



COMMISSION FOR  
ENVIRONMENTAL  
COOPERATION

COMISIÓN PARA  
LA COOPERACIÓN  
AMBIENTAL

COMMISSION  
DE COOPÉRATION  
ENVIRONNEMENTALE

## **Manual para la contratación de servicios de consultoría**

Enero de 2024

## Registro de cambios

Revisión	Fecha	Responsable	Descripción
1.0	16 de junio de 1995	Dirección ejecutiva, administración	Publicación inicial
2.0	Agosto de 2014	Dirección ejecutiva, administración	Revisión y actualización
3.0	Enero de 2024	Dirección ejecutiva, administración	Revisión y actualización con arreglo al ACA

---

---

# Índice

---

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>DEFINICIONES</b> .....	<b>2</b>
<b>PARTE 1. PRINCIPIOS RECTORES</b> .....	<b>4</b>
1.1 APLICACIÓN Y AUTORIDAD .....	4
1.2 PRINCIPIOS GENERALES.....	4
<b>PARTE 2. PROCESO PARA LA CONTRATACIÓN DE CONSULTORES</b> .....	<b>6</b>
2.1 APROBACIÓN DE LOS TRABAJOS Y ACTIVIDADES .....	6
2.2 DESIGNACIÓN DE LAS PERSONAS A CARGO DE SUPERVISAR Y COORDINAR EL CONTRATO DE CONSULTORÍA (TITULARES DE UNIDAD O DIRECCIÓN Y COORDINADORES).....	6
2.3 TÉRMINOS DE REFERENCIA.....	6
2.4 TIPOS DE CONTRATO.....	7
2.5 BASES PARA LA SELECCIÓN DE CONSULTORES.....	8
2.6 CONVOCATORIAS PARA LA PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS.....	10
2.7 NOTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE CONSULTORÍA .....	9
2.8 CRITERIOS Y PROCESO DE EVALUACIÓN.....	101
2.9 NEGOCIACIÓN DEL CONTRATO Y PREPARACIÓN DE DOCUMENTOS .....	101
2.10 DOCUMENTACIÓN DEL CONTRATO.....	112
2.11 AUTORIZACIÓN DEL CONTRATO Y REPRESENTANTES LEGALES .....	112
2.12 AUTORIZACIÓN PARA PROCEDER .....	122
2.13 ENMIENDAS AL CONTRATO .....	123
2.14 PAGO DE SERVICIOS Y REEMBOLSO DE GASTOS.....	123
2.15 TÉRMINOS Y CONDICIONES DE PAGO.....	123
2.16 JURISDICCIÓN .....	134
2.17 AUTONOMÍA Y MEDIDAS PARA EVITAR CONFLICTO DE INTERESES .....	144
2.18 MONEDA QUE SE UTILIZARÁ Y BASE DE CONVERSIÓN.....	145
2.19 IDIOMAS .....	155
2.20 SEGUROS .....	156
2.21 SOLUCIÓN DE CONFLICTOS CONTRACTUALES .....	156
2.22 PRIVILEGIOS E INMUNIDADES.....	156
<b>PARTE 3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN LA CONTRATACIÓN</b> .....	<b>167</b>
3.1 RESPONSABILIDADES DE GESTIÓN GENERAL.....	167
3.2 RESPONSABILIDADES DE LA PERSONA TITULAR DE UNIDAD O DIRECCIÓN.....	167
3.3 COORDINACIÓN DEL CONTRATO .....	178
3.4 LISTA DE CONTROL PARA EL PROCESO DE APROBACIÓN .....	189

<b>APÉNDICE A. TÉRMINOS DE REFERENCIA: PAUTAS Y MODELO.....</b>	<b>i</b>
<b>APÉNDICE B. CONVOCATORIAS PARA LA PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS: PAUTAS Y MODELO .....</b>	<b>iii</b>
<b>APÉNDICE C. CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE PROPUESTAS Y PROCESO DE SELECCIÓN DE CONSULTORES: PAUTAS Y MODELO DE EVALUACIÓN ESTÁNDAR .....</b>	<b>v</b>
<b>APÉNDICE D. CONTRATO PARA SERVICIOS DE CONSULTORÍA: PAUTAS Y MODELO .....</b>	<b>x</b>
<b>APÉNDICE E. CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA: LISTA DE CONTROL DE LAS APROBACIONES.....</b>	<b>xii</b>

---

## Introducción

---

### 1. Propósito del manual

El presente manual se elaboró a fin de proporcionar tanto un marco como un proceso para la contratación de los servicios profesionales de consultoría externos mediante contratos que adjudicará la Comisión para la Cooperación Ambiental (CCA).

La contratación de servicios de consultoría y las relaciones subsecuentes con los consultores habrán de realizarse en cumplimiento de los principios, políticas y responsabilidades generales inherentes a dicha contratación y que conforman los lineamientos o directivas de este manual (véase la parte I, sección 1.2, *infra*).

Dichas directivas, a su vez, se ven reflejadas en los procedimientos y modelos incluidos en el manual a fin de servir de pautas para simplificar y facilitar el proceso de contratación de servicios, así como fomentar elementos de equidad, prudencia y probidad en el mismo, sin incurrir en los costos y retrasos que podría suponer el intentar eliminar todos los riesgos inherentes a las relaciones comerciales normales.

Así, las presentes pautas deberán utilizarse de la forma más adecuada y oportuna posible, y con la mayor eficacia económica, en la gestión de la contratación de servicios profesionales de consultoría para la CCA.

### 2. Dudas

Todas las dudas o preguntas respecto al contenido del presente manual y procesos conexos, así como cualesquiera sugerencias para adecuarlo o mejorarlo, deberán hacerse llegar a la dirección administrativa de la CCA.

Las preguntas relacionadas con la negociación, interpretación y aplicación de los contratos suscritos para la prestación de servicios de consultoría deberán formularse al personal de la dirección de asuntos jurídicos y Unidad SEM.

## **Definiciones**

---

Las definiciones que a continuación se presentan tienen como finalidad facilitar la mejor comprensión y una interpretación coherente de los principios, normas y procedimientos relacionados con la contratación de servicios profesionales por la CCA. Estas definiciones se utilizarán para propósitos contractuales y tendrán prioridad, a menos que un término en particular se defina expresamente de otro modo en este documento.

### ***Organización e instrumentos constitutivos***

**ACA:** Acuerdo de Cooperación Ambiental entre los gobiernos de Canadá, los Estados Unidos de América y los Estados Unidos Mexicanos, con entrada en vigor el 1 de julio de 2020, en sustitución del Acuerdo de Cooperación Ambiental de América del Norte (ACAAN).

**Comisión:** Comisión para la Cooperación Ambiental (CCA), de conformidad con lo dispuesto en el artículo 5 del Acuerdo de Cooperación Ambiental (ACA).

**Comité Consultivo Público Conjunto (CCPC):** Comité conformado por nueve ciudadanos, tres de cada Parte, a quienes se designa con el fin de asesorar a la Comisión respecto a una gran variedad de cuestiones de índole medioambiental, según lo dispuesto en el artículo 6(1) del ACA.

**Consejo:** Órgano rector de la Comisión, al que se refiere el artículo 3 del ACA.

**Partes del ACA:** Canadá, Estados Unidos de América y Estados Unidos Mexicanos.

**Plan Operativo:** Documento que esboza el trabajo que la Comisión lleva a cabo cada año.

**Secretariado:** Secretariado de la Comisión.

**T-MEC:** Tratado comercial entre Canadá, los Estados Unidos de América y los Estados Unidos Mexicanos, al que comúnmente se denomina T-MEC, USMCA, CUSMA o ACEUM, según sus siglas en cada uno de los tres países signatarios, en vigor a partir del 1 de julio de 2020.

### ***Definiciones***

**Actividad:** Cualquier conjunto de tareas, asesoramiento o resultados esperados que el Consejo identifique, documente y apruebe, ya sea como parte del Plan Operativo o de otro modo.

**Consultor:** Una o más personas, asociaciones, organismos públicos o privados, organizaciones sin fines de lucro o universidades que ofrezcan uno o más servicios profesionales para y en nombre de la Comisión, a cambio de honorarios y operando de forma independiente como contratistas, sin ser empleados de la Comisión.

**Contratación:** Conjunto de tareas, procesos y sistemas relacionados emprendidos o utilizados para identificar y especificar las necesidades de la Comisión en lo concerniente a servicios profesionales que habrá de recibir de consultores externos, así como todos los

aspectos para iniciar, administrar y concluir los acuerdos contractuales para la prestación de dichos servicios.

**Contrato:** Acuerdo exigible y de fuerza ejecutoria suscrito por escrito entre la Comisión y uno o más consultores que ofrecen la prestación de servicios profesionales a cambio de honorarios; incluye todas las enmiendas acordadas mutuamente; se rige por las disposiciones legislativas de la provincia de Quebec y de Canadá aplicables, y lo firman representantes autorizados para tal efecto.

