

TÉRMINOS DE REFERENCIA

“Estudio diagnostico para la identificación y caracterización de los centros de desarrollo empresarial existentes en la Mancomunidad del Norte (MNE)”.

3.1. ANTECEDENTES

1. La República del Ecuador y El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) denominado El Banco o el BID denominado El Contratante, han suscrito el contrato de cooperación técnica no reembolsable No. *EC-G1007*, para implementar el Programa *Apoyo al desarrollo empresarial de las MIPYMEs en las provincias de la MNE*, y el Componente No. *1* tiene entre sus objetivos financiar compras y contrataciones para *fomentar la productividad y competitividad de las MIPYMEs a través del fortalecimiento de los centros de desarrollo empresarial y de programas de asistencia técnica para las MIPYMEs*.
2. En el contrato suscrito entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y **la MNE** se estableció que la contratación se efectuará atendiendo las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores financiados por el BID GN 2350-(9/15).
3. Dentro del Plan de Adquisiciones, se contempló la contratación de *(Objeto de Contratación)*, de código No. *CI-XXXX-00X-201X*.

3.2. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA

El objetivo general de esta consultoría es realizar un diagnóstico de los centros de desarrollo empresariales de la MNE. Los objetivos específicos de esta consultoría son: (i) realizar un mapeo de los centros existentes, (ii) evaluar el desempeño individual de los centros en termino de calidad y relevancia de los servicios provistos a las MYPIMES.

3.3. ALCANCE Y ENFOQUE

El consultor deberá recaudar información precisa sobre los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE), atendiendo las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué tipo de servicios están brindando los CDE?

- b) ¿A qué tipo de clientes están llegando? (tipo de negocio, sectores, tamaño, ventas, formalidad, etc.)
- c) ¿Qué tipo de profesionales están a cargo de estos centros? (perfil académico y profesional, género y experiencia)
- d) ¿Qué tipo de contrato tienen los especialistas de los centros y por cuánto tiempo? ¿Sus salarios son competitivos en sus respectivos mercados para atraer profesionales con el conocimiento y la calidad requerida?
- f) ¿Qué tipo de información recopilan los CDE sobre sus beneficiarios? ¿Hay información sobre mujeres y beneficiarios de minorías? ¿Se realiza un seguimiento con los beneficiarios después de recibir los servicios?
- g) ¿Cómo se toman decisiones sobre nuevos servicios impartidos?
- h) ¿Cómo los CDE mantienen actualizados sus servicios profesionales en beneficio de las PYMES que atienden?
- i) ¿Qué prácticas de gestión siguen los CDE dentro de sus organizaciones? ¿Qué prácticas de gestión deberían seguir los CDE para mejorar sus servicios?

Para lograr un alta de respuesta, el consultor contará con el apoyo del equipo de la MNE. Adicionalmente, el consultor realizará visitas de campo a algunos centros previamente seleccionados por la MNE.

3.4. METODOLOGÍA

En base a las preguntas antes citadas, el consultor desarrollará una encuesta semi estructurada detallada con preguntas y opciones de respuestas (cuando se permita) para lograr un alto grado de objetividad.

El cuestionario será enviado a los encargados de los centros que lo podrán llenar digitalmente. Posteriormente, el consultor tendrá una llamada con cada centro para validar la información (en algunos casos se realizarán visitas de campo) y podrá solicitar entrevistar a beneficiarios.

Adicionalmente, el consultor podrá pedir información de respaldo que será utilizada solo para el fin de esta consultoría.

3.5. ACTIVIDADES O TAREAS A REALIZAR

El consultor deberá realizar las siguientes actividades:

- Con el apoyo del equipo de la MNE, realizará un primer relevamiento de los centros de desarrollo empresarial presentes en la zona

- En conjunto con la MNE, definirá criterios para la selección de los centros a ser analizados posteriormente. Estos criterios podrán incluir: el numero de MIPYMEs atendidas, cantidad de empleados, año de creación, entre otros; y se buscará un numero homogéneo de centros a ser analizados en las 4 provincias que conforman la MNE
- En base al listado de preguntas mencionadas en la sección 3.3, realizará una pauta de cuestionario virtual que será enviado a los encargados de los centros
- Consolidará la información de forma amigable en un documento interactivo
- Presentará los resultados al equipo de la MNE y firma responsable de la consultoría de apoyo al fortalecimiento de los centros.

3.6. PRODUCTOS A ENTREGAR

El consultor deberá entregar los siguientes productos:

- Producto 1:** Un Plan de Trabajo, que incluya el cronograma, principales actividades a realizar, metodología y resultados esperados
- Producto 2:** La propuesta de cuestionario validada
- Producto 3:** El informe final con los resultados del análisis y presentación al equipo de la MNE

Todo informe debe ser sometido a la MNE en un archivo electrónico. El informe debe incluir una carátula, resumen, documento principal, y todos los anexos.

Los informes deben ser presentados en idioma español.

Los productos deberán ser presentados a la MNE a través de correo electrónico. Éstos deben estar dirigidos al coordinador de proyecto con copia a Esteban Salazar (esalazarzapata@gmail.com) y Paul Pasquel (paulpasquelg@gmail.com).

3.7. DURACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA

El siguiente calendario refleja las actividades y tiempos de ejecución requeridos:

ENTREGABLE	CRONOGRAMA
Producto 1	Mes 1
Producto 2	Mes 2
Producto 3	Mes 5

3.8. RECURSOS Y FACILIDADES A SER PROVISTOS POR LA ENTIDAD CONTRATANTE

Por definir

3.9. PERFIL DEL CONSULTOR

Requisitos mínimos:
Requisitos de elegibilidad
Es ciudadano o residente permanente de un país miembro del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
No tiene relación de trabajo o de familia con algún miembro del personal del Contratante involucrado en la preparación, selección o supervisión de esta consultoría y no presenta conflictos de interés según lo dispuesto en las Políticas del BID.
Antecedentes Académicos
Título profesional de Administrador de Empresas, Economista, Ingeniero Comercial o Gestor de Proyecto
Experiencia Mínima
Experiencia General Mínima
Experiencia general mínima de cinco (5) años, desde la obtención del primer título profesional.
Experiencia Específica Mínima
Experiencia específica mínima en levantamiento y análisis de datos de (tres (3)) años, desde la obtención del primer título profesional.

3.10. HONORARIOS PROFESIONALES

Plan de Pagos	
Entregables	%
Producto 1	20%
Producto 2	40%
Producto 3	40%
TOTAL	100%

Consultoría para el fortalecimiento de los centros de desarrollo empresarial

1. Información de referencia.

En las provincias que conforman la MNE, se evidencian escasas oportunidades para el trabajo formal por la falta de empresas en el territorio y la vocación productiva y económica del territorio generalmente se desarrolla en el marco de la informalidad. Bajo este contexto, los emprendimientos se convierten en una alternativa para hombres y mujeres que buscan otros ingresos para el sostenimiento de su familia, dinámica que se ha visto más acentuada en la época de pandemia, donde personas se vieron afectadas por el desempleo, cierre de negocios y demás.

Bajo este contexto, los emprendimientos y las MIPYMEs se convierten en una alternativa para hombres y mujeres que buscan otros ingresos para el sostenimiento de su familia, dinámica que se ha visto más acentuada en la época de pandemia, donde personas se vieron afectadas por el desempleo, cierre de negocios y demás.

Pese al papel clave que desempeñan las MIPYMEs comerciales en el ecosistema empresarial de la zona norte del país, las MIPYMEs no logran alcanzar procesos sostenibles de desarrollo y crecimiento, por lo que la mortalidad empresarial es evidente.

Según unos estudios diagnósticos realizados por la MNE en el año 2020, los emprendimientos en las provincias que conforman la MNE se enfrentan a múltiples y complejos problemas durante su ciclo de vida. Los emprendedores de la MNE no han desarrollado plenamente sus capacidades personales, actitudes, valores, conocimientos y destrezas empresariales y digitales para tomar decisiones preventivas y proactivas, limitando las iniciativas que le permitan afrontar los problemas y anticiparse a futuros riesgos que influyen en la operatividad empresarial, optimización de recursos, adecuada planificación, inversión y capitalización. Adicionalmente se observa una escasa articulación en las cadenas de valor de los negocios, la excesiva intermediación, la poca participación en negocios inclusivos con empresas ancla y escasa formación empresarial sumado a la escasa coordinación entre la política pública y los instrumentos disponibles para maximizar el impacto sobre las MIPYMEs.

- 2. Objetivo(s) del trabajo.** El objetivo de la consultoría es fortalecer la calidad de los servicios que entregan los Centro de Desarrollo Empresarial (CDE), así como su operación y administración, les permitiría crecer, desarrollarse y mejorar la calidad, alcance y pertinencia de los servicios que brindan a las PYMES, acercándolas al nivel de los SBDC operando en otros países de la región.

3. Alcance de los Servicios, tareas y productos previstos. Alcance de los Servicios

- 3.1. Para el desarrollo de esta consultoría, la institución de servicios de consultoría acompañará la evaluación de los CDE y contribuirá al diseño de un plan de acción junto con los diferentes actores de los CDE en la MNE. La institución de servicios de consultoría debe brindar su conocimiento y experiencia en el desarrollo e implementación del modelo SBDC en los EE. UU. y la región centroamericana para tener un plan de acción viable.
- 3.2. Colaborar con las agencias ejecutoras de los CDE en la implementación del plan de acción, incluyendo los avances en la estandarización de la calidad de los servicios, la

certificación de los gerentes y el equipo de los SBDC, la certificación de los SBDC y los criterios y procesos de selección para la meta pymes beneficiarias.

3.3. Presentar periódicamente informes de progreso.

Actividades clave

3.4. Acompañar y dar soporte técnico a la evaluación externa de los CDE bajo el modelo SBDC.

3.5. Colaborar en el diseño del plan de acción para fortalecer los CDE de los países participantes utilizando como insumos los resultados de la evaluación externa.

3.6. Trabajar con las agencias implementadoras de los CDE a fin de brindar apoyo técnico para la implementación del plan de acción acordado entre los diferentes actores para el fortalecimiento de sus centros bajo el modelo de SBDC, en lo que respecta a mejorar el nivel del personal profesional y directivo de los centros a través de la capacitación, contribuir a mejorar sus estrategias para ampliar el alcance y la cobertura de sus servicios a las PYME, colaborar con las autoridades nacionales en la creación de un nuevo servicio especializado áreas en los centros (como en comercio exterior, innovación, acceso a financiamiento y participación de las PYMES en la contratación de bienes y servicios en los distintos niveles de gobierno), entre otros aspectos identificados en el Plan de Acción.

3.7. Continuar profundizando la transferencia de experiencia, conocimiento y mejores prácticas de experiencias internacionales a los centros participantes.

3.8 Facilitar y acompañar la interacción de la red con otras redes de centros en América Latina y el Caribe y Estados Unidos.

