

**TÉRMINOS DE REFERENCIA<sup>1</sup> CONSULTORÍA:** CONSULTORÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL GOBIERNO DE PROYECTOS Y ELEMENTOS PARA SU GESTIÓN, COMO APOYO PARA LA OPERACIÓN INSTITUCIONAL.

**ENTIDAD IMPLEMENTADORA:** CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL B.P.

**NOMBRE DEL PROYECTO:** PROYECTO DE ACCESO A FINANCIAMIENTO PRODUCTIVO PARA MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES).

**COMPONENTE:** COMPONENTE 1 - FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL DE LA CFN B.P.

**FINANCIAMIENTO:** BIRF 9131-EC – PROYECTO P172899.

---

Nota: Por "Términos de Referencia": se entiende los Términos de Referencia en los que se explican los objetivos, el alcance del trabajo, las actividades y las tareas que se deberán realizar, las responsabilidades respectivas del Contratante y del Consultor, y los resultados y productos previstos de dicho trabajo.

## CONTENIDO

I. ANTECEDENTES .....	3
II. OBJETO DE LA CONTRATACIÓN .....	4
III. OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA.....	4
Objetivo Primario.....	4
Objetivos Secundarios.....	4
IV. ALCANCE DE LA CONSULTORÍA .....	4
V. PRODUCTOS O SERVICIOS ESPERADOS .....	6
VI. TÉRMINOS DE EJECUCIÓN.....	7
VII. METODOLOGÍA DE TRABAJO .....	8
VIII. INFORMES DE LA CONSULTORÍA Y CRONOGRAMA DE PRESENTACIÓN DE PRODUCTOS .....	9
IX. PERFIL DE LA FIRMA CONSULTORA Y EL EQUIPO CONSULTOR .....	9
X. APORTES DEL CONTRATANTE Y PERSONAL DE CONTRAPARTIDA .....	10
XI. CONFIDENCIALIDAD Y DERECHOS DE TÍTULOS .....	10
XII. DEFINICIONES.....	11

## I. ANTECEDENTES

La CFN B.P. y el Banco Mundial firmaron el Convenio de Préstamo No.9131-EC por un monto de USD 260 millones de dólares para implementar el Proyecto de Acceso a Financiamiento Productivo para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes). Así mismo, mediante Resolución Nro. DIR-039-2023 del 22 de junio de 2023, el Directorio de la CFN B.P. aprobó la Operación de financiamiento adicional con Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) por USD 300.00 millones para la ampliación del Componente 3.

El proyecto en ejecución entre el año 2020 y 2025, consta de cuatro componentes: 1) Fortalecimiento de la capacidad institucional de la CFN; 2) elaboración y mejora de productos financieros con el fin de promover el acceso a financiamiento de las Mipymes, a su vez cuenta con subcomponentes que implican el fortalecimiento del Fondo Nacional de Garantías y de productos especializados de la institución; 3) línea de crédito intermediada por la CFN para las Instituciones Financieras Participantes (IFPs) que otorgarán subpréstamos a las Mipymes y 4) Manejo del Proyecto para financiar las actividades que permitan ejecutar el Proyecto de manera efectiva y eficiente.

Dentro del componente 1 del Fortalecimiento de la Capacidad Institucional de la CFN B.P. se tiene contemplada la contratación de asistencia técnica y desarrollo de capacidades por un monto asignado de USD 3.00 millones. En ese marco, se puede contemplar la contratación del presente servicio de consultoría.

CFN B.P. tiene como objetivo principal el de brindar acceso al crédito a los diferentes sectores económicos del país, además de contribuir en el desarrollo de emprendimientos dotando de productos y servicios financieros que fomentan el desarrollo económico del Ecuador a través de la banca de segundo piso; por lo cual se desarrollan una serie de proyectos cuyo impacto contribuye a la mejora continua de los procesos, productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes.

Actualmente la institución posee varios tipos de proyectos y portafolios, los mismos que son administrados por diferentes áreas, sin que exista una gobernanza eficaz y estructura para dirigir, monitorear y controlar de manera simultánea varios proyectos dentro de la organización y que contribuya a minimizar los riesgos inherentes a los mismos; además que permita medir el cumplimiento de los objetivos planificados, lo que dificulta determinar el logro de una exitosa implementación de proyectos que refuerce la estrategia institucional.

La implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (OGP) permitirá no solo generar una gobernanza de proyectos, sino también crear una cultura de proyectos en la institución y fomentará la estandarización de los procesos de gobernanza relacionados con los proyectos facilitando el intercambio de recursos, metodologías y técnicas.

