

DOCUMENTO DE COOPERACIÓN TÉCNICA

I. INFORMACIÓN BÁSICA DE LA COOPERACIÓN TÉCNICA (CT)

▪ País/Región:	Regional
▪ Nombre de la CT:	Apoyo a la Preparación e Implementación de MegaProyectos de Transporte en Latinoamérica y el Caribe
▪ Número de CT:	RG-T2479
▪ Jefe de Equipo/Miembros:	René Cortes (jefe de equipo), Juan Manuel Leño (TSP/CPN), Juan Manuel Salvatierra (TSP/CAR), Manuel Rodríguez (TSP/CCO), Andrés Pereyra (TSP/CUR), Nayel Ureña y Virginia Navas (INE/TSP)
▪ Taxonomía:	Investigación y Difusión
▪ Referencia a la solicitud:	
▪ Fecha de Autorización del Abstracto de CT:	3 de octubre de 2014
▪ Beneficiario:	Ministerios de Obras Públicas y demás agencias públicas responsables de planificar, desarrollar, implementar y operar MegaProyectos de Transporte en LAC
▪ Agencia Ejecutora:	Banco Interamericano de Desarrollo a través de INE/TSP - René Cortés (INE/TSP)
▪ Donantes que proveerán financiamiento:	<i>Infrafund</i>
▪ Financiamiento Solicitado del BID:	US\$250.000
▪ Contrapartida Local, si hay:	N/A
▪ Período de Desembolso (incluye periodo de ejecución):	24 meses
▪ Fecha de Inicio requerido:	15 de enero 2015
▪ Tipos de consultores (firmas o consultores individuales):	Consultores individuales y firmas de consultoría
▪ Unidad de Preparación:	INE/TSP
▪ Unidad Responsable de Desembolso:	INE/TSP
▪ CT incluida en la Estrategia de País (s/n):	No aplica. CT regional
▪ CT incluida en CPD (s/n):	No aplica. CT regional
▪ Sector Prioritario GCI-9:	Infraestructura para la competitividad y el bienestar social

II. OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN

- 2.1 **Antecedentes.** Grandes proyectos de transporte se están construyendo en la región y tienen una gran relevancia para el desarrollo y la economía de los países que los están abordando. Ejemplos de estos se encuentran Brasil, Colombia, México, Panamá y Perú. En algunos casos estos proyectos son clasificados por sus promotores como “MegaProyectos”. En Norteamérica, Europa y Asia un megaproyecto es aquel que requiere una inversión superior a los US\$1.000 millones (US\$1 billón cifras americanas). Sin embargo, para definir un megaproyecto en nuestra región, es necesario tener en cuenta variables diferentes al monto de inversión. La definición que más se adapta es la utilizada en el Documento Marco de Actuación del Banco en MegaProyectos de Transporte en Latinoamérica y el Caribe (LAC)¹ en donde se define un megaproyecto como aquel que “genera un alto impacto y tiene un alto nivel de riesgo independientemente de su monto de inversión. Los impactos pueden ser regionales, institucionales o financieros y los niveles de riesgos pueden ser de gestión, políticos, técnicos o económicos”.

¹ Documento: [Marco de Actuación del Banco en MegaProyectos de Transporte en LAC](#).

- 2.2 Por lo general, los MegaProyectos se caracterizan por tomar un tiempo considerable en su ejecución, en algunas ocasiones tomando más de un período de gobierno, requieren presupuestos elevados para la economía en la cual se desarrollan, involucran un alto número de actores (tanto públicos como privados) y presentan mayores riesgos y altas complejidades tecnológicas, jurídicas y ambientales. Por otra parte, los problemas más frecuentes que se presentan en estos proyectos se derivan de cálculos optimistas durante la etapa de planificación. La magnitud de los mismos dependerá, entre otros aspectos, de la capacidad de la entidad a cargo y de una correcta identificación y asignación de riesgos en todas las etapas del proyecto.
- 2.3 **Trabajo realizado y en curso.** La División de Transporte (INE/TSP) desde finales de 2011, a través de la Cooperación Técnica (CT) RG-T2033 “Estrategia de MegaProyectos de Transporte en LAC”, trabaja en una nueva iniciativa de MegaProyectos de Transporte en LAC. Esta CT ha generado un sistema de información para apoyar procesos de toma de decisión, permitiendo identificar: (i) cuellos de botella que comprometen la implementación de MegaProyectos; (ii) medidas para mejorar la gestión de este tipo de proyectos; y (iii) un intercambio de lecciones aprendidas.
- 2.4 Desde el 2011 se han realizado las siguientes actividades: (i) un Taller Regional de MegaProyectos de Transporte donde se intercambiaron experiencias y opiniones entre académicos, expertos internacionales, ejecutores y sector privado²; (ii) una reunión hemisférica del Diálogo Regional de Política³; (iii) un seminario internacional de MegaProyectos en LAC e integración ferroviaria en LAC⁴; (iv) estudios relacionados a la planificación, desarrollo e implementación de MegaProyectos en varios países⁵; (v) notas técnicas de proyectos específicos; y (vi) un espacio de discusión e intercambio de experiencias con el objeto de explorar posibles áreas de cooperación regional, con miras a reducir la brecha existente entre las necesidades reales de inversión y la inversión proyectada por los países en infraestructura de MegaProyectos⁶.
- 2.5 **Justificación.** Se espera que cada vez más países de la región consideren la implementación de MegaProyectos de transporte como solución para reducir la existente brecha en infraestructura. Fay y Morrison⁷ estiman que para llegar al nivel de infraestructura productiva existente en Corea, se necesita una inversión anual constante del 4% al 6% del PIB por un periodo de 20 años, con una inversión mínima del 1% en infraestructura de transporte⁸. Sin embargo, independientemente del gran

² [La agenda del taller.](#)

³ [Minutas del evento](#) realizado en Miami, FL los días 13 y 14 de octubre del 2011.

⁴ [Agenda del seminario.](#)

⁵ [Aspectos Institucionales para el Desarrollo de MegaProyectos de Infraestructura de Transporte en LAC y MegaProyectos Plurinacionales de Transporte, Experiencia en Europa](#); Determinantes de éxito de MegaProyectos en Colombia y Guatemala (IDBDOCS #37904379 y #37904400); [Transporte Eficiente alrededor de Núcleos Aéreos](#); un [Estudio de Viabilidad de Proyectos Ferroviarios en Colombia](#); en Bolivia se trabajó en conjunto con la operación BO-L1076 Infraestructura Aeroportuaria de Bolivia; en Nicaragua se llevó a cabo un estudio de aguas profundas para puertos (IDBDOCS# 37326975); y actualmente se está dando apoyo a Lima, Perú con estudios de evaluación financiera de la expansión de su sistema de metro.