Productos previstos

La institución de servicios de consultoría debe producir los siguientes entregables:

- a) Un Plan de Trabajo, que incluya un documento de estrategia metodológica y de implementación, cronograma, principales actividades a realizar y resultados esperados.
- b) Informes bimensuales, que contengan:
- c) Plan de acción para mejorar los CDE y cronograma de implementación, incluidas las actividades.
- d) Resumen de actividades implementadas, incluyendo un documento con la evaluación del éxito de dichas actividades y recomendaciones para los CDE.
- e) Documento con un análisis del éxito de las actividades realizadas versus el plan de acción original y recomendaciones para la MNE para seguir mejorando los CDE seleccionados y replicar el modelo.
- f) Al menos 2 talleres de presentación de resultados parciales y finales del plan de implementación.
- g) Un informe final

4. Requisitos sobre la composición del equipo y las calificaciones de los Expertos Clave (y cualquier otro requisito que vaya a utilizarse para evaluar a los Expertos Clave en virtud de la Hoja de Datos IAC 22.1)

a. La firma debe contar con las personas expertas profesionales necesarias para cumplir a cabalidad con los objetivos y entregables del programa propuesto y debe indicar quién es la persona que lidera el programa. Deberán ser personas profesionales y tener las competencias y

habilidades teóricas y prácticas comprobables y requeridas para impartir los procesos de desarrollo de capacidades y el acompañamiento/asesoría técnica propuestos, en relación con el contenido temático definido y su rol en el desarrollo del programa. Estas personas pueden ser personal de planta o subcontratadas.

b. Todo el recurso humano deberá tener disponibilidad inmediata para atender la demanda de trabajo que se requiera y así garantizar la realización y cumplimiento de los servicios con calidad y profesionalismo.

c. La firma debe contar con una experiencia positiva mínima de 10 años desarrollando y brindando procesos formativos y de asesoría empresariales y debe contar con la capacidad (física, tecnológica y de personal) suficiente para atender la cantidad de personas que se requieren. El personal involucrado en el proceso debe contar con una experiencia mínima de 5 años, relacionada con los temas que vaya a desarrollar.

5. Requisitos de los informes y cronograma de entrega de productos

a. Todo informe debe ser sometido a la MNE en un archivo electrónico. El informe debe incluir una carátula, resumen, documento principal, y todos los anexos. b. Los informes deben ser presentados en idioma español.

c. Los productos deberán ser presentados a la MNE a través de correo electrónico. Éstos deben estar dirigidos al coordinador de proyecto con copia a Esteban Salazar (esalazarzapata@gmail.com) y Paul Pasquel (paulpasquelg@gmail.com). Cada producto deberá contener los elementos especificados en la sección 3 de estos Términos de Referencia y ser entregados dentro de los siguientes tiempos:

Calendario del proyecto	
Entregables	
Producto 1: Plan de trabajo y metodología	A los 20 días de la firma del contrato
Producto 2: Dos primeros informes de progreso bimensuales	A los 6 meses de la firma del contrato
Producto 3: Documento de Informe Final y Reunión de Presentación de Resultados Finales	Antes de los 10 meses de la firma del contrato

(d) El contratante podrá solicitar reuniones para verificar los avances y hacer comentarios previos a la aceptación de los productos.

6. Aportes del Contratante y personal de contrapartida

(a) Servicios, instalaciones y bienes que el Contratante pondrá a disposición del Consultor: N/A.

- (b) *Personal profesional y de apoyo de contrapartida que el Contratante asignará al equipo del Consultor: hora hombre del gestor de proyecto de la MNE*

Consultoría para el diagnóstico de las capacidades digitales de las MIPYMEs y el diseño e implementación de un programa de generación de capacidades digitales en MIPYMEs enfocadas en el comercio electrónico

2. Información de referencia.

En las provincias que conforman la MNE, se evidencian escasas oportunidades para el trabajo formal por la falta de empresas en el territorio y la vocación productiva y económica del territorio generalmente se desarrolla en el marco de la informalidad. Bajo este contexto, los emprendimientos se convierten en una alternativa para hombres y mujeres que buscan otros ingresos para el sostenimiento de su familia, dinámica que se ha visto más acentuada en la época de pandemia, donde personas se vieron afectadas por el desempleo, cierre de negocios y demás.

Bajo este contexto, los emprendimientos y las MIPYMEs se convierten en una alternativa para hombres y mujeres que buscan otros ingresos para el sostenimiento de su familia, dinámica que se ha visto más acentuada en la época de pandemia, donde personas se vieron afectadas por el desempleo, cierre de negocios y demás.

Pese al papel clave que desempeñan las MIPYMEs comerciales en el ecosistema empresarial de la zona norte del país, las MIPYMEs no logran alcanzar procesos sostenibles de desarrollo y crecimiento, por lo que la mortalidad empresarial es evidente.

Según unos estudios diagnósticos realizados por la MNE en el año 2020, los emprendimientos en las provincias que conforman la MNE se enfrentan a múltiples y complejos problemas durante su ciclo de vida. Los emprendedores de la MNE no han desarrollado plenamente sus capacidades personales, actitudes, valores, conocimientos y destrezas empresariales y digitales para tomar decisiones preventivas y proactivas, limitando las iniciativas que le permitan afrontar los problemas y anticiparse a futuros riesgos que influyen en la operatividad empresarial, optimización de recursos, adecuada planificación, inversión y capitalización. Adicionalmente se observa una escasa articulación en las cadenas de valor de los negocios, la excesiva intermediación, la poca participación en negocios inclusivos con empresas ancla y escasa formación empresarial sumado a la escasa coordinación entre la política pública y los instrumentos disponibles para maximizar el impacto sobre las MIPYMEs.

- 2. Objetivo(s) del trabajo.** La firma consultora tendrá como objetivo principal realizar un diagnóstico de las capacidades digitales de las MIPYMEs de la MNE e implementar un programa de asesoría técnica para el desarrollo de capacidades empresariales y transferencia de conocimiento en procesos de digitalización y transformación digital, específicamente en comercio electrónico, para MIPYMEs de la MNE.
- 2.1. La consultoría consistirá en el desarrollo de un programa innovador en sus siguientes fases: (i) elaboración del diagnóstico de capacidades digitales de las MIPYMEs de la MNE, (ii) diseño e implementación de una estrategia comunicacional para el proyecto y búsqueda de beneficiarios; (iii) asesoría técnica en el desarrollo del servicio mencionado, brindado por expertos digitales a las MIPYMEs en el campo de la digitalización y transformación digital (específicamente en comercio electrónico) y (iii) sistematización de los resultados.

3. Alcance de los Servicios, tareas y productos previstos.

Alcance de los Servicios

3.1. La firma deberá contar con un Coordinador del Proyecto para garantizar la implementación efectiva del mismo, quién responderá por el proyecto al equipo operativo de la MNE. Esta persona será la encargada de realizar el seguimiento y monitoreo de todo el proyecto, para garantizar el cumplimiento de los objetivos. El equipo de la firma deberá tener experiencia y conocimiento en la implementación de programas o concursos de innovación. Se valorarán las experiencias que tengan que ver con asesoría técnica y/o concursos dirigidos a MIPYMES en temas relacionados con la digitalización y la transformación digital, con especial énfasis en comercio electrónico.

3.2. La firma será la responsable de realizar el diseño, desarrollo y ejecución de todas las actividades del Programa, en sus procesos (asesoría técnica), según los contenidos temáticos propuestos.

3.3. El equipo de la firma deberá trabajar de manera coordinada con el equipo de la MNE y el BID durante la ejecución del proyecto y deberá mantener una reunión de seguimiento y avances al menos una vez cada 15 días durante el periodo de ejecución.

Actividades clave

3.4. Preparar y presentar el Plan de Trabajo, con metodología y su respectivo cronograma de actividades y plazos de entrega de los productos.

3.5. Diagnostico de capacidades digitales de MIPYMEs:

a. Para realizar el diagnostico de capacidades digitales, la firma consultora se apoyará en la herramienta de autodiagnóstico digital “Chequeo Digital” desarrollada por el Banco. La firma deberá diseñar el marco muestral, conseguir los datos de contacto de las MIPYMEs en colaboración con la MNE, contactarlas y hacer el seguimiento para que realicen sus autoevaluaciones.

b. Una vez aplicado el Chequeo Digital, la firma deberá sistematizar la información en un informe que detalle los resultados y principales hallazgos.

3.6. Estrategia Comunicacional y búsqueda de beneficiarios:

a. Diseño de la estrategia comunicacional, desarrollo del naming, KV y landing page, así como la difusión, lanzamiento y convocatoria del proyecto en redes y prensa. El presupuesto debe incluir pautas en redes sociales y producción de materiales para la difusión. Si la firma consultora no cuenta con un equipo de comunicación debe subcontratar este servicio.

b. Desarrollo del proceso de postulación y selección de las empresas. El equipo evaluador estará conformado por integrantes de la firma y el equipo designado de la MNE. Se espera seleccionar a 100 unidades productivas. Los criterios de selección de las empresas serán definidos por la MNE, en donde se elaborará un listado con los criterios de elegibilidad detallados para la selección y admisión de empresas.

3.7. Asesoría técnica de expertos digitales:

a. Una vez se cuente con un conjunto de MIPYMES, la firma consultora gestionará el plan de la prestación de asistencia técnica directa a las empresas para la implementación de acciones de digitalización y transformación digital, específicamente en comercio electrónico.

b. Temáticas por abordar en el programa: las asesorías técnicas harán énfasis en el tema de comercio electrónico en los siguientes temas:

- Plataformas de comercio electrónico
- Marketing digital
- Logística para comercio electrónico
- Pagos en línea
- Servicio de atención al cliente en línea.

c. Entiéndase como servicios de asesoría técnica los procesos de implementación de un plan de cierre de brechas definido en un diagnóstico (puede referenciarse a la estrategia diseñada en programas anteriores) y que requiere asistencia técnica inicial del ente proveedor. Sesiones de asesoramiento y colaboración sobre un tema específico que permiten el desarrollo de habilidades y la transferencia de conocimientos especializados a la empresa para el uso, incorporación, reparación y/o mantenimiento de maquinaria, equipo y/o software que logren hacer más eficiente los procesos de la empresa e incrementar su productividad en temas relacionados con comercio electrónico.

d. En la mayoría de lo posible, se buscará dar asesorías grupales, cuando la necesidad en comercio electrónico sea semejante en las empresas. Al menos cada unidad productiva recibirá 10 horas de asesoría. La distribución de las horas de asesoría técnica por tema relacionado al comercio electrónico se establecerá con la firma una vez conocida la necesidad específica del grupo participante. Cualquier cambio que la firma consultora proponga en ajustes de tiempo o monto estimado de apoyo deberá ser aprobado por el Equipo Operativo de la MNE.

3.8. Sistematización de los resultados

- a. La firma deberá recopilar y sistematizar los datos del proyecto. Se podrán impartir encuestas u otras herramientas a las empresas participantes como parte del proceso de evaluación de conocimientos y alcances obtenidos de los beneficiarios.
- b. Deberá formular aprendizajes y recomendaciones para futuras iniciativas.
- c. Elaborar el material comunicacional para la difusión de los resultados del proyecto.

Productos previstos

Los productos esperados se describen a continuación:

Producto 1: Plan de trabajo que incorpore los principales hitos y actividades a ser desarrolladas para el cumplimiento de los objetivos propuestos, indicando el cronograma y modalidad de las asesorías técnicas en comercio electrónico a las MIPYMES.

Producto 2: Informe de diagnóstico de capacidades digitales en las MIPYMEs.

