trabajo y la experiencia que se debe realizar dentro de la organización y el trabajo que definitivamente debe ser realizado externamente.
- Buenas prácticas, instrumentos y marcos pertinentes que deben examinarse y/o adoptarse.
- La previsión de recursos para el Proyecto en el contexto de la estrategia de recursos de la organización.
- El entorno actual de la cadena de suministro incluida la capacidad, la habilidad, la colaboración y las preferencias.
- La estructura de la organización del Proyecto.
- La cultura organizacional y los comportamientos de liderazgo, deben ser considerados cuando se seleccionan los posibles socios a través del proceso de adquisición.

Pilar 3: Desarrollo de la capacidad organizacional

- Comprensión de la brecha de capacidad existente, incluyendo los casos en los que podrían requerirse nuevas capacidades.
- Los cambios necesarios para lograr la capacidad requerida y los puntos clave de transición en el ciclo de vida del Proyecto.
- La capacidad organizacional para llevar a cabo la gestión del cambio.
- Un marco para el desarrollo y evaluación de la organización y el rendimiento del equipo de trabajo.

Estos pilares apoyan el *análisis de brechas (Paso 6)*. Considerarlos en el contexto de sus disposiciones actuales de diseño y desarrollo organizacional puede ayudar a identificar las áreas que deben mejorarse.

Documentos útiles

Estos documentos, componentes o informes suelen contener información sobre el diseño y desarrollo organizacional. Pueden ser útiles al examinar y desarrollar la estrategia de ejecución del Proyecto:

- Estrategia del diseño y desarrollo organizacional para gestionar el Proyecto.
- Modelo de operación del activo.
- Modelo de entrega del Proyecto
- Estrategia de ejecución del Proyecto
- Estrategia de gestión de activos
- Acuerdos de gobernanza
- Estrategia de adquisición
- Organigrama
- Información sobre los recursos de la organización

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 el diseño y desarrollo organizacional

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 diseño y desarrollo organizacional.

- Falta de entendimiento sobre la capacidad requerida por el cliente para llevar a cabo el Proyecto.
- El enfoque para mejorar la capacidad es inapropiado, o se subestima la escala del cambio requerido.
- El enfoque para el desarrollo organizacional no cumple con las normas acordadas en relación con la protección ambiental y social, la no discriminación, la igualdad de oportunidades y/o la inclusión de grupos marginados.
- Se propone un modelo de cliente en el que las organizaciones de la cadena de suministro o el mismo cliente no tienen experiencia en aplicarlo con éxito, por lo que es posible que necesiten capacidades que no disponen en la actualidad.
- No se han asignado suficientes recursos para desarrollar las capacidades necesarias para la ejecución exitosa del Proyecto.
- No se identifican los cambios en los requisitos de capacidad que se requieren en los puntos de transición, por ejemplo, la transición de la fase de diseño a la fase de construcción.

- Los cambios requeridos en los puntos de transición no incluyen requisitos específicos de capacidad para gestionar riesgos ambientales y sociales, lo que puede ocasionar que no se gestionen o mitiguen.
- El desarrollo deficiente en la capacidad de gestión de activos puede dar lugar a una gestión inadecuada de los mismos, lo que podría ocasionar que el valor del activo no se alcance en su vida útil.

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

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

Consideraciones para el diseño y desarrollo organizacional eficaz

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

Estas preguntas ayudarán a:

- Revisar y validar la efectividad de la estrategia de diseño y desarrollo organizacional.
- Determinar las áreas en las que se puede mejorar.
- Probar el diseño de la nueva estrategia para el Proyecto.

Las preguntas se agrupan en torno a tres pilares de un diseño y desarrollo organizacional efectivo: contexto, diseño y desarrollo.

Es posible que el diseño y desarrollo organizacional tenga que evolucionar durante el Proyecto, por lo que deben examinarse en los principales puntos de transición o de aprobación.