Es necesario considerar que la consultoría para la implementación de una OGP deberá evaluar al menos los marcos de trabajo y metodologías establecidos en el alcance del presente documento y la subsecuente determinación de la metodología correspondiente o una combinación de estas, lo que sea más eficaz para CFN B.P. De tal forma que la implementación de la asesoría se base en el o los marcos de trabajo escogidos.

Por lo expuesto, es necesario contar con un Gobierno de Proyectos y elementos para su correspondiente Gestión, que pueda gestionar los proyectos a modo de portafolios lo cual permitirá el cambio a una cultura organizacional basada en la gestión de proyectos.

## **II. OBJETO DE LA CONTRATACIÓN**

Consultoría para la implementación del gobierno de proyectos y portafolios, así como elementos para su gestión, como apoyo para la operación institucional, que permita una adecuada administración de los portafolios de proyectos.

## **III. OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA**

### **Objetivo Primario**

Implementar un Gobierno de Proyectos para la Gestión de Proyectos y Portafolios para la operación institucional, así como elementos<sup>1</sup> para su gestión.

### **Objetivos Secundarios**

- Entregar una propuesta de marco de trabajo y metodología de gestión de portafolios y proyectos, a efectos de aplicarlo y lograr un direccionamiento estratégico en la organización.
- Acompañar a la organización en la adopción e implantación de una cultura de proyectos.
- Recomendar una herramienta informática para la gestión del portafolios, el uso de los recursos y proyectos institucionales a fin de lograr una apropiada gestión del proyecto, seguimiento continuo del avance, los riesgos y el cumplimiento de los objetivos.

Los temas mencionados son enunciativos, más no limitativos para cumplir con los servicios a contratar.

## **IV. ALCANCE DE LA CONSULTORÍA**

Sin perjuicio del logro del objetivo primario y los objetivos secundarios de la consultoría, ésta debe considerar:

- Plan de ejecución de la presente consultoría, este comprenderá la planeación detallada de la misma; contemplando como mínimo: alcance, plazo, riesgos, comunicación y calidad alineados a las mejores prácticas de administración de proyectos.
- Definición del marco de trabajo y metodología a implementar para el gobierno de proyectos de CFN B.P., para lo cual la presente consultoría deberá evaluar al menos las siguientes metodologías y determinar su aplicabilidad:
  - Cadena Crítica (Critical Chain Path Method-CCPM)

---

<sup>1</sup> Para efectos del presente “elementos” se refiere a los componentes o partes que conforman la estructura y el marco de trabajo del Gobierno de Proyectos que se implementará para mejorar la gestión de proyectos en CFN B.P.

- Scrum
- Método de la Cadena Crítica (Critical Path Method-CPM)
- Elaboración y ejecución de un plan de gestión del cambio para la incorporación de una cultura de proyectos en la CFN B.P., considerando, entre otros, los siguientes aspectos:
  - a. Facilitar la adopción de los principios y valores de tener un proceso ordenado de proyectos, priorizando pero no limitado, a los siguientes actores:
    - Alta Gerencia
    - Clientes de proyectos.
    - Patrocinadores de los proyectos.
    - Miembros de los equipos de trabajo de proyectos.
  - b. Crear criterios y conceptos sobre lo que genera valor a la institución (CFN B.P.), en relación a la ejecución de proyectos.
  - c. Incorporar una visión holística de lo que es eficaz para la organización y no necesariamente para la parte interesada en cuanto al resultado de los proyectos con enfoque en la mejora de la institución.
  - d. Facilitar la adopción de los principios de equipos de trabajo multidisciplinarios, autogestionados y motivados que estén orientados hacia el alto desempeño para la ejecución de los proyectos.
- Desarrollo e implementación de un marco de trabajo y metodología de gestión de portafolios y proyectos bajo el cual se pueda realizar la priorización de todos los proyectos de la organización, planificación, ejecución, monitoreo y control de los resultados de los proyectos, para asegurar la entrega iterativa e incremental de valor al público clave y/o entrega secuencial; de acuerdo a:
  - Definición de políticas, roles y funciones de la Oficina de Dirección de Proyectos (OGP);
  - Definición de políticas, procesos, formatos y plantillas recomendadas a usar en la Gestión de Proyectos y Portafolios.
- Capacitación a los colaboradores de la organización en los marcos de trabajo desarrollados en la presente consultoría; así como en técnicas y buenas prácticas que actualmente se aplican para la Gestión de Proyectos a fin de homologar conceptos, entre otros, los siguientes:
  - Gestión del Portafolio de Proyectos
  - Gestión de Proyectos
- Elaboración de una propuesta de herramienta informática para administrar de los portafolios de proyectos de la institución, incluyendo los recursos necesarios para cada uno de ellos.
- El marco de trabajo y metodología a implementar considerará, en lo referente a la Gestión de Proyectos y Portafolios, lo establecido en la normativa legal vigente del sistema financiero nacional y/o normativa de control que rige a las instituciones públicas. En la presente consultoría se busca que el marco de trabajo a desarrollar se encuentre en

concordancia y cumplimiento con la normativa legal de las entidades de control que rige para el efecto.