Producto 3: Informe de avances que incluya la lista de cumplimiento de entregables para cada MIPYME.

Producto 4: Informe final del proyecto, que incluya documentación que demuestre la prestación efectiva de la asistencia técnica a las MIPYMES, una evaluación de satisfacción de las mismas, además de una sistematización de aprendizajes, conclusiones y recomendaciones para poder escalar el Programa en el futuro.

4. Requisitos sobre la composición del equipo y las calificaciones de los Expertos Clave (y cualquier otro requisito que vaya a utilizarse para evaluar a los Expertos Clave en virtud de la Hoja de Datos IAC 22.1)

a. La firma debe contar con las personas expertas profesionales necesarias para cumplir a cabalidad con los objetivos y entregables del programa propuesto y debe indicar quién es la persona que lidera el programa. Deberán ser personas profesionales y tener las competencias y habilidades teóricas y prácticas comprobables y requeridas para impartir los procesos de desarrollo de capacidades y el acompañamiento/asesoría técnica propuestos, en relación con el contenido temático definido y su rol en el desarrollo del programa. Estas personas pueden ser personal de planta o subcontratadas.

b. Todo el recurso humano deberá tener disponibilidad inmediata para atender la demanda de trabajo que se requiera y así garantizar la realización y cumplimiento de los servicios con calidad y profesionalismo.

c. La firma debe contar con una experiencia positiva mínima de 3 años desarrollando y brindando procesos formativos y de asesoría empresariales y debe contar con la capacidad (física, tecnológica y de personal) suficiente para atender la cantidad de personas que se requieren. El personal involucrado en el proceso debe contar con una experiencia mínima de 2 años, relacionada con los temas que vaya a desarrollar.

5. Requisitos de los informes y cronograma de entrega de productos

a. Todo informe debe ser sometido a la MNE en un archivo electrónico. El informe debe incluir una carátula, resumen, documento principal, y todos los anexos. b. Los informes deben ser presentados en idioma español.

c. Los productos deberán ser presentados a la MNE a través de correo electrónico. Éstos deben estar dirigidos al coordinador de proyecto con copia a Esteban Salazar (esalazarzapata@gmail.com) y Paul Pasquel (paulpasquelg@gmail.com). Cada producto deberá contener los elementos especificados en la sección 3 de estos Términos de Referencia y ser entregados dentro de los siguientes tiempos:

Calendario del proyecto	
Entregables	
Producto 1	A los 20 días de la firma del contrato
Producto 2	A los 3 meses de la firma del contrato. (Lo que no sustituye el reporte de los avances en las reuniones de seguimiento)
Producto 3	Se presentarán al menos 2 informes completos de avances: a los 5 meses de la firma del contrato, 7 meses de la firma del contrato. (Lo que no sustituye el reporte de los avances en las reuniones de seguimiento)
Producto 4	Antes de los 8 meses de la firma del contrato

(d) El contratante podrá solicitar reuniones para verificar los avances y hacer comentarios previos a la aceptación de los productos.

6. Aportes del Contratante y personal de contrapartida

- (c) Servicios, instalaciones y bienes que el Contratante pondrá a disposición del Consultor: N/A.*
- (d) Personal profesional y de apoyo de contrapartida que el Contratante asignará al equipo del Consultor: hora hombre del gestor de proyecto de la MNE*

TÉRMINOS DE REFERENCIA

“Estudios mapeo de clústeres, diagnósticos madurez y brechas y planes estratégicos de las cadenas de valor identificadas en la Mancomunidad del Norte (MNE)”.

3.1. ANTECEDENTES

1. La República del Ecuador y El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) denominado El Banco o el BID denominado El Contratante, han suscrito el contrato de cooperación técnica no reembolsable No. *EC-G1007*, para implementar el Programa *Apoyo al desarrollo empresarial de las MIPYMEs en las provincias de la MNE*, y el Componente No. *1* tiene entre sus objetivos financiar compras y contrataciones para *fomentar la productividad y competitividad de las MIPYMEs a través del fortalecimiento de los centros de desarrollo empresarial y de programas de asistencia técnica para las MIPYMEs*.
2. En el contrato suscrito entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y *la MNE* se estableció que la contratación se efectuará atendiendo las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores financiados por el BID GN 2350-(9/15).
3. Dentro del Plan de Adquisiciones, se contempló la contratación de *(Objeto de Contratación)*, de código No. *CI-XXXX-00X-201X*.

3.2. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA

El objetivo general de esta consultoría es realizar un mapeo y diagnóstico de las cadenas de valor que conformarían un clúster. Los objetivos específicos de esta consultoría son:

- 1. Brindar un marco de referencia que justifique la necesidad de impulsar los temas de innovación y tecnología en cadenas de valor en la frontera Norte del Ecuador*
- 2. Presentar una metodología adecuada para abordar las brechas de innovación y tecnología en la cadena de valor de los sectores: café, cacao y turismo en la frontera norte, con un alcance a la temática de clústeres sectoriales y su potencial en la Zona de Frontera Norte.*
- 3. Detallar un cronograma de ejecución adecuado a los productos ofertados*

4. *Definir el análisis estratégico, formulación estratégica y despliegue de estrategias mediante la construcción de planes estratégicos por cada clúster identificado.*

3.3. ALCANCE Y ENFOQUE

El consultor deberá recaudar información precisa sobre los posibles clústeres que existan en Frontera Norte en base al diagnóstico de barreras comerciales encontradas en estas provincias.

3.1.1. Alcance en el marco de los resultados del proyecto

Es importante mencionar que la metodología que se propone en el presente documento responde de manera directa a los tres resultados del proyecto. De igual manera, reconoce la importancia de transversalizar el enfoque de género y derechos que plantea el proyecto en las diferentes fases de esta metodología.

En el caso del resultado uno, liderado por la Mancomunidad del Norte del Ecuador (MNE), se aportará a lo largo de la transferencia de conocimiento, en los aspectos de gobernanza y en la formación del personal del sector público. Desde la perspectiva de gobernanza, se abordarán los marcos institucionales y políticos de innovación y tecnología. En este mismo sentido, se incentivará este tema en la academia local, la cual podría ser el ente de réplica a largo plazo. En cuanto a la formación del personal, se limitará a los Gobiernos Locales Provinciales y ministerios sectoriales relevantes. Se espera, junto a la MNE, buscar el mejor mecanismo para certificar estos procesos de formación.

En el caso del resultado dos, que enfatiza la necesidad de mejorar los procesos productivos y empresariales y la inclusión de pequeños productores, se limitará el alcance al análisis de la situación del territorio de Frontera Norte en cuanto a temas de innovación y tecnología. En este contexto, se tomará un piloto o cadena de valor (cacao, café y turismo), para su detalle metodológico y presentación de la Agenda de Innovación o Planes Estratégicos. Este ejercicio será construido de manera participativa, con fines pedagógicos para las formaciones. Al mismo tiempo, se valorará con esta información la factibilidad de impulsar un clúster que pueda abordar el I+D+i.

En cuanto al resultado tres, dado que, los emprendedores son un colectivo muy importante en el conjunto del proyecto, se considera relevante que participen personas clave en las formaciones técnicas del componente uno y dos. Así mismo, para apoyar el enfoque transversal de género, se propiciará la participación adecuada de mujeres.

3.1.2. Alcance geográfico

Esta propuesta se enmarca en la Zona de Frontera Norte del país en la región Andina, Pacífica y Amazónica, en especial en la Provincia de Carchi e Imbabura, Sucumbíos y Esmeraldas. Las acciones se coordinarán desde la oficina de la MNE en la ciudad de Quito-Ecuador.

3.1.3. Alcance de actores

- Se trabajará con toda la cadena de valor de café, cacao y turismo, por lo tanto, actores de la producción, intermediación, comercialización, transformación.
- De igual manera, actores públicos del Estado central como ministerios y de los Gobiernos Locales
- Por parte del sector privado, con empresas anclas, gremios y asociaciones.

3.1.4. Alcance de equipo técnico

Se contará con un equipo multidisciplinario, conformado por cinco profesionales, quienes cuentan con experiencia en políticas transfronterizas, socioeconomía agrícola, innovación en cadenas de valor, innovación en pequeñas y medianas empresa

Para lograr un alta de respuesta, el consultor contará con el apoyo del equipo de la MNE. Adicionalmente, el consultor realizará visitas de campo a algunos centros previamente seleccionados por la MNE.

3.4. **METODOLOGÍA**

Se planteará un esquema general de trabajo con cuatro fases, macroactividades con métodos específicos y productos intermedios. En la Fase 0, se persigue asegurar la ejecución del proyecto en tiempo, forma y nivel de calidad requerido. Para lo cual, se deberá contar con un grupo núcleo, formado por los actores relevantes a la aplicación del estudio como la MNE, el MPCEIYP y GADSP. Este grupo, será vital para alinear las actividades de esta metodología a las propias del proyecto y también para tomas de decisiones emergentes durante la aplicación de la metodología.

El consultor desarrollará una encuesta semi estructurada detallada con preguntas y opciones de respuestas (cuando se permita) para lograr un alto grado de objetividad. El cuestionario será enviado a los encargados de los que lo podrán llenar digitalmente. Posteriormente, el consultor tendrá una llamada con cada productor, asociación, microempresas o agroindustrias para validar la información (en algunos casos se realizarán visitas de campo) y podrá solicitar entrevistar a beneficiarios.

Adicionalmente, el consultor podrá pedir información de respaldo que será utilizada solo para el fin de esta consultoría.

3.5. ACTIVIDADES O TAREAS A REALIZAR

El consultor deberá realizar las siguientes actividades:

3.3.1. FASE 0. Planificación, seguimiento y control de calidad

- *M0.1. Reunión de lanzamiento en la que se presentará al cliente el plan de trabajo y en la que se consensuará el alcance y metodología propuestas.*
- *M0.2. Reuniones de seguimiento: Como medida de control y seguimiento del proyecto se mantendrán reuniones mensuales de seguimiento.*
- *M0.3. Reunión presencial de cierre con el principal objetivo de presentar y aprobar los resultados alcanzados a lo largo del proyecto y hacer entrega del informe final del proyecto que englobe las principales conclusiones.*

3.3.2. FASE 1. Apoyo a la gobernanza de la innovación de frontera y análisis del potencial de formación de cuatro clústeres sectoriales.

- *M1.1. Revisión de marcos Institucionales y políticos para promover la innovación y tecnología a través de clústeres sectoriales en frontera. Implica la revisión de publicaciones, informes clave y realización de entrevistas a agentes clave procedentes tanto del sector público como privado (empresas, asociaciones empresariales, cámaras de comercio, cooperativas, etcétera). De igual manera, en esta actividad, se determinará los grupos de interés para realizar el taller presencial en territorio.*
- *M1.2. Taller para el Mapeo de Agentes Clave del sector. Conjunto de acciones dirigidas a identificar y mapear quienes son los agentes clave de las cadenas de valor de café, cacao y turismo. Se usarán métodos bien conocidos como el análisis FODA y el CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), así como otros más orientados a negocio y estrategia como CANVAS , PESTEL y serious play, etc.*

En este taller, también se pretende identificar las organizaciones empresariales, asociaciones y/o cooperativas, donde se realizarían las sesiones de innovación, o Fase 2 de esta propuesta. De igual manera, se identificarán los agentes más eficientes para recibir la transferencia de conocimiento en el sector público y los mecanismos de réplica y escalabilidad con la academia local, y se termina con la elaboración de una base de datos, que constituirá como insumo valioso y necesario en la delimitación de cada clúster.

