

SERVICIOS AL
EXPORTADOR

DEPARTAMENTO DE
INTELIGENCIA

Guía de Licitaciones con Organismos Multilaterales



INDICE

1.- INTRODUCCIÓN.....	4
2. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN	5
2.1. IMPLANTACIÓN NACIONAL.	6
2.2. LICITACIONES. TIPO DE MERCADO: NACIONAL / INTERNACIONAL.	7
3. COOPERACIÓN AL DESARROLLO Y PRINCIPALES ORGANISMOS.	11
3.1. COOPERACIÓN AL DESARROLLO.	13
3.2. QUÉ SON LOS ORGANISMOS MULTILATERALES DE DESARROLLO.....	14
3.3. INSTITUCIONES FINANCIERAS.	19
3.4. UNIÓN EUROPEA (EUROPE AID).....	35
3.5. NACIONES UNIDAS	35
3.6. AYUDA BILATERAL.	37
4.- PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIÓN EN MERCADOS MULTILATERALES.....	38
4.1 PROCEDIMIENTOS EN BANCOS DE DESARROLLO.	40
4.2. PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIÓN DE NACIONES UNIDAS.....	64
4.3. PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIÓN EN EUROPEAID.	74
5. – ELABORACIÓN EXPRESIONES DE INTERÉS. PROCESOS CONSULTORÍA.	93
5.1. EXPRESIONES DE INTERÉS EN BANCOS DE DESARROLLO.	94
5.2. EXPRESIONES DE INTERÉS EN EUROPE AID.....	103
5. 3. EXPRESIONES DE INTERÉS EN NACIONES UNIDAS.	112
6.- ELABORACIÓN DE PROPUESTAS EN PROCESOS DE CONSULTORÍA.	115
6.1. PROPUESTAS DE CONSULTORÍA EN BANCOS DE DESARROLLO.	117
6.2 PROPUESTAS DE CONSULTORÍA EN EUROPEAID.	142
6.3. PROPUESTAS DE CONSULTORIA EN NACIONES UNIDAS.....	145
7. ELABORACIÓN DE PROPUESTAS EN PROCESOS DE EJECUCIÓN DE OBRAS Y PRODUCTOS. .	148
7.1. PROPUESTAS DE EJECUCIÓN DE OBRAS Y PRODUCTOS EN BANCOS DE DESARROLLO. 150	
7.2 PROPUESTAS DE OBRAS Y BIENES EN EUROPEAID	169
8.- HERRAMIENTAS DE APOYO EN IDENTIFICACIÓN E INFORMACIÓN.....	170
8.1 FUENTES DIRECTAS.	171
8.2 FUENTES INDIRECTAS.....	176
9.- GESTIÓN DE PROYECTOS MULTILATERALES.	182
9.1 ETAPAS DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO.....	185
9.2 EL EQUIPO DE PROYECTO Y SU GESTIÓN.	192

9.3 HERRAMIENTAS DE CONTROL DEL PROYECTO.....	195
10.- HERRAMIENTAS DE APOYO EN CONTRATACIÓN EN MERCADOS MULTILATERALES.	201
11. VENTAJAS DEL MERCADO MULTILATERAL.....	203
12. RESUMEN.	205

1.- INTRODUCCIÓN.

Los Organismos multilaterales de desarrollo (OMD) son un conjunto de instituciones cuya actividad se dirige a promover el desarrollo en países receptores de ayuda.

Cada una de estas instituciones tiene una política de cooperación internacional diferente, con distintas prioridades sectoriales y está comprometida con un área mundial o regional de actuación. En base a esta política de actuación decide los proyectos que va a financiar.

Para la ejecución de estos proyectos se define un Plan de adquisiciones y, a lo largo del mismo, los organismos financiados, siguiendo dicho plan, contratan servicios de consultoría, adquisición de bienes y equipos y de ejecución de obras. El Mercado Multilateral ofrece, por tanto, importantes oportunidades de negocio a las empresas peruanas.

Es habitual pensar que en este tipo de proyectos sólo tienen cabida las empresas relacionadas con el sector de infraestructuras. Si bien es cierto que dicho sector es el que mayor volumen de contratación maneja tomando como referencia el importe, hay licitaciones dirigidas a empresas de sectores de actividad muy diversos. De hecho, el mayor número de licitaciones corresponde al conjunto de licitaciones dirigidas a empresas de servicios/consultoría (medioambiental, turismo, recursos humanos marketing, ingeniería, tecnologías de la información, etc.), por lo que ahí se centra el mayor número de oportunidades para las empresas peruanas.

A modo de conclusión podemos decir que esta vía de internacionalización es especialmente interesante para las empresas por diferentes motivos:

- La ayuda oficial al desarrollo a los países más desfavorecidos se canaliza a través de las Instituciones financieras y Organismos multilaterales. A pesar de la situación económica actual, **se estima que el volumen de la ayuda oficial al desarrollo seguirá creciendo.**
 - En la actualidad, el mercado de las licitaciones multilaterales y bilaterales supone más de 150.000 millones de dólares cada año.
 - Como dato de interés, el nº de licitaciones publicadas por los organismos multilaterales en 2015 (21.535) se ha visto incrementado respecto al año anterior 2014 (19.909) **y se derivan todo tipo de oportunidades de negocio** para todo tipo de empresas:
 - Todo tipo de servicios: consultoría, asistencia técnica, proyectos tic, ejecución de obras, diseños de ingeniería civil, asistencia y supervisión de obras y suministros de productos.
 - Para todo tipo de sectores: tic, financiero, energía, carreteras, aguas, agricultura, fortalecimiento institucional, educación, etc....
- Las licitaciones multilaterales son el camino más fácil para acometer mercados exteriores, presentando **múltiples ventajas** como veremos a lo largo y al final de la presente guía.

2. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Estrategias de internacionalización

IMPLANTACIÓN NACIONAL**INVERSIÓN LOCAL**

A través de la creación de una empresa o compra de una existente.

IMPLANTACIÓN DE LA EMPRESA EN EL PAÍS EXTRANJERO (sucursal/filial)

Para trabajar directamente con el cliente público/privado (individual o en asociación), o trabajar como subcontratista.

LICITACIONES INTERNACIONALES**LICITACIONES INTERNACIONALES CON FINANCIACIÓN NACIONAL****LICITACIONES INTERNACIONALES CON FINANCIACIÓN MULTILATERAL.**

Tipos de licitaciones

Requisitos	Licitaciones Nacionales con Financiación Nacional	Licitaciones Internacionales con Financiación Nacional.	Licitaciones Internacionales con Financiación Internacional.
Obligatoria la implantación en el país.	SI.	NO.	NO.
Conocimiento de la normativa local en materia de contratación pública.	SI.	SI.	NO.
La empresa ha de estar registrada, clasificada u homologada.	SI.	NO.	NO.
Los títulos de los profesionales deben estar homologados.	SI.	NO.	NO.
Garantía en el cobro	¿?	¿?	SI.
Garantía Jurídica	¿?	¿?	SI.

Existen diferentes alternativas con las que podemos llevar a cabo el proceso de internacionalización. Dependiendo de los recursos de la empresa, y de si tiene intención de implantarse en el mercado destino, las empresas pueden optar por alguna de las siguientes vías:

2.1. IMPLANTACIÓN NACIONAL.

Las dos opciones más comunes para implantarse en un mercado extranjero, actuando como empresa local, son:

a) **Inversión local:**

Si lo que queremos es establecernos en el país de destino, lo podremos hacer, bien constituyendo una sociedad en el mismo país, o bien a través de la compra de una sociedad ya establecida.

La primera opción puede plantear una serie de impedimentos de los cuales tendríamos que estar muy informados para llevarlo a cabo, como pueden ser las normativas locales, las barreras a no-nacionales, el desconocimiento del funcionamiento del país, aparte de un desembolso inicial mayor o menor, dependiendo del país.

La segunda opción plantea muchas menos dificultades que la primera, llevando asociado una inversión en capital bastante más significativa, si bien, adquieres todo lo que lleva incorporado esa empresa en el país (Clientes, estructura, marcas, certificados, etc.) Aun cuando se tiene riesgo por las contingencias que pueda tener la sociedad adquirida, riesgos fiscales, laborales, etc.

b) **Implantación de una empresa:**

Un recurso al que frecuentemente acuden las empresas cuando quieren implantarse en el extranjero es la creación de filiales, y sucursales de sociedades que ya existen y están en funcionamiento en Perú. Elegir entre una forma u otra supone grandes diferencias en cuanto a los trámites de legalización y en cuanto a la fiscalidad.

- Una **filial** es una compañía mercantil creada según las normas del estado donde se establece con aportación de capital por parte de otra empresa, que es quien posee un porcentaje de acciones mayoritario y, por tanto, ejerce el control. La entidad que ejerce el control se denomina matriz. La gestión de la filial es independiente de la matriz, al igual que su organización y la responsabilidad que adquiere.
- Las **sucursales** son divisiones administrativas de una entidad y pueden ser creadas tanto por empresarios individuales como por sociedades mercantiles. Carecen de personalidad jurídica, ya que no se trata de una sociedad distinta y jurídicamente independientes de la principal, sino que es una delegación de la misma empresa que se establece en otro territorio.

En la decisión de por cual opción optar ha de tenerse en cuenta, entre otros criterios (fiscales o mercantiles), la posibilidad que tendrá la recién creada de utilizar la solvencia técnica acumulada a lo largo de su vida la matriz. Normalmente, es la **sucursal** la que podrá utilizarla, y no la **filial** (al ser una empresa

nueva). Por otro lado, si pesan más criterios fiscales o de limitación de la responsabilidad será recomendable la creación de una **filial**.

Del mismo modo, habrá que tener en cuenta cuales son las exigencias locales con respecto a los ratios financieras a la hora de poder optar a concursos públicos, estableciéndose la misma diferencia entre ambas opciones.

2.2. LICITACIONES. TIPO DE MERCADO: NACIONAL / INTERNACIONAL.

Las licitaciones internacionales constituyen otra manera de internacionalizar la empresa. Supone la participación de la empresa en los concursos públicos que se celebran a nivel internacional.

Antes de entrar en materia, las licitaciones multilaterales, y conocer en primer lugar a los Organismos que las sustentan, es conveniente para poder contextualizar su significado e importancia, ver a modo introductorio los distintos **tipos de licitaciones** que nos podemos encontrar, centrándonos en dos variables para distinguirlas en varios tipos. Dichas variables son su carácter nacional o internacional y su fuente de financiación, nacional o multilateral.





Debemos conocer los distintos tipos que existen y las restricciones o barreras que pudiera haber a la hora de poder acceder a las mismas si no estamos implantados en el país en cuestión. Por lo que distinguiremos los siguientes **tipos** que describiremos en el siguiente apartado:

- **Licitaciones nacionales con financiación nacional**
- **Licitaciones internacionales con financiación nacional**
- **Licitaciones internacionales con financiación internacional**

Como se introducía en el apartado anterior, debemos conocer los distintos tipos que existen de licitaciones y las restricciones o barreras que pudiera haber a la hora de poder acceder a las mismas si no estamos implantados en el país en cuestión.

2.2.1. LICITACIONES NACIONALES CON FINANCIACIÓN NACIONAL

Veremos las principales características de este tipo de licitaciones con un ejemplo real.