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: Contexto de la organización

Áreas clave / Consideraciones

Contexto corporativo

- ¿Quién es el responsable general del Proyecto? ¿Quién es el responsable de desarrollar el Modelo de los Cinco Casos para el Proyecto de Inversión?
- ¿Hay más de una entidad patrocinadora? ¿Están alineados sus objetivos? ¿Se ha formalizado el copatrocinio?
- ¿Existe una supervisión departamental/corporativa sólida? ¿El equipo del Proyecto asigna recursos para gestionar y responder a dicha supervisión?
- ¿Cómo se asegurará que el diseño organizacional se aplique en los departamentos de la organización?
- ¿Qué políticas corporativas existen que afectarán la toma de decisiones? por ejemplo, las políticas de recursos humanos, las políticas ambientales y sociales, las salvaguardas ambientales, la no discriminación.
- ¿Cuáles son los requisitos corporativos o los estándares relacionados con los riesgos ambientales y sociales y la sostenibilidad? Por ejemplo, el uso sostenible de los recursos, las políticas de viajes, la salud y la seguridad.
- ¿Existe un consenso sobre la definición de un proyecto exitoso, y se han adoptado medidas para gestionar la obtención de los beneficios? ¿Se ajusta la definición de éxito a los principios del desarrollo sostenible?
- ¿Existen disposiciones claras de presentación de informes en las organizaciones?
- ¿Cuáles son las disposiciones de vigilancia y medidas organizacionales en relación con la explotación sexual, el abuso y acoso de trabajadores o miembros de la comunidad y las denuncias de trabajo infantil y de esclavitud moderna? ¿Estas disposiciones se aplican a nivel de Proyecto y a la cadena de suministro?
- ¿Cómo se alinea el Proyecto con el plan de negocios y los intereses/objetivos estratégicos del cliente?

Debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas (DOFA)

- ¿Los organismos gubernamentales tienen la capacidad técnica y la competencia para tomar decisiones informadas? ¿Tienen la capacidad de afrontar con efectividad los desafíos? ¿Tienen la capacidad técnica y conocimientos específicos en materia de gestión de riesgos ambientales y sociales?
- ¿Existen otros proyectos en la organización (o fuera de ella) que requieren las mismas aptitudes del Proyecto y el mismo personal? ¿Existen proyectos que permita asignar a las personas que el Proyecto necesita?
- ¿Cuál es la trayectoria del cliente en contratación de personal y proveedores de alto rendimiento?

Características de buenas prácticas

Documentos útiles

Hallazgos típicos

Consideraciones

Ejemplos de buenas prácticas y lecturas sugeridas

Áreas clave / Consideraciones

- ¿Cuál es la trayectoria del cliente en cuanto a cambios organizacionales?
- ¿Cuál es la trayectoria del cliente con el trabajo en equipo?
- ¿Cuál es la trayectoria del cliente en la gestión de los riesgos ambientales y sociales?
- ¿Qué procedimiento se aplica a las reclamaciones que realicen los trabajadores o la comunidad? ¿Cómo documentan y gestionan los casos sensibles tales como, intimidación, discriminación y acoso; problemas/riesgos sociales que la comunidad podría plantear (véase SEAH en el Anexo E)?

Riesgo y compensación

- ¿Cuál es el enfoque de la organización sobre el riesgo y la compensación?
- ¿Cómo desarrolla la organización sus capacidades para asignar apropiadamente la evaluación y la gestión de los riesgos del Proyecto y de la organización? ¿Se asignan los riesgos mediante estructuras de gestión y organización adecuadas?
- ¿La capacidad para gestionar el riesgo se tiene en cuenta cuando se asignan los riesgos entre las organizaciones que participan en el desarrollo y la ejecución del Proyecto?
- ¿Qué mecanismos de gobernanza fomentarán la presentación de informes y la gestión de los avances del Proyecto?
- ¿La organización promueve una cultura de escalar los problemas por medio de un protocolo establecido y de compartir las malas noticias de la mejor manera?
- ¿Ayudan los mecanismos de supervisión del rendimiento e incentivos a motivar a los equipos para que cumplan los objetivos del Proyecto?
- ¿Los incentivos comerciales fomentan el cumplimiento de las normas ambientales y sociales?

Desarrollo personal

- ¿Cuál es el enfoque de la organización para el desarrollo de las personas? Esto incluye capacitación, preparación para nuevos roles, promoción y planificación para que todos los roles dentro de la organización sean cubiertos por personas debidamente capacitadas.
- ¿El enfoque para el desarrollo de las personas es inclusivo? ¿Se basa en los principios de no discriminación e igualdad de oportunidades, en particular para los grupos marginados, por ejemplo, las personas con discapacidad o las mujeres?
- ¿La organización apoya de manera proactiva el progreso, la conservación y la promoción de las trabajadoras, por ejemplo, mediante políticas de trabajo flexibles y/o disposiciones para el cuidado de los niños?
- ¿El diseño organizacional propuesto debe mantenerse después de que se haya completado el Proyecto, y/o repetirse para otro similar?