3.3.3. FASE 2. Aplicación del modelo técnico: sesiones de innovación

- *M2.1. Sesiones de Innovación in situ.* Se trata de la intervención presencial en las organizaciones seleccionadas de la fase 1, potencialmente se mencionan a **EMPRESAS DE PRODUCTORES DE LAS CADENAS DE VALOR A TRABAJAR**. En estas empresas, se realizarán sesiones de innovación y tienen por finalidad realizar un diagnóstico de capacidades y de manera posterior generar con cada empresa proyectos de innovación. Después de las sesiones presenciales, se brinda seguimiento virtual al desarrollo de los perfiles, para evaluar dificultades y avances en la formulación de los proyectos de innovación.
- *M2.2. Realización de Fichas de proyectos.* Como resultado de la fase anterior, se identificará una cartera de proyectos innovación relacionados con los retos explorados con la empresa.
- *M2.3. Reuniones virtuales de seguimiento.* Al finalizar las acciones presenciales, es importante continuar el contacto para supervisar los avances que realiza la empresa u organización, para analizar dudas que surjan durante el proceso. Se propone con cada empresa u organización, la realización de una reunión virtual a través de ZOOM cada quince días durante dos meses (es decir, cuatro reuniones por empresa).

3.3.4. FASE 3: Formación del personal público

- *M3.1. Acciones de transferencia al corto plazo: Talleres.* Se desarrollarán dos talleres, como parte de la transferencia de tecnología al sector público. Serán organizados con el equipo del proyecto para que puedan alinearse a otras actividades. Así mismo, se incluirá a la academia local, por ejemplo, la Universidad del Carchi (UPEC), Universidad Técnica del Norte, PUCE Amazonas, Universidad Vargas Torres- Esmeraldas. Se realizarán de manera paralela a las sesiones de innovación con la finalidad de que al menos una de las empresas sirva de laboratorio para poner en práctica las acciones teóricas.
- *M3.2. Acciones de transferencia al largo plazo: Talleres complementarios.* De la mano del grupo núcleo, establecido en la Fase 0, y con los insumos de la Fase 1, se escogerá el mejor mecanismo para asegurar la réplica y la escalabilidad de las acciones a largo plazo. Se espera que la academia local sea la institución más adecuada y eficiente para este cometido. Con estos actores se realizarán talleres complementarios.
- *M3.3. Reuniones virtuales de seguimiento.* Se propone con la institución (universidad) que realice la réplica y escalabilidad, la realización de una reunión virtual a través de zoom u otros, cada mes durante tres meses para resolver temas que surjan en la aplicación metodológica.

3.3.5. Agendas de innovación, elaboración de planes estratégicos por cada clúster.

M4.1. Para la construcción del plan estratégico de cada clúster se cubrirá al menos las áreas de: Internacionalización, innovación tecnológica, innovación empresarial, así como identificar retos comunes cuyas respuestas se plantean desde la cooperación.

El Plan estratégico del clúster debe reflejar el posicionamiento de la asociación respecto a las prioridades del país y de los Gobiernos provinciales establecidas, ente otros. Además, basarse en las normas nacionales y locales como: Código Orgánico de la Producción, Comercio e inversiones, Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal tras la Pandemia COVID 19, e instrumentos como los planes de desarrollo nacional, binacional y provinciales, ente otros.

M4.2. Análisis estratégico. Se realizaría la evaluación de las agendas o planes de desarrollo productivo provincial, el análisis externo e interno y diagnóstico.

M4. 3. Formulación estratégica. Misión, visión, retos estratégicos, líneas estratégicas.

M4.4. Despliegue de estrategias. Plan de acción y control de seguimiento.

3.6. PRODUCTOS A ENTREGAR

El consultor deberá entregar los siguientes productos:

✓ **Fase 1. Apoyo a la gobernanza de la innovación de frontera y análisis del potencial de formación de un clúster sectorial**

✓ **Producto Intermedio 1: Plan de Acción.** Al final de la Fase 1, con los resultados de las actividades del análisis al marco institucional y de políticas, más el taller de agentes claves, se obtendrá una matriz de actuación. Esta matriz, guía las acciones clave para fortalecer las cadenas de valor de café, cacao y turismo. Entre otras temáticas esta matriz considera todas las acciones clave para reforzar la competitividad de los eslabones de la cadena, así como, de las empresas, asociaciones y/o cooperativas.

✓ **Producto Intermedio 2: Documento del análisis del marco institucional y de políticas de innovación y factibilidad de creación de 3 clústeres.** De igual manera, esta fase se entregará un documento de mapeo, análisis y recomendaciones.

✓ **Fase 2. Sesiones de Innovación**

✓ **Producto Intermedio 3: Proyectos de Innovación.** Se entregarán al menos un proyecto por cada organización empresarial o asociativa, intervenida en esta fase de la metodología de cada cadena de valor establecida. Es decir, al menos tres proyectos de innovación por cada cadena, en el marco de los intereses del trabajo de la MNE. Estos proyectos pueden ser desde la automatización de maquinaria, hasta el uso de tecnologías de la información (TICs) para procesos.

✓ **Fase 3. Cultura de innovación: Formación del personal público**

✓ **Producto Intermedio 4: Guía de transferencia del conocimiento.** Con base en la metodología desarrollada por el consultor, se afinará el proceso adecuado para la realidad de la Frontera Norte del Ecuador, y en especial para la cadena de valor escogida (cacao, café y turismo). Al final se obtendrá una guía que pueda servir a los actores involucrados

para replicar la experiencia. Esta guía será redactada en formato de módulos para su mejor comprensión.

✓ **Producto Final: Agenda de Innovación (Planes estratégicos) de las cadenas de valor de café, cacao y turismo.**

- ✓ Con base en la experiencia metodológica descrita, se producirá el reporte final, con un análisis de los aspectos de gobernanza y políticos, así también, con el detalle de los vacíos de las cadenas de valor identificadas, en términos de innovación y los proyectos necesarios para cubrir estas carencias. De igual manera, se planteará una agenda para la innovación o plan estratégico por cada cadena que apuntale los objetivos del trabajo de las mesas territoriales. Con esta información, se detallará la factibilidad de creación de un clúster para este sector.

i.

ii. Todo informe debe ser sometido a la MNE en un archivo electrónico. El informe debe incluir una carátula, resumen, documento principal, y todos los anexos. iii. iv.

Los informes deben ser presentados en idioma español.

Los productos deberán ser presentados a la MNE a través de correo electrónico. Éstos deben estar dirigidos al coordinador de proyecto con copia a Esteban Salazar (esalazarzapata@gmail.com) y Paul Pasquel (paulpasquelg@gmail.com).

3.7. DURACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA

El siguiente calendario refleja las actividades y tiempos de ejecución requeridos:

ENTREGABLE	CRONOGRAMA
Producto 1 (Fase 1)	Mes 2
Producto (Fase 2)	Mes 4
Producto 3 (Fase 3 e informe final)	Mes 6

3.8. RECURSOS Y FACILIDADES A SER PROVISTOS POR LA ENTIDAD CONTRATANTE

Por definir

3.9. PERFIL DEL CONSULTOR

Requisitos mínimos:
Requisitos de elegibilidad
Es ciudadano o residente permanente de un país miembro del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
No tiene relación de trabajo o de familia con algún miembro del personal del Contratante involucrado en la preparación, selección o supervisión de esta consultoría y no presenta conflictos de interés según lo dispuesto en las Políticas del BID.
Antecedentes Académicos
Título profesional de Administrador de Empresas, Economista, Ingeniero Comercial o Negocios o Gestor de Proyectos
Experiencia Mínima
Experiencia General Mínima
Experiencia general mínima de cinco (5) años, desde la obtención del primer título profesional.
Experiencia Específica Mínima
Experiencia específica mínima en levantamiento y análisis de datos de (tres (3)) años, desde la obtención del primer título profesional.

3.10. HONORARIOS PROFESIONALES

Plan de Pagos	
Entregables	%
Producto 1	40%
Producto 2	40%
Producto 3	20%
TOTAL	100%

Consultoría para el fortalecimiento de incubadoras y aceleradoras

3. Información de referencia.

En las provincias que conforman la MNE, se evidencian escasas oportunidades para el trabajo formal por la falta de empresas en el territorio y la vocación productiva y económica del territorio generalmente se desarrolla en el marco de la informalidad. Bajo este contexto, los emprendimientos se convierten en una alternativa para hombres y mujeres que buscan otros ingresos para el sostenimiento de su familia, dinámica que se ha visto más acentuada en la época de pandemia, donde personas se vieron afectadas por el desempleo, cierre de negocios y demás.

Bajo este contexto, los emprendimientos y las MIPYMEs se convierten en una alternativa para hombres y mujeres que buscan otros ingresos para el sostenimiento de su familia, dinámica que se ha visto más acentuada en la época de pandemia, donde personas se vieron afectadas por el desempleo, cierre de negocios y demás.

Pese al papel clave que desempeñan las MIPYMEs comerciales en el ecosistema empresarial de la zona norte del país, las MIPYMEs no logran alcanzar procesos sostenibles de desarrollo y crecimiento, por lo que la mortalidad empresarial es evidente.

Según unos estudios diagnósticos realizados por la MNE en el año 2020, los emprendimientos en las provincias que conforman la MNE se enfrentan a múltiples y complejos problemas durante su ciclo de vida. Los emprendedores de la MNE no han desarrollado plenamente sus capacidades personales, actitudes, valores, conocimientos y destrezas empresariales y digitales para tomar decisiones preventivas y proactivas, limitando las iniciativas que le permitan afrontar los problemas y anticiparse a futuros riesgos que influyen en la operatividad empresarial, optimización de recursos, adecuada planificación, inversión y capitalización. Adicionalmente se observa una escasa articulación en las cadenas de valor de los negocios, la excesiva intermediación, la poca participación en negocios inclusivos con empresas ancla y escasa formación empresarial sumado a la escasa coordinación entre la política pública y los instrumentos disponibles para maximizar el impacto sobre las MIPYMEs.

2. **Objetivo(s) del trabajo.** El objetivo de la consultoría es fortalecer la calidad de los servicios que entregan las incubadoras y aceleradoras, así como su operación y administración.

3. **Alcance de los Servicios, tareas y productos previstos.**

Alcance de los Servicios

3.1. Para el desarrollo de esta consultoría, la institución de servicios de consultoría capacitará a las incubadoras y aceleradoras en al menos los siguientes temas:

- i. Gestión administrativa.
- ii. Gestión financiera.
- iii. Gestión de talento humano.
- iv. Infraestructura que propicie ambientes adecuados de desarrollo empresarial.

- v. Modelo de Aceleración e Incubación, ejecución de programas de incubación, aceleración e internacionalización de emprendimientos de alto potencial.
- vi. Redes de contactos nacionales e internacionales y levantamiento de capital que permitan el desarrollo de sus iniciativas.
- vii. Evaluación de desempeño. viii. Enseñanza de estrategias y tácticas de escalamiento. ix. Estrategias en la formación de una red nacional de mentores.
- x. Otros que la firma consultora considere necesarios para cumplir con los objetivos propuestos.