**Convocatoria para la presentación de propuestas:** Documento en el que se exponen los requisitos que establece la Comisión respecto de los servicios de consultoría a contratar, y por el cual se comunica a las personas o equipos de consultoría con interés en su prestación las instrucciones para responder a tales necesidades de servicio.

**Coordinador(a) de contrato:** Integrante del personal del Secretariado —por ejemplo, la persona líder de un proyecto o asistente de una unidad— a quien se designa para asumir la responsabilidad cotidiana de gestionar y brindar asistencia a la persona o equipo de consultoría en los aspectos administrativos relativos al establecimiento y ejecución del contrato correspondiente.

**Derechos de propiedad intelectual:** Derechos legales y de propiedad, incluido el de propiedad intelectual, correspondientes a toda la información y los documentos de trabajo relacionados —ya sea impresos o en formato electrónico—, recabados, reunidos, elaborados o de otro modo creados como parte de los servicios profesionales prestados en cumplimiento de las obligaciones establecidas en uno o más contratos entre un consultor y la Comisión, con arreglo a la normativa aplicable (véase también la cláusula 2.8 del modelo de contrato estándar para la prestación de servicios de consultoría de la CCA).

**Honorarios:** Pago monetario por la prestación de servicios profesionales acordados y reembolso de gastos legítimos (reales y razonables) en que se incurra en conformidad con los términos y condiciones de un contrato suscrito con la Comisión.

**Servicios profesionales:** Aquellas actividades que requieren la aplicación de un conjunto amplio de conocimientos, experiencia y pericia a efecto de cubrir necesidades de la Comisión en conformidad con el Plan Operativo, y que se realizan en nombre de la organización por especialistas contratados, mas no empleados, para tales fines.

**Términos de referencia:** Documento en el que se estipulan y describen requisitos, características y necesidades en relación con los servicios profesionales a contratarse para la realización de alguna o todas las partes de una actividad, en apoyo al mandato de la Comisión descrito en el Plan Operativo.

**Titular de unidad o dirección:** Integrante del personal del Secretariado responsable de garantizar que, en el día a día, la actividad que le ha sido asignada se establezca, lleve a cabo y gestione de manera eficaz, justa, eficiente y responsable desde el punto de vista financiero; trabaja bajo la supervisión de la dirección ejecutiva y sus funciones incluyen la asignación de tareas a quienes conforman la unidad a su cargo.

---

## **Parte 1. Principios rectores**

---

### **1.1 Aplicación y autoridad**

Los principios, procedimientos, lineamientos y requisitos contenidos en este manual para la contratación de servicios profesionales de consultoría externos y sus apéndices se aplicarán a la contratación de todas las personas y equipos de consultoría (en adelante, “los consultores” o “consultores externos”) seleccionados para apoyar a la Comisión en la implementación de su Plan Operativo.

De conformidad con lo establecido en el ACA, la autoridad para suscribir contratos con consultores externos en nombre de la Comisión corresponde a la dirección ejecutiva de la organización.

### **1.2 Principios generales**

Los siguientes principios generales constituyen la base sobre la cual se han definido los procesos y las responsabilidades para la contratación de consultores, conforme a lo descrito en el presente manual. Estos principios tienen por objetivo garantizar que los servicios de consultoría proporcionados sean coherentes y apropiados para la tarea en cuestión; que se trate a los consultores de manera equitativa, y que los servicios recibidos beneficien a la Comisión en el cumplimiento de su programa de trabajo. El propósito es que los servicios de consultoría objeto de contratación puedan sujetarse a escrutinio público, además de garantizar que:

- i) el mandato, la jurisdicción y los objetivos de la Comisión establecidos en el ACA se sustenten en todos los aspectos de la planificación, contratación, gestión y administración de los contratos suscritos para la prestación de servicios de consultoría;
- ii) se preste la debida consideración a los términos y espíritu del T-MEC;
- iii) todos los consultores interesados —personas con nacionalidad o residencia legal en cualquiera de los países que constituyen las Partes del ACA o entidades legalmente establecidas en éstos— puedan competir en los procesos de selección y, en su caso, obtener y cumplir los correspondientes contratos de prestación de servicios profesionales (con posibilidad de que consultores que no reúnan estos requisitos se consideraren elegibles si así lo aprobara la dirección ejecutiva de la CCA);
- iv) el acceso a las oportunidades de selección y la competencia sean justos, abiertos y razonables para todas las personas y equipos de consultoría concursantes (teniendo en consideración la naturaleza, el valor y las restricciones de tiempo en cada caso de necesidad de servicios de consultoría);
- v) la contratación y administración de todos los servicios profesionales asignados se realice de manera coherente, justa, equitativa y sin conflictos de interés;

- vi) el uso de los tres idiomas oficiales de la Comisión se refleje y respalde en las prácticas de contratación de consultores (véase el apartado 2.20 del presente manual);
- vii) no se adjudique ningún contrato para la prestación de servicios de consultoría que proporcione beneficio personal o compensación alguna a persona(s) adscrita(s), al momento de la contratación, al servicio público o a cualquier gobierno de las Partes del ACA, en los ámbitos nacional, territorial, regional, estatal, provincial o municipal;
- viii) los consultores se desempeñen como contratistas externos e independientes y ningún elemento contenido en el contrato suscrito con la Comisión para la prestación de servicios de consultoría cree una relación laboral de empleador-empleado;
- ix) se obtenga el valor del dinero que un contrato de consultoría entraña, tanto en términos de la calidad y aportación de los servicios proporcionados como en la prudencia, honradez e integridad con que éstos se presten, acepten y remuneren;
- x) el trabajo resultante de los contratos de consultoría se considere como una asesoría prestada a la Comisión, sin que se entienda como la posición oficial de la Comisión o un reflejo de sus puntos de vista, a menos que la organización así lo admita y declare de manera formal;
- xi) la Comisión se esfuerce por llevar a cabo el proceso para la contratación de servicios de consultoría de la manera más simple, eficaz y rentable posible, asegurando que éste resulte justo y equitativo para la propia organización, los consultores candidatos y cualesquiera terceras partes implicadas.

El proceso, las prácticas y las definiciones para la contratación de servicios de consultoría contenidos en el presente manual reflejan estos principios rectores generales y describen la manera en que se les aplicará.

---

## Parte 2. Proceso para la contratación de consultores

---

Los siguientes procesos, procedimientos y prácticas se elaboraron para asistir a quienes se ocupan de la contratación de servicios de consultoría.

Se emplearán modelos estándar para los términos de referencia, las convocatorias para la presentación de propuestas y los contratos de consultoría, como se describe a continuación. Las diferentes etapas del proceso se aplican en su mayoría a todas las actividades para las que pueda requerirse el apoyo de servicios profesionales de consultoría, independientemente de su valor o alcance. Dadas las variaciones en las circunstancias y características de cada actividad, la disponibilidad de consultores calificados y los plazos requeridos o establecidos para una actividad, será preciso hacer ajustes al proceso básico, pero éstos se mantendrán en el menor nivel posible. En todo momento, el énfasis se centrará en un proceso de contratación efectivo, imparcial y eficaz.

### 2.1 Aprobación de los trabajos y actividades

Todo trabajo o actividad para los que se vayan a contratar servicios de consultoría deberá haber sido aprobado formalmente por el Consejo, como parte de un proyecto en el marco del Plan Operativo de la Comisión, o de otro modo.

### 2.2 Designación de las personas a cargo de supervisar y coordinar el contrato de consultoría (titulares de unidad o dirección y coordinadores)

La persona al frente de la unidad o dirección encargada de la actividad será responsable de gestionar el proceso de contratación de servicios de consultoría y supervisar su realización y conclusión en conformidad con el correspondiente contrato suscrito para tal efecto.

Las funciones y responsabilidades de las/los titulares de unidad o dirección y de las/los coordinadores en relación con la contratación de servicios de consultoría se presentan en la tercera parte de este manual.

### 2.3 Términos de referencia

La persona al frente de la unidad o dirección asignada preparará por escrito los términos de referencia para todas las actividades a realizarse con apoyo de servicios profesionales de consultoría. Dichos términos de referencia se incluirán como parte de las convocatorias para la presentación de propuestas (véase el apartado 2.6, *infra*).

Todos los términos de referencia incluirán (sin a ello limitarse):

- i) una exposición precisa de los objetivos y propósitos de la actividad por realizar;
- ii) una descripción informativa de los antecedentes de la actividad, su alcance, el contexto y las circunstancias en que se realizará, y
- iii) una indicación precisa y clara de los servicios profesionales requeridos, con enumeración de los resultados esperados y exposición de cómo la Comisión

desea que se realice el trabajo (lo cual comprende definir claramente etapas y productos previstos, así como cualquier otra especificación requerida, según proceda).

En el apéndice A se proporciona un modelo de términos de referencia.

## **2.4 Tipos de contrato**

Antes de continuar con el proceso de contratación, el/la titular de unidad o dirección determinará el tipo de contrato que debe emplearse. Los contratos para la prestación de servicios profesionales de consultoría podrán responder a distintas modalidades: por objetivos de desempeño, por tiempo o por monto fijo.