## V. PRODUCTOS O SERVICIOS ESPERADOS

La consultoría tendrá como entregables los siguientes productos:

No.	Producto/Entregable	Plazo de entrega
1.	<p><b>Informe de inicio:</b> Comprende la entrega de los siguientes productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Resultado de la definición del marco de trabajo y metodología a implementar en la presente consultoría con su debido sustento.</li> <li>b) Plan de gestión del cambio.</li> </ul>	Hasta 35 días calendario a partir del tercer día posterior a la suscripción del contrato.
2.	<p><b>Primer informe parcial:</b> Comprende la entrega de los siguientes productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Evidencia de asimilación de conceptos transmitidos en Gestión de Proyectos, con un mínimo de 10 horas. Dirigido a mínimo 60 personas.</li> <li>b) Evidencia de asimilación de conceptos transmitidos en Portafolios de Proyectos, con una duración mínima de 20 horas. Dirigido a mínimo 10 personas.</li> </ul>	Hasta 60 días calendario a partir del tercer día posterior a la suscripción del contrato.
3.	<p><b>Segundo informe parcial:</b> Comprende la entrega de los siguientes productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Comprende el marco de trabajo y metodología (guía de operación -expresado en el alcance-) de gestión de portafolios, proyectos y gestión de demanda.</li> <li>b) Propuesta de herramienta informática para la gestión de los portafolios, el uso de los recursos y proyectos institucionales.</li> </ul>	Hasta 150 días calendario a partir del tercer día posterior a la suscripción del contrato.

4.	<p><b>Informe final:</b> Comprende la entrega de los siguientes productos:</p> <p>a) Evidencia de asimilación de conceptos transmitidos del marco de trabajo y metodología (guía de operación) de gestión de portafolios, proyectos y gestión de demanda desarrollados en la presente consultoría. Dirigido a mínimo 10 personas</p> <p>b) Evidencia de la ejecución del Plan de implementación de la OGP en el quehacer de la gestión de proyectos/portafolios (incluida la evidencia de la ejecución del plan de gestión del cambio), que documente todas las actividades realizadas, los resultados obtenidos y recomendaciones.</p>	Hasta 180 días calendario a partir del tercer día posterior a la suscripción del contrato.
----	---	--

## VI. TÉRMINOS DE EJECUCIÓN

### Ejecución de la Consultoría

La Institución prestará las facilidades al equipo de trabajo para que pueda acceder a los archivos institucionales e información relevante que guarde relación con el objeto de la consultoría. Es importante señalar que la información entregada tendrá el carácter de confidencial; por lo tanto, este no tendrá derecho alguno sobre la información, ni tampoco derecho de utilizarla, excepto para el objeto de la presente contratación. La firma consultora se deberá comprometer a guardar absoluta confidencialidad y reserva de la información que se genere en la ejecución del contrato, para lo cual se suscribirá un convenio de confidencialidad.

Se requiere la ejecución de las actividades del plan de consultoría se realicen de forma presencial con al menos el ochenta por ciento (80%) del tiempo, en las instalaciones de CFN B.P en la ciudad de Guayaquil, según el cronograma presentado por el oferente.

### Finalización de la Consultoría

Concluido el proceso, la firma consultora presentará al Administrador del Contrato los informes constantes de los productos esperados conforme se establece en estos términos de referencia, en formato digital enviados debidamente suscritos por correo electrónico y en 3 flash drives.

### Plazo de Ejecución

La ejecución de la consultoría será de hasta 180 días calendario a partir del tercer día posterior a la suscripción del contrato. En el caso de incurrir en alguna prórroga en el plazo establecido, se someterán a lo establecido en la cláusula contractual.

Hasta los 10 días calendario a partir del tercer día posterior a la suscripción del contrato, la consultora entregará a la institución el plan y cronograma de trabajo (incluido un Diagrama de Gantt) para su aprobación.