Actividades clave

- 3.4. Mapear y evaluar las incubadoras y aceleradoras presentes en la MNE.
- 3.5. Desarrollar un plan de acción para fortalecer las incubadoras y aceleradoras mapeadas.
- 3.6. Trabajar con las incubadoras y aceleradoras a fin de brindar apoyo técnico para la implementación del plan de acción acordado entre los diferentes actores para el fortalecimiento de sus centros, en lo que respecta a mejorar el nivel del personal profesional de los centros a través de actividades de capacitación, mejorar sus estrategias para ampliar el alcance y la cobertura de sus servicios a los emprendimientos, fomentar el acceso a financiamiento adicional para los emprendimientos, entre otros aspectos identificados en el plan de acción.

Productos previstos

La institución de servicios de consultoría debe producir los siguientes entregables:

- h) Un Plan de Trabajo, que incluya un documento de estrategia metodológica y de implementación, cronograma, principales actividades a realizar y resultados esperados.
- i) Informes bimensuales, que contengan:
- j) Plan de acción para mejorar los centros y cronograma de implementación, incluidas las actividades.
- k) Resumen de actividades implementadas, incluyendo un documento con la evaluación del éxito de dichas actividades y recomendaciones para los centros.
- l) Redacción de las bases de convocatorias abiertas para entrega de capital semilla a emprendimientos innovadores ubicados en la MNE que buscarán resolver al menos dos desafíos identificados por la MNE
- m) Documento con un análisis del éxito de las actividades realizadas versus el plan de acción original y recomendaciones para la MNE para seguir mejorando los centros.
- n) Al menos 2 talleres de presentación de resultados parciales y finales del plan de implementación.
- o) Un informe final

4. Requisitos sobre la composición del equipo y las calificaciones de los Expertos Clave (y cualquier otro requisito que vaya a utilizarse para evaluar a los Expertos Clave en virtud de la Hoja de Datos IAC 22.1)

- a. La firma debe contar con las personas expertas profesionales necesarias para cumplir a cabalidad con los objetivos y entregables del programa propuesto y debe indicar quién es la

persona que lidera el programa. Deberán ser personas profesionales y tener las competencias y habilidades teóricas y prácticas comprobables y requeridas para impartir los procesos de desarrollo de capacidades y el acompañamiento/asesoría técnica propuestos, en relación con el contenido temático definido y su rol en el desarrollo del programa. Estas personas pueden ser personal de planta o subcontratadas.

b. Todo el recurso humano deberá tener disponibilidad inmediata para atender la demanda de trabajo que se requiera y así garantizar la realización y cumplimiento de los servicios con calidad y profesionalismo.

c. La firma debe contar con una experiencia positiva mínima de 10 años desarrollando y brindando procesos formativos y de asesoría empresariales y debe contar con la capacidad (física, tecnológica y de personal) suficiente para atender la cantidad de personas que se requieren. El personal involucrado en el proceso debe contar con una experiencia mínima de 5 años, relacionada con los temas que vaya a desarrollar.

5. Requisitos de los informes y cronograma de entrega de productos

a. Todo informe debe ser sometido a la MNE en un archivo electrónico. El informe debe incluir una carátula, resumen, documento principal, y todos los anexos. b. Los informes deben ser presentados en idioma español.

c. Los productos deberán ser presentados a la MNE a través de correo electrónico. Éstos deben estar dirigidos al coordinador de proyecto con copia a Esteban Salazar (esalazarzapata@gmail.com) y Paul Pasquel (paulpasquelg@gmail.com). Cada producto deberá contener los elementos especificados en la sección 3 de estos Términos de Referencia y ser entregados dentro de los siguientes tiempos:

Calendario del proyecto	
Entregables	
Producto 1: Plan de trabajo y metodología	A los 20 días de la firma del contrato
Producto 2: Dos primeros informes de progreso bimensuales	A los 6 meses de la firma del contrato
Producto 3: Documento de Informe Final y Reunión de Presentación de Resultados Finales	Antes de los 10 meses de la firma del contrato

(d) El contratante podrá solicitar reuniones para verificar los avances y hacer comentarios previos a la aceptación de los productos.

6. Aportes del Contratante y personal de contrapartida

(e) *Servicios, instalaciones y bienes que el Contratante pondrá a disposición del Consultor: N/A.*

- (f) *Personal profesional y de apoyo de contrapartida que el Contratante asignará al equipo del Consultor: hora hombre del gestor de proyecto de la MNE*

TÉRMINOS DE REFERENCIA

“Coordinador del Proyecto Apoyo al desarrollo empresarial de las MIPYMEs en las provincias de la MNE”

3.1. ANTECEDENTES

1. La República del Ecuador y El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) denominado El Banco o el BID denominado El Contratante, han suscrito el contrato de préstamo No. [XXXX/OC-EC](#), para implementar el Programa [Apoyo al desarrollo empresarial de las MIPYMEs en las provincias de la MNE](#), y el Componente de Coordinación y evaluación del proyecto, tiene entre sus objetivos financiar compras y contrataciones para [El Equipo de Gestión, conformado entre estos, el Coordinador del Proyecto](#).
2. En el contrato de préstamo suscrito entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y [la Mancomunidad del Norte del Ecuador](#) se estableció que la contratación se efectuará atendiendo las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores financiados por el BID GN 2350-(9/15).
3. Dentro del Plan de Adquisiciones, se contempló la contratación del/la profesional que ejercerá las acciones de coordinador del proyecto, de código No. [CI-XXXX-00X-201X](#).

3.2. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA

OBJETIVO GENERAL:

Coordinar en forma adecuada y eficiente la ejecución del proyecto “Apoyo al desarrollo empresarial de las MIPYMEs en las provincias de la MN”, para asegurar el logro del propósito del mismo, con los recursos disponibles y en el plazo convenido.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Coordinar, gerenciar, planear, organizar y supervisar la ejecución oportuna y eficaz del Proyecto.

- Promocionar el Proyecto, coordinar y sensibilizar a los distintos agentes dentro y fuera del ecosistema de emprendimiento e innovación. Deberá promover los vínculos y alianzas estratégicas con entidades del sistema de innovación y del ecosistema emprendedor, potenciales inversionistas.
- Garantizar la evaluabilidad del Proyecto, y el seguimiento y control de las actividades desarrolladas, con énfasis en la recopilación y gestión de productos de conocimiento.

3.3. ALCANCE Y ENFOQUE

El/la profesional contratado en calidad de coordinador del proyecto “Apoyo al desarrollo empresarial de las MIPYMEs en las provincias de la MN”, deberá contar con la capacidad suficiente para lograr el cumplimiento de las actividades del mismo, en función a los siguientes componentes:

- Componente 1. Fortalecimiento de capacidades de las MIPYMEs y de los servicios empresariales en la MNE. El objetivo de este componente es fomentar la productividad y competitividad de las MIPYMEs a través del fortalecimiento de los centros de desarrollo empresarial y de programas de asistencia técnica para las MIPYMEs.
- Componente 2. Fortalecimiento de las cadenas de valor estratégicas de la MNE. El objetivo de este componente es fortalecer las cadenas de valor priorizadas por la MNE con foco en el encadenamiento productivo de las MIPYMEs.
- Componente 3. Apoyo al emprendimiento. Este componente tiene como objetivo estimular el ecosistema de innovación y emprendimiento como nuevas vías de crecimiento de la MNE a través de la puesta en marcha y articulación de instrumentos de apoyo al emprendimiento.
- Componente 4. Difusión y continuidad. Este componente tiene como objetivo la difusión de las lecciones aprendidas de las actividades financiadas por este programa entre hacedores de políticas, académicos y el sector privado y la construcción de un plan estratégico que permita dar sustentabilidad y escalamiento a las actividades realizadas.

El/la Coordinador/a del proyecto, se apoyará en la estructura administrativa y operativa de la MNE, que estará dirigida por el Coordinador General de la MNE y contará con apoyo de jefe de proyectos y la jefe administrativa de la MNE, además, contará con un profesional contable exclusivo del proyecto..

3.4. METODOLOGÍA

El/la coordinador/a del proyecto deberá realizar acciones encaminadas a aumentar la competitividad del sector empresarial de las provincias de Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos que conforman la Mancomunidad del Norte del Ecuador (MNE), con foco en las MIPYMEs, de manera inclusiva y sostenible en el mediano y largo plazo, atendiendo a la vez la urgencia producida por la crisis sanitaria.

Para dicho proceso, deberá mantener reuniones y acercamientos directos de manera presencial o virtual, con los actores de los GADP de la MNE y con instituciones claves enfocadas a los procesos de innovación empresarial de las medianas y pequeñas empresas.

El trabajo lo realizará desde la Ciudad de Quito, articulando acciones en el territorio de la Frontera Norte, es decir en las provincias de Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos.

3.5. ACTIVIDADES O TAREAS A REALIZAR

Para el cumplimiento de los objetivos señalados, el Consultor deberá realizar, al menos, las siguientes actividades, sin perjuicio de otras que el contratante exija para el correcto cumplimiento de los objetivos del trabajo:

- Actuar conjuntamente con el coordinador General de la MNE, como interlocutor ante el BID a efectos técnicos, administrativos y financieros.
- Ejecutar, coordinar y supervisar el trabajo de los consultores y acciones propias de la MNE para el Proyecto. Conjuntamente con la coordinación de los puntos focales de los GADP que conforman la MNE y aliados estratégicos.
- Realizar el seguimiento técnico y financiero del Proyecto, evaluando su avance, dar seguimiento al cumplimiento de las actividades y de los plazos del Proyecto, y sus componentes, de acuerdo a la Matriz de Resultados y demás instrumentos de evaluación de compromisos verificables de los resultados del Proyecto.
- Mantener informada al Coordinador de la MNE y al Comité técnico asignado en el proyecto (BID)
- Elaborar los informes mensuales y trimestrales de la ejecución del proyecto, como también las ayudas memorias de acciones desarrolladas en el transcurso de su aplicación.
- Liderar la preparación del Plan Operativo Anual con sus respectivas actividades correspondiente cronograma de resultados esperados, y presupuesto, con sus medios de verificación.

- Elaborar y actualizar, cuando corresponda el Plan de Adquisiciones del Proyecto.
- Supervisar y autorizar las adquisiciones de bienes y servicios, verificando que éstas cumplan con los requisitos de calidad requeridos, con las Políticas de adquisiciones del BID.
- Velar por el cumplimiento en tiempo y forma de las consultorías contratadas de apoyo al Proyecto.
- Asegurar la calidad y oportunidad de los productos de conocimiento comprometidos en el proyecto, así como de las actividades de diseminación del mismo.
- Presentar las solicitudes de desembolso al Banco y asegurar la oportuna asignación de los recursos de contrapartida local, reportando al Banco la utilización de dichos recursos en forma desglosada. Elaborar la planificación financiera que acompañe cada solicitud de desembolso.
- Velar por los correctos registros contables del Proyecto.
- Implementar un sistema de control interno y de gestión de la documentación.
- Asistir a los auditores externos, facilitándoles toda la información que sea requerida para la elaboración de sus informes.
- Fomentar el establecimiento de alianzas estratégicas para la ejecución del Proyecto.
- Realizar toda otra función que sirva para la eficaz ejecución del Proyecto.
- Cumplir las disposiciones adicionales emitidas por el Coordinador General de la MNE.