Expediente: 714590 - PAVIMENTO HIDRAULICO, AV. DE LA CONVENCION DE 1914 SECC. OTE. TRAMO 3	
Referencia del Expediente LO-801001999-N80-2014	
 Acceder o Registrarse para Participar	
Detalles del Expediente	
Código del Expediente	714590
Título del Expediente	PAVIMENTO HIDRÁULICO, AV. DE LA CONVENCION DE 1914 SECC. OTE. TRAMO 3
Referencia del Expediente	LO-801001999-N80-2014
Tipo de Expediente	16. Licitación Pública Nacional LOPSRM
Categorías del Expediente	6150 - Construcción de vías de comunicación
Detalles del Anuncio	
Descripción del Anuncio	PAVIMENTO HIDRÁULICO, AV. DE LA CONVENCION DE 1914 SECC. OTE. TRAMO 3
Notas	Notas Adicionales por Defecto
Tipo de Contratación	Obra Pública
Entidad Federativa	Aguascalientes
Fecha Límite de Presentación de Proposiciones / Vigencia del Anuncio	26/11/2014 09:00
Fecha de Inicio del Contrato	13/12/2014
Duración del Contrato	19 días naturales
Valor Estimado del Contrato	
Detalles del Procedimiento	
 Número del Procedimiento	Este número se generará al momento de publicar el Procedimiento.
 Carácter del procedimiento	Indicar el carácter del procedimiento
 Crédito externo	Indicar el tipo de crédito externo
	Nacional


Ejemplo de licitación pública nacional, Estados Unidos Mexicanos.

Existen una serie de barreras de entrada para poder acceder a este tipo de licitaciones, a saber:


- Obligatoria la **implantación en el país**: el número de identificación fiscal para lo cual a su vez se necesita estar establecido en el país.
- **Conocimiento de la normativa local**: se ha de conocer por tanto la normativa local aplicable en materia de Contratación Pública.
- **Registros o Clasificaciones**: la empresa ha de estar clasificada, registrada u homologada (dependiendo del caso).
- Los **títulos de los profesionales** que se pudieran incluir en la oferta han de estar igualmente **homologados** para poder ejercer la profesión. Este es uno de los principales problemas que se encuentran los profesionales al intentar trabajar en otras zonas.
- **Garantía en el cobro**: Hemos de confiar en la solvencia del organismo ejecutor (organismo que promueve la licitación).
- **Garantía Jurídica**: Hemos de conocer el resto del ordenamiento jurídico del país que pudiera afectar a nuestro potencial contrato con la Administración, dicha garantía dependiendo del país que se trate.

2.2.2. LICITACIONES INTERNACIONALES CON FINANCIACIÓN NACIONAL.


Normalmente se dan este tipo de licitaciones cuando en el país en cuestión existe carencia o poca oferta de unos perfiles o experiencia determinada, lo que motiva que “abran” la licitación con el objetivo de que se puedan presentar empresas extranjeras que si lo tengan. Es habitual, por ejemplo, en licitaciones de arquitectura de edificios singulares, servicios u obras que aporten una nueva tecnología, etc.



COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA



SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES



SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES
COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA
SUBDIRECCIÓN GENERAL DE INFRAESTRUCTURA HIDROAGRÍCOLA
DIRECCIÓN GENERAL DE ORGANISMO DE CUENCA PACÍFICO NORTE
DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA HIDROAGRÍCOLA
CONVOCATORIA A LA LICITACIÓN PÚBLICA INTERNACIONAL BAJO LA COBERTURA DE
TRATADOS DE LIBRE COMERCIO ELECTRÓNICA No. LO-016B00002-T83-2014, PARA LA
CONTRATACIÓN DE SERVICIOS RELACIONADOS CON LA OBRA PÚBLICA PARA ESTUDIOS,
SOBRE LA BASE DE PRECIOS UNITARIOS Y TIEMPO DETERMINADO MEDIANTE EL MECANISMO
DE EVALUACIÓN POR PUNTOS O PORCENTAJES, EN CONGRUENCIA CON LOS PUNTOS 5.4 Y 5.5 DE
ESTA CONVOCATORIA

En cumplimiento a lo establecido por el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1, fracción II, 4, 5, 10, 13, 26, fracción I, 27 fracción I y segundo párrafo, 30 fracción II, 31, 32 y 33 de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas; 1, 2, 18 y 32 de su Reglamento; 1, 12 Bis, 12 Bis 1, 12 Bis 2

Expediente 691216 - Estudios y Proyecto ejecutivo de la Presa las Juntas, municipio de San Ignacio. Referencia del Expediente LO-016B00002-T83-2014 (SGIH-OCNP-SIN-14-EIH-137-LP)		
Acceder o Registrarse para Participar		
Detalles del Expediente		
Código del Expediente	691216	
Título del Expediente	Estudios y Proyecto ejecutivo de la Presa las Juntas, municipio de San Ignacio.	
Referencia del Expediente	LO-016B00002-T83-2014 (SGIH-OCNP-SIN-14-EIH-137-LP)	
Tipo de Expediente	17. Licitación Pública Internacional Bajo TLC LOPSRM	
Categorías del Expediente	6290 - Trabajos de acabados en edificaciones y otros trabajos especializados	
Detalles del Anuncio		
Descripción del Anuncio	Estudios básicos complementarios y proyecto ejecutivo de la Presa de almacenamiento Las Juntas, municipio de San Ignacio, estado de Sinaloa	
Notas	Notas Adicionales por Defecto	
Tipo de Contratación	Servicios Relacionados con la OP	
Entidad Federativa	Sinaloa	
Fecha Límite de Presentación de Proposiciones / Vigencia del Anuncio	24/11/2014 10:00	
Fecha de Inicio del Contrato	15/12/2014	
Duración del Contrato	321	
Valor Estimado del Contrato		
Detalles del Procedimiento		
Número del Procedimiento	Este número se generará al momento de publicar el Procedimiento.	LO-016B00002-T83-2014
Carácter del procedimiento	Indicar el carácter del procedimiento.	Internacional

Ejemplo de licitación internacional con financiación nacional: anuncio de Licitación Pública Internacional

Las características generales de este tipo de licitaciones comparadas con el caso anterior son:

- **No exige implantación en el país.** Al menos durante el proceso de contratación.
- **Si se debe tener conocimiento de la normativa local** en materia de contratación pública.
- **No es necesario la inscripción previa en un Registro Nacional, Clasificación u Homologación.**
- Dependiendo de los casos, **normalmente no es necesaria la homologación de los títulos** de los profesionales al menos durante el proceso de contratación.
- **En cuanto a la garantía de cobro y/o jurídica** estaríamos en la misma situación que con las licitaciones

nacionales.

Por tanto, podemos decir que, obviamente, en un tipo de licitación más abierto que el anterior, con menos barreras de entrada, pero con una serie de incertidumbres que, sobre todo para el caso de una pyme, no hacen aconsejable este tipo de licitaciones sino se tienen recursos suficientes para ello.

2.2.3. LICITACIONES INTERNACIONALES CON FINANCIACIÓN INTERNACIONAL.

Un último tipo de licitaciones que no tienen barreras y que despejan las incertidumbres vistas en el punto anterior son las Licitaciones Internacionales financiadas por Organismos Multilaterales.

Más adelante, se profundizará de forma detallada en este tipo de licitaciones. Aunque ahora, por acabar el repaso a los distintos tipos de licitaciones, veremos brevemente sus características principales respecto al resto de tipos:

- **No exige implantación en el país de destino.** Podrán participar licitantes de países de origen que sean elegibles.
- **No es necesario conocer la normativa local** en materia de contratación pública, pues se utilizan los procedimientos licitatorios del organismo multilateral, lo cual hace que exista una gran estandarización en los mismos.
- **No es necesario la inscripción previa en un Registro Nacional, Clasificación u Homologación.**
- **No es necesaria la homologación de los títulos** de los profesionales al menos durante el proceso de contratación.
- **Existe garantía de cobro y garantía jurídica.**



www.trackglobalsolutions.com
track@trackglobalsolutions.com

Notice:	Procurement Notices
Country:	El Salvador
Sector:	Information Technology
Financing:	World Bank
Title:	Actualización de la plataforma computacional cliente para el Ministerio de Hacienda
Project:	Proyecto de Asistencia Técnica para la Administración Fiscal y Desempeño del Sector Público
Loan:	IBRD 78120, TF 56579, TF 95841
Date posted:	23 June 2016
Dead line:	08 August 2016

NOTICE
 Project ID: P095314
 Borrower/Bid No: LPINT-BIRF-001/2016

**Actualización de la plataforma computacional cliente para el Ministerio de Hacienda
 LPINT-BIRF-001/2016**

1. Este llamado a licitación se emite como resultado del Aviso General de Adquisiciones que para este Proyecto fuese publicado en el Development Business, edición No. 3 del 17 de diciembre de 2014.
2. El Gobierno de El Salvador ha recibido un préstamo del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento para financiar el costo del Proyecto de Asistencia Técnica para la Administración Fiscal y Desempeño del Sector Público, y se propone utilizar parte de los fondos de este préstamo para efectuar los pagos bajo el Contrato a suscribir con el licitante adjudicado.
3. El Ministerio de Hacienda de El Salvador invita a los licitantes elegibles a presentar ofertas selladas para adquirir equipo computacional (hardware y software) para reforzar las capacidades de la plataforma de procesamiento cliente del Ministerio de Hacienda de El Salvador, en un plazo de entrega de sesenta días calendario como máximo. La adquisición está integrada por los siguientes lotes con sus respectivos servicios conexos, los cuales podrán ser adjudicados a uno o más proveedores:

Ejemplo de licitación internacional con financiación internacional.

Por lo cual, como vemos, las Licitaciones internacionales se presentan como una vía segura, económica y relativamente sencilla para acometer o complementar un proceso de internacionalización.

3. COOPERACIÓN AL DESARROLLO Y PRINCIPALES ORGANISMOS.

Cooperación al Desarrollo

- Cooperación Bilateral** → - Los gobiernos donantes canalizan sus fondos de cooperación al desarrollo directamente al país receptor.
- Cooperación Multilateral** → - Los gobiernos remiten sus fondos a los Organismos Multilaterales y estos financian proyectos al país receptor.

Funcionamiento de Bancos de Desarrollo

Funciones [- Financieras.
- De Desarrollo.

Estructura [- Organizativa
- Sectorial y Geográfica

Principales Organismos Multilaterales

Instituciones Financieras	Instituciones no Financieras
Bancos de Desarrollo Fondos Especiales Instituciones apoyo al sector privado	EuropeAid Agencia de Naciones Unidas

Diferencias entre instituciones financieras y no financieras

Diferencias en función de:	Financieros	No Financieros
QUIEN CONTRATA LOS SERVICIOS	La Administración local	El OMD
DISTINTOS PROCEDIMIENTOS	Procedimiento de contratación de los Bancos	Registro de proveedores

Principales Instituciones Financieras

Grupo Banco Mundial.	Bancos Regionales de Desarrollo.
<ul style="list-style-type: none"> - BIRF - AIF - IFC - MIGA - CIADI 	<ul style="list-style-type: none"> - Grupo Banco interamericano de desarrollo <ul style="list-style-type: none"> • BID • CII • FOMIN - Banco Asiático de Desarrollo - Banco Africano de Desarrollo - Banco de Desarrollo de América Latina. - Banco europeo de reconstrucción y desarrollo (BERD) - Banco centroamericano de integración económica (BCIE) - Banco de desarrollo del Caribe (CDB) - Banco islámico de desarrollo - Banco árabe para el desarrollo económico en África (BADEA) - Banco norteamericano de desarrollo (NADB) - Nuevos Bancos: <ul style="list-style-type: none"> • Banco Asiático de Inversión de Infraestructuras (AIIB) • Nuevo Banco de Desarrollo del BRICS (NDB BRICS)

Principales Instituciones No Financieras

EuropeAid	
<p>Dirección-General de la Comisión Europea responsable de la ejecución de los programas y proyectos de ayuda al desarrollo. Programas de ámbito mundial y regionales.</p>	
Naciones Unidas	
<p>AGENCIAS DE DESARROLLO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD). - Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación (FAO). - Agencia Internacional de Energía Atómica (IAEA). - Organización de Aviación Civil Internacional (ICAO). - Organización Internacional del Trabajo (OIT). - Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). - División de adquisiciones de las Naciones Unidas (UNPS). - Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI). - Organización Meteorológica Mundial (OMM). - Oficina de Servicios para Proyectos de Naciones Unidas (UNOPS). 	<p>INSTITUCIONES DE AYUDA HUMANITARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA). - Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA). - Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). - Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). - Organización Panamericana de la Salud (OPS) Programa Mundial de Alimentos (PMA). - Organización Mundial de la Salud (OMS) .