⁶ Un ejemplo de esto es el resultado de la VII Reunión de la Comisión Interamericana de Puertos realizada en Cartagena, Colombia en donde el Banco contó con la participación de cuatro expertos internacionales en estos temas.

⁷ Fay, M., & Morrison, M. (2005). *Infrastructure in Latin America and the Caribbean: Recent developments and key challenges*. Washington, D.C.: The World Bank.

⁸ Basil, P., & Kohli, H. A. (2011). Requirements for Infrastructure Investments in Latin America Under Alternate Growth Scenarios: 2011-2020. *Global Journal of Emerging Market Economies*, 3-59.

esfuerzo de planificación y pre-inversión que han conllevado los MegaProyectos de la región, especialmente en el sector transporte, los mismos presentan problemas críticos, tales como: la sobrestimación de demanda⁹, subestimación de costos¹⁰, subestimación de tiempos de ejecución, modificación de alcance (a veces durante la ejecución del proyecto)¹¹, falta de experiencia, debilidad institucional, baja calidad de estudios, falta de comunicación entre ejecutores (y planificadores), un esquema de ejecución no claro y una inadecuada identificación de riesgos y su distribución entre las partes ejecutoras.

- 2.6 Esta creciente demanda en la región por implementar MegaProyectos de transporte resalta la necesidad de tener mecanismos de evaluación de los mismos en cada etapa del proyecto, así como de programas de capacitación del personal involucrado en dichas etapas.
- 2.7 **Objetivo.** El objetivo principal de esta CT es apoyar a los países de LAC con conocimiento técnico y gerencial sobre la implementación, supervisión y gestión de MegaProyectos en el sector transporte. Con esto se espera una mejoría significativa en la capacidad de los países en la gestión y gerenciamiento de presentes y futuros MegaProyectos – respondiendo así a la solicitud realizada por los 16 países que asistieron a la reunión del “Dialogo Regional de Política del Sector Transporte¹²” de un mayor involucramiento del Banco en el desarrollo de herramientas de planificación, que les permita conocer con más exactitud los costos, demanda y demás aspectos necesarios para la realización de MegaProyectos de transporte. Cabe destacar que esta CT no busca duplicar los esfuerzos dedicados a la preparación de proyectos actualmente en desarrollo, sino complementar a los mismos con un análisis tipo “lecciones aprendidas” desde el punto de vista de gestión en cada etapa del proyecto.
- 2.8 **Adicional.** Actualmente el BID trabaja en la preparación de MegaProyectos los cuales pueden ser clasificados en cinco grupos: (i) **proyectos de transporte urbano:** Línea 2 y 4 del Metro de Lima, Perú; la Línea 2 del Metro de Panamá; el Metro de Quito, Ecuador; la Expansión del Metro de Sao Paulo, Brasil; la implementación del BRT en Tegucigalpa, Honduras; la implementación del BRT de San Salvador y su área metropolitana; y la implementación de un Sistema Integrado de Transporte Masivo para el área metropolitana de La Paz y El Alto en Bolivia; (ii) **proyectos férreos:** Estructuración Técnica, Legal y Financiera de un Corredor de Comercio Exterior en Colombia, estudios de pre-inversión del Corredor Ferroviario Bioceánico Central en Bolivia, Brasil y Perú; y el Tren de Alta Velocidad entre Rio de Janeiro y Sao Paulo en Brasil; (iii) **proyectos aeroportuarios:** el Programa de Infraestructura Aeroportuaria en

⁹ En su estudio del 2009, “*Error and optimism bias in toll road traffic forecasts*”, Bain indica que la demanda de 100 autopistas con peajes en distintas partes del mundo fue sobreestimada entre un 20% y un 30%. De igual manera, en el estudio “*Inaccuracy in Traffic Forecasts*” Flyvbjerg encuentra que 9 de cada 10 proyectos de ferrocarriles han sobreestimado su demanda, con una sobrestimación promedio de 106%.

¹⁰ En su reporte del 2013, “*Variaciones Presupuestarias en Proyectos de Transporte*”, Abraham analizó los sobrecostos de los proyectos de transporte auspiciados por distintas multilaterales entre los años 2005-2011 y encontró que en general los mismos se aproximan al 60% del costo original del proyecto (58% en el BM, 61% ADB y 60% en el BID, incluyendo inflación).

¹¹ La línea 2 del Metro de Santo Domingo fue reducida de 22 km a 13km debido a la gran carga económica del proyecto.

¹² Reunión realizada el 13 y 14 de octubre de 2011 en Miami, USA. Asistieron 21 representantes de 16 países distintos: Bahamas, Barbados, Belize, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guyana, Haití, Jamaica, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Suriname y Uruguay. De estos 21 representantes, se contabilizaron 9 Ministros, 4 Viceministros y 7 otros cargos de responsabilidad en los Ministerios representados.

Bolivia y el Programa de Concesiones Aeroportuarias de los principales aeropuertos en Brasil; (iv) **proyectos marítimos y portuarios**: el Programa de Expansión y Mejoramiento de Puerto Cortés en Honduras; y (v) **proyectos viales**: Rodanel de Sao Paulo y el Acceso al Puerto de Santos en Brasil, y el corredor Mesoamericano.