### **Forma de Pago**

Los pagos se realizarán luego de la conformidad de los productos respectivos de acuerdo al siguiente detalle:

<b>Condición de pago</b>	<b>% Pago</b>
Entregable 1	15%
Entregable 2	20%
Entregable 3	25%
Entregable 4	40%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Los documentos para cada “entregable” del proyecto deben ser conferidos a conformidad con lo indicado en la metodología de trabajo y validados a satisfacción de CFN.

### **Administrador de Contrato**

El Administrador de Contrato será el responsable de al menos las siguientes actividades:

- Asegurar la entrega oportuna de la información para el desarrollo de la consultoría;
- Verificar que el cronograma de trabajo planteado se ajuste a los plazos establecidos;
- Asegurar que la metodología de trabajo propuesta permita un óptimo procesamiento de información y cumpla con los requerimientos técnicos y normativos.
- Monitorear el nivel de avance de la consultoría y los respectivos entregables;
- Receptar los entregables según la planificación;
- Emitir informes de conformidad para cada producto verificando su consistencia técnica;
- Mantener comunicación constante con la firma consultora;
- Asegurar el cumplimiento del cronograma;
- Generar observaciones dentro del plazo establecido a los productos previo a la entrega final;
- Demás actividades que aseguren el cumplimiento de los objetivos de la consultoría.

## **VII. METODOLOGÍA DE TRABAJO**

Como principios generales se buscará una firma consultora con experiencia relevante en gestión de proyectos, con profesionales experimentados, que cuenten con experiencia en este tipo de consultorías en entidades bancarias y con experiencia en asesorar a clientes locales o extranjeros y entidades del sector público. Se destaca que la misma debe estar certificada en estándares de proyectos y que parte de su experiencia se haya desarrollado en el ámbito del sector de Servicios Financieros, comunicación abierta y continua, tecnología de informática efectiva, honorarios adecuados y competitivos.

Adicionalmente, la firma consultora deberá considerar los siguientes criterios para el modelo de trabajo:

- Para cada entregable, CFN B.P., tomará hasta 5 días calendario para revisión, realización de observaciones, o pronunciamiento de conformidad.
- Para cada entregable, la firma consultora tomará hasta 5 días para la subsanación de observaciones realizadas a los entregables recibidos por parte de CFN B.P. Una vez recibidas las subsanaciones, la CFN B.P. tomará hasta 5 días calendario para pronunciarse respecto a la conformidad de los entregables.

## **VIII. INFORMES DE LA CONSULTORÍA Y CRONOGRAMA DE PRESENTACIÓN DE PRODUCTOS**

- a. Los informes por producto deben ser dirigidos y entregados a CFN B.P. en el plazo establecido.
- b. Los Informes emitidos por la firma consultora tendrán la firma del Socio Director o del Socio Responsable de la Consultoría.
- c. El informe se presentará en español, debidamente firmado por el o los responsables de la consultoría en formato digital.
- d. La presentación se realizará de acuerdo al cronograma de trabajo establecido para el desarrollo de la consultoría.
- e. La recepción de entregables se realizará en la oficina matriz de la CFN B.P. y a través de medios digitales.

## **IX. PERFIL DE LA FIRMA CONSULTORA Y EL EQUIPO CONSULTOR**

Para la realización de la presente consultoría se requiere una firma consultora que acredite la siguiente experiencia:

### **Experiencia General**

Firma consultora nacional o extranjera que cuente con personería jurídica en Ecuador y con presencia en el mercado de al menos 10 años brindando servicios y soluciones integrales en el campo tecnológico, oficina de gestión de proyectos con un alto nivel de servicio y calidad, con un permanente monitoreo y control del desempeño de su equipo de trabajo.

### **Experiencia Específica**

Se requiere que la firma consultora demuestre experiencia brindando servicios de consultoría en la implementación de marcos de trabajo en gestión de proyectos, en al menos 3 entidades privadas, siendo al menos 1 entidad financiera.

### **Personal Técnico**

La firma consultora deberá contar con expertos en temas de:

- a. Evaluación de la situación actual de la dinámica de equipos de trabajo para el desarrollo de proyectos de una organización.
- b. Diseño, preparación y ejecución de programas para manejo del cambio organizacional relacionados con adopción de principios y valores asociados a la implementación de una OGP en la organización.
- c. Diseño e implementación de marcos de trabajo (CCPM, CPM, Métodos Ágiles) para la gestión de proyectos y portafolios.