Características de buenas prácticas

Documentos útiles

Hallazgos típicos

Consideraciones

Ejemplos de buenas prácticas y lecturas sugeridas

Áreas clave / Consideraciones

- ¿La organización se esfuerza por aumentar la conciencia institucional sobre asuntos ambientales y sociales? ¿La organización ofrece capacitación sobre la gestión de los riesgos ambientales y sociales?

Cultura y entorno

- ¿La generación de buenos hábitos (cooperación, incentivos, apropiación) es una dependencia para el cumplimiento de los requisitos del Proyecto? En caso afirmativo, ¿se han contemplado explícitamente estos buenos hábitos en la estrategia de diseño y desarrollo organizacional?
- ¿Se ha tenido en cuenta y establecido una cultura organizacional que podría incluir aspectos como la atención inclusiva al cliente, sensible al género, abierta y colaborativa, con mejora continua, fiable e innovadora?
- ¿Existe un código de conducta de la organización que debe ser firmado por todo el personal, los voluntarios, los pasantes y los trabajadores (incluidos los subcontratistas)? ¿Establece claramente los comportamientos prohibidos, como el acoso o el abuso sexual?
- ¿Se comunica el código de conducta a todos los empleados? ¿Hay pruebas de que los empleados reconocen el código de conducta?
- ¿La cultura organizacional está alineada con la cultura y los comportamientos necesarios para ejecutar el Proyecto y cumplir con las normas ambientales y sociales acordadas?
- ¿Se entiende el modelo de liderazgo de la organización? ¿Está alineado con la cultura y los comportamientos requeridos para la ejecución del Proyecto? ¿Está alineado con el enfoque de riesgo y compensación para que las personas estén motivadas a desempeñarse mejor?
- ¿Se entienden y establecen los comportamientos necesarios por parte de todos los colaboradores, por ejemplo, relacionado con la coparticipación o la integración de la cadena de suministro que forman parte de la forma de trabajo propuesta?
- ¿Se han diseñado los modelos comerciales y de adquisición para fomentar el éxito?
- ¿La organización cuenta con políticas adecuadas que garanticen salarios justos, condiciones laborales decentes, igualdad de género, inclusión social y otras prácticas inclusivas?

Características de buenas prácticas

Documentos útiles

Hallazgos típicos

Consideraciones

Ejemplos de buenas prácticas y lecturas sugeridas

Pilar 2: Diseño de la organización

Áreas clave / Consideraciones

Prácticas de trabajo

- ¿El Proyecto requiere prácticas de trabajo, reglamentos o normas específicas que afecten al diseño de la organización? ¿Cómo se abordarán?
- Si hay varias organizaciones que participan en la ejecución ¿son compatibles sus diferentes culturas y prácticas de trabajo?
- Si se requieren cambios culturales o de comportamiento para la ejecución, ¿Se ha establecido un proceso de cambio organizacional paralelo a la ejecución del Proyecto?
- ¿Qué tipo de capacitación se ha realizado para asegurar que todas las partes entiendan y cumplan el código de conducta, las normas y los comportamientos acordados en relación con la igualdad de género, la no discriminación y la protección contra la explotación, el abuso y el acoso sexual?
- ¿Existen procedimientos claros en práctica para el manejo de información sensible, por ejemplo, informes de acoso laboral relacionados con el personal del Proyecto o de la organización?
- ¿Se ha tenido en cuenta la sostenibilidad ambiental y social en el desarrollo de las prácticas de trabajo?

Modelo de cliente

- ¿Se ha realizado un análisis funcional del estado actual y futuro?
- ¿Se han determinado las funciones que deberían llevarse a cabo internamente y se han definido las funciones que deberían contratarse externamente?
- ¿El modelo de cliente se ajusta a las políticas de la organización en lo que respecta a la contratación interna y externa?
- ¿Está claro el interés de participación por parte de terceros?

Recursos

- ¿Existe una asignación del trabajo que identifique los tipos de recursos que se necesitarán?
- ¿Qué probabilidades hay de que el tamaño del equipo cambie a lo largo del ciclo de vida del Proyecto?
- ¿Existen proyectos que puedan utilizar los recursos invertidos en el Proyecto una vez éste haya terminado?

Características de buenas prácticas

Documentos útiles

Hallazgos típicos

Consideraciones

Ejemplos de buenas prácticas y lecturas sugeridas

Áreas clave / Consideraciones

- ¿Cuáles son los requisitos de la organización para optimizar los recursos y para gestionar y/o reasignarlos a medida que el Proyecto llega a su fin?
- ¿Cómo se gestionará la transición a la operación y qué impacto tendrá en los recursos operacionales? Después de esta transición, ¿habrá recursos adecuados para gestionar los cambiantes riesgos ambientales y sociales?
- ¿La estrategia de asignación de recursos es apropiada para la importancia, la complejidad y la escala del Proyecto, incluso en relación con los aspectos ambientales y sociales?
- ¿Hay necesidad de compartir los recursos?