III. COMPONENTES

- 3.1 **Componente 1 – Metodologías de evaluación de MegaProyectos.** Bajo este componente se busca el desarrollo de metodologías para evaluar MegaProyectos en cada etapa de su desarrollo – entiéndase evaluaciones ex ante (i.e., diseño y planificación) y ex post (i.e., gestión de la construcción y operación). Este proceso se realizará en colaboración con las agencias de interés en el área de transporte de los países miembros.
- 3.2 **Componente 2 – Estudios.** Este componente financiará el desarrollo del conocimiento en la región en materia de MegaProyectos. Estos estudios formularán los aportes técnicos complementarios en temas gerenciales que requiera cada beneficiario, tales como: (i) modelos de gestión y coordinación interinstitucional; (ii) planificación, evaluación, financiamiento y promoción de MegaProyectos; y (iii) análisis del estado y de costo de MegaProyectos existentes, en proceso de ejecución o en diseño. Este componente espera:
- a. Mejorar el entendimiento sobre los factores de éxito de los MegaProyectos.
 - b. Analizar en detalle la estructuración financiera de los MegaProyectos, con especial interés en los sobrecostos.
 - c. Analizar en detalle la estructuración institucional (pública y privada) de los MegaProyectos.
 - d. Evaluar el papel que juega (y que puede jugar) el sector privado en el desarrollo y operación de MegaProyectos.
 - e. Implementar las metodologías desarrolladas en el Componente 1 mediante estudios de casos en la región. Tentativamente, estos estudios de casos incluirían los proyectos mencionados en el párrafo 2.8.
- 3.3 **Componente 3 - Difusión de conocimiento.** Este componente financiará actividades de difusión de conocimiento y buenas prácticas que ayuden a los tomadores de decisiones a formular MegaProyectos bien estructurados. El apoyo se materializará a través de talleres, seminarios, asesorías puntuales, intercambios profesionales y otras actividades o herramientas de aprendizaje que serán coordinadas (y co-ejecutadas cuando sea posible) con los actores del sector público beneficiarios en cada caso. Las actividades incluirán a los actores del sector público, privado y de la academia. Mediante este componente se espera:
- a. Identificar lecciones aprendidas de MegaProyectos ya implantados o en proceso de implementación en la región e internacionalmente y elaborar una guía para su correcta implementación.
 - b. Brindar apoyo a las instituciones de transporte a nivel nacional y sub nacional en el proceso de capacitación del personal clave para la planificación y gerenciamiento de MegaProyectos.
 - c. Organizar un Taller de Capacidad Institucional donde se preste apoyo a las agencias gubernamentales en el uso de las estrategias adecuadas, instrumentos, políticas y sistemas de gestión para la implementación de un Megaproyecto de transporte.

Componente	Resultado
Componente 1	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología de evaluación ex-ante y ex-post de MegaProyectos. • Metodología para calcular un Índice de Sobrecostos en MegaProyectos
Componente 2	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de gestión y coordinación institucional • Documento de lecciones aprendidas basado en casos puntuales por país
Componente 3	<ul style="list-style-type: none"> • Seminario de Gestión de MegaProyectos • Taller de cálculo de riesgo de sobrecostos en MegaProyectos

IV. PRESUPUESTO

- 4.1 El monto de financiación de esta CT es por un monto de US\$250,000 y se desagregaría por componente como se muestra en la siguiente tabla.

Componente	Fondos Total (BID)
Metodologías de evaluación de MegaProyectos	US\$60.000
Estudios	US\$120.000
Difusión de conocimiento	US\$70.000
Total	US\$250.000

V. ORGANISMO EJECUTOR Y ESTRUCTURA DE EJECUCIÓN

- 5.1 **Ejecutor.** La CT será ejecutada por el Banco a través de la División de Transporte (INE/TSP) y sus especialistas de país, simplificando así la ejecución y coordinación de las actividades a nivel regional.
- 5.2 **Estructura de ejecución.** La División de Transporte identificará, en coordinación estrecha con los actores de cada país, las necesidades de apoyo y las actividades a desarrollar. La División garantizará congruencia con el trabajo que se esté desarrollando con otras iniciativas. Teniendo en cuenta la experiencia de la Vicepresidencia del Sector Privado (VPP) del Banco en este tipo de proyectos, se trabajará coordinadamente entre INE/TSP y SCF/INF para obtener los mejores resultados durante la ejecución de esta CT.
- 5.3 **Periodo de ejecución y calendario de desembolsos.** El periodo de ejecución y desembolsos de la CT será de 24 meses, iniciando las actividades en septiembre de 2014.
- 5.4 **Mecanismo de ejecución y supervisión.** Las adquisiciones y contrataciones se llevarán a cabo de acuerdo con las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores (GN-2350-9). Para los servicios diferentes de consultoría, se llevarán a cabo de acuerdo con las Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras (GN-2349-9). La División de Transporte actuará como unidad de responsabilidad básica de las contrataciones y será la encargada de la preparación y publicación de solicitudes de expresión de interés, la elaboración de listas cortas, la preparación y distribución de solicitudes de propuestas, y la evaluación y selección de firmas consultoras y consultores individuales.

VI. PRINCIPALES RIESGOS

- 6.1 **Capacidad de absorción de los beneficiarios.** Un factor que determinará el éxito de la CT es que los funcionarios que se nombren como contraparte en las agencias públicas responsables de planificar, desarrollar, implementar y operar MegaProyectos de Transporte, tengan la capacidad y motivación para aprovechar las actividades previstas, acompañar activamente las actividades que se realicen, difundir sus resultados y trabajar activamente para materializar el tema de MegaProyectos en su país.

- 6.2 **Mitigación.** El equipo de proyecto informará y coordinará semestralmente con los beneficiarios para gestionar la colaboración y los recursos que se requieran para avanzar hacia la obtención de los objetivos de la CT y para crear las mejores condiciones de aprovechamiento de los apoyos (absorción). El Componente 3 ha sido incluido para financiar actividades que justamente permitan mitigar los riesgos identificados en materia de capacidad, motivación, apropiación, absorción y coordinación.

VII. ESTRATEGIA SOCIAL Y AMBIENTAL

- 7.1 La cooperación técnica no tiene implicaciones ambientales ni sociales por tratarse de la elaboración de estudios, capacitación y fortalecimiento institucional. Por ende, esta operación se clasifica como de Categoría "C".

ANEXOS

- Ayuda Memoria – Dialogo Regional de Política
- Términos de Referencia
- Plan de Adquisiciones

MINUTAS

Anexo I - RG-T2479

Página 1 de 10

RED DE TRANSPORTE

DIÁLOGO REGIONAL DE POLÍTICA

MIAMI, 13 Y 14 DE OCTUBRE DE 2011

I. ANTECEDENTES/TEMAS

El Banco viene trabajando durante los últimos meses un conjunto de actividades orientadas a la definición del Documento Marco de Actuación para el desarrollo de megaproyectos de transporte en América Latina y El Caribe (ALC en adelante), tomando en cuenta las grandes inversiones que se están acometiendo en materia de proyectos de infraestructura de transporte, tales como la ampliación el Canal de Panamá, o el tren de alta velocidad entre Rio de Janeiro y Sao Paulo.