3.1. COOPERACIÓN AL DESARROLLO.

La mayoría de países desarrollados destinan una parte de su presupuesto a la Ayuda Oficial al Desarrollo con el objetivo de apoyar a los países menos desarrollados a mejorar sus condiciones de desarrollo económico y social.

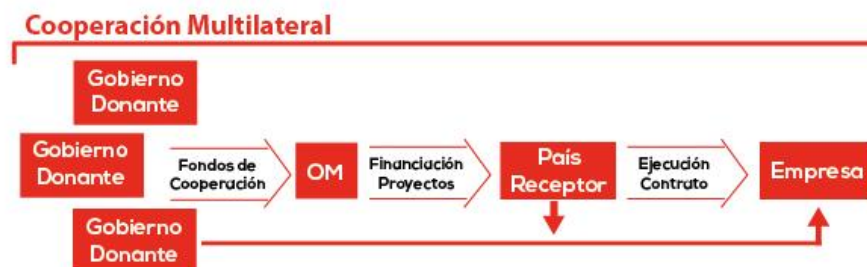
La **Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD)** consiste, por tanto, en las donaciones y préstamos otorgadas por organismos oficiales, destinados a países en vías de desarrollo, siempre que su objetivo principal sea la promoción del desarrollo económico y social de los países desarrollados.

La AOD se canaliza a través de Instituciones Financieras Multilaterales y las Agencias de Cooperación Bilaterales. En base a los objetivos de cada institución, se diseñan las líneas estratégicas de ayuda que se van a seguir. Las ayudas de los países desarrollados a países más desfavorecidos o en vías de desarrollo se canalizan, por tanto, hacia los países receptores de diferentes formas:

- La **Cooperación bilateral** es aquella en la que los gobiernos donantes canalizan sus fondos de cooperación al desarrollo directamente hacia los receptores, sean éstos los gobiernos de los países receptores u otras organizaciones. Es la cooperación oficial que ofrece directamente un país desarrollado a países en desarrollo



- La **cooperación multilateral** es aquella en la que los gobiernos remiten dichos fondos a las organizaciones multilaterales para que éstas los utilicen en la financiación de sus propias actividades, de modo que la gestión queda en manos de las instituciones públicas internacionales y no de los gobiernos donantes.



3.2. QUÉ SON LOS ORGANISMOS MULTILATERALES DE DESARROLLO.

Los **Organismos multilaterales de desarrollo (OMD)** son instituciones que se sustentan sobre fondos de países desarrollados para financiar proyectos que aumenten las capacidades reales de los países beneficiarios en los que actúan. Tienen la finalidad de promover el desarrollo económico y social en los países en vías de desarrollo, cooperar con los países menos avanzados y luchar contra la pobreza.

El conjunto de Organismos Multilaterales de Desarrollo (OMD) se compone principalmente por dos grupos: **Instituciones financieras y no financieras.**

Instituciones Financieras	Instituciones no Financieras
Bancos de Desarrollo Fondos Especiales Instituciones apoyo al sector privado	EuropeAid Agencia de Naciones Unidas

La diferencia entre ambos tipos de instituciones, financieras y no financieras, se basan principalmente en dos variables: quien contrata los servicios y en los procedimientos de contratación.

- En el caso de las instituciones multilaterales financieras, al tratarse de financiación de proyectos, en general, los servicios/productos/obras son contratados por la administración local (organismo ejecutor). Sin embargo, los procedimientos de contratación no son los locales, sino que son los de los Bancos o instituciones multilaterales, los cuales ponen como condición la utilización de los mismos.
- En el caso de las instituciones multilaterales no financieras, en la mayoría de los casos, contrata directamente el organismo multilateral, y es necesario estar inscrito en un registro de proveedores para participar en el procedimiento de contratación.

DIFERENCIAS ENTRE INSTITUCIONES FINANCIERAS Y NO FINANCIERAS		
Diferencias en función de:	FINANCIEROS	NO FINANCIEROS
QUIEN CONTRATA LOS SERVICIOS	La Administración local	El OMD
DISTINTOS PROCEDIMIENTOS	Procedimiento de contratación de los Bancos	Registro de proveedores

3.2.1. INSTITUCIONES FINANCIERAS:

Dentro de este tipo de Organismos multilaterales podemos identificar tres tipos que están vinculados entre sí, pero tienen fines y formas de financiación y funcionamiento distintos.

BANCOS DE DESARROLLO:

Son organismos que financian proyectos de desarrollo a los países beneficiarios.

El responsable de ejecución de los proyectos es el propio país beneficiario, aunque este debe seguir los procedimientos de adquisición de bienes y servicios marcados por la entidad financiadora.

Los Bancos de desarrollo proporcionan préstamos de largo plazo a tasas de interés generalmente más favorables que las del mercado, préstamos concesionales a tasas de interés muy bajas y períodos largos de repago, provisión de garantías para la inversión privada, además de donaciones dedicadas principalmente a la asistencia técnica, el entrenamiento y la creación de capacidad en los países prestatarios.

Principalmente, el **Banco facilita el préstamo a las entidades del gobierno central o a otras instituciones gubernamentales (provincias, municipios, organizaciones públicas descentralizadas) responsables de la ejecución de los proyectos, aunque también realizan operaciones con el sector privado.**

Entre este tipo de instituciones, los Bancos de desarrollo, se pueden citar:

- Grupo Banco Mundial.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Banco Africano de Desarrollo (BAFD).
- Banco Asiático de Desarrollo (BASD).
- Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD).
- Corporación Andina de Fomento (CAF).
- Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE).
- Banco de Desarrollo del Caribe (CDB).
- Banco Islámico de Desarrollo.
- Banco Árabe para el desarrollo económico en África (BADEA).
- Banco Norte Americano de Desarrollo (NADB).

Los diferentes Bancos multilaterales tienen características diferentes y sus propios procedimientos, aunque desempeñan funciones similares. **Las funciones de estas instituciones pueden desglosarse en:**

- **Financiación.** Como hemos visto, los Bancos deben conseguir capital en los mercados financieros internacionales para sus préstamos regulares y obtener recursos de los países donantes para sus préstamos blandos, lo que implica controlar sus ratios financieros.
- **Función de desarrollo.** Los Bancos no sólo tienen una función de financiación de proyectos, sino que promueven la creación de capacidad, fortalecimiento institucional y transmisión de conocimiento.

Bajo esta función, se realiza asistencia técnica, asesoría para el diseño y ejecución de políticas, programas de entrenamiento y capacitación, apoyo a la creación y fortalecimiento de instituciones, promueven el diálogo y el consenso, y la difusión de las mejores prácticas, y provisión de conocimiento.

FONDOS ESPECIALES:

Además de los bancos propiamente dichos, la definición de Institución financiera multilateral, abarca a varios fondos multilaterales que en la práctica operan como Bancos multilaterales de desarrollo.

Estos fondos tienen como origen los fondos de consultoría gestionados por instituciones financieras multilaterales, pero han evolucionado hacia un concepto más amplio (los fondos fiduciarios) de carácter temático (más especializados), multidonante y de enfoque global. En general, se ha avanzado también en una mayor delegación por parte de los países donantes para la aprobación y ejecución de los proyectos por parte del personal responsable del Banco.

Se trata de la administración en fideicomiso de los fondos aportados por países miembros principalmente para la realización de una amplia variedad de actividades, que van desde programas globales a proyectos de desarrollo convencionales, operaciones para hacer frente a catástrofes o asistencias técnicas. Se financian principalmente con cargo a las dotaciones aportadas por los países donantes, denominadas reposiciones, así como de una parte de los beneficios que obtienen los bancos de desarrollo.

Superan las limitaciones de ayuda bilateral y aportan recursos en áreas no cubiertas, hoy, en las operaciones de las instituciones multilaterales.

Dentro de estos fondos especiales, como ejemplo, podemos citar:

- Fondo Africano de Desarrollo, del Banco Africano de Desarrollo,
- Fondo Asiático de Desarrollo y el Fondo Especial de Asistencia Técnica del Banco Asiático de Desarrollo
- Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), del Banco Interamericano de Inversiones.

INSTITUCIONES DE APOYO AL SECTOR PRIVADO:

Durante el decenio de los noventa los Bancos multilaterales empezaron a apoyar activamente al sector privado mediante el financiamiento de proyectos de inversión, el otorgamiento de garantías para los inversionistas, el financiamiento de actividades conjuntas del sector público con empresas privadas, programas de ayuda para las microfinanzas, y actividades generales para el fortalecimiento del sector privado (asistencia técnica, información, capacitación, diseño de marcos legales).

Todas las IFM han incorporado la función de apoyar el desarrollo del sector privado como un elemento en la estrategia de desarrollo económico de los países emergentes.

Estas instituciones de apoyo al sector privado, a diferencia de los bancos de desarrollo o los fondos especiales (que prestan directamente a los gobiernos o a proyectos con garantía pública), tienen como garantía principal su propia rentabilidad.

Algunas de las instituciones de apoyo al sector privado de los bancos de desarrollo son:

- Corporación Financiera Internacional (Banco Mundial)
- Departamento de Operaciones del Sector Privado (PSOD) (Banco Asiático de Desarrollo)
- Corporación Interamericana de Inversiones (Banco Interamericano de Desarrollo).

3.2.2. INSTITUCIONES NO FINANCIERAS.

Dentro de los organismos internacionales no financieros existen dos tipos de instituciones con objetivos y naturaleza diversa:

EUROPEAID

La Unión Europea es el mayor donante de Ayuda Oficial al Desarrollo del mundo y dispone de una serie de programas que financian el desarrollo de diferentes tipos de proyectos en el mundo.

EuropeAid es la Dirección-General de la Comisión Europea responsable de la ejecución de los programas y proyectos y sus actividades tienen como prioridad garantizar que el apoyo es prestado de forma responsable y en que se optimice el valor e impacto de la ayuda.

La ayuda se canaliza a través de enfoques (regionales o específicos para cada país) que comprenden sectores muy diversos. Pero también existen programas de ámbito mundial que permiten a la Comisión Europea prestar el mismo tipo de ayuda a países que, aunque se encuentren en áreas geográficas diferentes, comparten los mismos tipos de problemas.

AGENCIAS DE NACIONES UNIDAS.

La ONU opera a través de numerosas agencias que contribuyen al desarrollo económico y social en todo el mundo, mediante la subvención y financiación de proyectos y programas.