Estructura

- ¿Cuál es la mejor estructura para el éxito? ¿La estructura optimiza el uso de los recursos?
- ¿Cómo afectarán las jerarquías organizacionales existentes a la estructura del equipo de Proyecto?
- ¿Están claras las responsabilidades y las obligaciones?
- ¿La inversión se gestiona mejor como un proyecto o como un programa?
- ¿El cliente y los terceros que formarán parte integral de la estructura organizacional (un socio de ejecución) están de acuerdo con el diseño organizacional y cómo funcionará?
- ¿Cuál es el impacto que la estructura requerida para el Proyecto tiene sobre la organización y las interfaces existentes?
- ¿Cómo se ajusta la estructura a los requisitos de gobernanza de la organización?
- ¿Cómo se ajusta la estructura a los objetivos de sostenibilidad de la empresa, por ejemplo, las normas ambientales y sociales?

La cadena de suministro

- ¿El equipo del Proyecto comprende claramente el entorno actual de la cadena de suministro, incluidas las prácticas de capacidad y cooperación? ¿Comprenden cómo se alinea con el modelo de cliente propuesto?
- ¿El Proyecto requerirá que la cadena de suministro cambie sus prácticas y preferencias actuales, incluso en lo que respecta a las normas ambientales y sociales?
- ¿Existen procedimientos para asegurar que los integrantes de la cadena de suministro tengan suficientes conocimientos y aptitudes para cumplir las normas ambientales y sociales?

Características de buenas prácticas

Documentos útiles

Hallazgos típicos

Consideraciones

Ejemplos de buenas prácticas y lecturas sugeridas

Áreas clave / Consideraciones

Eficiencia

- ¿Existe una necesidad o meta de eficiencia a lo largo del ciclo de vida del Proyecto?
- ¿El diseño incluye la mejora y el desarrollo continuo de la estructura organizacional para el crecimiento y cambio futuros? Esto en línea con los objetivos estratégicos y de sostenibilidad.

Proceso de adquisición

- ¿Los criterios de selección empleados en el proceso de adquisición están alineados con los compromisos establecidos en los planes de diseño y desarrollo organizacional? Por ejemplo, si los planes especifican el uso de mano de obra local con porcentajes de mujeres trabajadoras ¿Este requisito se incorpora en los criterios de selección de la cadena de suministro?
- ¿Los criterios de selección empleados en el proceso de adquisición reflejan las normas de comportamiento/conducta previstas por el personal de la organización, los trabajadores, los subcontratistas y los asociados, por ejemplo, respecto al acoso sexual en el lugar de trabajo?
- ¿Los criterios de selección compensan a las organizaciones e individuos que han tenido un historial satisfactorio de cumplimiento de las normas ambientales y sociales?
- ¿El proceso de adquisición alineará a los participantes con los comportamientos requeridos durante la ejecución?
- ¿El proceso de adquisición identificará el papel de liderazgo de los colaboradores para permitir el cambio requerido en la organización??

Características de buenas prácticas

Documentos útiles

Hallazgos típicos

Consideraciones

Ejemplos de buenas prácticas y lecturas sugeridas

Pilar 3: Desarrollo de la capacidad organizacional

Áreas clave / Consideraciones

Brecha de capacidad

- ¿Qué probabilidades hay de que los requisitos de conocimientos y capacidad cambien a lo largo del ciclo de vida del Proyecto?
- ¿Se comprenden los cambios necesarios en la capacidad a lo largo del ciclo de vida del Proyecto? ¿Qué impacto tendrán las etapas o fases de transición del Proyecto en los requisitos de desarrollo organizacional y de recursos?
- ¿Se comprende el tipo y el nivel de las competencias especializadas necesarias, por ejemplo, en relación con las capacidades de gestión de los riesgos económicos, ambientales y sociales?
- ¿Cuál es el esquema más apropiado para evaluar las competencias y el rendimiento?
- ¿Existe un enfoque definido para evaluar y monitorear las competencias y el desempeño?
- ¿Cómo se supervisará la capacidad organizacional (capacidad actual frente a la requerida)?