3.6. PRODUCTOS A ENTREGAR

El/la Coordinador/a del proyecto, deberá entregar los siguientes productos generales de acuerdo a sus funciones, como el garantizar el cumplimiento de las metas establecidas en el proyecto.

- Plan Operativo Anual del Proyecto
- Plan de Seguimiento y evaluación

- Plan de adquisiciones validado
- Informes mensuales de actividades
- Informe trimestral consolidado
- Informe anual de resultados, Informe Final del Proyecto

Los productos e información deberá ser validado ante la coordinación de la MNE, entregado de manera física y digital en idioma español.

3.7. DURACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA

La contratación del Coordinador/a del proyecto, tendrá una duración de 30 meses (tiempo de ejecución del proyecto) en modalidad de Servicios Profesionales.

3.8. RECURSOS Y FACILIDADES A SER PROVISTOS POR LA ENTIDAD CONTRATANTE

La MNE, proporcionará un espacio de trabajo en las oficinas de la Institución, ubicada en la Av. 10 de agosto y Av. Patria, edificio Ex Banco de préstamos Oficina 605. Además contará con un equipo informático para el desarrollo de sus actividades y los materiales e insumos necesarios.

En materia de información, contará con estudios, informes y notas conceptuales desarrollados en la MNE, que permitan alimentar la información para la ejecución del proyecto.

3.9. PERFIL DEL CONSULTOR

Profesional universitario, preferentemente de las áreas de Economía, Administración de Empresas, Ingeniería (en temas productivos y de desarrollo), entre otras, con conocimiento en desarrollo económico.

Se valorará título de cuarto nivel y formación adicional (capacitación) de al menos 100 horas en áreas relevantes, tales como Project Management, Administración de Empresas, Innovación.

Se requerirá experiencia en:

- Gestión de proyectos o dependencias vinculadas al desarrollo y la innovación. - Participación en el desarrollo de productos o servicios innovadores en las áreas organizativa, y/o financiera en empresas o instituciones.

- Manejo de equipos de trabajo multidisciplinarios

Se valorará adicionalmente:

- Conocimiento y experiencia de trabajo en el área de innovación y el ecosistema emprendedor.

- Conocimiento y experiencia en la Frontera Norte del Ecuador
- La capacidad de coordinación y liderazgo de grupos de trabajo multidisciplinarios, incluso cuando no estén bajo su responsabilidad técnica.
- La capacidad de relacionamiento interpersonal y experiencia en promoción de acuerdos y alianzas institucionales.
- Conocimiento en herramientas digitales (Word, Excel, Power Point, entre otros)

Es imprescindible un excelente manejo de las relaciones interpersonales y la capacidad de interacción con diferentes públicos. Debe tener muy buenas capacidades para la comunicación oral y escrita.

Requisitos mínimos:
Requisitos de elegibilidad
Es ciudadano o residente permanente en Ecuador.
No tiene relación de trabajo o de familia con algún miembro del personal del Contratante involucrado en la preparación, selección o supervisión de esta consultoría y no presenta conflictos de interés según lo dispuesto en las Políticas del BID.
Antecedentes Académicos
Título profesional de Administrador de Empresas, Economista, Ingeniería Agro productivo, Comercial, o a fin.
Experiencia Mínima
Experiencia General Mínima
Experiencia general mínima de cinco (5) años, desde la obtención del primer título profesional.
Experiencia Específica Mínima

Experiencia específica mínima en Coordinación, gerenciamiento, dirección o jefatura en diseño, preparación o ejecución de proyectos de desarrollo e innovación, enfocado a medianas y pequeñas empresas, monitoreo y seguimiento de proyectos, de tres (3) años, desde la obtención del primer título profesional.

Habilidades:

Excelentes capacidades para el manejo de equipos de computación y herramientas financieras y contables. Motivación para el trabajo responsable y auto dirigido en función de resultados. Habilidad para enfrentar y manejar situaciones difíciles de manera cortés y tacto. Habilidad para promover y mantener el sentido de unidad, trabajo en equipo y cooperación. Alta sensibilidad y disposición para trabajar en contextos de diversidad cultural, creencias y género.

3.10. HONORARIOS PROFESIONALES

Contratación por servicios profesionales por 30 meses con un periodo de prueba de tres meses.

Contrato por Servicios Profesionales

Semana laboral de 8 horas diarias con flexibilidad de horarios, fundamentado en la entrega de productos.

Remuneración salarial 2.000 USD, en calidad de Servicios Profesionales (Incluido IVA).

El profesional cumplirá con sus actividades de trabajo en la ciudad de Quito en las oficinas de la MNE y el trabajo de campo según la necesidad del proyecto, en las provincias de Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos.

TÉRMINOS DE REFERENCIA

“Contador/a del Proyecto Apoyo al desarrollo empresarial de las MIPYMEs en las provincias de la MNE”

3.1. ANTECEDENTES

1. La República del Ecuador y El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) denominado El Banco o el BID denominado El Contratante, han suscrito el contrato de préstamo No. [XXXX/OC-EC](#), para implementar el Programa [Apoyo al desarrollo empresarial de las MIPYMEs en las provincias de la MNE](#), y el Componente de Coordinación y evaluación

del proyecto, tiene entre sus objetivos financiar compras y contrataciones para *El Equipo de Gestión, conformado entre estos, el/la contador/a del Proyecto.*

2. En el contrato de préstamo suscrito entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y *la Mancomunidad del Norte del Ecuador* se estableció que la contratación se efectuará atendiendo las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores financiados por el BID GN 2350-(9/15).
3. Dentro del Plan de Adquisiciones, se contempló la contratación del/la profesional que ejercerá las acciones de coordinador del proyecto, de código No. *CI-XXXX-00X-201X.*

3.2. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA

OBJETIVO GENERAL:

Administrar y llevar la contabilidad financiera del proyecto “Apoyo al desarrollo empresarial de las MIPYMEs en las provincias de la MNE” de acuerdo al plan de ejecución.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Presentar informes trimestrales y semestrales según requerimientos del BID
- Mantener el Archivo de documentación debidamente ordenado con sus justificativos respectivos
- Coordinar con la jefatura administrativa financiera de la MNE en todo lo relacionado con la información presupuestaria del proyecto
- Presentar oportunamente la documentación necesaria para la realización de pagos.
- Velar por el buen manejo de los recursos económicos asignados al proyecto.

3.3. ALCANCE Y ENFOQUE

El/la profesional contratado en calidad de contador/a del proyecto “Apoyo al desarrollo empresarial de las MIPYMEs en las provincias de la MNE”, deberá contar con la capacidad suficiente para lograr el cumplimiento de las actividades del mismo, en función de sus competencias.

- Cumplir con las obligaciones que establezcan las normas y requisitos del BID.
- Realizar procesos de contratación y adquisición del proyecto de acuerdo a las normas del BID
- Administrar, cuidar y salvaguardar cuidadosamente los documentos y los bienes del proyecto, llevar el archivo del proyecto.

- Cumplir con las funciones asignadas por el Coordinador General de la MNE, y Jefe Administrativa Financiera de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.
- Coordinación logística con los puntos focales de las prefecturas para el cabal cumplimiento de las actividades del proyecto.

El/la contador/a del proyecto, se apoyará en la estructura administrativa y operativa de la MNE, que estará dirigida por el Coordinador General de la MNE y contará con apoyo de jefe de proyectos y la jefe administrativa de la MNE, además, contará con la supervisión directa del Coordinador del proyecto.

3.4. METODOLOGÍA

El/la contador/a del proyecto deberá realizar acciones encaminadas al buen manejo de los recursos económicos del proyecto.

Para dar cumplimiento financiero del proyecto se sugiere al contratado la siguiente metodología:

- Empleo de formatos específicos en Excel enviados por BID para la presentación de información financiera
- Adecuado manejo del archivo de acuerdo a la normativa pública y del BID.
- Conocimiento, uso y manejo en redacción documental y de formatos emitidos por el BID para presentación de informes financieros.
- Utilización de hojas de cálculo en Excel en forma sincronizada
- Aplicación de directrices del sector público relacionado con sistemas financieros.

El contratado realizará su trabajo en forma coordinada con jefatura administrativa financiera de la MNE, el coordinador del proyecto, y bajo la supervisión del Coordinador General de la MNE; todos los documentos, informes y productos desarrollados como parte de las actividades serán entregados en forma digital e impresa y adjunto a los informes mensuales de actividades, los originales en las oficinas de la MNE a la responsables del proyecto y de la Jefatura administrativa financiera. Además asistirá a reuniones de seguimiento mensuales, trimestrales, semestrales o cuando el proyecto lo necesite.

3.5. ACTIVIDADES O TAREAS A REALIZAR

Para el cumplimiento de los objetivos señalados, el Consultor deberá realizar, al menos, las siguientes actividades, sin perjuicio de otras que el contratante exija para el correcto cumplimiento de los objetivos del trabajo:

- Garantizar la aplicación efectiva y eficiente de los procesos administrativos, financieros y contables del proyecto y bajo los lineamientos que establece el BID;

- Usar adecuadamente los bienes y recursos de la MNE y del cumplimiento de las normas administrativas financieras, contables, de adquisiciones, y del resguardo adecuado de la documentación.
- Establecer y mantener al día los registros contables y financieros del proyecto
- Apoyar con el proceso de adquisición de los bienes y servicios
- Asistir a reuniones para revisar metas y cumplimiento de actividades.
- Asistir a reuniones operativas que sean convocada por la coordinación del proyecto o de la Coordinación General de la MNE
- Preparar informes mensuales sobre los movimientos económicos generados.
- Elaborar el presupuesto, flujo de caja mensual y garantizar la ejecución presupuestaria;
 - Elaborar los estados financieros del proyecto.
- Coordinar el proceso de registro contable, reembolso y desembolso de los recursos del proyecto.
- Y las demás actividades necesarias que sean requeridas tanto por el Coordinador del Proyecto como por el Coordinador General de la MNE, para el cumplimiento de los objetivos del mismo.

3.6. PRODUCTOS A ENTREGAR

El/la Contador/a del proyecto, deberá entregar los siguientes productos generales de acuerdo a sus funciones,

- Informes mensuales, trimestrales y anuales contables financieros
- Presupuesto general del proyecto
- Plan Operativo Financiero (Plan de Adquisiciones)
- Solicitudes de desembolso

Los productos e información deberá ser validado ante la coordinación, y la Jefatura administrativa y financiera de la MNE, previa a la validación del coordinador del proyecto. La Información deberá ser entregada de manera física y digital en idioma español.

3.7. DURACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA

La contratación del Coordinador/a del proyecto, tendrá una duración de 30 meses (tiempo de ejecución del proyecto) en modalidad de Servicios Profesionales.

3.8. RECURSOS Y FACILIDADES A SER PROVISTOS POR LA ENTIDAD CONTRATANTE

La MNE, proporcionará un espacio de trabajo en las oficinas de la Institución, ubicada en la Av. 10 de agosto y Av. Patria, edificio Ex Banco de préstamos Oficina 605. Además contará con un equipo informático para el desarrollo de sus actividades y los materiales e insumos necesarios.