- **Agencias especializadas:** tienen como objetivo prestar asistencia técnica a países en vías de desarrollo en campos temáticos definidos y se financian con las aportaciones regulares de los países miembros y aportaciones voluntarias realizadas para financiar acciones específicas o programas convenidos.
- **Programas y fondos:** financiados exclusivamente con aportaciones voluntarias, están sujetos a la autoridad del principal órgano de decisión de Naciones Unidas: la Asamblea General.
- **Instituciones orientadas a la ayuda humanitaria:** financiadas por Naciones Unidas y por cuotas voluntarias de países miembros, tienen como objetivo apoyar a grupos de personas en situación crítica derivada de guerras o desastres naturales.

3.2.3. ELEGIBILIDAD.

¿Qué es la elegibilidad?

Este concepto hace referencia a que sólo los individuos o firmas de países miembros del Banco pueden participar en contratos financiados en todo o en parte con fondos de los organismos de Cooperación al Desarrollo.

En el siguiente cuadro resumen se indica, para las principales instituciones financieras y no financieras y algunas de las principales agencias bilaterales, la elegibilidad para las empresas peruanas.

1. GRUPO BANCO MUNDIAL	
Grupo banco Mundial	SI
2. BANCOS REGIONALES DE DESARROLLO	
Banco interamericano de desarrollo (BID)	SI
Banco Africano de desarrollo (BAfD)	NO
Banco Asiático de desarrollo (BAsD)	NO
Banco Europeo de reconstrucción y fomento (BERD)	SI
Banco de desarrollo de América latina (CAF)	SI
Banco Centroamericano de Integración económica (BCIE)	NO
Caribbean Development Bank	NO
Banco Islámico de desarrollo	NO
Banco árabe para el desarrollo económico en África (BADEA)	NO
Banco Norteamericano de desarrollo (NADB)	SI
3. EUROPEAID	
Europeaid (Instrumento de Cooperación al Desarrollo 2014-2020: Programa indicativo plurianual regional para América Latina)	SI
4. NACIONES UNIDAS	
Agencias de las Naciones Unidas	SI
5. AGENCIAS BILATERALES	
AECID (Agencia española de cooperación al desarrollo)	SI
KFW (Banco alemán gubernamental de desarrollo)	SI
MCC (Millenium Challenge Corporation)	SI
JICA (Agencia de cooperación internacional del Japón)	SI
APCI (Agencia Peruana de Cooperación Internacional)	SI
Otras agencias bilaterales.	Según caso, Mirar procedimientos.

En el caso de Grupo Banco Mundial en las adquisiciones financiadas por el Banco, pueden participar proveedores y consultores de cualquier país. En Bancos regionales de desarrollo, las empresas peruanas pueden participar en BID, BERD, CAF Y NADB.

Dentro del Europeaid, existen diferentes ramas de Cooperación al Desarrollo. En el caso de Perú su participación es exclusiva dentro de los Programas Regionales de Latinoamérica y el Caribe.

En Naciones Unidas, la elegibilidad se fundamenta en la inscripción en el registro de proveedores que establecen las bases mínimas de participación.

Dada la amplitud de agencias bilaterales, para comprobar la posibilidad de participación en las licitaciones publicadas por ellas, se deben revisar los procedimientos aplicables en cada caso. Algunas agencias en las que las empresas peruanas pueden participar son:

- AECID (Agencia española de cooperación al desarrollo)
- KFW (Banco alemán gubernamental de desarrollo)
- MCC (Millenium Challenge Corporation)
- JICA (Agencia de cooperación internacional del Japón)
- APCI (Agencia Peruana de Cooperación Internacional)

Como se ha comentado, en el caso de agencias bilaterales, Perú es elegible en el caso de algunas agencias, aunque no lo es para otras. Si constituimos una filial o una sucursal en un país, está siempre será elegible para las agencias que actúen en dicho país con independencia de cuál sea.

3.3. INSTITUCIONES FINANCIERAS.

3.3.1. GRUPO BANCO MUNDIAL.

Fecha creación: 1944.

Sede principal: Washington, Estados Unidos.

Web: <http://www.bancomundial.org/>



Quiénes somos

MISIÓN
El Grupo Banco Mundial tiene dos objetivos ambiciosos:
Acabar con la pobreza extrema y promover la prosperidad compartida.

CONTACTO
Sede central
1818 H Street, NW
Washington, DC 20433

UNIDADES ORGANIZACIONALES
Oficina del Vicepresidente, Economía del Desarrollo

PRESIDENTE
lim Yong Kim

Breve historia: El Banco Mundial fue creado en las postrimerías de la Segunda Guerra Mundial, con el fin de promover la reconstrucción económica de los países afectados por este conflicto. Posteriormente se ha orientado al apoyo al desarrollo económico de los países en vías de desarrollo.

Descripción: Institución financiera internacional conformada por 188 países. El Banco Mundial está compuesto por cinco instituciones:

- **BANCO INTERNACIONAL DE RECONSTRUCCIÓN Y FOMENTO (BIRF):**
El objetivo del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) es reducir la pobreza en los países de ingreso mediano y los países pobres con capacidad crediticia mediante la promoción del desarrollo sostenible con préstamos, garantías, productos de gestión de riesgos y servicios analíticos y de asesoramiento.
El BIRF se fundó en 1944 y fue la primera institución del Grupo del Banco Mundial. Posee una estructura similar a la de una cooperativa, es decir, es propiedad de sus 188 países miembros, que lo administran en beneficio propio.
- **ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE FOMENTO (AIF):**
La Asociación Internacional de Fomento (AIF) es la entidad del Banco Mundial que brinda ayuda a los países más pobres.

Establecida en 1960, la AIF busca reducir la pobreza a través de préstamos (denominados créditos) y donaciones para programas que contribuyen a fomentar el crecimiento económico, reducir las desigualdades y mejorar las condiciones de vida de la población.

El BIRF y la AIF comparten el mismo personal y la misma sede, y evalúan los proyectos con los mismos rigurosos estándares.

▪ **CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL (IFC):**

Es la mayor institución internacional de desarrollo dedicada exclusivamente al sector privado. Ayuda a los países en desarrollo a lograr un crecimiento sostenible, financiando inversiones, movilizand o capitales en los mercados financieros internacionales y la prestación de servicios de asesoramiento a empresas y gobiernos. Sus prioridades estratégicas son:

Los productos financieros y servicios de inversión de IFC son: Préstamos, Préstamos sindicados, Financiamiento en capital accionario, Instrumentos de financiamiento estructurado, Servicios de gestión de riesgos, Financiamiento en moneda local, Financiamiento para el comercio.

▪ **ORGANISMO MULTILATERAL DE GARANTÍA DE INVERSIONES (MIGA).**

Fue creado en 1988 como miembro del Grupo del Banco Mundial para promover la inversión extranjera directa en los países en desarrollo, apoyar el crecimiento económico, reducir la pobreza y mejorar la vida de las personas. MIGA cumple su misión proporcionando políticas de seguros de riesgos (garantías) a los inversionistas y prestamistas del sector privado. Estas garantías protegen las inversiones contra riesgos no comerciales y pueden ayudar a los inversores a obtener acceso a fuentes de financiación con mejores términos y condiciones financieras.

▪ **CENTRO INTERNACIONAL DE ARREGLO DE DIFERENCIAS RELATIVAS A INVERSIONES (CIADI).**

Es una institución especialmente diseñada para propiciar la solución de disputas entre gobiernos y nacionales de otros Estados. Una de sus finalidades es dotar a la comunidad internacional con una herramienta capaz de promover y brindar seguridad jurídica a los flujos de inversión internacionales.

Estrategia general. Prioridades: El Banco elabora estrategias institucionales para abordar los diversos aspectos de la reducción de la pobreza. Los Objetivos o metas del Banco son:

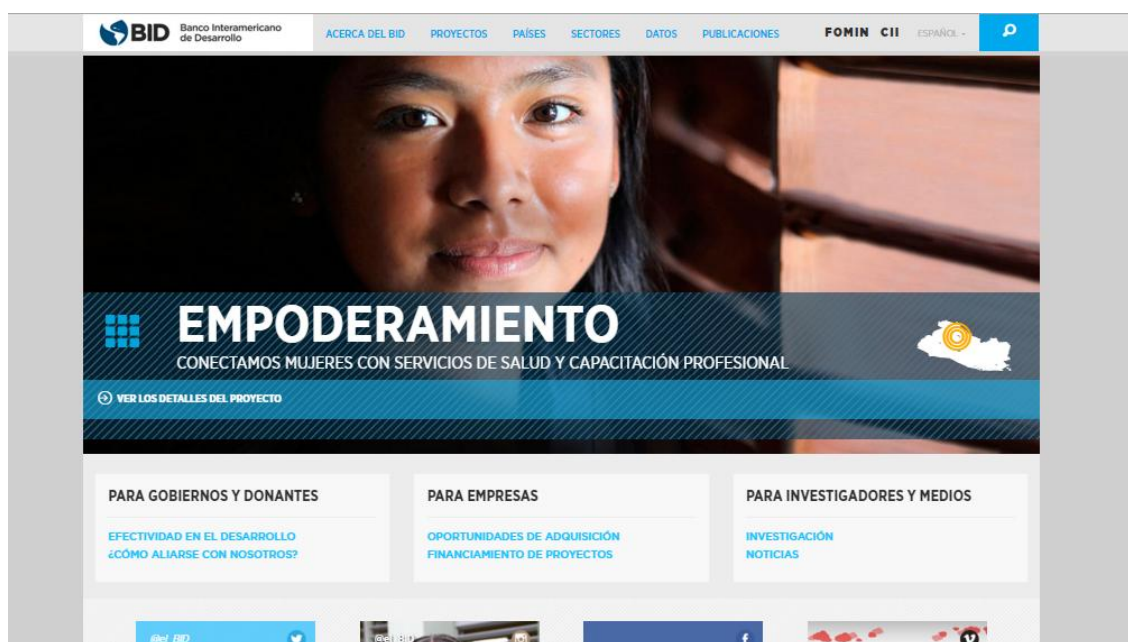
- Gestión económica
- Gestión del sector público
- Desarrollo del sector financiero y privado
- Comercio e integración
- Protección social y gestión de riesgos
- Desarrollo social/genero/inclusión
- Desarrollo urbano
- Desarrollo rural
- Medio ambiente

3.3.2. BANCOS DE DESARROLLO REGIONALES.**BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID).**

Fecha creación: 1959.

Sede principal: Washington, Estados Unidos.

Web: <http://www.iadb.org/es/>



Breve historia: La idea de una institución para el desarrollo de América Latina y el Caribe surgió por primera vez durante las actividades iniciales encaminadas a crear un sistema interamericano en ocasión de la Primera Conferencia Panamericana de 1890. Tuvieron que transcurrir casi siete decenios para que el BID se volviese una realidad bajo una iniciativa propuesta por el entonces Presidente de Brasil Juscelino Kubitschek. El Banco se fundó oficialmente en 1959, cuando la Organización de los Estados Americanos redactó el Convenio Constitutivo del Banco.

Descripción: Institución financiera internacional formada por 48 países miembros, de los cuales 26 son miembros prestatarios, todos ellos de América Latina y el Caribe.

El Grupo del BID está integrado por:

- Banco Interamericano de Desarrollo
 - Corporación Interamericana de Inversiones (CII)
 - Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).
- **BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO:**
El BID busca eliminar la pobreza y la desigualdad, y promueve el crecimiento económico sostenible. El Banco apoya en el diseño de proyectos, y proporciona servicios de financiamiento, asistencia técnica y conocimientos para apoyar las intervenciones de desarrollo. El BID se centra en la evidencia empírica para

la toma de decisiones y la medición del impacto de estos proyectos para aumentar su efectividad en el desarrollo . El BID presta a planes nacionales, provinciales, estatales y municipales de los gobiernos , así como al sector privado de las empresas.