Entre las actividades desarrolladas por el Banco, se encuentra la elaboración de un Diagnóstico sobre el desarrollo de megaproyectos en ALC, presentado en esta primera reunión de la Red de Transporte, que sirva como base para la elaboración del Documento Marco de Actuación.

Dicho Diagnóstico destaca la existencia de factores altamente recurrentes en la fase de planificación de megaproyectos, principalmente relacionados con la sobreestimación de la demanda, la subvaloración de los costos y, en ocasiones, la realización de los estudios de impacto ambiental en momentos poco adecuados desde el punto de vista de avance de la planificación.

Adicionalmente, el Banco ha contratado la elaboración de dos papers, uno orientado a desglosar los factores institucionales que inciden en el desarrollo de megaproyectos de transportes en la Región, y otro que analiza las experiencias, principalmente europeas, en el desarrollo de megaproyectos plurinacionales, con el fin de presentar un conjunto de recomendaciones para ALC. Los resultados de ambos papers han sido presentados en este primer encuentro de la Red de Transporte.

En este contexto, la reunión se plantea con el objetivo de mostrar a los países los avances en la materia, y analizar su receptividad e inquietudes hacia los principales aspectos que involucra el desarrollo de megaproyectos de transporte, así como el rol del Banco en estos procesos, generando oportunidades de colaboración para dar respuesta a desafíos comunes que enfrentan los países de la región en términos de infraestructura de transporte

II. PARTICIPANTES

La participación a esta primera reunión de la Red de Transporte se orienta a Ministros, Viceministros, Secretarios Permanentes, funcionarios públicos de alto rango o el representante designado por los Ministros de Transporte de los países de la región, con miras a socializar los



análisis efectuados, que se complementan con la participación de expositores con alta experiencia en los diferentes aspectos que comprende el desarrollo de megaproyectos, así como la presentación de diferentes experiencias, tanto de la Región como de otras latitudes.

A la reunión de la Red asistieron 21 representantes de 16 países distintos: Bahamas, Barbados, Belize, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guyana, Haití, Jamaica, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Suriname y Uruguay. De estos 21 representantes, se contabilizaron 9 Ministros, 4 Viceministros y 7 otros cargos de responsabilidad en los Ministerios representados.

Adicionalmente, se contó con la participación de 10 profesionales especialistas del Banco y 12 profesionales en calidad de ponentes.

En el Anexo I se adjunta la lista de participantes.

III. AGENDA

La reunión de la Red de Transporte parte de la presentación del diagnóstico efectuado, dónde se presentan ejemplos de megaproyectos que han sido analizados por instituciones especializadas en la materia, a partir de las cuales se constata la recurrencia de ciertas tipologías de errores en la fase de planificación de los grandes proyectos de transporte (Flyvbjerg, por ejemplo, realiza un enfoque estadístico de los problemas, concluyendo que el 90% de los proyectos presentan subestimación de costos en la fase de planificación, y algo similar sucede con la sobrestimación de la demanda)

Asimismo, se propone que la consideración de megaproyecto en el contexto regional no responda solamente a una determinada cantidad de inversión, sino que se aplique a aquellos proyectos que signifiquen una combinación de dos elementos fundamentales: impactos y riesgos. Entre los impactos, se consideran el territorial, el organizacional e institucional y el económico-financiero. Como riesgos, se consideran el político, el institucional o de gestión, financieros y técnicos.

Por otra parte, se dirimen los factores institucionales que contribuyen a la viabilización de este tipo de proyectos, y se relatan experiencias de proyectos plurinacionales en la Unión Europea, a modo de referencia para la Región, complementando la visión de Netlipse, red que ha desarrollado un extenso know-how en la revisión de megaproyectos de transporte en Europa.

Asimismo, se incluyen en la agenda un conjunto de presentaciones específicas sobre experiencias en la Región, tales como el proceso de planificación y contratación de la ampliación del canal de Panamá, o los avances que está desarrollando Brasil para el Tren de Alta Velocidad entre Rio de Janeiro y Sao Paulo.

Al final de cada sesión, se desarrollan unas tandas de preguntas y respuestas, con miras a ir identificando los principales puntos de interés para los asistentes, que sin duda servirán de insumo para la elaboración de las fases siguientes de la estrategia de actuación el Banco.

La reunión concluye con la síntesis de las principales conclusiones alcanzadas a lo largo de las diferentes sesiones.



IV. RESULTADOS

A lo largo de los dos días empleados en la presentación y discusión de aspectos relacionados con el desarrollo de megaproyectos de transporte en América Latina y El Caribe, quedó patente el alto interés de todos los países en involucrarse en este tipo de emprendimientos, ya que su impacto desde todo punto de vista es beneficioso para los países, siempre y cuando se planifiquen en condiciones óptimas y luego no supongan lastres que impidan acometer otros proyectos. Este aspecto fue mencionado en diversas ocasiones, así como la necesidad de identificar estrategias para establecer compromisos de largo plazo con los actores políticos, ya que la larga maduración de este tipo de proyectos es un tema central, aspecto que se contrapone en ocasiones con la necesidad de réditos políticos en el corto plazo, que unido al fuerte impacto que generan en las finanzas públicas, pueden ser causas para no priorizar este tipo de desarrollos.

Se insistió también en la necesidad de efectuar procesos de supervisión más estrictos durante la fase de planificación de los proyectos, que traten de reducir el impacto de los riesgos típicamente identificados (sobrestimación de la demanda, infravaloración de los costos, etc.), que podrían complementarse con la creación de una suerte de observatorio de proyectos, que permita contar con costos referenciales y otros indicadores de interés. De igual modo, se valoró la necesidad de desarrollar metodologías de evaluación para identificar beneficios no convencionales en megaproyectos.

Asimismo, se constató la voluntad de profundizar en los mecanismos de negociación y contratación con el sector privado, insistiendo en la necesidad de poder “hablar de tú a tú”. En este orden de ideas, se sitúan en ocasiones las barreras que rigen los mecanismos de contratación pública para este tipo de proyectos, requiriéndose en ocasiones estructuras institucionales específicas que puedan acometer estos procesos de forma adecuada. La experiencia de la Autoridad del Canal de Panamá durante la fase de negociación y contratación de la ampliación del Canal con el tercer juego de esclusas fue considerada como referente en dicha materia.