Planes de mejora de la capacidad (centrados en el desarrollo de la organización)

- ¿Cuál es el tamaño y/o el tipo de cambio de capacidad que se requiere? ¿Cómo debe gestionarse? ¿Debería gestionarse como un Proyecto en sí mismo?
- ¿La capacidad de gestión del cambio de la organización se entiende y es suficiente?
- ¿Cuál es el nivel de cambio que se está realizando? ¿Existe el riesgo de que el proceso de cambio se estanque?
- ¿Hay suficiente tiempo para lograr el cambio necesario en la capacidad? ¿Existe un plan de mejora acordado?
- ¿El liderazgo ha contribuido al plan de mejora?
- ¿Se ha consultado a los asesores ambientales y sociales sobre el plan de mejora para garantizar que se adopten disposiciones adecuadas para mejorar la capacidad de gestión de los riesgos ambientales y sociales?
- ¿Existe una justificación comercial para el plan de mejora?
- ¿Se ha asignado un presupuesto adecuado para el plan de mejora? ¿Existen recursos adecuados para llevar a cabo las acciones de mejora de la capacidad o se han adoptado disposiciones para obtener recursos de apoyo adicionales?
- ¿Existe interés de incluir personal clave de proveedores en las actividades de desarrollo de la organización? ¿Los planes de mejora ofrecerán todo lo que requiere la estrategia de diseño y desarrollo organizacional?

Características de buenas prácticas

Documentos útiles

Hallazgos típicos

Consideraciones

Ejemplos de buenas prácticas y lecturas sugeridas

Áreas clave / Consideraciones

- ¿Se han tenido en cuenta las visitas sobre el terreno, los proyectos piloto y las lecciones aprendidas de otros proyectos (internos y externos)?

Entrega de planes de acción de PDR para el desarrollo de proyectos

- ¿Existe un acuerdo sobre lo que significa el éxito del Proyecto, y se han adoptado medidas para gestionar el aumento de la capacidad?
- ¿Cómo se supervisarán los cambios en la capacidad organizacional? ¿Serán revisados regularmente por los líderes?
- ¿Los planes de acción se actualizan para reflejar los cambios que se derivan del monitoreo del desempeño?
- ¿Los planes pueden modificarse para reflejar los cambios en el entorno del Proyecto?

Impacto del cambio

¿Cuál es el impacto del cambio en:

- Proceso - ¿Existe un proceso para el cambio y la aprobación de dicho proceso?
- Política - ¿Quién crea la política? ¿Existe un proceso y un mecanismo de aprobación?
- Personal - ¿Existe un proceso de capacitación y comunicación al personal y está vinculado y/o puede apoyar el proceso y el cambio de políticas?
- Sistemas - ¿Cuál es el impacto en los sistemas y la tecnología de la información?

Fomentar el buen desempeño del equipo

- ¿Se reflejan los comportamientos organizacionales necesarios para el éxito con el enfoque de desarrollo de los equipos?
- ¿Se han identificado las características de los equipos de alto desempeño y se han incluido en la estrategia de desarrollo organizacional?
- ¿Existe un proceso para desarrollar equipos que se ajuste a los requisitos del Proyecto que se va a ejecutar, incluidos los requisitos de sostenibilidad? ¿Se ajusta a la estrategia de adquisición?

Ejemplos de buenas prácticas

En esta sección se ofrece material de apoyo para planificar las acciones que generen mejoras para desarrollar el diseño y desarrollo organizacional.

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

1. Considerar si las funciones básicas del Proyecto deben llevarse a cabo en la propia empresa o externamente.
2. Establecer el nivel de participación requerido del patrocinador, el cliente y el administrador de activos a lo largo del ciclo de vida 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 a 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**)

Características de buenas prácticas

Documentos útiles

Hallazgos típicos

Consideraciones

Ejemplos de buenas prácticas y lecturas sugeridas

1. Buena práctica: Herramienta de toma de decisiones para el modelo de cliente (1 de 2)

Esta herramienta demuestra cuáles son las funciones básicas del Proyecto que deben mantenerse en la organización o por el contrario deban subcontratarse, informando el modelo de ejecución al cliente.

La ejecución de cada función dentro del Proyecto (planeación, diseño, construcción, etc.) podría ser realizada internamente por la organización del cliente, subcontratada a proveedores especializados o transferida a la cadena de suministro. Esto se denomina modelo de cliente.