▪ **CORPORACIÓN INTERAMERICANA DE INVERSIONES (CII):**

Promueve el desarrollo del sector privado en América Latina y el Caribe, con especial atención a las pequeñas y medianas empresas (PYME). Colabora con las empresas a agilizar los procesos de gestión y les proporciona financiamiento en forma de inversiones de capital, préstamos y garantías. La misión de la CII es promover el desarrollo económico de sus países miembros regionales en desarrollo, estimulando el establecimiento, la ampliación y la modernización de empresas privadas, de tal manera que se complementen las actividades del BID.

▪ **FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN):**

Desarrolla, financia y ejecuta modelos de negocio innovadores que benefician a hogares pobres y de bajos ingresos, empresarios y otros socios de los sectores privado, público y sin fines de lucro. El FOMIN financia alrededor de 100 proyectos al año, con un volumen de financiamiento de aproximadamente \$100 millones de dólares.

Cómo actúa: Aunque es un banco normal en muchos aspectos, además de los préstamos, también ofrecen becas, asistencia técnica y apoyo en investigación. Generación de conocimiento. Servicios de preparación de proyectos.

Estrategia general. Prioridades:

El BID tiene las siguientes áreas de acción prioritarias para ayudar a la región a alcanzar mayor progreso económico y social, incluido en el Informe sobre el Noveno Aumento General:

- Política social para la igualdad y la productividad;
- Instituciones para el crecimiento y el bienestar social;
- Integración internacional competitiva a nivel regional y mundial; y
- Mitigación y adaptación al cambio climático, y de energía sostenible y renovable.

BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA (CAF).

Fecha creación: 1970.

Sede principal: Caracas. Venezuela.

Web: <http://www.caf.com/>



conocimiento

Enrique García resaltó en Nueva York el rol de CAF para

bitácora

Breve historia: La iniciativa que daría origen a CAF comenzó a concretarse en 1966, tras la histórica firma de la Declaración de Bogotá. La Declaración de Bogotá, documento considerado la columna vertebral de CAF y del Grupo Andino, aprobó un programa de acción inmediata para los países andinos y Chile, que contempló la aplicación de medidas de integración económica y la coordinación de las políticas de los países participantes en materia comercial, industrial, financiera y en servicios de cooperación técnica. Se nombró una Comisión Mixta para atender dichas funciones y se propuso la creación de una Corporación de Fomento.

Durante 1967, la Comisión Mixta esbozó claramente las bases de CAF. El 7 de febrero de 1968, los gobiernos de los países miembros suscribieron en el Palacio de San Carlos, en Bogotá, su Convenio Constitutivo, concibiendo a la entidad como un banco múltiple y agencia de promoción del desarrollo y de la integración andina.

El Acuerdo de Cartagena, aprobado en mayo de 1969 – un año después del Convenio Constitutivo de CAF -, estableció el marco político del grupo subregional andino.

El 8 de junio de 1970, CAF inició formalmente sus operaciones. Las políticas de financiamiento e inversión de proyectos y los lineamientos estratégicos que ha sostenido CAF a lo largo de los años, le han permitido ampliar sus campos de acción y consolidarse como una pieza clave para el desarrollo de sus países accionistas.

Descripción: CAF es una institución financiera que impulsa el desarrollo sostenible y la integración regional de América Latina. Se ha convertido en la principal fuente de financiamiento de proyectos de infraestructura en Suramérica y un importante generador de conocimiento para la región.

Los países accionistas regionales son: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Jamaica, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela. Los únicos países extra regionales que ostentan la condición de accionistas son España y Portugal. Además, forman parte de su accionariado 14 bancos privados de la región andina.

Objetivo general del Banco: Promover la integración económica y el desarrollo sostenido de los países accionistas. Suministra productos y servicios financieros múltiples a una amplia cartera de clientes, constituida por los gobiernos de los países accionistas, instituciones financieras y empresas públicas y privadas.

Estrategia general. Prioridades: Las áreas de acción prioritarias de la CAF y sobre las que se desarrollan sus proyectos son:

- Infraestructura económica
- Desarrollo social y ambiental
- Sistemas financieros y mercados de capitales
- Competitividad, sector productivo y MIP y ME
- Estabilidad macroeconómica y reformas estructurales

BANCO AFRICANO DE DESARROLLO.

Fecha creación: 1964.

Sede principal: Abidjan, Côte D'Ivoire.

Web: <http://www.afdb.org/>

AfDB at World Bank-IMF Spring Meetings

A high-level Bank delegation participated in the World Bank-IMF Spring Meetings in Washington, April 13-18.

The future of food | AfDB President pushes African agenda at World Bank-IMF meetings in Washington | AfDB Governors from Rwanda and Nigeria paint realistic -and optimistic - picture of Africa | Unprecedented Collaboration among Development Partners to Improve Infrastructure Implementation | "You can count on the AfDB as partner in delivering education for Africa", says Adesina | The future of Africa lies inside Africa | Ending malnutrition to boost the brainpower and spur economic growth in Africa | Much happens in the margins

News | **Events**

21/04/2016
Le Conseil d'Administration de la BAD adopte le DSP 2016-2020 et la revue de la performance du portefeuille pays pour le Gabon

21/04/2016
La BAD et l'Algérie redéfinissent les bases d'un partenariat renforcé

21/04/2016
Remarks delivered at the Global Nutrition Event, World Bank-IMF Spring Meetings by Akinwumi A. Adesina President African Development Bank Group, Washington, DC April 16, 2016

[More news](#)

Breve historia: Establecido para ayudar a los esfuerzos de desarrollo en el continente, el Banco Africano de Desarrollo (BAD) se compone de tres entidades distintas: El Banco Africano de Desarrollo (BAD), que es el buque insigni o institución matriz, establecida el 4 de agosto de 1963 en Jartum, Sudán , por los entonces 23 países africanos de reciente independencia; así como dos ventanas concesionarias, el Fondo africano de Desarrollo (ADF), establecida el 29 de noviembre de 1972, por el Banco africano de Desarrollo y 13 países no africanos, y el Fondo Fiduciario de Nigeria (NTF), creada en 1976 por el Gobierno Federal de Nigeria.

La reunión inaugural de la Asamblea de Gobernadores del Banco se realizó del 4 a 7 noviembre 1964, en Lagos, Nigeria, y la sede se inauguró en Abidjan, Côte d'Ivoire, en marzo de 1965. Sus operaciones comenzaron el 1 de julio de 1966. Desde principios de 2003, el Grupo opera desde su Agencia de Reubicación Temporal (TRA) en Túnez.

Descripción: En la actualidad cuenta con 78 países miembros, 25 de ellos no regionales. El BafD forma parte del Grupo del Banco Africano de Desarrollo que está compuesto por:

- BANCO AFRICANO DE DESARROLLO (BAFD).
- FONDO AFRICANO DE DESARROLLO (FAFD).
- FONDO ESPECIAL DE NIGERIA (NTF).

El grupo de bancos está considerado como la institución financiera pública más importante de África.

Objetivo general del Banco: Promover el crecimiento económico sostenible y la reducción de la pobreza en África.

Estrategia general. Líneas estratégicas:

El Banco Africano tiene **cinco prioridades operativas:**

- Desarrollo de infraestructura
- Integración económica regional
- Desarrollo del sector privado
- Gobernanza y rendición de cuentas
- Capacidades y tecnología

Y tres áreas de especial énfasis:

- Los Estados frágiles
- Agricultura y seguridad alimentaria
- Género

BANCO ASIÁTICO DE DESARROLLO.

Fecha creación: 1966.

Sede principal: Manila, Filipinas.

Web: <http://www.adb.org/>

Breve historia ADB fue concebido en medio de los esfuerzos de rehabilitación y reconstrucción de la posguerra de la década de 1960. La visión era de una entidad financiera que sería asiática en carácter y cuyo objetivo fuera fomentar el crecimiento económico y la cooperación en la región.

Descripción: Cuenta con 67 países miembros, 19 de ellos no regionales. Aproximadamente 1700 millones de personas en la región son pobres y no pueden acceder a bienes de primera necesidad, servicios, bienes y oportunidades a los que todo ser humano tiene derecho.

El BAsD financia operaciones a través de varias ventanillas:

- **RECURSOS DE CAPITAL ORDINARIO (OCR):** concede préstamos (al sector público y privado) en condiciones ventajosas, garantías y toma participaciones de capital. El Banco proporciona también asesoramiento técnico en materia de políticas, programas y proyectos.
- **FONDO ASIÁTICO DE DESARROLLO (FASD):** Es la ventanilla de financiación concesional del BasD para los países miembros con menores niveles de renta y limitada capacidad de repago de su deuda. Proporciona préstamos en términos concesionales, donaciones para proyectos y asistencia técnica en forma de donación.
- **PSOD (PRIVATE SECTOR OPERATIONS DEPARTMENT):** Catalizador para las inversiones privadas, ADB proporciona ayuda financiera directa a los proyectos del sector privado.

Objetivo general del Banco: El principal objetivo la lucha contra la pobreza. Para ello busca promover el crecimiento económico y la cooperación en la región de Asia-Pacífico, y acelerar el proceso de desarrollo económico de sus países miembros.

Cómo actúa: Los principales dispositivos de asistencia son préstamos, donaciones, el diálogo sobre políticas, asistencia técnica e inversiones de capital.

Estrategia general. Líneas estratégicas:

El marco estratégico a largo plazo del BAsD se plantea en una estrategia 2008-2020. El 80% de los préstamos del ADB está en cinco áreas operativas básicas.

- Infraestructura, incluido el transporte y las comunicaciones, la energía, el abastecimiento de agua y saneamiento y desarrollo urbano.
- Medio ambiente.
- La cooperación e integración regionales.
- El desarrollo del sector Finanzas.
- Educación.

BANCO EUROPEO DE RECONSTRUCCIÓN Y DESARROLLO (BERD).

Fecha creación: 1991.

Sede principal: Londres, Reino Unido.

Web: <http://www.ebrd.com/>

We invest in changing lives.

What's new

EBRD and Nuclear Safety at Chernobyl

Next week the world marks the 30th anniversary of the Chernobyl nuclear accident.

We manage the funding to secure the site, including the safe storage of tonnes of spent nuclear fuel.



Breve historia: El Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD) fue establecido para ayudar a construir una nueva era de la Guerra Fría en Europa Central y Oriental. Desde entonces, ha jugado un papel histórico y adquirido experiencia única en la promoción del cambio en la región.

El BERD fue creado a toda prisa para cumplir con el reto de un momento extraordinario en la historia de Europa, el colapso del comunismo en el este. De hecho, apenas 18 meses entre la primera meeting de la idea de un banco europeo, por el presidente François Mitterrand de Francia, en octubre de 1989 y su apertura a la empresa con sede en Londres, en abril de 1991.

La urgencia y la capacidad de responder a los acontecimientos trascendentales con rapidez y decisión, ya sea el fin de la Unión Soviética, las crisis financieras o la 'primavera árabe', han sido una de las señas de identidad del banco desde el principio.

Durante la década de 1990 el énfasis del Banco en el sector privado como el principal motor de cambio en Europa Central y Oriental fue reivindicado muchas veces. Este fue el período en el que estableció la reputación del BERD como un experto en la transición hacia el mercado abierto.