En relación con la oportunidad de desarrollar una Agencia supranacional que se anticipe al desarrollo de megaproyectos, la opinión generalizada fue positiva, a falta de evaluaciones más profundas sobre este aspecto, y vinculándolo con el rol del Banco en la promoción de megaproyectos, la existencia del mencionado observatorio de datos referenciales, etc. aprovechando la experiencia de Netlipse y entes similares, para generar un ente propio adaptado al contexto regional, que contribuya a la cultura de la estructuración de megaproyectos.

V. EVALUACIÓN DE LA REUNIÓN

Ver Anexo III Pág. 10.-Resultado Encuestas Diálogo Regional de Política

VI. PASOS A SEGUIR

Las actividades que se van a desarrollar a continuación se detallan a continuación:



- a) Los días 8 a 11 de noviembre se llevará a cabo la Semana de Transporte del Banco, en Ciudad de Panamá. En la Semana Sectorial participarán todos los especialistas de Transporte del BID (incluyendo Sede y Representaciones), expertos internacionales y contrapartes del Banco en la Región. Se realizarán presentaciones enfocadas a los diferentes aspectos relacionados con el desarrollo de megaproyectos: visión general y diagnóstico de Megaproyectos, definiendo lo que es un Megaproyecto para el contexto de la Región, procesos de planificación de megaproyectos, gestión de grandes proyectos de infraestructura, mecanismos de financiación, procesos de negociación y contratación, aspectos ambientales y sociales en el desarrollo de grandes proyectos, y se presentarán algunos casos de referencia.
- b) Asimismo, el Banco está elaborando el Documento Marco de Actuación en Megaproyectos de Transporte, que se prevé terminar durante el primer semestre de 2012, y que definirá la estrategia y plan de acción para el éxito de esta iniciativa en la Región
- c) Talleres de capacidad institucional, a desarrollarse en un primer momento en cuatro países de la Región, que serán definidos durante los próximos meses. Los contenidos de estos talleres versarán alrededor de los temas claves en megaproyectos: planificación, contratación, gerenciamiento, financiación, seguimiento y capacidad institucional, tomando en cuenta los potenciales megaproyectos identificados en cada uno de los países. Los resultados de estos talleres se plasmarán en unos documentos específicos de estrategia y plan de acción por país



ANEXO I. Lista de Participantes

País	Nombre	Cargo	Entidad
Bahamas	Neko C. Grant	Ministro	Ministry of Works & Transport
	Colin Higgs	Secretario	Ministry of Works & Transport
Barbados	John Boyce	Ministro	Ministry of Transport and Works
Belize	Garet Murillo	Chief Transport Officer Commissioner of Transport	Minister of Transport, Communications and National Emergency Management
Brasil	Francisco Luiz Baptista da Costa	Diretor de Planejamento e Avaliação da Política de Transportes	Secretaria de Transporte
Colombia	Germán Cardona Gutiérrez	Ministro	Ministerio de Transporte
Costa Rica	Francisco Jiménez Reyes	Ministro	Ministerio de Obras Públicas y Transportes
Ecuador	Milton Torres Espinoza	Subsecretario de infraestructura	Subsecretario de Infraestructura del Transporte
	Cesar Ruiz	Asesor	
Guyana	Robeson Benn	Ministro	Ministry of Public Works & Communications
Haití	Jacques Gabriel	Minister	Ministère des Travaux Publics Transports et Communications
Jamaica	L. Michael Henry	Ministro	Ministry of Transport & Works
	Janine Dawkins	Chief Technical Director	
Nicaragua	José Amadeo Santana Rodríguez	Viceministro	Ministerio de Transporte e Infraestructura
	Carlos Jiménez	Asistente Ejecutivo	
	Rodolfo Zapata	Director General	
Panamá	Federico José Suárez	Ministro	Ministerio de Obras Públicas
Paraguay	Luis María Pereira S.	Viceministro	Viceministro de Transporte
Perú	Carlos Paredes Rodríguez	Ministro	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
Suriname	Daniel Lesley	Policy Officer	Minister of Transport, Communication and Tourism
Uruguay	Pablo Genta	Viceministro	Ministerio de Transporte y Obras Públicas



Lista de Expositores			
País	Nombre	Cargo	Entidad
EEUU	Rodolfo Huici	Especialista Principal de Transporte	Banco Interamericano de Desarrollo
España	José Enrique Pérez	Socio Director	ALG
España	Isa Cano	Senior Manager	
EEUU	Paolo Giordano	Especialista Líder de Integración y Comercio	Banco Interamericano de Desarrollo
España	Mateu Turró	Profesor Infraestructura del Transporte y Territorio	Universidad Politécnica de Cataluña
Chile	Eduardo Abedrapo	Director	IKONS
España	Alfonso Colomina Fajardo	Head Finanzaciones Estructuradas para LATAM	Grupo Santander
Panamá	Alberto Alemán	Director Ejecutivo	Autoridad del Canal de Panamá
Brasil	Helio Franca	Superintendente Ejecutivo	Agencia Nacional de Transportes Terrestres
Holanda	Marcel Hertogh	Project Manager	NETLIPSE
EEUU	Ernesto Monter	Salvaguardas Ambientales	Banco Interamericano de Desarrollo
EEUU	René Cortés	Especialista Senior de Transporte	Banco Interamericano de Desarrollo

Banco Interamericano de Desarrollo, BID			
País	Nombre	Cargo	Entidad
EEUU	Alexandre Rosa	Gerente de Sector de Infraestructura y Medioambiente	Banco Interamericano de Desarrollo
EEUU	Néstor Roa	Jefe de División de Transporte	
Jamaica	Brian McNish	Especialista de Transporte	
EEUU	Luis Uechi		
Costa Rica	Marcos Camacho		
Paraguay	Juan Manuel Leño		
EEUU	Alejandro Taddia		
EEUU	Pablo Guerrero		
EEUU	Caterina Vecco	División de Transporte	
EEUU	Sandra Iriarte		