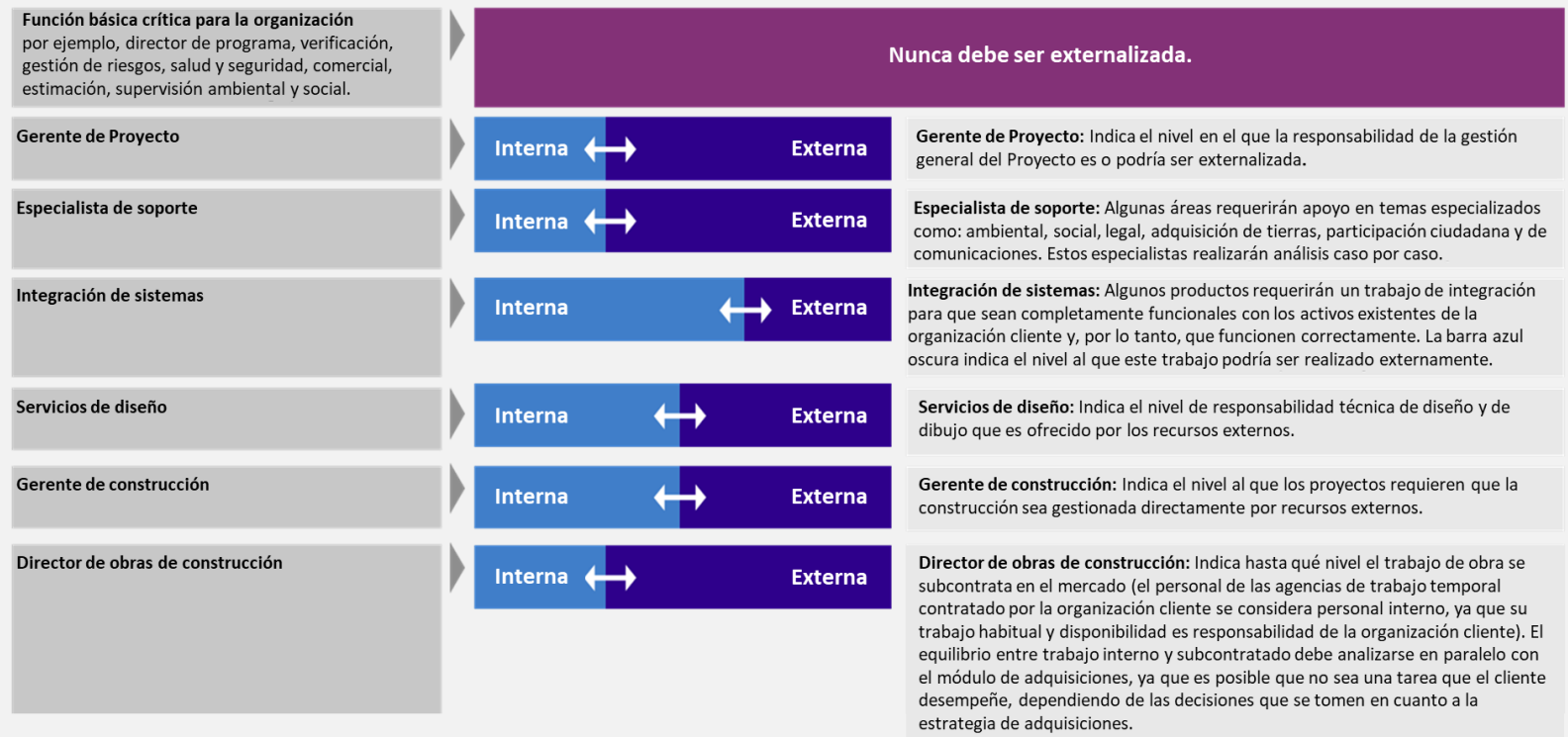
El modelo del cliente que figura a continuación indica cómo considerar las funciones de ejecución como parte de un diseño organizacional general; las barras azules y moradas representan el equilibrio previsto entre la responsabilidad interna y la externa; así como las funciones básicas que nunca deben ser tercerizadas.

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

El Proyecto debe alinear:

- La estimación de la organización en cuanto a la demanda y la capacidad de recursos.
- Su capacidad
- Los principales riesgos identificados.
- Estos componentes constituyen la base para definir el equilibrio óptimo entre el personal interno y el apoyo externo. Resulta inevitable que las necesidades de recursos varíen y es poco probable que una organización pueda satisfacer los picos de demanda con recursos totalmente permanentes ya que esto restringiría su flexibilidad.

Ejemplo de modelo de cliente - Responsabilidad interna y externa



Características de buenas prácticas

Documentos útiles

Hallazgos típicos

Consideraciones

Ejemplos de buenas prácticas y lecturas sugeridas

2. Buena práctica: Herramienta de toma de decisiones para el modelo de cliente (2 de 2)

Cómo trazar el nivel de participación requerido del patrocinador, el cliente y el administrador de activos a lo largo del ciclo de vida del Proyecto.