También fue muy intensa en áreas como la reforma de los sistemas bancarios, la liberalización de los precios, la privatización (legalización y el diálogo sobre políticas) y la creación de marcos jurídicos apropiados para los derechos de propiedad, todos los ingredientes vitales para el cambio.

Descripción: Se trata del mayor inversor individual en la región en la que opera, que abarca desde el centro de Europa al centro de Asia y los países del Mediterráneo oriental y meridional, mediante la financiación de proyectos tanto en el sector privado como en el público, pero fundamentalmente en el primero.

Cuenta con 63 miembros, además de la Unión Europea y el Banco Europeo de Inversiones (BEI). Se trata además del mayor inversor individual en la región en la que opera, que abarca desde el centro de Europa al centro de Asia y los países del Mediterráneo oriental y meridional.

Objetivo general del Banco: Apoyar la transición hacia la economía de mercado en los países de Europa Central, del Este y países de la antigua Unión Soviética.

Estrategia general. Prioridades: Los sectores de actuación prioritaria del Banco son el financiero, infraestructuras, industria y energía, siendo la seguridad nuclear en la región una de sus principales preocupaciones.

BANCO CENTROAMERICANO DE INTEGRACIÓN ECONÓMICA (BCIE)

Ficha creación: 1960.

Sede principal: Tegucigalpa. Honduras.

Web: <http://www.bcie.org/?lang=es>



Breve historia: El año 1960 es cuando se materializa y da inicio lo que hoy en día conocemos como integración económica centroamericana. Es el año en que se firma el Tratado General de Integración Económica Centroamericano mediante el cual se crea el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), un 13 de diciembre.

El BCIE surgió como el brazo financiero de la integración y el desarrollo de Centroamérica, un organismo sui generis tanto por la amplitud de campos en que tiene competencia o puede desarrollar sus operaciones, como por su objeto y principios fundacionales.

Desde esa fecha, hasta entonces el BCIE ha contado con la dirección de personas visionarias que con su liderazgo han hecho realidad los propósitos para los cuales el BCIE fue creado.

Descripción: El BCIE se fundó en 1960 por los cinco países centroamericanos: El Salvador, Honduras, Costa Rica, Nicaragua y Guatemala; con la finalidad de promover la integración y el desarrollo en estos países. Son socios extra-regionales del BCIE: Argentina, Colombia, España (desde 2001), México y Taiwán. Además, se han incorporado como socios regionales no fundadores Panamá y República Dominicana.

Los países beneficiarios del apoyo del BCIE son: los socios fundadores, Panamá, República Dominicana, Argentina, Colombia y Belice.

Objetivo general del Banco: Promover la integración y el desarrollo económico y social equilibrado de los países centroamericanos.

Estrategia general. Prioridades:

Estrategia 2015-2019: (<http://www.bcie.org/uploaded/content/category/626722686.pdf>)

Cuatro ejes principales de la acción institucional:

- i. Eje estratégico de desarrollo social.
- ii. Eje estratégico de competitividad.
- iii. Eje estratégico de integración regional.
- iv. Eje transversal de sostenibilidad ambiental.

Figura 1
EJES ESTRATÉGICOS



Fuente: Ejes Estratégicos Estrategia Institucional BCIE 2015-2019.

La propuesta institucional 2015-2019 estará concentrada en apoyar las áreas de desarrollo humano e infraestructura social; infraestructura productiva; energía; desarrollo rural y medio ambiente; intermediación financiera y finanzas para el desarrollo; y servicios para la competitividad.

OTROS BANCOS:

BANCO DE DESARROLLO DEL CARIBE:

Fecha creación: 1970.

Sede principal: Bridgetown, Barbados.

Web: <http://www.caribank.org/>

Descripción: El Banco de Desarrollo del Caribe juega un papel importante en la ayuda a las naciones de la región en su desarrollo. El banco es una institución privada que es propiedad de sus naciones miembros. La mayoría de los países en el Caribe son miembros al igual que algunos países desarrollados que tienen intereses en la región. El banco opera como cualquier otro banco haría en el sentido de que proporcionan préstamos y obtienen beneficios con los intereses de los mismos. La única diferencia es que el dinero es prestado a los países miembros en lugar de individuos.

Objetivo general del Banco: Contribuir al crecimiento económico armonioso y desarrollo de los países miembros del Caribe y promover la cooperación económica e integración entre los mismos, haciendo especial énfasis en las necesidades de los miembros menos desarrollados de la región.

Como actúa: El CDB empodera a las comunidades de la región a través de inversiones muy necesarias de capital, préstamos, donaciones, garantías, asesoramiento sobre políticas y asistencia técnica.

Estrategia general. Prioridades:

- Ayudar a los países miembros prestatarios para optimizar el uso de sus recursos, desarrollar sus economías y ampliar la producción y el comercio
- Promover la inversión privada y pública, fomentar el desarrollo de la recuperación económica en la región y facilitar la actividad empresarial y la expansión
- Movilizar recursos financieros, tanto dentro como fuera de la región para el desarrollo
- Proporcionar asistencia técnica a sus países miembros regionales prestatarios
- Apoyar a las instituciones financieras regionales y locales y un mercado regional de crédito y ahorro
- Apoyar y estimular el desarrollo de mercados de capitales en la región

BANCO ISLÁMICO DE DESARROLLO.

Fecha creación: 1975.

Sede principal: Jeddah, en el Reino de Arabia Saudita

Web: <http://www.isdb.org/>

Objetivo general del Banco: El propósito del Banco es promover el desarrollo económico y el progreso social de los países miembros y de las comunidades musulmanas tanto individual como conjuntamente, de conformidad con los principios de la Sharia es decir, la ley islámica.

Como actúa: Las funciones del Banco son participar en el capital social y otorgar préstamos para proyectos productivos y empresas, además de proporcionar asistencia financiera a los países miembros a otras formas de desarrollo económico y social.

Asimismo, el Banco está obligado a establecer y operar los fondos especiales con fines específicos, como un fondo para la asistencia a las comunidades musulmanas en países no miembros, además de la creación de fondos fiduciarios.

También está a cargo de la responsabilidad de ayudar en la promoción del comercio exterior, especialmente en bienes de capital, entre los países miembros, el suministro de asistencia técnica a los países miembros, y ampliando los servicios de capacitación para el personal que participa en las actividades de desarrollo en los países musulmanes para ajustarse a la Shari'ah.

Estrategia general: Tres grandes objetivos estratégicos se han identificado para impulsar las acciones de grupo son:

- Promoción de la industria financiera islámica y las instituciones
- Reducción de la pobreza
- Promoción de la cooperación entre los países miembros

Para alcanzar estos objetivos, el Grupo del Banco Islámico de Desarrollo se centrará en las siguientes seis áreas prioritarias:

- El desarrollo humano
- El desarrollo agrícola y la seguridad alimentaria
- El desarrollo de infraestructura
- El comercio entre los países miembros
- Desarrollo del sector privado
- Investigación y desarrollo (I + D) en economía islámica, la banca y las finanzas

BANCO ÁRABE PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO EN ÁFRICA (BADEA).

Fecha creación: 1975.

Sede principal: Jartum, la capital de la República del Sudán.

Web: <http://www.badea.org/>

Descripción: El Banco es una institución internacional independiente que goza de estatuto jurídico internacional plena y completa autonomía en los asuntos administrativos y financieros. El financiamiento de BADEA proviene de los países miembros de la Liga de Estados Árabes.

Fue creado con el propósito de fortalecer la cooperación económica, financiera y técnica entre los países árabes y africanos y para la realización de la solidaridad árabe-africano sobre bases de igualdad y amistad. Para lograr este fin, el Banco recibió el mandato de:

- Participar en el financiamiento del desarrollo económico de los países africanos
- Estimular la aportación de capital árabe para el desarrollo de África
- Ayudar a proporcionar la asistencia técnica necesaria para el desarrollo de África.

Objetivo general del Banco: Su misión consiste en impulsar el desarrollo económico de los países africanos no árabes, alentar la participación del capital árabe en África y brindar a ese continente la asistencia técnica necesaria.

Estrategia general. Líneas estratégicas:

El Banco Árabe para el Desarrollo Económico de África (BADEA) ha continuado desde su creación en 1975 promoviendo la cooperación afro-árabe a través de una variedad de modalidades de funcionamiento y los instrumentos guiados por múltiples años de planes estratégicos quinquenales.

El sexto Plan es una secuela de cinco anteriores implementados durante el periodo (1983-2009), dando lugar a los compromisos acumulados de \$ 3,529,883,000, de los cuales 3.419,170 dólares se destinaron a la financiación de 476 proyectos de desarrollo y de 110.713 millones dólares se destinaron a 465 operaciones de asistencia técnica.

BANCO NORTE AMERICANO DE DESARROLLO (NADB).

Fecha creación: 1994.

Sede principal: San Antonio, Texas.

Web: http://www.nadb.org/default_span.asp

Descripción: El Banco de Desarrollo de América del Norte (BDAN) es una institución financiera bilateral administrada y capitalizada en partes iguales por México y Estados Unidos con el propósito de financiar proyectos ambientales certificados por la Comisión de Cooperación Ecológica Fronteriza (COCEF). Las dos instituciones trabajan juntas con comunidades y promotores de proyectos en ambos países para fomentar y financiar la infraestructura necesaria para lograr un medio ambiente limpio y sano para los habitantes de la región.

Objetivo general del Banco: Servir como socio y catalizador bilateral en las comunidades a lo largo de la frontera entre EE.UU. y México con el fin de mejorar la viabilidad financiera, la financiación, el desarrollo a largo plazo y la operación efectiva de infraestructura que promueve un medio ambiente limpio y sano para los ciudadanos de la región.

Como actúa: Dentro de este modelo de desarrollo del proyecto, cada institución está a cargo de responsabilidades concretas, con la COCEF se centra en los aspectos técnicos del desarrollo del proyecto, el BDAN en el financiamiento de proyectos y la supervisión de la ejecución del proyecto.

En concreto, la COCEF está encargada de verificar la viabilidad técnica y el impacto ambiental / salud de los proyectos a través de un proceso de certificación que garantiza la transparencia y la participación pública. Cada proyecto de infraestructura debe estar certificado por la COCEF el fin de ser elegible para el financiamiento del BDAN.

El BDAN ofrece financiamiento directo en forma de préstamos y subvenciones a entidades públicas y privadas para la ejecución de sus proyectos. BDAN verifica que los proyectos propuestos son financieramente viables y trabaja en estrecha colaboración con los patrocinadores y otros socios financieros para estructurar paquetes financieros adecuados a precios asequibles para atender las necesidades específicas de cada comunidad y del proyecto.

Estrategia general. Prioridades: El BDAN y la COCEF trabajan en el fortalecimiento de la cooperación, financiamiento, construcción, operación y mantenimiento de proyectos en la región fronteriza México-Estados Unidos. Aun cuando la integración de las economías continúa evidenciando la necesidad de atender múltiples retos económicos, sociales, culturales, políticos y administrativos surgidos de dicho proceso, el BDAN no se creó con propósitos más amplios de desarrollo. Se estableció que el banco proporcionará financiamiento para: a) proyectos de infraestructura certificados por COCEF; 17 y b) proyectos para el desarrollo de comunidades e inversiones en apoyo a los propósitos del TLCAN que cuenten con el respaldo de ambos países (BDAN, 2004). Éste sesiona en la ciudad de San Antonio en Texas.