- a) Los contratos por objetivos de desempeño (con base en resultados o productos esperados y fechas de cumplimiento) establecen un monto fijo para la remuneración por los servicios de consultoría y prevén que los pagos se vayan efectuando conforme se completan los productos o etapas previstos en los términos de referencia.

Los objetivos de desempeño o “hitos” son entregas o pasos lógicos del trabajo estipulado en el contrato de prestación de servicios de consultoría. Estos objetivos se fijan con miras a gestionar los plazos y la calidad de los resultados acordados en el contrato mediante la vinculación de los pagos a hitos específicos de entrega o consecución. La persona o equipo a cargo de la consultoría debe completar satisfactoriamente cada objetivo antes de recibir el pago correspondiente. Este tipo de contrato también ayuda a gestionar los riesgos de que se incurra en retrasos en el trabajo, así como de arrastre del alcance (es decir, el aumento de los requisitos de la actividad en el tiempo).

- b) Los contratos por tiempo se basan en montos máximos estimados para cubrir el nivel de esfuerzo esperado y los honorarios profesionales correspondientes, así como para la recuperación de los gastos en que los responsables de la consultoría pudieran incurrir; por ejemplo, por concepto de viajes, viáticos y comunicación (generalmente a precio de costo y sin recargo adicional), e incluso, de ser necesario, una provisión para imprevistos.

En el caso de los contratos por tiempo es preciso incluir, en los términos de referencia correspondientes, descripciones claras del trabajo y los resultados esperados. Asimismo, los consultores deben presentar propuestas muy específicas sobre el tipo de trabajo que se realizará, la(s) persona(s) responsable(s), el nivel de esfuerzo que la actividad entrañará y los productos que se entregarán a la Comisión. Los montos establecidos (costos totales) para cubrir los honorarios y gastos objeto del contrato de prestación de servicios de consultoría constituyen la base para negociar en forma justa posibles enmiendas al contrato relacionadas con plazos extendidos y tareas o gastos adicionales, en caso de llegar a requerirse modificaciones en virtud del alcance o la naturaleza del trabajo o de los resultados esperados. Los términos de referencia deben indicar expresamente si se abonará el importe total del contrato o si la cantidad total a pagarse se determinará en función de una facturación por tiempo.

- c) Los contratos por monto fijo se basan en estimaciones de montos determinados o fijos, establecidos para cubrir tanto los honorarios profesionales como (posible, aunque no necesariamente) los gastos asociados con las tareas o actividades a desempeñar.

Los contratos por monto fijo suelen utilizarse en los casos en que la Comisión y los consultores concursantes pueden predecir con suficiente certitud la naturaleza de los servicios, el tiempo y los gastos necesarios para la realización del trabajo en cuestión. Este tipo de contrato suele ser recomendable para servicios de consultoría con un alcance relativamente reducido y limitados por cuanto al número de componentes del trabajo a realizar, el nivel de coordinación requerido y, en su caso, las necesidades de viaje o desplazamiento correspondientes.

Todos los contratos suscritos incluirán una descripción clara de los servicios de consultoría que se proporcionarán; las personas o equipos que los brindarán; el cronograma para la realización y conclusión de las actividades en cuestión, y los términos y las condiciones pertinentes a la prestación de dichos servicios, así como la cantidad y la base de pago correspondientes.

## **2.5 Bases para la selección de consultores**

Se contratará a los consultores sobre la base de un proceso de selección cuyo costo administrativo resulte razonable en relación con el valor y costo previstos para la prestación de servicios de consultoría objeto de la contratación.

En consonancia con este principio, la selección de consultores para la realización de tareas y actividades en el marco de los proyectos de la Comisión se llevará a cabo mediante el proceso competitivo (de licitación) descrito en el presente manual. Con ello se reconoce que el trabajo justifica una amplia búsqueda para identificar a consultores que puedan ser idóneos y que tal vez aún no se hayan presentado ante la Comisión o no hayan sido identificados por ésta.

En algunos casos será posible asignar un contrato de prestación de servicios de consultoría a un proveedor único, sin recurrir a un proceso de licitación, si se cumplen determinados requisitos y si el valor del contrato propuesto no supera los 100,000 dólares canadienses (\$C). Ello podrá ocurrir si:

- i. el consultor cualificado e idóneo es fácilmente identificable dado lo limitado del número o conjunto de expertos con experiencia necesaria en la materia, o por su destacado compromiso en procesos de la Comisión en curso o tener credenciales sobresalientes con socios de la CCA;
- ii. el costo de un proceso de licitación resulta desproporcionado en relación con su valor, o
- iii. debido a circunstancias imprevistas, el calendario para completar el trabajo en cuestión no podría cumplirse de llevarse a cabo un proceso de licitación.

El/la titular de unidad o director(a) de área decidirá el enfoque que se adoptará para cada oportunidad de consultoría. Si se opta por un proceso de contratación de proveedor único, sin licitación, la persona o equipo de consultoría a quien se pretenda asignar el contrato

deberá presentar una propuesta de servicios. En tal caso, el/la titular de unidad o dirección también habrá de redactar un memorando en el que se detallen las razones por las que el contrato de prestación de servicios de consultoría no se ha adjudicado mediante un proceso competitivo (“memorando de proveedor único”) y presentarlo, acompañado de información sobre la persona o equipo de consultoría en cuestión y su propuesta, a la dirección ejecutiva de la Comisión para obtener su aprobación.

Las oportunidades de consultoría se anunciarán de acuerdo con los términos descritos en el apartado 2.6.

## **2.6 Convocatorias para la presentación de propuestas**

Toda convocatoria para la presentación de propuestas contendrá, por lo menos, la totalidad de los términos de referencia (véase el apartado 2.3, *supra*) para el trabajo o la actividad en cuestión, junto con los términos y condiciones del contrato resultante del proceso de selección, así como indicaciones sobre la forma y los plazos en que deberán presentarse las propuestas para los servicios requeridos. Estas convocatorias deben incluir también todas las obligaciones específicas aplicables a la persona o equipo responsable de los servicios de consultoría (como el requisito de entregar a la Comisión informes en un formato determinado); los detalles de sanciones aplicables en caso de retrasos o entrega de resultados fuera de los plazos establecidos; requisitos sobre seguros, y lineamientos respecto del manejo de las monedas y la base para su conversión.

Todas las convocatorias para la presentación de propuestas especificarán que la persona o entidad consultora debe firmar y cumplir con la *Declaración de aceptación del contrato, y de imparcialidad e independencia de la consultoría* (anexo D del contrato).

Antes de publicar una convocatoria para la presentación de propuestas, el/la titular de unidad o dirección la compartirá con la dirección administrativa para su revisión, y con la dirección ejecutiva para su aprobación.

En el apéndice B del presente manual para la contratación de servicios profesionales de consultoría externos se incluye un modelo o plantilla de convocatoria para la presentación de propuestas.

## **2.7 Notificación de las oportunidades de consultoría**

Es responsabilidad de cada titular de unidad o dirección describir las necesidades de la Comisión respecto de trabajos o actividades específicos para los que se requiere la contratación de servicios externos de consultoría, así como planificar y efectuar los arreglos conducentes a la publicación de la notificación de tales requerimientos. Antes de hacerse públicas en el sitio web de la Comisión, las notificaciones relativas a cada oportunidad de contratación de servicios de consultoría (incluida la correspondiente convocatoria para la presentación de propuestas) deberán someterse a la revisión y aprobación de la persona titular de unidad o dirección.

En el marco del proceso de licitación, el Secretariado publicará en el sitio web de la Comisión las convocatorias para la presentación de propuestas relativas a trabajos,

actividades o tareas para las que se requiera la prestación de servicios de consultoría. Los anuncios correspondientes se promocionarán en las redes sociales del Secretariado.

Los consultores que, habiendo presentado propuestas para participar en una licitación, no hayan obtenido la adjudicación de un contrato recibirán una notificación por la que se les comunicará que no fueron seleccionados.

## **2.8 Criterios y proceso de evaluación**

El/la titular de unidad o dirección formulará los criterios de evaluación y términos aplicables al proceso de licitación. Como parte de dicho proceso se evaluarán y calificarán todas las propuestas presentadas por posibles consultores para la contratación de los servicios de consultoría requeridos por la Comisión.

Las convocatorias para la presentación de propuestas especificarán los criterios aplicables, el puntaje o ponderación correspondiente a cada uno y la calificación mínima requerida para que las propuestas presentadas por los licitantes se consideren válidas y sean tomadas en consideración en el proceso de evaluación.

Tales criterios reflejarán indicadores lo mismo genéricos que específicos del trabajo y actividades en cuestión, según corresponda (a determinarse por parte del (la) titular de unidad o dirección responsable). Los criterios de evaluación y el sistema de calificación o puntaje aplicables se utilizarán en forma objetiva y coherente en la evaluación de cada propuesta recibida en respuesta a una convocatoria publicada.