3.9. PERFIL DEL CONSULTOR

Profesional de tercer nivel con formación en contabilidad, CPA con conocimiento y/o experiencia en proyectos de desarrollo.

Además deberá contar con las siguientes requisitos:

- Ser ciudadano o residente legalizado en Ecuador
- Graduado de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública - CPA.
- Dominio de Paquetes MS-Office (procesadores de texto, hojas electrónicas)
- Conocimiento en software específico y especializado en Contabilidad y Auxiliares.
- Conocimientos sobre Normas Internacionales de Contabilidad y Control Interno
- Manejo de internet y páginas Web
- Conocimiento en la organización y manejo de archivos
- Tres años de experiencia en cargos técnicos en las áreas de contabilidad, de preferencia, en Organismos Internacionales, Proyectos, ONG o Instituciones de Gobierno públicas con énfasis en proyectos de desarrollo.
- Disponibilidad para trabajar a tiempo completo.

Requisitos mínimos:
Requisitos de elegibilidad
Es ciudadano o residente permanente en Ecuador.
No tiene relación de trabajo o de familia con algún miembro del personal del Contratante involucrado en la preparación, selección o supervisión de esta consultoría y no presenta conflictos de interés según lo dispuesto en las Políticas del BID.
Antecedentes Académicos
Título profesional de Administrador de Empresas, CPA.
Experiencia Mínima
Experiencia General Mínima
Experiencia general mínima de tres (3) años, desde la obtención del primer título profesional.

Experiencia Específica Mínima
Experiencia específica mínima en manejo administrativo y contable de proyectos de desarrollo, de dos (2) años, desde la obtención del primer título profesional.

Habilidades:

Excelentes capacidades para el manejo de equipos de computación y herramientas financieras y contables. Motivación para el trabajo responsable y auto dirigido en función de resultados. Habilidad para enfrentar y manejar situaciones difíciles de manera cortés y tacto. Habilidad para promover y mantener el sentido de unidad, trabajo en equipo y cooperación. Alta sensibilidad y disposición para trabajar en contextos de diversidad cultural, creencias y género.

3.10. HONORARIOS PROFESIONALES

Contratación por servicios profesionales por 30 meses con un periodo de prueba de tres meses.

- Contrato por Servicios Profesionales
- Semana laboral de 8 horas diarias con flexibilidad de horarios, fundamentado en la entrega de productos.
- Remuneración salarial 1.000 USD, en calidad de Servicios Profesionales (Incluido IVA), previo la entrega y validación de informes mensuales.
- El profesional cumplirá con sus actividades de trabajo en la ciudad de Quito en las oficinas de la MNE.

Términos de Referencia para la Contratación de Servicios de Consultoría

Consultoría: Evaluación Final del Programa de Mejoramiento

1. Antecedentes

4. La República del Ecuador y El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) denominado El Banco o el BID denominado El Contratante, han suscrito el contrato de cooperación técnica no reembolsable No. *EC-G1007*, para implementar el Programa *Apoyo al desarrollo empresarial de las MIPYMEs en las provincias de la MNE*, y el Componente No. *1* tiene entre sus objetivos financiar compras y contrataciones para *fomentar la productividad y competitividad de las MIPYMEs a través del fortalecimiento de los centros de desarrollo empresarial y de programas de asistencia técnica para las MIPYMEs*.

5. En el contrato suscrito entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la MNE se estableció que la contratación se efectuará atendiendo las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores financiados por el BID GN 2350-(9/15).
6. Dentro del Plan de Adquisiciones, se contempló la contratación de (Objeto de Contratación), de código No. CI-XXXX-00X-201X.

2. OBJETIVOS DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA PARA LA EVALUACIÓN FINAL DEL PROGRAMA

Los términos de referencia aquí presentados tienen como principal objetivo la contratación de los Servicios de una consultoría para elaborar una Evaluación Final del Programa “Apoyo al desarrollo empresarial de las MIPYMEs en las provincias de la MNE”, para revisar el cumplimiento de todas las actividades programadas, las desviaciones ocurridas, de ser el caso, las causas de éstas e identificar el impacto generado al Programa, además de verificar los productos generados, la ocurrencia de los riesgos previstos en la matriz correspondiente, la aplicación de las medidas para mitigarlos y las lecciones aprendidas del programa.

3.1 Objetivo General:

Realizar la Evaluación Final del “Programa Apoyo al desarrollo empresarial de las MIPYMEs en las provincias de la MNE”, que destaque las lecciones aprendidas en la ejecución.

3.2 Objetivos Específicos:

- a. Realizar la Evaluación Final del “Programa Apoyo al desarrollo empresarial de las MIPYMEs en las provincias de la MNE”, con énfasis en la identificación del cumplimiento de metas de la matriz de resultados del Programa.
- b. Identificar y documentar lecciones aprendidas del Programa.

3. METODOLOGÍA

La metodología y cronograma de trabajo por aplicarse en el desarrollo de cada uno de los productos de la presente consultoría deberá ser presentada por la firma consultora dentro de su oferta, considerando que la misma contribuya con el objetivo de la Contratación y tomando en cuenta las características básicas de este documento.

4. ACTIVIDADES Y TAREAS

La firma consultora deberá realizar las siguientes actividades, sin perjuicio de las acciones adicionales que estime pertinente:

- 1) Definir en conjunto con el equipo de la MNE y el BID los actores principales del proyecto y tipos de intervenciones.
- 2) Coordinar con el equipo de gestión de Programa y las áreas de pertinentes involucradas el número y tipo de entrevistas y encuestas a efectuarse con los actores clave que han colaborado en la ejecución del proyecto y que implementaron las actividades y usuarios de los servicios financiados por el Programa.
- 3) Elaborar una **evaluación final** que contenga los siguientes puntos:
 - A. Información básica del proyecto:** Detallar la información resumen del programa.
 - B. Introducción:**
 - (a) Contexto del proyecto: Describir el contexto político, social y económico a la fecha en que el proyecto fue conceptualizado y durante su ejecución.
 - (b) Preguntas que responder dentro del análisis: ¿Cómo cambió este contexto y de qué manera afectó la ejecución del proyecto y su habilidad de lograr sus resultados de desarrollo?
 - (c) Descripción del proyecto: Enunciar los objetivos del proyecto, sus componentes
 - C. Desempeño del proyecto:**

(a) Relevancia: La relevancia se refiere a la concordancia del diseño y los objetivos del Programa con las necesidades del beneficiario, las prioridades, estrategias o normativas de desarrollo del país, y la estrategia del país del Banco y sus objetivos institucionales. La relevancia se evalúa teniendo en cuenta las circunstancias predominantes en el momento de la aprobación y en el momento del cierre del Programa. La evaluación de la relevancia se estructura en torno a la siguiente pregunta: ¿Han variado las condiciones que hacían que el Programa fuera pertinente en el momento de su aprobación? La relevancia del Programa puede estar determinada por factores ajenos a la pertinencia de los objetivos, como la lógica de la cadena de resultados o del diseño del proyecto dadas las circunstancias locales.

i. Alineación del Programa con las necesidades de desarrollo del país:

Analizar si el Programa estuvo alineado o no desde su diseño hasta el cierre, con las prioridades y los objetivos de desarrollo del país.

Identificar si existieron circunstancias que cambiaron durante la ejecución y en qué medida se ajustaron los objetivos de desarrollo y el diseño del proyecto.

ii. Relevancia del diseño:

Analizar en qué medida los objetivos del proyecto están claramente definidos y focalizados en los indicadores de producto y resultados y evaluar si los resultados esperados fueron realistas en base a las actuales circunstancias del país.

Realizar una descripción gráfica de la lógica vertical del programa (cadena de resultados).

Identificar los supuestos utilizados durante el diseño que sustentaron la lógica vertical (productos – resultados – impactos).

iii. Indicadores de la matriz de resultados:

Llevar a cabo una revisión detallada del avance de los indicadores de la matriz de resultados, incluyendo una revisión del soporte documental y físico de los mismos. Se identificará cualquier déficit o rezago de cumplimiento y analizar las causas del mismo.

Realizar un análisis de la tendencia de los indicadores desde el año 2022, identificando de manera documentada las causas de las variaciones, sean estas exógenas, propias de la dinámica Institucional y/o a las actividades realizadas en el Programa. En este sentido, se puede proponer la realización de una actualización de la línea de base de los indicadores con fecha inmediata anterior al inicio de desarrollo del Programa.

Contestar la pregunta: ¿Los indicadores y metas fueron adecuados? La evaluación debe analizar si las metas y los indicadores planteados (en la propuesta de préstamo) fueron adecuados para medir los objetivos declarados y si las metas fueron infundadamente optimistas o injustificadamente conservadoras.

Contestar la pregunta: ¿Qué cambios se produjeron en la matriz de resultados durante la implementación del proyecto? Se debe considerar información relativa a los siguientes aspectos: los indicadores originales de la matriz, los cambios ocurridos durante la implementación (sean cambios de los indicadores, de la base de referencia o de los valores de los indicadores) y una explicación de las razones de los cambios de los indicadores.;

Contestar la pregunta: ¿Es posible medir los indicadores al término del proyecto, en base a la matriz de resultados final? La evaluación debe explicar, en su caso, las razones por las cuales no se midieron algunos de los indicadores. También deben analizar cualquier cambio, los medios de verificación, las metodologías utilizadas para medir o evaluar los productos y efectos directos relacionados con el proyecto.

Si es necesario, proponer una actualización de la matriz de resultados para medir los resultados reales del proyecto (manteniendo la lógica vertical) y utilizar la evidencia de validez externa¹ e interna² para proponer metas en los nuevos o revisados indicadores.

(b) Efectividad: Establece en qué medida el proyecto logró sus objetivos declarados.

i. Declarar los objetivos del programa³.

¹ Se refiere a la aplicabilidad de intervenciones en el país donde fueron implementadas.

² Es la evidencia de evaluaciones implementadas en otros o similares contextos.

³ A efectos de evaluación, los objetivos de un proyecto abarcan tanto los objetivos establecidos en los documentos del proyecto, como las metas clave asociadas a los resultados.

- ii. **Resultados logrados:** La evaluación de la efectividad se efectúa en función de las metas de efectos directos y los objetivos del proyecto. La evaluación utiliza la matriz de resultados del proyecto a fin de analizar en qué medida se lograron los objetivos previstos del proyecto.

Contestar la pregunta: ¿Logró el proyecto los productos y efectos directos previstos?, es decir, la meta especificada en la matriz de resultados aprobada? o. La evaluación debe explicar si el proyecto logró los productos y efectos directos previstos y, en su caso, las razones por las que no se alcanzaron las metas.

- iii. Para generar información que sea útil para este epígrafe, se llevará a cabo una serie de **análisis adicionales:**

-
- Análisis desagregado de los indicadores de la matriz de resultados, para contestar la pregunta: ¿El nivel de logro de los objetivos del programa fue distinto para diferentes componentes del programa?