Tanto México como Estados Unidos aportaron el capital constitutivo del banco en partes iguales, pues se acordó que ambos países comparten por igual su responsabilidad sobre la zona fronteriza 18. **El 90% de los recursos se canalizan exclusivamente al financiamiento de proyectos de infraestructura ambiental;** el resto, se destina a préstamos, garantías y donaciones a comunidades e inversiones en apoyo a los propósitos del TLCAN.

El BDAN financia proyectos que prevengan, controlen o reduzcan los contaminantes ambientales; que mejoren el abastecimiento de agua potable o protejan la flora y la fauna para mejorar la salud humana; así como aquellos que promuevan el desarrollo sustentable o que contribuyan a lograr una mejor calidad de vida.

NUEVOS BANCOS:

BANCO ASIÁTICO DE INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURAS (AIIB).

<http://www.aiib.org/>



El AIIB ostenta el privilegio de ser el primer banco de desarrollo con una mayoría accionarial en manos de los países emergentes, siendo el más importante y destacado China.

Este organismo con sede en Pekín, irrumpe en el panorama internacional con 57 miembros fundacionales, entre los que se encuentra España, quien presentó su candidatura el 27 de marzo del 2015; así, con un 1,79% de la cuota de voto, se convierte en el 6º país no asiático de la entidad.

España se encuentra, por lo tanto, en una situación privilegiada, y según estimaciones del Ministerio de Economía y Competitividad, se prevé que las oportunidades de negocio para las empresas españolas se multipliquen en la región, llegando a superar el 4% en la cuota de adjudicación de licitaciones en este banco.

NUEVO BANCO DE DESARROLLO DEL BRICS (NDB BRICS).

<http://ndbbrics.org/>



Constatando las aspiraciones de estos focos de crecimiento nace el NDB BRICS, cuya ceremonia inaugural tuvo lugar en Shanghái, enclave de su sede, en julio de 2015.

Este organismo multilateral compuesto por los países conocidos como “BRICS”, nace con el principio fundamental de equidad, democracia y transparencia, intentando huir de unilateralismos y capacidades de veto.

No es de extrañar la irrupción de estas nuevas instituciones, puesto que si tomamos las cifras macroeconómicas de Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica (BRICS), se desprenden montantes que ponen de manifiesto su importancia como motor económico mundial, condensando a más del 40% de la población en ¼ del territorio planetario, y acumulando cifras cercanas al 25% del PIB global y aproximadamente el 50% de las reservas de divisas.

3.4. UNIÓN EUROPEA (EUROPE AID).

<https://ec.europa.eu/europeaid/>



La Unión Europea, compuesta por los Estados miembros y la Comisión Europea, es el mayor donante de Ayuda Oficial al Desarrollo del mundo y dispone de una serie de programas que financian el desarrollo de diferentes tipos de proyectos en el mundo.

EuropeAid es la Dirección-General de la Comisión Europea responsable de la ejecución de los programas y proyectos y sus actividades tienen como prioridad garantizar que el apoyo es prestado de forma responsable y en que se optimice el valor e impacto de la ayuda. La ayuda se canaliza a través de enfoques (regionales o específicos para cada país) que comprenden sectores muy diversos. Pero también existen programas de ámbito mundial que permiten a la Comisión Europea prestar el mismo tipo de ayuda a países que, aunque se encuentren en áreas geográficas diferentes, comparten los mismos tipos de problemas.

Europeaid se encarga de todas las etapas de un proyecto: Identifica las necesidades, realiza estudios de viabilidad, decide la financiación y establece los controles necesarios. Asimismo, elabora los procedimientos de oferta, monitorización y evaluación necesarios.

3.5. NACIONES UNIDAS

<http://www.un.org/es/index.html>



Naciones Unidas es una organización de carácter internacional fundada por 51 países después de la Segunda Guerra Mundial (1945) con tres objetivos fundamentales: mantener la paz y la seguridad internacionales, fomentar las relaciones de amistad entre naciones, y promover el progreso social, la mejora del nivel de vida y los derechos humanos.

La ONU opera a través de numerosas agencias que contribuyen al desarrollo económico y social en todo el mundo, mediante la subvención y financiación de proyectos y programas.

El **objetivo de estas agencias** es prestar asistencia técnica a los países en vías de desarrollo en determinados campos y se financian con las aportaciones de sus países miembros y con aportaciones voluntarias que éstos hagan para financiar las acciones específicas o los programas convenidos.

Cada una de las agencias y organizaciones integradas en Naciones Unidas posee unas necesidades específicas en cuanto a productos y servicios demandados; así como también está autorizada para realizar sus propias adquisiciones.

Entre los bienes susceptibles de mayor demanda por las Naciones Unidas se encuentran: alimentos, productos farmacéuticos y equipos médicos, vehículos, equipos de telecomunicaciones y de tecnologías de la información,

viviendas, equipos de suministro de agua, equipos de laboratorio y material educativo. Asimismo, entre los servicios más demandados figuran los de seguridad, subcontratación de servicios personales, ingeniería, arrendamiento, administrativos, de logística, consultoría y telecomunicaciones.

Podemos diferenciar dos tipos de agencias:

Agencias de desarrollo:

Los programas de desarrollo implementados por estas agencias cubren todos los sectores, adquiriendo las mismas un gran número de bienes y servicios cada año. Estos programas se ejecutan por parte de las autoridades nacionales en el país receptor.

Las principales agencias de desarrollo de las Naciones Unidas son las siguientes:

- Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD)
- Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación (FAO)
- Agencia Internacional de Energía Atómica (IAEA)
- Organización de Aviación Civil Internacional (ICAO)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT)
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (UNESCO)
- División de adquisiciones de las Naciones Unidas (UNPS)
- Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI)
- Organización Meteorológica Mundial (OMM)
- Oficina de Servicios para Proyectos de Naciones Unidas (UNOPS).

Instituciones orientadas a la ayuda humanitaria.

Financiadas por Naciones Unidas y por cuotas voluntarias de los países miembros tienen como objetivo principal apoyar a grupos de personas en situación crítica derivada de guerras o desastres naturales u otras situaciones de emergencia (situaciones que requieren de una rápida y eficiente respuesta).

Estas instituciones, normalmente, ponen en marcha sus programas y proyectos directamente, aunque algunos proyectos pueden llevarse a cabo bajo los auspicios de la ONU, por parte de la sociedad civil local o los departamentos del gobierno.

Las principales instituciones de ayuda humanitaria son:

- Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA), Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA)
- Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)
- Organización Panamericana de la Salud (OPS)
- Programa Mundial de Alimentos (PMA)
- Organización Mundial de la Salud (OMS).

3.6. AYUDA BILATERAL.

La mayoría de países más desarrollados tienen su propia política de cooperación o ayuda al desarrollo. Para ello, cuentan con agencias o ministerios de cooperación, los cuales canalizan la mayoría de sus aportaciones a través de donaciones o financiación. Estos organismos promueven proyectos de ayuda al desarrollo sostenible en países receptores y operan con dotaciones de recursos muy elevados y no reembolsables. Aunque se trata de cooperación bilateral, sus procedimientos de transparencia, publicidad y contratación son muy similares a los anteriores y ello justifica su tratamiento conjunto y uniforme.

Obtienen su financiación de los presupuestos generales del estado correspondiente y ofrecen distintos esquemas de financiación.

Como ejemplo, podemos citar:

- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)
- Millenium Challenge Corporation (MCC)
- Agencia de Cooperación de Alemania – GIZ
- Agencia Australiana de Desarrollo Internacional: AUSAID.
- Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional: ACDI.
- Agencia Francesa de Desarrollo.
- Agencia de los Estados Unidos para la Cooperación Internacional: USAID
- Agencia de Cooperación Internacional de Japón: JICA
- Agencia Peruana de Cooperación Internacional: APCI



4.- PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIÓN EN MERCADOS MULTILATERALES

Los Bancos de desarrollo tienen sus propias políticas y procedimientos para la selección, contratación y supervisión de los servicios, adquisición de bienes u obras que se requieren para proyectos financiados total o parcialmente por el Banco o fondos administrados por los bancos y ejecutados por el Beneficiario.

Procedimientos de Adquisición en Bancos de Desarrollo**BANCO MUNDIAL**

Políticas antes 1/07/2016.

Políticas después 01/07/2016. Nuevo marco de adquisiciones.

Principales métodos de selección de consultoría.

Existen diferentes métodos de selección, pero el SBCC es el método recomendado por el banco.

- > Selección basada en Calidad y coste (SBCC)
- > Selección Basada en la Calidad (SBC)
- > Selección Basada en Presupuesto Fijo (SBPF)
- > Selección Basada en el Menor Costo (SBMC)
- > Selección Basada en las Calificaciones de los Consultores (SCC)
- > Selección Directa (SD)
- > Consultor Individual (SCI)

> SELECCIÓN BASADA EN LA CALIDAD Y EL COSTO (SBCC):

Es un proceso competitivo entre las firmas incluidas en la lista corta en el que, para seleccionar la empresa a la que se adjudicará el contrato, se tienen en cuenta la calidad de la propuesta y el costo de los servicios.

Principales métodos de adquisición de obras y productos.

Existen diferentes métodos de selección, pero la LPI es el método recomendado por el banco.

- > Licitación pública internacional (LPI).
- > Licitación internacional limitada.
- > Licitación pública nacional.
- > Comparación de precios.
- > Contratación directa.
- > Administración directa.
- > Otros.

> LICITACIÓN PÚBLICA INTERNACIONAL (LPI):

El objetivo de la licitación pública internacional es proporcionar a todos los posibles oferentes elegibles notificación oportuna y adecuada de los requerimientos de un Prestatario en cuanto a las obras necesarios de un proyecto, y proporcionar a dichos oferentes igualdad de oportunidades para presentar ofertas en relación con los mismos.

Procedimientos de Adquisición en Naciones Unidas

Métodos competitivos.

Los procedimientos normales seguidos por el sistema de las Naciones Unidas para los diferentes niveles de adquisición de contratos individuales son los siguientes (con pequeñas variaciones entre las agencias):

- > Contratación directa
- > Contratación internacional limitada (CIL)
- > Contratación internacional abierta (CIA)
- > Competencia local

Métodos de Adquisiciones

Los tipos de solicitud practicadas por la ONU son las siguientes, aunque los valores en dólares pueden variar de una organización a otra.

- > Expresión de Interés – Expression of Interest (EOI)
- > Solicitud de Cotización – Request for Quotation (RFQ)
- > Invitación a Licitar – Invitation to Bid (ITB)
- > Solicitud de Propuestas – Request for Proposal (RFP)

Procedimientos de Adquisición en EuropeAid

Resumen de procedimientos normalizados aplicables. Se clasifican en tres categorías:

- Servicios (por ejemplo, asistencia técnica y estudios)
- Suministros (por ejemplo, equipos y materiales)
- Obras (por ejemplo, obras de infraestructura e ingeniería).

Procedimientos de Contratación Pública				
CONTRATOS DE SERVICIOS	≥ 300.000 EUR	< 300.000 EUR pero > 20.000 EUR		≤ 20.000 EUR
	Licitación restringida internacional	Contratos marco Procedimiento negociado en régimen competitivo		Oferta única
CONTRATOS DE SUMINISTROS	> 300 000 EUR	< 300.000 EUR pero > 100.000 EUR	< 100.000 EUR pero ≥ 20.000 EUR	Para los contratos de servicios, suministros y obras, podrá efectuarse un pago previa presentación de la factura, sin aceptación previa de la oferta, si el gasto es ≤ 2 500 EUR
	Licitación abierta internacional	Licitación abierta local	Procedimiento negociado en régimen competitivo	
		Contrato marco	Contrato marco	
CONTRATOS DE OBRAS	> 5.000.000 EUR	< 5.000.000 EUR pero ≥ 300.000 EUR	< 300.000 EUR pero ≥ 20.000 EUR	

Los límites indicados en el cuadro se basan en el presupuesto máximo asignado al contrato de que se trate, incluidas las posibles cofinanciaciones. Si los contratos están divididos en lotes, el valor de cada lote se tomará en cuenta para el cálculo del límite total.