ANEXO II. Agenda

JUEVES 13 de octubre de 2011

9:00 – 9:15	Registro de participantes
9:15 – 9:30	Palabras de bienvenida Alexandre Rosa Gerente Infraestructura y Medio Ambiente, BID Néstor Roa Jefe División Transporte, BID
Sesión 1	INTRODUCCION AL TEMA DE MEGAPROYECTOS
9:30 – 10:00	Visión del BID sobre el tema de Megaproyectos en ALC Rodolfo Huici, Especialista Principal de Transporte, BID
10:00 – 10:20	Receso
10:20 – 11:00	Diagnóstico de Megaproyectos de Transporte en ALC José Enrique Pérez Socio - Director, Advanced Logistics Group
11:00 – 11:30	Estrategia de Integración en la Región Paolo Giordano Especialista Líder de Integración y Comercio, BID
11:30 – 12:30	Diálogo entre los Miembros de la Red Facilitador: José Enrique Pérez, Socio-Director, Advanced Logistics Group
12:30 – 14:00	Almuerzo



Sesión 2	FACTORES INSTITUCIONALES PARA LA IMPLEMENTACION DE MEGAPROYECTOS DE TRANSPORTE
9:00 – 9:30	Expansión del Canal de Panamá Alberto Alemán Administrador General, Autoridad del Canal de Panamá Preguntas
14:00 – 14:30	Experiencia de Grandes Proyectos Plurinacionales en Europa Mateu Turró Profesor de Infraestructura del Transporte y Territorio, Universidad Politécnica de Cataluña Preguntas
15:30 – 15:45	Receso
14:45 – 15:15	Factores Institucionales en el Desarrollo de Megaproyectos para ALC Eduardo Abedrapo Director IKONS y Ex Viceministro de Planificación en Chile (2008 – 2010) Preguntas
16:30 – 17:30	Diálogo entre los Miembros de la Red Facilitador: José Enrique Pérez, Socio-Director, Advanced Logistics Group
17:30 – 17:45	Conclusiones día 1 José Enrique Pérez Socio-Director, Advanced Logistics Group

Viernes 14 de octubre de 2011

Sesión 3	EXPERIENCIAS EXITOSAS
9:00 – 9:30	Esquemas y Fuentes de Financiación de Megaproyectos de Transporte Alfonso Colomina Executive Director, Head of Global Infrastructure SectorJa Preguntas
9:45 – 10:15	Tren de Alta Velocidad Rio de Janeiro – São Paulo - Campinas Helio Franca Superintendente Ejecutivo, Agencia Nacional de Transportes Terrestres – ANTT Preguntas
10:30 – 10:45	Receso
10:45 – 11:15	Network for Large Infrastructure Projects in Europe – NETLIPSE



Marcel Hertogh
NETLIPSE Project Manager
Preguntas

11:30 – 12:00 **Experiencias Exitosas en Temas Ambientales**

Janine Ferreti
Jefe Unidad de Salvaguardas Ambientales, BID
Preguntas

12:15 – 13:00 **Diálogo entre los Miembros de la Red**

Facilitador: José Enrique Pérez, Socio-Director, Advanced Logistics Group

13:00 – 14:30 **Almuerzo**

Sesión 4

PROXIMOS PASOS

14:30 – 15:00 **Presentación del megaproyecto de la ferrovía Norte-Sur**

Francisco Baptista da Costa
Diretor de Planejamento e Avaliação da Política de Transportes
Secretaria de Política Nacional de Transportes, Minsiterio dos Transportes

15:00 – 15:15 **Plan de Trabajo Iniciativa Megaproyectos**

René A. Cortés
Especialista Senior de Transporte, BID

15:15 – 16:15 **Diálogo entre los Miembros de la Red**

Facilitador: José Enrique Pérez, Socio-Director, Advanced Logistics Group

16:15 – 16:30 **Sesión de Cierre**

Néstor Roa
Jefe División Transporte, BID



ANEXO III. Resultado Encuestas Diálogo Regional de Política

Encuestas Diálogo Regional de Política

Miami octubre 13 y 14 de 2011

(25 Encuestas)

Tabla 1	
Preguntas de la 1 a la 4	Pomedio (Escala 1-5)
Contenido y estructura de la agenda	4.56
Tiempo disponible para preguntas y dialogo	4.24
Disponibilidad oportuna de materiales	4.16
Organización de la reunión (logística)	4.72
Satisfacción de la reunión en general	4.52
Calidad de las discusiones	4.4
Intercambio de mejores prácticas	4.4
Posibilidad de generar cooperación regional	4.36
Presentaciones	4.64
Estudios	4.42
Fue posible tomar lecciones aprendidas de los casos presentados y aplicarlos a mi país	4.28

Tabla 2		
Preguntas de la 5 a la 7	Número total de respuestas	
En caso de haber participado anteriormente en reuniones de la RED, indique si le fue posible aplicar la información obtenida a través del Diálogo Regional de Política en alguna de las siguientes actividades?	Diseñar/ Reformar políticas o programas	1
	Diseñar/ Implementar proyectos	2
	Solicitar cooperación de otro país	0
	Solicitar asistencia técnica o financiera del BID u otro donante	4
En el futuro, considera que podría aplicar la informacion obtenida a través del Diálogo Regional de Política en alguna de las siguientes actividades?	Diseñar/ Reformar políticas o programas	17
	Diseñar/ Implementar proyectos	16
	Solicitar cooperación de otro país	10
	Solicitar asistencia técnica o financiera del BID u otro donante	16
Estaría interesado en participar en otra reunión de la red?	Si	25
	No	0



TÉRMINOS DE REFERENCIA

CONTRATACIÓN DE LOS SERVICIOS PARA EL DESARROLLO DE CASOS DE ESTUDIOS DE EVALUACIÓN DE MEGAPROYECTOS DE TRANSPORTE EN LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE

RG-T2479

1. ANTECEDENTES

En estos Términos de Referencia se establecen las bases para la contratación de una Empresa Consultora especializada en gestión y operación de Megaproyectos de Transporte para que desarrolle casos de estudios de evaluación de Megaproyectos en cada etapa de su desarrollo – entiéndase evaluaciones ex-ante (i.e., diseño y planificación) y ex-post (i.e., gestión de la construcción y operación), con el objetivo de identificar lecciones aprendidas y mejores prácticas y la validación de la metodología de evaluación previamente desarrollada por el Banco.