En el apéndice C de este manual se presentan las pautas para la evaluación de propuestas, junto con los criterios genéricos y la escala de calificación (puntajes máximos) aplicables.

## **2.9 Negociación del contrato y preparación de documentos**

Luego de la selección de una persona o entidad consultora (en conformidad con el proceso de evaluación de propuestas descrito en el apéndice C), el/la titular de unidad o dirección negociará los términos y condiciones específicos del correspondiente contrato de prestación de servicios de consultoría con la parte seleccionada.

Una vez convenidos los términos y condiciones contractuales que resulten satisfactorios para ambas partes, el/la titular de unidad o director(a) de área preparará el borrador de un contrato para la prestación de servicios de consultoría que refleje las actividades y los términos y condiciones acordados, aplicables al trabajo de consultoría en cuestión, utilizando como base el modelo de contrato estándar de la Comisión que se presenta en el apéndice D de este manual.

Si por cualquier motivo no se logra convenir términos y condiciones que resulten satisfactorios tanto para la Comisión como para la persona o entidad consultora seleccionada, el/la titular de unidad o dirección documentará por escrito las circunstancias (dejando constancia de ello en el expediente) y procurará la aprobación de la dirección administrativa para negociar el contrato con la siguiente entidad candidata mejor calificada que se encuentre disponible y cuya propuesta haya cumplido con los requisitos mínimos para ser considerada en la licitación objeto de la convocatoria para la presentación de

propuestas. En tal caso, con la autorización de la dirección administrativa, se procederá a entablar las negociaciones pertinentes. Si llegase a ocurrir que no se identifican consultores candidatos aceptables (que satisfagan los requisitos establecidos para la licitación), el/la titular de unidad o director(a) de área reiniciará el proceso de convocatoria y selección de consultores, o bien aplicará una estrategia distinta para llevar a cabo la actividad, buscará otros medios para la contratación de los servicios o, incluso, abandonará la búsqueda de la consultoría. En cualquiera de los escenarios, el/la titular de unidad o dirección documentará el proceso en un memorando informativo que se conservará en el expediente correspondiente.

En ningún caso la Comisión reembolsará gastos derivados de la preparación de propuestas a los concursantes o consultores contratados. Todos los gastos asociados a la prestación de los servicios de consultoría en cuestión deberán especificarse en el contrato que ambas partes acuerden y firmen.

## **2.10 Documentación del contrato**

Para la realización y gestión de todos los servicios profesionales proporcionados por consultores externos se requiere de un contrato formal suscrito por escrito entre la Comisión y el consultor. En el apéndice D del presente manual figura un modelo de contrato estándar, disponible también en la red interna de la organización (intranet).

El/la titular de unidad o director(a) de área revisará y aprobará el borrador del contrato de prestación de servicios de consultoría, y lo enviará la dirección ejecutiva para su revisión y firma.

## **2.11 Autorización del contrato y representantes legales**

Para ser válidos, todos los contratos para la prestación de servicios de consultoría deben estar firmados por representantes legítimos tanto del consultor como de la Comisión, a saber:

Para el consultor: El contrato será firmado personalmente por la persona consultora en caso de que ejerza en forma particular o por la persona autorizada para vincular jurídicamente a la entidad u organización consultora. En los casos en que dos o más personas o equipos de consultoría liciten de manera conjunta, el contrato deberá estar firmado por un representante autorizado en nombre del grupo. En la práctica, y debido a cuestiones relacionadas con la responsabilidad contractual, no se aconseja celebrar contratos con más de una parte consultora para la prestación conjunta de los servicios requeridos. Si la persona consultora actúa como figura principal (y, por ejemplo, cuenta con subcontratistas que colaboran en diversos aspectos del trabajo o actividades objeto de la contratación), ésta será entonces responsable por la calidad y puntualidad del conjunto de los servicios proporcionados por todos los subcontratistas que trabajen bajo los términos del contrato suscrito con la CCA, así como del pago correspondiente.

Para la Comisión: Todos los contratos para la prestación de servicios de consultoría serán firmados por la dirección ejecutiva.

**2.12 Autorización para proceder**

No deberá proporcionarse ningún servicio de consultoría sin una autorización previa por escrito del trabajo que se realizará. Si fuera necesario dar inicio a la labor antes de que se haya completado la documentación contractual formal para proceder con la firma del correspondiente contrato de prestación de servicios de consultoría, será preciso entonces que el/la titular de unidad o dirección emita por escrito una autorización provisional en la que se identifique a la persona o entidad consultora y que limite el valor de los servicios provisoriamente aprobados a un monto que no podrá exceder los \$C15,000 en honorarios profesionales y gastos.

**2.13 Enmiendas al contrato**

Cualquier enmienda al alcance, programación y cantidad o base de costo (según corresponda) del trabajo contratado, así como a otros términos y condiciones importantes relacionadas, requerirá una enmienda formal y por escrito del contrato original. El/la titular de unidad o director(a) de área recomendará y documentará la(s) enmienda(s) realizada(s), misma(s) que deberá(n) contar con la aprobación de la dirección ejecutiva.

Las enmiendas a los términos de un contrato de prestación de servicios deberán autorizarse por escrito por los representantes legales de ambas partes.

**2.14 Pago de servicios y reembolso de gastos**

El pago se hará solamente por los honorarios legítimos (razonables) de consultoría y los gastos aprobados en que se incurra de conformidad con el contrato suscrito para la prestación servicios profesionales, y solamente previa recepción y aceptación documentada por parte del Secretariado de los productos o resultados previstos y de la(s) factura(s) de los consultores, según se especifica más adelante.

Los pagos por servicios profesionales y gastos aprobados para la realización del trabajo o actividades contratadas se efectuarán de acuerdo con las disposiciones al respecto especificadas en el contrato. La aplicación de disposiciones relativas a multas o sanciones por entrega fuera de plazo se reflejará en el primer pago en que dicha aplicación sea posible.

**2.15 Términos y condiciones de pago**

- i) Requisitos de pago. No se efectuarán pagos de honorarios profesionales o gastos hasta que:
  - a) se reciba una factura válida;
  - b) el/la titular de unidad o dirección correspondiente haya aceptado por escrito los resultados de los servicios y actividades contratadas, lo cual significa que se ha completado el trabajo en cuestión y se ha incurrido en los gastos facturados según lo estipulado en el contrato de prestación de servicios de consultoría suscrito, y

- c) el/la titular de unidad o director(a) de área —o, en el caso del pago final, la dirección ejecutiva— proporcione por escrito la autorización del pago en cuestión, lo que incluye la confirmación y registro de haber recibido de la parte consultora la información requerida, así como todos los comprobantes o recibos y otros documentos de apoyo pertinentes, y de que se ha dado cumplimiento a los términos y condiciones contractuales correspondientes relativos a la facturación y al pago.
- ii) Recibos originales. Cuando se incurra en gastos distintos de aquellos especificados en el contrato como pagaderos en cantidades fijas (por ejemplo, viáticos para alimentación y tarifas por kilometraje), será necesaria la presentación de los recibos originales para justificar las solicitudes de reembolso de todo monto de más de \$C10 (o su equivalente en otras monedas).
- iii) Método de pago. Todos los pagos se efectuarán mediante cheque o transferencia bancaria (véase el apartado 2.18 respecto a la moneda que se utilizará).
- iv) Plazos. Las facturas de los consultores se deberán presentar y tramitar sin dilación. El pago de facturas que han sido ya aceptadas se efectuará normalmente dentro de los 30 días posteriores a la fecha de recibo por parte de la Comisión. En caso de que se llegara a impugnar una parte de la factura, se retendrá únicamente el pago proporcional correspondiente a dicha parte.
- v) Multas. En los términos de referencia del contrato de prestación de servicios de consultoría podrá indicarse la imposición de multas o sanciones por entrega fuera de plazo. De producirse una entrega fuera de plazo conforme a las condiciones contractuales aplicables, la(s) cantidad(es) estipulada(s) como penalización se deducirá(n) de la próxima factura pagadera. No se pagará la factura final hasta que se garantice que ninguna sanción continúa pendiente.

## OTROS ASUNTOS DE PROCEDIMIENTO QUE HAN DE ABORDARSE

Los apartados siguientes se refieren a aspectos relacionados con la selección, negociación y contratación de consultores y han de abordarse como parte integral del proceso general de contratación y prestación de servicios de consultoría. Según proceda, en los contratos correspondientes deberán incluirse cláusulas que den efecto a tales cuestiones.

### 2.16 Jurisdicción

Todos los contratos para la prestación de servicios de consultoría que la CCA suscriba se redactarán, administrarán y —a menos que se disponga lo contrario— sujetarán a las legislaciones de la provincia de Quebec y de Canadá, según proceda. Esto se especifica en las cláusulas 2.4 y 7.2 de la plantilla o modelo de contrato estándar de la Comisión.