El diseño organizacional alinea la capacidad de la organización del Proyecto con sus objetivos a lo largo del tiempo. Alinear la complejidad del Proyecto y las capacidades de la organización durante las primeras etapas del Proyecto lo preparará para el éxito, sin embargo el nivel de capacidad requerido variará a lo largo de su ciclo de vida.

El siguiente diagrama muestra los períodos más decisivos para la participación de los patrocinadores, clientes y administradores de activos.

Las mejores prácticas sugieren incluir cada vez más un administrador de activos dedicado al Proyecto, con las habilidades y el tiempo para supervisarlos desde una perspectiva de negocios a largo plazo. Esta persona se integra al equipo del Proyecto a lo largo de su ciclo de vida.

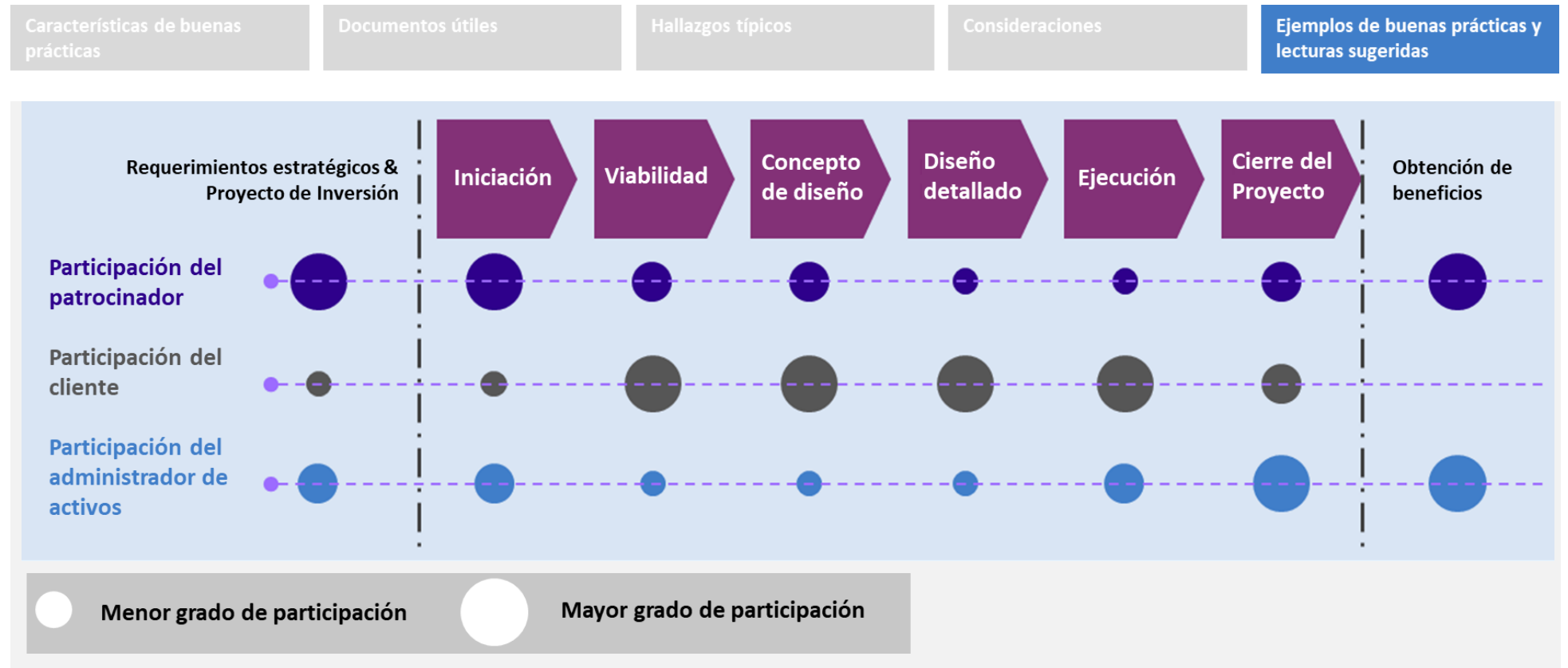
El administrador de activos tiene una constante relación de trabajo con las operaciones, apoya el desarrollo de estrategias del ciclo de vida de los activos y se asegura de que el activo, la información y las diferentes estrategias se transfieran a las operaciones. También dirige el seguimiento posterior a la entrega.