Grandes proyectos de transporte se están construyendo en la región y tienen una gran relevancia para el desarrollo y la economía de los países que los están abordando. Ejemplos de estos se encuentran en Brasil, Colombia, México, Panamá y Perú. En algunos casos estos proyectos son clasificados por sus promotores como “Megaproyectos”. En Norteamérica, Europa y Asia un Megaproyecto es aquel que requiere una inversión superior a los US\$1.000 millones (US\$1 billón cifras americanas). Sin embargo, para definir un Megaproyecto en nuestra región es necesario tener en cuenta otras variables diferentes al monto de inversión. La definición que más se adapta es la utilizada en el Documento Marco de Actuación del Banco en Megaproyectos de Transporte en Latinoamérica y el Caribe (LAC) en donde se define como aquel que “genera un alto impacto y tiene un alto nivel de riesgo independientemente de su monto de inversión. Los impactos pueden ser regionales, institucionales o financieros y los niveles de riesgos pueden ser de gestión, políticos, técnicos o económicos.”

Por lo general, los Megaproyectos se caracterizan por tomar un tiempo considerable en su ejecución, en algunas ocasiones tomando más de un período de gobierno, requieren presupuestos elevados para la economía en la cual se desarrollan, involucran un alto número de actores (tanto públicos como privados) y presentan mayores riesgos y altas complejidades tecnológicas, jurídicas y ambientales. Por otra parte, los problemas más frecuentes que se presentan en estos proyectos se derivan de cálculos optimistas durante la etapa de planificación. La magnitud de los mismos dependerá, entre otros aspectos, de la capacidad de la entidad a cargo y de una correcta identificación y asignación de riesgos en todas las etapas del proyecto. Dato esto, es necesaria la identificación de lecciones aprendidas en el desarrollo y gestión de Megaproyectos.

2. OBJETIVO GENERAL

- Identificar las mejores prácticas en la conceptualización, desarrollo y gestión de Megaproyectos.
- Desarrollar Casos de Estudios basados en una Metodología de Evaluación de Megaproyectos, detallada para sus distintas etapas de ejecución.

3. ORGANIZACION Y ETAPAS DE EJECUCION

Se prevé la contratación de una Empresa Consultora con la finalidad de realizar una evaluación de las distintas metodologías de evaluación de proyectos, particularmente en lo que se refiere a evaluaciones ex-ante y ex-post.

La ejecución del trabajo se prevé realizarla en tres etapas:**Etapas 1:** Identificación de mejores prácticas en el desarrollo de Megaproyectos.

En esta etapa el Contractual elaborará un documento preliminar en el cual explica las mejores prácticas encontradas en los distintos niveles de ejecución de un Megaproyecto.

Etapas 2: Elaboración del documento definitivo con una propuesta de casos de estudios.

En esta etapa el Contractual elaborará un documento definitivo, proponiendo potenciales casos de estudio de Megaproyectos existentes, en proceso de ejecución y en diseño, los cuales puedan ser evaluados con la metodología propuesta por el Banco.

Etapas 3: Implementación de la metodología propuesta para evaluar distintos casos de estudio de Megaproyectos.

En esta etapa el Contractual implementara la metodología sugerida para evaluar distintos Megaproyectos dentro de la cartera del BID.

4. REPORTES

- El consultor presentará al Banco un reporte mensual detallando las actividades ejecutadas.
- Toda comunicación relacionada con el proyecto, generada por el consultor, deberá ser copiada a los coordinadores del proyecto de parte del Banco.

5. AGENDA DE PAGOS

- Los pagos se realizarán de acuerdo con la presentación y aprobación de los reportes bi-mensuales de días trabajados.
 - Contra la firma del contrato: 10%
 - Informe 1: 15%
 - Informe 2: 15%
 - Informe 3: 15%
 - Informe 4: 15%
 - Informe 5: 15%
 - Informe 6: 15%

6. COORDINACIÓN

- Las actividades serán coordinadas por Rene Cortes (INE/TSP).

7. CARACTERÍSTICAS DE LA CONSULTORÍA

- Inicio de actividades: Mayo, 2015
- Duración del contrato: 6 Meses
- Lugar de trabajo: Domicilio

Competencias profesionales:

- Grado/nivel académico y años de experiencia profesional: El Consultor deberá ser un(a) profesional universitario, preferiblemente Ingeniero(a), con experiencia profesional mínimo de 10 años en el área de transporte. Deberá tener estudios de posgrado en Infraestructura, Tecnología y/o áreas afines. El Consultor deberá tener experiencia en la planificación, implementación y operación de Megaproyectos de Transporte.
- Idiomas : Inglés y Español
- Áreas de experiencia: Sistemas de Transporte, Administration de Proyectos.

***Payment and Conditions of Employment:** If the work will be carried out at Bank headquarters in Washington D.C. Remuneration will be determined in accordance with Bank regulations and criteria. The Bank will additionally contribute toward travel and moving expenses, if applicable. If a candidate is not a citizen or resident of the United States, the Bank will apply for a G-IV visa from the consulate of the United States in the candidate's country of origin. If a candidate cannot obtain a visa to work at the IDB the contractual offer will be rescinded.*

***Consanguinity:** Individuals with relatives working for the IDB within, and including the fourth degree of consanguinity and the second degree of affinity are not eligible for employment as staff, consultants, or contractors through firms or agencies. Candidates must be citizens of a member country of the Inter-American Development Bank.*

***Other:** Only include details of work activities. No individual information such as name/address, etc. Do not include budget or fees as these are not part of the terms of reference. No titles, leadership roles, or supervision are permitted for contractual employees.*

TÉRMINOS DE REFERENCIA

CONTRATACIÓN DE LOS SERVICIOS PARA EL DESARROLLO DE METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN DE MEGAPROYECTOS DE TRANSPORTE EN LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE

RG-T2479

1. ANTECEDENTES

En estos Términos de Referencia se establecen las bases para la contratación de una Empresa Consultora especializada en gestión y operación de Megaproyectos de Transporte para que desarrolle métodos para evaluar Megaproyectos en cada etapa de su desarrollo – entiéndase evaluaciones ex-ante (i.e., diseño y planificación) y ex-post (i.e., gestión de la construcción y operación).