## 2.17 Autonomía y medidas para evitar conflicto de intereses

No se otorgará ningún contrato para la prestación de servicios de consultoría a individuos que, en el momento de adjudicación, sean miembros activos de la función pública o de cualquier gobierno a escala nacional, territorial, estatal, regional, provincial o municipal y que pudieran recibir un beneficio o compensación derivado del contrato.

En todos los contratos para servicios de consultoría deberá incluirse una cláusula especial —bajo la forma de la *Declaración de aceptación del contrato, y de imparcialidad e independencia del consultor*— que dé efecto a esta norma.

Al interior del Secretariado, los pagos contractuales serán gestionados por la unidad de contabilidad, que actúa con independencia de la persona titular de unidad o dirección que solicita y gestiona el trabajo realizado en el marco del contrato.

## 2.18 Moneda que se utilizará y base de conversión

- i) Para la autorización del contrato de prestación de servicios de consultoría y los asuntos administrativos relacionados, la moneda a utilizar será el dólar canadiense.
- ii) Los costos máximos o esperados de la(s) actividad(es) en cuestión —o bien rangos del presupuesto disponible— se determinarán y expresarán en dólares canadienses.
- iii) Al enviar sus propuestas, los consultores pueden presentar sus presupuestos (honorarios profesionales y gastos asociados) en la moneda de su país de residencia o en la moneda del país en que esperan efectuarlos.
- iv) En las convocatorias para la presentación de propuestas podrá incluirse una declaración específica de las tasas de conversión de moneda que utilizará la CCA.
- v) Para efectos de la evaluación y comparación de las propuestas presentadas por los consultores candidatos —o bien para la negociación de honorarios, gastos y otros costos—, las cantidades expresadas en la moneda de cualquiera de las Partes (u otras monedas para consultores de países ajenos a América del Norte) se convertirán a dólares canadienses utilizando la(s) tasa(s) de cambio fijada(s) por la CCA para el año de publicación de la convocatoria para la presentación de propuestas en cuestión.
- vi) Las cantidades previstas en el contrato se expresarán en dólares canadienses o estadounidenses.
- vii) Por lo que respecta al pago de gastos, el reembolso sólo podrá efectuarse en dólares canadienses o estadounidenses, según se estipule en el contrato.
- viii) Este proceso se aplicará tanto a los contratos iniciales como a toda enmienda de éstos.

## 2.19 Idiomas

La Comisión posee tres idiomas oficiales: español, francés e inglés. Toda la documentación, incluidos los contratos de prestación de servicios de consultoría, se proporcionará en el idioma que escojan los concursantes y consultores seleccionados.

Los concursantes en el proceso de licitación podrán comunicarse con la Comisión y presentar propuestas y documentos relacionados en cualquiera de los tres idiomas oficiales. No obstante, los documentos, resultados y productos previstos y derivados del trabajo contratado, incluidas sus entregas parciales, deberán entregarse en el idioma o idiomas especificados en los términos de referencia del contrato correspondiente.

A menos que se especifique de otro modo en el contrato de prestación de servicios de consultoría en cuestión, la traducción de informes y otro tipo de materiales, así como su publicación y distribución posteriores, serán prerrogativa y responsabilidad exclusiva de la Comisión.

## 2.20 Seguros

Se espera que los consultores posean un seguro de responsabilidad civil profesional con cobertura adecuada frente a terceros, de propiedad intelectual y bienes materiales en relación con la prestación de los servicios contratados y también para compensaciones de empleador a empleado. (Para consultar datos específicos, véase la cláusula 2.13 del contrato estándar para la prestación de servicios de consultoría, como se indica en el apéndice D de este manual.)

## 2.21 Solución de conflictos contractuales

Respecto de todo contrato de prestación de servicios de consultoría suscrito, las partes se esforzarán de la mejor forma posible para superar en forma amistosa cualquier conflicto.

Todo conflicto entre el consultor y el Secretariado en relación con cualquier aspecto de los servicios de consultoría contratados o de los gastos que no pueda concertarse en forma amistosa se presentará, para un arbitraje válido, a una tercera parte independiente aceptada por ambas partes. (Para consultar detalles al respecto, véase la cláusula 6.1 de la plantilla o modelo de contrato estándar de la CCA, según se indica en el apéndice D de este manual.)

## 2.22 Privilegios e inmunidades

De conformidad con el *Acuerdo de Sede entre el Gobierno de Canadá y la Comisión para la Cooperación Ambiental (CCA)*, los bienes y activos de la Comisión gozan de inmunidad frente a todo registro, requisa, confiscación, expropiación y cualquier otra forma de interferencia, por acción ya sea ejecutiva, administrativa, judicial o legislativa.

Todo contrato de prestación de servicios de consultoría deberá incluir la cláusula siguiente:

Ninguna de las disposiciones contenidas en el presente Contrato podrá interpretarse como renuncia, expresa o implícita, de la inmunidad ante un litigio, proceso o ejecución legal, o de cualquier prerrogativa, exención u otro tipo de inmunidad, de que la Comisión se beneficie conforme a los términos de una convención, acuerdo, ley o decreto pertinente, ya sea nacional o internacional.

---

## **Parte 3. Funciones y responsabilidades en la contratación**

---

### **3.1 Responsabilidades de gestión general**

La dirección administrativa de la CCA es responsable de dar cumplimiento a este manual, así como de identificar y recomendar cambios a los principios generales de la contratación de servicios de consultoría, con miras a mejorar los procesos, procedimientos, funciones y responsabilidades relacionados, al igual que los modelos o plantillas correspondientes.

### **3.2 Responsabilidades de la persona titular de unidad o dirección**

El/la titular de unidad o director(a) de área tendrá la responsabilidad primordial de realizar la gestión cotidiana de la(s) actividad(es) aprobada(s), lo cual incluye los elementos de planificación, asignación de personal, supervisión del contrato, presentación de informes de estado o avance, aseguramiento de la calidad técnica y administración general necesarios para llevar a buen término el trabajo objeto de la contratación, salvaguardando en todo momento los intereses de la Comisión, garantizando el trato equitativo de los consultores y trabajando con el/la líder de proyecto, el/la asistente de unidad y otros integrantes del personal, según corresponda, con el fin de cumplir dicha responsabilidad.

Corresponderá a la persona titular de unidad o dirección realizar personalmente las siguientes tareas o, en su caso, delegarlas en otras personas: líderes de proyecto o demás integrantes del personal:

- i) definir y documentar la naturaleza de la(s) actividad(es) a realizar y la necesidad de recurrir a servicios profesionales de consultoría, así como establecer y mantener las prácticas de gestión contractual correspondientes, incluido el enlace con la persona o entidad consultora a lo largo del trabajo, para garantizar que los servicios contratados efectivamente se obtengan y gestionen de acuerdo con los principios y procedimientos de contratación de la Comisión, y que los intereses de organización se protejan en forma responsable y manifiesta;
- ii) recomendar el tipo de contrato que se utilizará, así como preparar los términos de referencia y las convocatorias para la presentación de propuestas (incluidas posibles enmiendas posteriores), definir los criterios para la selección de la persona o equipo a cargo de la consultoría y obtener las aprobaciones necesarias;
- iii) determinar el momento y la forma en que se realizará la notificación de oportunidades para la prestación de servicios de consultoría, así como la publicación de convocatorias para la presentación de propuestas;
- iv) integrar el comité de evaluación a cargo de seleccionar a la persona o entidad consultora a la que se asignará el trabajo en cuestión, presidirlo y dirigir la evaluación de las propuestas recibidas de los consultores concursantes;
- v) obtener la confirmación de la recomendación del comité de evaluación y dar aviso a los consultores de la decisión favorable o desfavorable de la Comisión, según hayan sido, o no, seleccionados;

- vi) dirigir las negociaciones pertinentes con la persona o entidad consultora seleccionada —o, en caso de que tales negociaciones no concluyan satisfactoriamente, identificar a otros posibles consultores y negociar con ellos— y preparar el contrato correspondiente (con los términos acordados en dichas negociaciones) para su firma por parte de la dirección ejecutiva;
- vii) supervisar la prestación de servicios profesionales e interactuar con los consultores en términos profesional y técnico, según corresponda, a efecto de garantizar que los servicios de consultoría se realicen y los productos o resultados se entreguen en la forma y los plazos asentados en el contrato suscrito, considerando debidamente la naturaleza, intención y circunstancias en que se desarrolla la actividad, así como cerciorándose de que en todo momento se respeten plenamente los términos y condiciones contractuales;
- viii) preparar, presentar y emitir al personal directivo ejecutivo del Secretariado, según corresponda, informes sucintos y oportunos sobre el estado de avance, realización y conclusión de cada elemento o etapa de la(s) actividad(es) a su cargo;
- ix) revisar, obtener opiniones adicionales necesarias al respecto y aprobar los informes y documentos entregados a la Comisión —en versiones tanto preliminares como finales—, al igual que todo otro material, producto o resultado del trabajo asignado, en conformidad con el correspondiente contrato de prestación de servicios de consultoría, además de garantizar que todas las demás consultorías técnicas y profesionales, revisiones, ajustes y aprobaciones pertinentes se realicen o implementen de modo apropiado para cada circunstancia, y
- x) revisar y aprobar las facturas por honorarios y reembolso de gastos, corroborando su exactitud con acuerdo a los servicios contratados y entregados, y garantizar el pago de las facturas aprobadas, así como participar en cualquier proceso de solución de conflictos en relación con los aspectos técnicos y profesionales de los servicios contratados.