Adicionalmente, el equipo experto deberá contar con las siguientes cualificaciones mínimas:

a. Líder o consultor principal de equipo consultor (1 consultor):

- Título acreditado de tercer nivel en las áreas de ingeniería, administración de empresas y/o afines; y cuente con certificaciones vigentes en Gestión de Proyectos y Portafolios.
- Experiencia profesional mínima en ejecución, en calidad de líder o su equivalente, en al menos 3 proyectos de consultorías relativas a aspectos de Gestión de Proyectos. Se considerará para las evaluaciones del consultor que los proyectos hayan sido realizados en al menos una institución financiera.

b. Los miembros del equipo consultor deberán poseer certificaciones vigentes en Gestión de Proyectos y Portafolios. Un miembro del equipo consultor deberá contar con certificación en gestión del cambio, no siendo necesario poseer certificación vigente en Gestión de Proyectos y Portafolios.

### **Independencia de la firma consultora**

El criterio de “independencia” incluye una clara observancia de que no existan “Conflictos de Intereses” conforme las “Regulaciones de Adquisiciones para Prestatarios en proyectos de inversión del Banco Mundial” (<https://www.worldbank.org/en/projects-operations/products-and-services/brief/procurement-new-framework>).

La firma consultora deberá evidenciar independencia, inexistencia de conflicto de intereses con la Entidad y el organismo contratante.

## **X. APORTES DEL CONTRATANTE Y PERSONAL DE CONTRAPARTIDA**

a. Servicios, instalaciones y bienes que el Contratante pondrá a disposición de la firma consultora. La Entidad proporcionará al consultor los siguientes ítems:

- Oficina o lugar de trabajo para el consultor
- Acceso a internet
- Acceso a la información interna para efectuar el estudio.

b. Personal profesional y de apoyo de contrapartida que el Contratante asignará al Equipo del Consultor:

c. Personal de apoyo específico (funcionarios designados por las áreas que se considere necesario involucrar en la consultoría, que colaborarán acorde al plan de trabajo bajo horarios específicos).

d. La firma consultora se encargará de dotar a su personal con las herramientas necesarias para la elaboración de su trabajo, tales como: software especializado, equipos de cómputo, suministros, materiales e insumos. La institución no realizará reembolsos por gastos en los que incurra el equipo de trabajo de la consultora para el cumplimiento del contrato.

## **XI. CONFIDENCIALIDAD Y DERECHOS DE TÍTULOS**

Toda la información entregada por la institución a la firma consultora debido a la ejecución del proceso, así como los entregables surgidos de esta consultoría, serán considerados confidenciales y no divulgables. Por lo tanto, estará prohibida la utilización de tal información en beneficio propio, de terceros o en contra de su contratante y, por tanto, declarará que se somete expresamente a la reserva de la información, para lo cual, toda la información que le sea proporcionada por la institución en razón de este proceso, será de uso único y exclusivo para el cumplimiento del objeto contractual, quedando prohibida su difusión pública o privada, publicación interna o externa, su incorporación en documentos, ponencias, congresos, ni aún a título de eventos académicos, estos últimos, sin autorización expresa de la institución pues la violación de la declaración de confidencialidad, se considerará como infracción a la normativa vigente para la protección de la información de las entidades del Sistema Financiero Nacional.

## XII. DEFINICIONES

**Gestión de proyectos:** Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del proyecto, contiene el monitoreo y control de los mismos.

**Gobierno de proyectos:** Es el marco de referencia, funciones y procesos que guían la gestión del proyecto, estableciendo la autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones y la supervisión del proyecto.

**Portafolio de Proyectos:** Un portafolio en proyectos es una colección de proyectos relacionados que se gestionan de manera conjunta para alcanzar los objetivos estratégicos de una organización. Se trata de una herramienta que permite organizar y supervisar múltiples proyectos al mismo tiempo, de forma centralizada, brindando una visión global de todas las iniciativas en curso. El portafolio ayuda a escalonar los proyectos para proteger los recursos de la empresa y administrar proyectos de una forma sistémica.

**Proyecto:** Es el proceso de planear y luego realizar una serie de pasos para alcanzar un objetivo específico. Es un plan para lograr algo y luego poner en práctica ese plan. Usualmente es una serie de actividades que tienen un comienzo y un fin específico. En él se debe detallar qué actividades se van a realizar, la interacción que hay entre ellas, la duración de cada una y la persona responsable.

**Elaborado por:**

**Revisado / Aprobado por:**

---

Manuel Antonio Regalado Chávez

---

Jaime Henry Abril Quintero

A los 06 días del junio de 2024, Guayaquil - Ecuador