Grandes proyectos de transporte se están construyendo en la región y tienen una gran relevancia para el desarrollo y la economía de los países que los están abordando. Ejemplos de estos se encuentran en Brasil, Colombia, México, Panamá y Perú. En algunos casos estos proyectos son clasificados por sus promotores como “Megaproyectos”. En Norteamérica, Europa y Asia un Megaproyecto es aquel que requiere una inversión superior a los US\$1.000 millones (US\$1 billón cifras americanas). Sin embargo, para definir un Megaproyecto en nuestra región es necesario tener en cuenta otras variables diferentes al monto de inversión. La definición que más se adapta es la utilizada en el Documento Marco de Actuación del Banco en Megaproyectos de Transporte en Latinoamérica y el Caribe (LAC) en donde se define como aquel que “genera un alto impacto y tiene un alto nivel de riesgo independientemente de su monto de inversión. Los impactos pueden ser regionales, institucionales o financieros y los niveles de riesgos pueden ser de gestión, políticos, técnicos o económicos.”

Por lo general, los Megaproyectos se caracterizan por tomar un tiempo considerable en su ejecución, en algunas ocasiones tomando más de un período de gobierno, requieren presupuestos elevados para la economía en la cual se desarrollan, involucran un alto número de actores (tanto públicos como privados) y presentan mayores riesgos y altas complejidades tecnológicas, jurídicas y ambientales. Por otra parte, los problemas más frecuentes que se presentan en estos proyectos se derivan de cálculos optimistas durante la etapa de planificación. La magnitud de los mismos dependerá, entre otros aspectos, de la capacidad de la entidad a cargo y de una correcta identificación y asignación de riesgos en todas las etapas del proyecto. Dato esto, es necesario tener herramientas para poder evaluar Megaproyectos y poder identificar potenciales problemas dentro de su concepción y gestión.

2. OBJETIVO GENERAL

- Identificar indicadores de efectividad en la conceptualización, desarrollo y gestión de Megaproyectos.
- Desarrollar una Metodología de Evaluación de Megaproyectos, detallada para sus distintas etapas de ejecución.

3. ORGANIZACION Y ETAPAS DE EJECUCION

Se prevé la contratación de una Empresa Consultora con la finalidad de realizar una evaluación de las distintas metodologías de evaluación de proyectos, particularmente en lo que se refiere a evaluaciones ex-ante y ex-post.

La ejecución del trabajo se prevé realizarla en dos etapas:

Etapla 1: Identificación de indicadores de efectividad para la evaluación de Megaproyectos.

En esta etapa el Contractual elaborará un documento preliminar y dimensionarán los requerimientos necesarios evaluar un Megaproyecto en sus distintos niveles de ejecución. En análisis deberá incluir: i) modelos de gestión y coordinación interinstitucional; y ii) planificación, evaluación, financiamiento y promoción de Megaproyectos.

Etapla 2: Elaboración del documento definitivo con una propuesta de metodología para la valuación de Megaproyectos.

En esta etapa el Contractual elaborará un documento definitivo, proponiendo una metodología que pueda ser utilizada por el BID para evaluar Megaproyectos existentes, en proceso de ejecución y en diseño.

4. REPORTE

- El consultor presentará al Banco un reporte bi-mensual detallando las actividades ejecutadas.
- Toda comunicación relacionada con el proyecto, generada por el consultor, deberá ser copiada a los coordinadores del proyecto de parte del Banco.

5. AGENDA DE PAGOS

- Los pagos se realizarán de acuerdo con la presentación y aprobación de los reportes bimensuales de días trabajados.
- Contra la firma del contrato: 10%
- Informe 1: 30%
- Informe 2: 30%
- Informe 3: 30%

6. COORDINACIÓN

- Las actividades serán coordinadas por Rene Cortes (INE/TSP).

7. CARACTERÍSTICAS DE LA CONSULTORÍA

- Inicio de actividades: Febrero, 2015
- Duración del contrato: 6 Meses
- Lugar de trabajo: Domicilio

Competencias profesionales:

- Grado/nivel académico y años de experiencia profesional: El Consultor deberá ser un(a) profesional universitario, preferiblemente Ingeniero(a), con experiencia profesional mínimo de 10 años en el área de transporte. Deberá tener estudios de posgrado en Infraestructura, Tecnología y/o áreas afines. El Consultor deberá tener experiencia en la planificación, implementación y operación de Megaproyectos de Transporte.
- Idiomas : Inglés y Español

- Áreas de experiencia: Sistemas de Transporte, Administración de Proyectos.

Payment and Conditions of Employment: If the work will be carried out at Bank headquarters in Washington D.C. Remuneration will be determined in accordance with Bank regulations and criteria. The Bank will additionally contribute toward travel and moving expenses, if applicable. If a candidate is not a citizen or resident of the United States, the Bank will apply for a G-IV visa from the consulate of the United States in the candidate's country of origin. If a candidate cannot obtain a visa to work at the IDB the contractual offer will be rescinded.

Consanguinity: Individuals with relatives working for the IDB within, and including the fourth degree of consanguinity and the second degree of affinity are not eligible for employment as staff, consultants, or contractors through firms or agencies. Candidates must be citizens of a member country of the Inter-American Development Bank.

Other: Only include details of work activities. No individual information such as name/address, etc. Do not include budget or fees as these are not part of the terms of reference. No titles, leadership roles, or supervision are permitted for contractual employees.

PLAN DE ADQUISICIONES

No.	Descripción del Contrato y Costo Estimado de la Adquisición	Método de Adquisición (*)	Fuente de Financiamiento y Porcentaje (BID)	Status	Comentarios
1	Metodología de Evaluación de Megaproyectos - Consultorías técnicas en desarrollo de metodologías de evaluación ex-ante y ex-post. Costo estimado US\$60.000.	SBCC	100%	Pendiente	A ser contratado por el Banco
2	Casos de Estudio - Consultorías técnicas en la creación de casos de estudios (a ser definidos) basados en la implementación de metodologías de evaluación desarrolladas. Costo estimado US\$120.000.	SBCC	100%	Pendiente	A ser contratado por el Banco

* Firmas Consultoras: **SBCC**: Selección Basada en la Calidad y el Costo; **SBC**: Selección Basada en la Calidad; **SBPF**: Selección Basada en Presupuesto Fijo; **SBMC**: Selección Basada en el Menor Costo; **SCC**: Selección Basada en las Calificaciones de los Consultores; **SD**: Selección Directa. Consultores Individuales: **CCIN**: Selección basada en la Comparación de Calificaciones Consultor Individual Nacional; **CCII**: Selección basada en la Comparación de Calificaciones Consultor Individual Internacional.