### **3.3 Coordinación del contrato**

La persona encargada de coordinar el contrato tendrá la responsabilidad cotidiana de garantizar que los datos que conforman el registro de consultores, los contratos de prestación de servicios profesionales de consultoría y la documentación relacionada con cada contrato se mantengan y registren apropiadamente y en forma ordenada durante cada una de las etapas del trabajo o actividad(es) en cuestión; asimismo deberá apoyar al (la) titular de unidad o dirección en el cumplimiento de sus responsabilidades.

El/la coordinador(a) de contrato tendrá como funciones primordiales:

- i) mantener un estrecho contacto con el/la titular de unidad o dirección correspondiente y brindarle apoyo durante todo el proceso de desarrollo del trabajo y la(s) actividad(es) en cuestión, a fin de ayudar a garantizar la obtención oportuna de los servicios contratados y que los correspondientes contratos de prestación de servicios de consultoría se gestionen de acuerdo con los procedimientos de contratación de la Comisión;

- ii) dar seguimiento al proceso e interactuar con el/la titular de unidad o dirección y, según resulte necesario, con los consultores, en cuanto a aspectos administrativos del contrato en cuestión, a fin de garantizar que las facturas y otros documentos relacionados o requeridos en el contrato se completen en forma oportuna y adecuada, respetando los términos y condiciones establecidas;
- iii) garantizar que el/la titular de unidad o dirección haya firmado la aprobación o aceptación todo informe preliminar o final, documentos y otros materiales, productos y resultados del trabajo y la(s) actividad(es) objeto del contrato de prestación de servicios de consultoría, así como asegurar que todos los demás requisitos administrativos del contrato han sido cumplidos;
- iv) asegurar que el/la titular de unidad o dirección revise y apruebe las facturas presentadas por los consultores, lo mismo intermedias que finales, por honorarios profesionales y gastos asociados, en correspondencia con los servicios contratados y prestados, así como garantizar que dichas facturas respondan a los términos de pago contractuales y que las facturas legítimas se salden oportunamente, y
- v) proporcionar apoyo administrativo a la persona titular de unidad o dirección en cualquier proceso de resolución de conflictos en lo correspondiente a aspectos relacionados con la administración del contrato en cuestión.

### **3.4 Lista de control para el proceso de aprobación**

A fin de facilitar el proceso, se elaboró una lista para llevar un control de las diversas aprobaciones (véase el apéndice E del presente manual), misma que deberá formar parte de la documentación correspondiente cada vez que se solicite una aprobación.

## **Apéndice A. Términos de referencia: pautas y modelo**

---

### **1. Pautas**

Los términos de referencia constituyen el planteamiento de los objetivos, naturaleza, alcance y propósito específico del trabajo y actividad(es) solicitados, de manera que conforman un elemento esencial de la información con base en la cual los consultores prepararán sus propuestas y —con la posibilidad de algunas modificaciones que pudieran ser acordadas por la Comisión y el la persona o entidad consultora seleccionada— serán parte integral del contrato de prestación de servicios de consultoría. Por consiguiente, los términos de referencia deben ser lo más completos, claros y precisos posibles, en función de la naturaleza de la actividad en cuestión.

Los términos de referencia se utilizan para cuatro propósitos:

1. como ayuda para lograr al interior de la Comisión el acuerdo y la aprobación necesarios antes de proceder con la publicación de una convocatoria para la presentación de propuestas;
2. para informar a los consultores candidatos sobre los requisitos en cuanto a los objetivos, alcance y resultados esperados del trabajo y actividad(es) en cuestión, de modo que puedan valorar en forma adecuada sus aptitudes e idoneidad respecto del trabajo solicitado, y preparar sus propuestas en conformidad;
3. con el propósito de brindar al comité de selección del consultor una base clara para evaluar hasta qué punto cada concursante ha logrado una comprensión cabal de los requisitos y presentado una propuesta sólida, integral y realista para realizar el trabajo solicitado, y
4. a efecto de facilitar las negociaciones con el consultor seleccionado en cuanto al trabajo por realizar y servicios a prestar, así como especificar la naturaleza y detalles de dicha labor en el correspondiente contrato de prestación de servicios de consultoría.

Resulta preciso contar con términos de referencia claros, con parámetros bien definidos y definiciones precisas. Esto es particularmente importante en las etapas iniciales de sondeo e investigación, así como en otro tipo de tareas iniciales donde el alcance, los detalles y las necesidades son más propensos a interpretarse de diversas maneras.

Los términos de referencia han de elaborarse tan pronto como se identifique claramente la necesidad de contratar servicios de consultoría para un proyecto; además, deben tener en cuenta y corresponder a los objetivos e hitos establecidos internamente para el trabajo y actividades en cuestión. Es indispensable contar con términos de referencia preliminares antes de elaborar la convocatoria para la presentación de propuestas; más aún, éstos deben finalizarse a tiempo para incluirlos en la propia convocatoria.

## 2. Modelo

Los términos de referencia deben indicar con toda claridad por lo menos los siguientes elementos:

- a) **Objetivos de la actividad y propósitos específicos del servicio solicitado:**  
Descripción lo más clara y precisa posible de los objetivos de la actividad general y los propósitos específicos de los servicios de consultoría solicitados, así como su relación con otros elementos del proyecto o actividad en general (de haberlos).
- b) **Naturaleza, alcance, requerimientos y plazos del trabajo requerido:**  
Exposición lo mejor definida posible del alcance y la cronología (fechas de inicio y término, objetivos a cumplir, puntos más importantes e hitos específicos de entrega o consecución) de la encomienda, junto con la mejor descripción posible de la naturaleza de los servicios y actividad(es) que deberán realizarse e indicación de todas las consideraciones, limitaciones y advertencias importantes.
- c) **Aportes, funciones y responsabilidades que se esperan de la consultoría:**  
Exposición lo más clara posible de lo que la Comisión, la persona o entidad consultora y cualquier tercera parte comprometida en el contrato de prestación de servicios de consultoría deberán aportar, tanto en términos de responsabilidades primordiales como de otras funciones o actividades de apoyo que habrán de desempeñar.
- d) **Productos o resultados esperados:** Descripción lo más pertinente disponible de los principales resultados intermedios y finales que deberá(n) proporcionar la parte consultora y cualquier otra parte comprometida, incluidos detalles de cualesquiera productos o materiales, formato particular, idioma, presentación u otros aspectos del desempeño de los servicios de consultoría contratados.

Una vez que los términos de referencia de un trabajo o actividad(es) en particular hayan recibido la aprobación interna necesaria para proceder, se incluirán en la convocatoria para la presentación de propuestas correspondiente para su publicación y distribución (véase el apéndice B).

## Apéndice B. Convocatorias para la presentación de propuestas: pautas y modelo

---

### 1. Pautas

La convocatoria para la presentación de propuestas es un documento en el que se exponen los requisitos establecidos por la Comisión para los servicios de consultoría solicitados, al igual que las instrucciones para que los concursantes respondan a tales requisitos.

Debido a que estas convocatorias constituyen el fundamento con base en el cual los consultores prepararán sus respuestas, es muy importante que la información que proporcionan sea lo más completa y exacta posible, de manera que los concursantes en la licitación puedan preparar propuestas que respondan plenamente a los requisitos específicos del trabajo o actividad(es) en cuestión y que las propuestas presentadas a la Comisión sean comparables.

La integración de una convocatoria para la presentación de propuestas precisa de información y aportaciones de varias fuentes, lo que a su vez entraña un nivel considerable de esfuerzo de coordinación y de tiempo, a fin de tenerla lista para aprobación interna y posterior publicación. Por ello, la preparación de cada convocatoria usualmente ha de comenzar inmediatamente después de que se designa al (la) titular de unidad o dirección responsable de la actividad correspondiente, y una vez aprobados los términos de referencia del trabajo.

Tras la recepción de las respuestas a una convocatoria para la presentación de propuestas y conforme a lo establecido en el presente manual, la Comisión deberá llevar a cabo el proceso de contratación de servicios de consultoría de acuerdo con los plazos previstos para el caso específico en cuestión.