Es importante asegurar que una capacidad específica esté disponible desde el principio para garantizar que los requisitos operacionales se capturen adecuadamente.

Ejemplo de descripción de las funciones del administrador de activos de un Proyecto:

- Aprobación de las especificaciones y diseños del Proyecto para asegurar que el producto final cumpla con sus objetivos de sostenibilidad y seguridad.
- Elaboración de una política de administración de activos de conformidad con las normas internacionales y las mejores prácticas, de modo que el Proyecto se administre de acuerdo con los objetivos de todo su ciclo de vida, en consonancia con la estrategia de administración de activos de la empresa.
- Desarrollo de normas y procedimientos de mantenimiento.
- Desarrollo de una política de supervisión y mantenimiento identificando soluciones de compra o alquiler, incluyendo el Proyecto de Inversión para gastos de capital, diseño, desarrollo y adquisición.
- Desarrollo organizacional para la operación de gestión de la infraestructura, incluyendo el diseño de la organización, el desarrollo de competencias, la contratación y la capacitación del equipo de gestión de la infraestructura a tiempo para el inicio de la puesta en marcha.

A continuación se muestra cuál es el nivel de participación requerido del patrocinador, el cliente y el administrador de activos durante el ciclo de vida del Proyecto:



Características de buenas prácticas

Documentos útiles

Hallazgos típicos

Consideraciones

Ejemplos de buenas prácticas y lecturas sugeridas

Lectura sugerida

Dentro del PDR la lectura sugerida apoya el **(Paso 9)** - Plan de acción.

A continuación se presentan algunas fuentes de información sobre buenas prácticas y orientación sobre el diseño y desarrollo organizacional:

Asociación para Manejo de Proyectos. (2011). Direccionando el cambio - Una guía para la gobernanza del manejo de proyectos. APM Knowledge, Segunda edición.
<https://www.apm.org.uk/media/7577/directing-change-sample-chapter.pdf>

Asociación para Manejo de Proyectos. (2015). Marco de competencias de APM. APM Knowledge, Segunda edición, versión 1.0.
<https://www.apm.org.uk/resources/find-a-resource/competence-framework/>

Axelos. (2020). ¿Qué es P3M3?
<https://www.axelos.com/best-practice-solutions/p3m3/what-is-p3m3>

Axelos. (2020). ¿Qué es PRINCE2?
<https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2/what-is-prince2>

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

IPA. (2020). Guía de Desarrollo de Proyectos de Infraestructura: Manual internacional.
<https://www.gov.uk/government/publications/improving-infrastructure-delivery-project-initiation-routemap>

Organización Grandes Proyectos. (2016). Diseñando y ejecutando programas de gran capital.
<https://majorprojects.org/highlights/407majorcapproj>

Organización Grandes Proyectos. (2018). Tendencias globales en los modelos de clientes para grandes proyectos.
<https://majorprojects.org/resources/global-client-models-study-trends-lessons-international-major-projects/>

Banco Mundial; OCDE. (2015). Lista de verificación para proyectos de APP. G20.
<https://www.oecd.org/finance/financial-markets/WBG-OECD-Checklist-for-PPP-Projects.pdf>

Características de buenas prácticas

Documentos útiles

Hallazgos típicos

Consideraciones

Ejemplos de buenas prácticas y lecturas sugeridas

Colombia Compra Eficiente. Guía de asuntos corporativos en los procesos de contratación.

https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/ce_guia_asuntos_corporativos.pdf

Colombia Compra Eficiente. Guía de compras públicas ambientalmente responsables.

https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/ce_guia_cp_sostenibles.pdf

Colombia Compra Eficiente. Guía de compras públicas socialmente responsables.

https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/ce_guia_cp_socialmente_responsables.pdf

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.

https://gapv.mininterior.gov.co/sites/default/files/cartilla_enfoque_diferencial_fin_1.pdf

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. <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30019960>

OCDE. (2016). Principios de gobierno corporativo de la OCDE y del G20. Éditions OCDE, Paris.

<https://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>

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.

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

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.

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

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).

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

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

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.

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

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

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

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

ESMP – por sus siglas en inglés: Plan de gestión ambiental y social. Contiene medidas de mitigación y acciones para minimizar el impacto de los riesgos ambientales y sociales y para maximizar los posibles beneficios ambientales y sociales durante el ciclo de vida de un proyecto.

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.

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

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

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

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

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.

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 del Ecuador: 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.

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

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

© Crown copyright 2020

Produced by the Infrastructure and Projects Authority

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

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

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