Ratio de logro de los indicadores de resultados

- a. Referencia para calcular el "ratio de logro " para los indicadores de resultados que se prevé alcancen un valor inferior a la línea de base:

$$\frac{\text{Línea de base (P)} - \text{Logro reportado (EOP)}}{\text{Línea de base (P)} - \text{Objetivo definido (P)}}$$

- b. Referencia para calcular el "ratio de logro " de los indicadores de resultados que se prevé alcancen un valor superior a la línea de base:

$$\frac{\text{Logro reportado (EOP)} - \text{Línea de base (P)}}{\text{Logro definido (P)} - \text{Línea de base (P)}}$$

- c. En los raros casos en que se prevé que un indicador de resultado mantendrá el valor de línea de base, la referencia para calcular el "ratio de logro" del indicador de resultado es la siguiente: a menos que el Valor al final del Proyecto del indicador muestre una mejora en relación con su línea de base, el ratio de logro es automáticamente 1 (uno).

$$1 - \left| \frac{\text{Línea de base (P)} - \text{logro reportado (EOP)}}{\text{Línea de base (P)}} \right|$$

Si el ratio de logro es superior a 1 (uno) el valor máximo permitido es 1.

- Análisis cualitativo del logro de resultados: Entrevistas en profundidad con actores clave (identificados conjuntamente con la MNE.
- Verificación de la producción de todas las operaciones estadísticas o fuentes de información definidas en el programa.
- Verificación de la literatura existente.

iv. **Resultados imprevistos.** La evaluación debe identificar los posibles resultados imprevistos y los no deseados (aquellos que no están reflejados en el proyecto como objetivos establecidos).

(c) **Eficiencia:** Mide hasta qué punto los costos necesarios para lograr los objetivos del proyecto eran razonables.

- i. Evaluar la eficiencia del Programa en una de estas dos dimensiones: (i) en qué medida los beneficios del proyecto (logrados) superan los costos del proyecto; o (ii) en qué medida los beneficios del proyecto se lograron a un costo menor o a un costo razonable. La primera dimensión se aborda utilizando un análisis de costo beneficio (CBA); la segunda dimensión se aborda un análisis de costo-efectividad (CEA)⁴.
- ii. El **desempeño financiero** del programa y evaluar los costos, las desviaciones en el tiempo estimado para su ejecución y los motivos por los cuales se presentaron dichas desviaciones y las acciones de la institución y el equipo de gestión del proyecto para enfrentarlos. El análisis deberá estar respaldado con al menos la estimación de los índices CPI⁵ y SPI⁵ y de un análisis de sus resultados.
- iii. **Examinar los desembolsos y contrataciones** del Programa con referencia a la documentación aprobada como el Plan de Ejecución Plurianual (PEP) y los Planes Operativos Anuales (POA). Se identificará cualquier déficit o rezago y las causas de los mismos, a fin de proponer acciones correctivas (y generar lecciones aprendidas para futuros programas), así como cualquier ahorro en términos presupuestales o de tiempos.

(d) Sostenibilidad: Tomando en cuenta: (a) los resultados logrados por el proyecto, y (b) la pertinencia demostrada del proyecto, la evaluación de sostenibilidad consiste en evaluar las condiciones que podrían incidir en la continuidad de los actuales resultados logrados y en la consecución prevista de resultados futuros. La sostenibilidad está determinada por una evaluación tanto de la probabilidad, como

del impacto de varias amenazas sobre la continuidad de los efectos directos más allá de la terminación del proyecto (implementación del proyecto ex post), teniendo en

⁴ La firma consultora podrá replicar el CBA realizado previo al programa o proponer un nuevo análisis conforme a disponibilidad de datos y en concordancia con los requerimientos del SRI. ⁵ Índice de desempeño en Costos de un proyecto

⁵ Índice de desempeño en la programación de un proyecto

cuenta cómo se mitigaron esas amenazas en el diseño del proyecto o durante la ejecución.

D. Conclusiones y recomendaciones con base en la evidencia recopilada.

Se deben identificar las lecciones aprendidas en la implementación del proyecto y los logros alcanzados en relación a las siguientes dimensiones:

- (a) Dimensión técnico-sectorial.** Incluye conocimientos, criterios, metodología y actividades de carácter técnico específicos del sector al que pertenece el proyecto.
- (b) Dimensión organizativa y administrativa.** Se refiere a las disposiciones que atribuyen responsabilidades y roles relacionados con la administración del ciclo de proyecto; incluye elementos relacionados con los mandatos, relaciones, estructuras, recursos y capacidades. El contexto inmediato de la administración del proyecto (la agencia ejecutora) es de interés particular, así como lo es la inserción en la estructura de gobernanza y los mecanismos y disposiciones para la coordinación interinstitucional.
- (c) Dimensiones relacionadas con los procesos y actores públicos.** Se refiere a actores públicos y privados cuyas conductas y actuaciones influyen en el diseño, ejecución y/o los resultados del proyecto. Estos actores incluyen grupos o individuos que dan forma a los procesos políticos (funcionarios, políticos como presidentes, dirigentes de partidos políticos, legisladores, jueces, gobernadores, personas con cargos políticos y también grupos como sindicatos, la prensa y miembros de las organizaciones de la sociedad civil). Se refiere a las interacciones de estos actores en diferentes contextos que pueden ser formales o informales, a través de actuaciones, declaraciones, proyectos o programas políticos con diferentes grados de transparencia. También se refiere a las reglas formales e informales y a las políticas que rigen el entorno en que interactúan los actores del proyecto. Constituyen restricciones y determinantes importantes para los procesos políticos, los actores y las políticas públicas. Pueden referirse a las leyes del país (o de otra jurisdicción), las prácticas de un sector o las políticas y procedimientos del Banco.

(d) Gestión de riesgo. Los hallazgos relacionados con la gestión de riesgo deberían centrarse en la descripción de cuáles son las medidas de mitigación de riesgo que contribuyeron a evitar que se materializaran problemas de ejecución y cuáles fallaron, indicando en ambos casos qué productos/resultados estaban vinculados a aquellas medidas y por qué esas medidas tuvieron éxito o fallaron. Los hallazgos también deberían hacer énfasis en qué riesgos no se anticiparon durante la preparación y/o ejecución y acabaron afectando el logro de los productos/resultados del proyecto. Los hallazgos deberían indicar qué lecciones sobre las prácticas de gestión de riesgo de operaciones similares se tuvieron en cuenta al preparar el proyecto y cómo estas lecciones se utilizaron para fundamentar el diseño del proyecto. Las recomendaciones deberían subrayar cualquier práctica innovadora en gestión de riesgo que tuvo éxito para identificar y mitigar riesgos, así como qué prácticas deberían haberse aplicado de manera diferente para identificar y mitigar más adecuadamente los riesgos que acabaron influyendo en la entrega de los productos y/o el logro de resultados del proyecto.

5. PRODUCTOS ESPERADOS

6.1 Producto 1:

Plan de trabajo, desagregando de manera detallada la metodología a aplicarse para el análisis costo beneficio y el análisis cuantitativo de efectividad, entrevistas y encuestas y cronograma de actividades detalladas de consultoría.

6.2 Producto 2:

Borrador de la Evaluación Final del Programa, siguiendo los lineamientos presentados en la sección 5 Actividades y tareas, hasta los sesenta (60) días calendario a partir de la aprobación del plan de trabajo final corregido.

6.3 Producto 3:

Informe Final de la Evaluación del Programa, incluyendo un documento principal en formato Word y las hojas de cálculo acompañantes en formato Excel, y Documento de Lecciones Aprendidas del Programa a ser presentado

6.4 Directrices sobre los entregables:

Todos los productos deben estar sujetos tanto a las especificaciones realizadas en la sección 5. Actividades y Tareas de estos términos de referencia.

Los informes deberán contener un índice que permita reconocer en forma clara el cumplimiento de las características de los productos. El documento deberá incluir un soporte digital, 1 original impreso y 2 copias impresas y deberá registrar la firma de responsabilidad en la última hoja del informe.

Adicionalmente, se definirá un cronograma de seguimiento con las contrapartes de la MNE, informando periódicamente al BID sobre los avances parciales de los productos señalados anteriormente.

6. CARACTERISTICAS DE LA CONSULTORÍA Y PERFIL REQUERIDO

- **Tipo de consultoría:** Firma Consultora
- **Tipo de procedimiento:** Selección basada en calidad y costo
- **Duración:** 3 meses a partir de la firma del contrato.
- **Lugar de Trabajo:** Ecuador.
- **Perfil de la Firma Consultora:** Firma consultora especializada en evaluación técnica y/o económica de programas y proyectos, particularmente, programas y proyectos financiados por organismos multilaterales (BID, CAF, Banco Mundial, Cooperación Internacional, etc.).
- **Personal Clave:**
 - Gerente del Proyecto

- Experto en Gestión y Evaluación de Proyectos ○ Analista de Apoyo

7. PLAZO DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA

El plazo total para la ejecución del servicio es de hasta 3 meses contados desde el día siguiente de la suscripción del contrato, hasta la entrega de las correcciones a las observaciones identificadas en el informe final, de ser el caso.

8. PRESUPUESTO REFERENCIAL

El monto total de la consultoría, será de USD \$15.000, los mismos que incluyen los gastos por concepto del impuesto al Valor Agregado (IVA). No existirán gastos reembolsables por viáticos, movilización, entre otros.

9. FORMA DE PAGO

La forma de pago:

1. **Primer pago**, equivalente al 15 % del monto del contrato, una vez que ha sido aprobado a satisfacción el primer producto estipulado en estos TDRs.
2. **Segundo Pago**: equivalente al 45 % del monto del contrato, una vez que ha sido aprobado a satisfacción el segundo producto estipulado en estos TDRs.
3. **Tercer pago**, equivalente al 40%, una vez que el Contratante haya aprobado a satisfacción el Informe Final, estipulado en estos TDRs y se haya suscrito el acta de entrega recepción definitiva.

10. OBLIGACIONES DEL CONSULTOR

13.1 Confidencialidad

- El Consultor, cualquier miembro del equipo que participa en esta consultoría y cualquiera de sus colaboradores, quedan expresamente prohibidos de reproducir o publicar la información no publicada o de carácter confidencial de la que haya tomado conocimiento con motivo de la ejecución de sus obligaciones emanadas del presente contrato, salvo que así lo requiera su cometido y autorizado expresamente por las autoridades de la MNE y BID para hacerlo. Esta reserva de confidencialidad subsistirá aún después del vencimiento del plazo de la rescisión o resolución del presente contrato, haciéndose responsable el consultor de los daños y perjuicios que pudiera ocasionar la difusión de datos o informes no publicados.
- El Consultor acepta que toda la información que llegue a su conocimiento en razón de la ejecución de este contrato es confidencial, por lo tanto, está prohibida su utilización en beneficio propio o de terceros o en contra de la MNE o del titular de la información. El incumplimiento de esta obligación será causal para dar por terminado este contrato, quedando a salvo el derecho de la MNE para iniciar las acciones pertinentes.

11. ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN DEL CONTRATO

La MNE designará de manera expresa un Administrador del Contrato, quien velará por el cabal y oportuno cumplimiento de toda y cada una de las obligaciones derivadas del contrato. El Administrador de contrato:

- Adoptará las acciones que sean necesarias para evitar retrasos injustificados e impondrá las multas y sanciones a que hubiere lugar.
- Estará en la potestad de formar un grupo multidisciplinario de expertos de la institución para análisis y emisión de criterio técnico como insumo para la aprobación de los productos de la consultoría.