### 2. Modelo

Las convocatorias para la presentación de propuestas deberán identificar o proporcionar, por lo menos, los siguientes elementos e información:

- a) **Descripción de los servicios requeridos**, con especificación de un título descriptivo del trabajo o actividad(es) objeto de la convocatoria y un resumen breve de las tareas en cuestión, aludiendo a los términos de referencia proporcionados como material adjunto a la convocatoria.
- b) **Declaración de los requisitos obligatorios** (es decir, aquellos que deben cumplirse a fin de que una propuesta reúna las condiciones para su consideración ulterior).
- c) **Términos de referencia** para el trabajo o tareas en cuestión (anexo A del contrato).
- d) **Lista de la información adicional a proporcionar**, incluidas referencias de clientes anteriores.
- e) **Borrador del contrato** que se utilizará —incluidos los términos y condiciones aplicables— **adaptado para la actividad específica** (véase la referencia a la plantilla o modelo de contrato estándar para la prestación de servicios de consultoría, en el

apéndice D de este manual), o bien una descripción detallada del tipo de contrato a utilizar (según se describe en el apartado 2.4 del presente manual).

- f) **Declaración de aceptación del contrato, y de imparcialidad e independencia del consultor** (anexo D del contrato).
- g) **Posibles contactos.** Nombres y teléfonos o direcciones de las personas de contacto siguientes:
  - i) integrantes de la propia Comisión o de otras organizaciones —según proceda— que la persona o equipo a cargo de la consultoría pudieran utilizar como contactos de utilidad para entender mejor el contexto y la naturaleza de los requisitos;
  - ii) el/la titular de unidad o dirección responsable del trabajo objeto de la convocatoria, a quien se podrán enviar las solicitudes de aclaración para los requisitos.
- h) **Procedimiento de selección que se utilizará.** Breve descripción del proceso de selección aplicable, a saber: i) una exposición clara de los criterios de evaluación que se utilizarán para evaluar las propuestas y seleccionar a los mejores licitantes, con especificación de la consideración que se dará —o no— al precio o presupuesto; ii) puntajes máximos e importancia o factor de ponderación para cada criterio, y iii) puntajes mínimos requeridos a efecto de que una propuesta califique para consideración ulterior.
- i) **Nivel estimado de recursos requeridos.** Exposición del nivel estimado o máximo de esfuerzo, expresado en términos del tiempo profesional (total de personas-mes) requerido para proporcionar los servicios solicitados, o indicación del presupuesto máximo disponible (asignado) para el trabajo y actividad(es) en cuestión.
- j) **Condiciones del pago.** Detalles acerca de cualesquiera requisitos o preferencias de la Comisión respecto de las condiciones de pago por los servicios (por ejemplo, contra entrega y aceptación de productos o resultados intermedios y finales).
- k) **Información financiera y otro tipo de información confidencial.** Información o certificaciones relativas a seguros, estados financieros, propiedades y autonomía, etc.) que puedan ser solicitadas a las partes consultoras, ya sea como parte de sus propuestas durante el proceso de selección o bien en las negociaciones previas a la firma del correspondiente contrato de prestación de servicios de consultoría, así como detalles sobre multas o sanciones por entrega fuera de plazo aplicables con apego al contrato.
- l) **Fechas límite para la presentación de propuestas y la toma de decisión.** Hora y fecha de cierre del plazo en que se recibirán las propuestas para ser consideradas, así como la fecha prevista para realizar la selección.
- m) **Modalidades aceptables para la presentación de las propuestas.** Nombre y correo electrónico de la persona a quien se deberá hacer llegar las propuestas, así como indicación de los medios aceptables para la entrega o transmisión de éstas a la Comisión, incluidas cualesquiera restricciones aplicables al respecto.

## Apéndice C. Criterios para la evaluación de propuestas y proceso de selección del consultor: pautas y modelo de evaluación estándar

---

### 1. Propósito

El proceso para la evaluación de propuestas y selección de consultores se centra en ciertos criterios y método de calificación que permiten garantizar la aplicación imparcial y efectiva de los pasos necesarios para seleccionar, mediante un proceso competitivo (licitación), a la persona o entidad consultora a contratar.

Al definir y aplicar tales criterios y puntajes de calificación se cumplen los siguientes propósitos:

- i) **Se simplifica el proceso de selección y aumenta su efectividad**, gracias a la identificación clara de las propuestas “inadmisibles” (es decir, que no satisfacen los requisitos obligatorios o esenciales definidos o que no alcanzan el puntaje mínimo establecido) o cuya calidad no se considera suficiente en comparación con otras y que, por lo tanto, se pueden descartarse sin ulterior consideración.
- ii) **Aumenta la posibilidad de recibir propuestas satisfactorias y comparables**, mediante la definición clara de atributos que se evaluarán y el valor asignado a cada cual, con lo que se alienta a los concursantes a abordar en sus propuestas los mismos asuntos y requisitos con un nivel de detalle comparable.
- iii) **Se proporciona una base general y coherente para preparar el intercambio de información en torno a las propuestas recibidas**, lo cual resulta esencial para el comité de selección y, a menudo, interesa a los consultores que no tuvieron éxito en el proceso competitivo.
- iv) **Se selecciona la mejor propuesta de consultoría** mediante la identificación y evaluación de los consultores que demostraron estar calificados para realizar el trabajo y, entre éstos, la elección de la propuesta considerada más adecuada.
- v) **Se identifican posibles cambios necesarios en la negociación de un contrato con la parte consultora mejor evaluada**, gracias a la posibilidad de destacar sistemáticamente cualquier aspecto poco claro o inapropiado de la propuesta ganadora.

### 2. Requisito de uso

Los criterios de evaluación definidos para el trabajo y actividad(es) en cuestión deberán utilizarse a efecto de evaluar las propuestas recibidas en el marco de un proceso competitivo (licitación). Resulta esencial garantizar que dichas propuestas aborden en forma adecuada los términos de referencia, así como otros requisitos contractuales.

### **3. Definición de criterios de evaluación apropiados y de puntajes máximos**

El proceso y programa de evaluación a seguir —incluidos los criterios de evaluación, los puntajes máximos de calificación aplicables y el puntaje mínimo requerido (ya sea en total o bien por criterio o conjunto de criterios) para que una propuesta se considere pertinente para ulterior consideración— han de establecerse al momento de elaborar una convocatoria para la presentación de propuestas. Dicha información deberá incluirse en la convocatoria en cuestión, de modo que los consultores interesados puedan conocer y entender las prioridades de la Comisión, y asegurarse de responder a éstas en forma apropiada.

Los criterios de evaluación y la puntuación máxima asignada a cada uno han de reflejar aquellos aspectos o atributos de la actividad que se consideren más importantes para su realización exitosa, especialmente en términos de la calidad del trabajo y de los resultados esperados. En la práctica, la lista de criterios de evaluación genéricos que se presenta más adelante (inciso 4) podría necesitar algunas modificaciones, ya que al evaluar el grado en que las propuestas recibidas cumplen con cada criterio se considerarán los atributos específicos de la(s) actividad(es) requerida(s). Las variaciones en la pertinencia y calidad de las propuestas recibidas podrán reconocerse y se reflejarán en la calificación (puntuación) asignada a cada cual en relación con los criterios correspondientes.

Por otra parte, la cualificación y competencia de la persona o entidad consultora (y de su personal clave, de ser el caso) podrá evaluarse tan sólo mediante la revisión de los currículos y la revisión de las referencias personales con respecto al trabajo de la firma o de los consultores particulares, así como referencias de clientes anteriores proporcionadas directamente a la Comisión.

El equipo consultor propuesto deberá evaluarse en su conjunto atendiendo a su capacidad para llevar a cabo la actividad conjuntamente. Los integrantes del equipo serán valorados con relación a sus: i) conocimientos especializados (pertinencia de la formación académica, capacitación y aptitudes profesionales respecto de la actividad propuesta); ii) experiencia (nivel y alcance de la misma, y correspondencia de actividades y cargos previamente desempeñados con las tareas o requerimientos propuestos para la consultoría en cuestión), y iii) pertinencia o idoneidad contextual (idioma[s] y experiencia convenientes para la o las regiones geográficas, cultura, subgrupos y condiciones en las que se realizará[n] la[s] actividad[es] en cuestión).

### **4. Consideración del precio y presupuesto previsto como factores en los criterios de evaluación**

En ocasiones puede ser complicado estimar el costo de algunas actividades, sobre todo en el caso de trabajos complejos desde el punto de vista técnico, exploratorios, de alto nivel de especialización o innovadores. En tales casos, las convocatorias para la presentación de propuestas no deberán incluir monto fijo establecido para el trabajo y, en su lugar, deberán permitir a los licitadores proponer un precio. Esto, sin embargo, no necesariamente significa que el contrato de prestación de servicios de consultoría deba asignarse a la propuesta con el presupuesto más bajo, ni que el precio vaya a constituir el principal criterio para la selección

de la parte consultora, toda vez que cabe la posibilidad de que un precio más bajo indique un esfuerzo insuficiente o una calidad inferior.

La decisión con respecto a la consideración —o no— del precio como criterio en la selección del consultor deberá tomarse para cada contrato de prestación de servicios de consultoría antes de la publicación de la correspondiente convocatoria para la presentación de propuestas. En caso de que el precio sea un factor a considerar de evaluación de las propuestas, ello se deberá expresar claramente en la convocatoria, indicando con la mayor precisión posible la ponderación que se le dará o la forma en que se le incluirá en el proceso. Otra posibilidad consiste en determinar el presupuesto específico asignado al trabajo, e indicarlo en la convocatoria, de manera que el comité pueda evaluar la forma en que cada propuesta se ajusta al presupuesto establecido, en lugar de centrarse en las propuestas de menor costo.

Los siguientes criterios de evaluación genéricos y puntajes máximos o calificaciones típicas (normalmente para un total de 100) pueden utilizarse en la forma que aquí se presenta, o bien se pueden modificar, extender o complementar según dicten las características y circunstancias de la(s) actividad(es) por realizar:

<u>Criterios de evaluación genéricos</u>	<u>Rango típico de calificación</u> <u>(puntajes máximos)</u>
1. Comprensión de los requerimientos del trabajo	5 a 10
2. Experiencia de la persona o entidad consultora en la materia	5 a 10
3. Pertinencia del enfoque y el plan de trabajo propuestos	25 a 40
4. Cualificación y competencia del personal clave	40 a 60
5. Adecuación del precio o presupuesto propuesto	10 a 20
Total	<hr/> <u>100</u>

Obsérvese la norma de conversión de monedas para la evaluación y negociación en el apartado 2.18.

## **5. Evaluación**

### **5.1 ¿Quién se encarga de evaluar las propuestas?**

El proceso de evaluación es responsabilidad de un comité de evaluación *ad hoc*, usualmente conformado por no menos de dos y no más de cuatro integrantes y presidido

por el (la) titular de unidad o dirección, quien seleccionará a sus miembros entre representantes de cada país no-empleados del Secretariado. Los integrantes del comité de evaluación deberán tener conocimiento del proyecto en cuyo marco se desarrollará la actividad (por ejemplo, formar parte del comité directivo del proyecto) o bien contar con la experiencia específica necesaria para evaluar debidamente las propuestas. Si se presentan excepciones, es necesario que estén debidamente justificadas y documentadas.

Durante la evaluación de las propuestas, cada integrante del comité en representación de un país podrá consultar con otros colegas que pertenezcan a su propio gobierno nacional; no obstante, cada país tendrá una sola voz en las reuniones y aportará una única evaluación por propuesta. Cualquiera de los tres países podrá optar por no participar en el proceso de evaluación (por ejemplo, si la actividad se circunscribe a otro país). La persona que preside el comité deberá llevar un registro de la integración de éste, así como del proceso de evaluación, y hacer constar cualquier modificación al respecto.

## **5.2 Proceso de evaluación**

El proceso de evaluación debe comenzar lo antes posible luego del cierre oficial de la recepción de propuestas.

- i) Cada integrante del comité de evaluación recibirá una copia de cada una de las propuestas calificadas recibidas (es decir, aquellas que cumplan los requisitos básicos de presentación), junto con la correspondiente convocatoria para la presentación de propuestas y un cuadro de datos para evaluar las propuestas. En forma individual, los integrantes del comité examinarán y calificarán cada propuesta, utilizando los criterios de evaluación y los puntajes máximos establecidos, y comunicarán a quien preside el comité los resultados de sus evaluaciones.
- ii) El(la) titular de unidad o dirección que preside el comité programará una reunión del éste en una fecha razonable, en función del número de propuestas recibidas y la complejidad del trabajo o actividad(es) en cuestión, y reunirá las calificaciones y observaciones de los integrantes del comité. En los casos en que una sola propuesta sobresalga como la mejor valorada por todo el comité, se notificará a los integrantes del comité, quienes podrán optar por confirmar la selección por correo electrónico, sin necesidad de celebrar una reunión.
- iii) Los integrantes del comité de evaluación se reunirán con el propósito de comentar y examinar las razones de sus evaluaciones individuales, prestando especial atención a aquellas propuestas para las que las calificaciones de un mismo criterio varíen considerablemente. Tras deliberar sobre la calidad de cada propuesta, así como otras consideraciones pertinentes, el comité determinará las calificaciones finales asignadas a las propuestas recibidas. Para ello, se habrá elaborado un breve resumen (en forma de lista con viñetas) de cada propuesta, con los puntos fuertes o atributos destacados y los puntos débiles que se hayan detectado según los criterios de evaluación. De ser necesario, este proceso de calificación de las propuestas se realizará de nueva cuenta hasta llegar a un consenso.

- iv) La persona al frente del comité de evaluación confirmará por escrito el nombre de la parte consultora seleccionada. El expediente del contrato que se suscriba para la actividad o trabajo en cuestión deberá incluir esta confirmación, junto con las calificaciones globales asignadas a las propuestas participantes y los resúmenes de los puntos fuertes y débiles de cada propuesta.
- v) Si ninguna de las propuestas recibidas obtuviese la calificación mínima aceptable, el/la titular de unidad o dirección determinará los pasos a seguir, entre los que pueden incluirse la revisión de la convocatoria para la presentación de propuestas, de los criterios establecidos para las tareas o actividades en cuestión o del grupo de posibles concursantes.

## Apéndice D. Contrato para la prestación de servicios de consultoría: pautas y modelo

---

### Pautas

El modelo de contrato estándar de la CCA para la prestación de servicios de consultoría está disponible en la red interna de la organización (intranet). A fin de facilitar la adaptación del contrato en función de las características y condiciones específicas del trabajo y los servicios de consultoría en cuestión, se recomienda el uso de la lista de control elaborada para tal efecto (véase la página siguiente). Al utilizar la plantilla o modelo de contrato estándar, es importante tomar en consideración las siguientes observaciones:

- a) En los espacios en blanco se deben incluir los detalles específicos correspondientes, como nombres de las partes y fechas del contrato.
- b) Cuando el modelo de contrato proporcione opciones y alternativas (entre corchetes en el texto estándar de la plantilla), deberá seleccionarse la opción aplicable y borrarse las demás.
- c) Después de la página de firmas, se proporciona una muestra de la “Lista de anexos”, en la que se identifican los **anexos que han de incluirse como parte del contrato de prestación de servicios de consultoría**. Asimismo, cabe la posibilidad de incluir como anexo al contrato algunas descripciones e información detallada proporcionadas en la propuesta de consultoría seleccionada, según proceda, con las indicaciones apropiadas en correspondencia a las respectivas referencias en el texto principal.

Cualesquiera preguntas o dudas en relación con los contratos de prestación de servicios de consultoría de la Comisión, así como sugerencias para posibles modificaciones, deberán enviarse a la dirección administrativa.

**LISTA DE CONTROL**  
**CONTRATO PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA**

<b>Cláusula(s)</b>	<b>Asunto</b>	<b>Acción</b>	<b>Efectuada [✓]</b>
Descripción de las partes	Por la Comisión	Seleccionar y completar como se indica	
	Por la parte consultora	Seleccionar y completar como se indica	
2.13	Seguros	Facultativo: si la cláusula no es pertinente, especificar como “no se aplica”	
4.3, 4.4	Moneda para facturación y pago / Valoración y tipos de cambio	Especificar dólares canadienses o estadounidenses	
4.5.2	Honorarios	Seleccionar opción: a), b), o c)	
4.5.3	Honorarios (e) – (h)	Facultativo: incluir o eliminar	
4.6.1	Modo de facturación y pago	Seleccionar opción (dos veces)	
4.7.3	Para consultores establecidos en México	Facultativo: incluir o eliminar	
6.1	Conflictos	Seleccionar uno o tres árbitros	
7.3	Notificaciones	Completar	
Párrafo de firmas		Completar	
Anexo A	Términos de referencia	Preparar como se indica	
Anexo B	Personal de la entidad consultora	Preparar como se indica	
Anexo C	Honorarios y gastos	Preparar como se indica	
Anexo D	<i>Declaración de aceptación del contrato, y de imparcialidad e independencia del consultor (particulares y empresas)</i>	Anexar documento	

## Apéndice E. Contratación de servicios de consultoría: lista de control de las aprobaciones

---

TÍTULO DE LA ACTIVIDAD: \_\_\_\_\_

PARTIDA PRESUPUESTARIA: \_\_\_\_\_

<b>Etapa</b>	<b>Manual</b>	<b>Aprobación necesaria</b>	<b>Aprobado por (titular de unidad o dirección)</b>	<b>Fecha de aprobación</b>
1	2.3	Términos de referencia		
2	2.4	Tipos de contrato		
3	2.5	Bases para la selección de consultores		
4	2.6	Convocatorias para la presentación de propuestas		
5	2.7	Notificación de las oportunidades de consultoría		
6	2.8	Criterios y proceso de evaluación		
7	2.9	Negociación del contrato y preparación de documentos		
8	2.10	Documentación del contrato		
9	2.11	Autorización del contrato y representantes legales		
10	2.12	Autorización para proceder (de ser necesario)		
11	2.13	Enmiendas al contrato (de ser necesario)		
12	2.14	Pago de servicios y reembolso de gastos		
13	2.15	Términos y condiciones de pago		
14	2.16, 2.22	Otras cuestiones procedimentales		