4.1 PROCEDIMIENTOS EN BANCOS DE DESARROLLO.

Los Bancos de desarrollo tienen sus propias políticas y procedimientos para la selección, contratación y supervisión de los servicios, adquisición de bienes u obras que se requieren para proyectos financiados total o parcialmente por el Banco o fondos administrados por los bancos y ejecutados por el Beneficiario. Estas políticas y procedimientos se encuentran disponibles en las webs de los propios Bancos.

Nueva política de adquisiciones de Banco Mundial.

Es importante indicar que, en el caso del Banco Mundial, desde el 1 de julio de 2016, se aplica la nueva política de adquisiciones adoptada por el Banco Mundial para todas las operaciones de préstamo. Al respecto, señalar que:

- La política entró en vigor el 1 de julio de 2016, pero para proyectos que se firmen a partir de esa fecha, por lo que las licitaciones con la nueva política no saldrán hasta dentro de varios meses, se prevé una fecha aproximada de primeros de 2017.
- Los proyectos que ya están en marcha siguen la política de adquisiciones en vigor cuando se firmó el proyecto.
- En cada anuncio se especificará qué procedimiento aplica. Habrá un periodo de varios años que se utilicen las dos normativas de adquisiciones, la vigente hasta ahora y la nueva.

Por tanto, en esta guía haremos referencia a la política de adquisiciones y procedimientos que, a corto plazo, seguirá aplicándose. Sin embargo, en los siguientes enlaces está disponible toda la información necesaria.

Contratación en proyectos financiados por el Banco Mundial.

<http://wbnpf.procurementinet.org/procurement-policy>

Este documento establece la política del Banco relativa a los procedimientos de adquisiciones financiados y el apoyo por parte del Banco para que los prestatarios fortalezcan sus capacidades adquisitivas.

Reglamento de contratación para los prestatarios.

<http://wbnpf.procurementinet.org/regulations-for-borrowers>

Este documento establece las reglas generales y los roles relacionados con las adquisiciones financiadas, y el apoyo por parte del Banco para que los prestatarios fortalezcan sus capacidades adquisitivas.

Políticas, procedimientos y directrices del Banco.

New Procurement Framework and Regulations for Projects After July 1, 2016 & Standars procurement documents 2016 (SPD):

<http://www.worldbank.org/en/projects-operations/products-and-services/brief/procurement-new-framework>

4.1.1 PROCEDIMIENTOS PARA SELECCIÓN DE CONSULTORES EN BANCOS DE DESARROLLO.

El propósito de este apartado es definir las políticas de los Bancos de Desarrollo y explicar los procedimientos para la selección, contratación y supervisión de los consultores cuyos servicios se requieren para proyectos financiados total o parcialmente por el Banco o fondos administrados por los bancos y ejecutados por el Beneficiario.

La información de las normas de selección y contratación de los bancos se puede encontrar en su propia web.

Por ejemplo, **las normas de selección y contratación de consultores (con préstamos del BIRF, créditos de la AIF y donaciones por prestatarios del Banco Mundial) pueden revisarse en el siguiente enlace (antes de Julio 2016):**

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/PROJECTS/PROCUREMENT/0,,contentMDK:20060656~menuPK:93977~pagePK:84269~piPK:60001558~theSitePK:84266~isCURL:Y,00.html>

El prestatario es responsable de la preparación y ejecución del proyecto y, por consiguiente, de la selección del consultor y de la adjudicación y posterior administración del contrato.

Las **5 principales consideraciones que guían la política del Banco en el proceso de selección en procedimientos de selección de consultores son:**

- La necesidad de contar con servicios de alta calidad.
- La necesidad de economía y eficiencia.
- La necesidad de dar a los consultores calificados la oportunidad de competir para prestar servicios financiados por el banco.
- El interés del banco en fomentar el desarrollo y empleo de consultores nacionales en los países miembros prestatarios del banco.
- La necesidad de que el proceso de selección sea transparente.

El Banco estima que, en la mayoría de los casos, la mejor forma de tener en cuenta estas consideraciones es la competencia entre las firmas calificadas que integren una lista corta, y que la selección de éstas se base en la calidad de la propuesta y, cuando así convenga, en el costo de los servicios que se han de suministrar.

La política del Banco establece que los consultores deben dar asesoramiento profesional, objetivo e imparcial, así como otorgar máxima importancia a los intereses del contratante. En la provisión de servicios de asesoría se deben prevenir conflictos con otros servicios que les sean asignados o con los intereses de las instituciones a las que pertenecen.

4.1.1.1 Elegibilidad.

Como se vio anteriormente, el concepto de **elegibilidad** hace referencia a que sólo los individuos o firmas de países miembros del Banco pueden participar en contratos financiados en todo o en parte con fondos del Banco.

Por tanto, los individuos o firmas de países no miembros del Banco no serán elegibles para participar en estos contratos.

Sin embargo, los consultores pueden quedar excluidos si:

- Las leyes o la reglamentación oficial del país del Prestatario prohíben las relaciones comerciales con el país al que el consultor pertenece, a condición de que se demuestre satisfactoriamente al Banco que esa exclusión no impedirá una competencia efectiva con respecto a la contratación de los servicios de consultoría de que se trate.
- En cumplimiento de una decisión del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas adoptada en virtud del Capítulo VII de la Carta de esa organización, el país del Prestatario prohíba los pagos a países, personas o entidades. Cuando se trate de que el país del Prestatario, en cumplimiento de este mandato, prohíba pagos a una firma o compra de bienes en particular, esta firma puede ser excluida.

Las empresas de propiedad del Estado o entidades estatales del país del Prestatario pueden participar solamente si pueden demostrar que:

- Tienen autonomía legal y financiera.
- Funcionan conforme a las leyes comerciales.
- No son entidades dependientes del Prestatario o del Subprestatario.

4.1.1.2 Proceso de Selección.

La selección y contratación de consultores se efectúa, generalmente, mediante un proceso competitivo entre los integrantes de una lista corta conformada por el prestatario según esté establecido en el contrato de préstamo. Los factores de decisión pueden ser la calidad, el coste o una combinación de ambos.

Los bancos estiman por tanto que, en la mayoría de los casos, la mejor forma de tener en cuenta estas consideraciones es la competencia entre las firmas calificadas que integren una lista corta y que la selección de estas se base en la calidad de la propuesta y, cuando así convenga, en el coste de los servicios que se deben proporcionar.

Principales métodos de selección de consultoría en Bancos de desarrollo.

- ↳ **Selección basada en Calidad y coste (SBCC)**
- ↳ **Selección Basada en la Calidad (SBC)**
- ↳ **Selección Basada en Presupuesto Fijo (SBPF)**
- ↳ **Selección Basada en el Menor Costo (SBMC)**
- ↳ **Selección Basada en las Calificaciones de los Consultores (SCC)**
- ↳ **Selección Directa (SD)**
- ↳ **Consultor Individual (SCI)**

Como vemos existen diferentes métodos de selección que se expondrán también a continuación, pero el **SBCC es el método recomendado por el banco y el que desarrollamos en mayor profundidad.**

4.11.3. Selección basada en la calidad y el costo (SBCC):

Es un proceso competitivo entre las firmas incluidas en la lista corta en el que, para seleccionar la empresa a la que se adjudicará el contrato, se tienen en cuenta la calidad de la propuesta y el costo de los servicios.

El costo como un factor de selección debe utilizarse juiciosamente. La ponderación que se asigne a la calidad y al costo se determinará en cada caso de acuerdo a la naturaleza del trabajo que se ha de realizar.

a) Términos de referencia (TR) y estimación de costes (Presupuesto).

El Prestatario será responsable de preparar los Términos de referencia o (pliegos técnicos) para el trabajo que se va a realizar. Los TR deben ser preparados por una persona o varias o por una firma especializada en la materia a que se refiere el trabajo. El alcance de los servicios descritos en los TR debe ajustarse al presupuesto de que se dispone.

En esos TR se deben definir claramente los objetivos, las metas y el alcance del trabajo encomendado y suministrarse información básica (incluso una lista de los estudios y datos básicos pertinentes que ya existan) con objeto de facilitar a los consultores la preparación de sus propuestas. En los TR se deben enumerar los servicios y los estudios necesarios para llevar a cabo el trabajo y los resultados previstos (por ejemplo, informes, datos, mapas, levantamientos).

La estimación de costos debe fundamentarse en el diagnóstico que haga el Prestatario de los recursos necesarios para llevar a cabo el trabajo, es decir, tiempo del personal, apoyo logístico e insumos materiales (por ejemplo, vehículos, equipo de laboratorio).

Los costos se deben dividir en dos grandes categorías:

- Honorarios o remuneraciones (según el tipo de contrato que se utilice).
- Gastos reembolsables.

Se deben dividir en costos en moneda del país del Prestatario y en otras monedas. El costo del tiempo del personal se debe calcular sobre una base objetiva respecto del personal extranjero y nacional.

Esta información no se entregará a los consultores, a no ser que se integren dentro de la lista corta.

b) Anuncio del proceso.

Para todos los proyectos se requiere que el Prestatario prepare y presente al Banco un borrador del Aviso General de Adquisiciones.

El Banco se encargará de tramitar la publicación de dicho aviso en los sitios de Internet de United Nations Development Business (UNDB online) y del Banco en cuestión.

El Prestatario debe incluir una lista de los servicios de consultoría previstos en el Aviso General de Adquisiciones, y debe publicar un Aviso Específico de Adquisiciones solicitando expresiones de interés por cada contrato de consultoría, los que se publicarán en un periódico de amplia circulación nacional o en la gaceta oficial (si se encuentra disponible en Internet), o en el sitio de Internet único oficial del país dedicado a la publicación de avisos de licitación del sector público.

Además, los contratos de valor mayor al equivalente de US \$200.000 se deben anunciar en los sitios de Internet del UNDB online y del Banco.

Los Prestatarios pueden también anunciar sus solicitudes de expresiones de interés en un periódico internacional o una revista técnica. Los datos solicitados deben ser los mínimos necesarios para formarse un juicio acerca de la idoneidad de la firma y no deben ser tan complejos como para desalentar a los consultores de expresar interés. Se deben conceder por lo menos 14 días a partir de la fecha de publicación en el sitio de Internet del UNDB online para la recepción de respuestas antes de proceder a confeccionar la lista corta.

c) Expresiones de interés.

¿Qué es una Expresión de Interés?

Es un documento solicitado por una Institución financiera (Banco) con el fin de recibir información resumida de la empresa. Permite a esa organización realizar una selección preliminar para decidir cuáles son las compañías más adecuadas para concursar en un proyecto concreto.

Las EOI son documentos menos elaborados que las ofertas, pero de ellas depende el ser invitado a concursar y, por lo tanto, nuestra posibilidad de ganar un concurso. Por ello, es imprescindible confeccionar un documento bien pensado, bien redactado y adaptado a cada proyecto.

No existe un formato predeterminado para las expresiones de interés, pero si existe un índice y contenido tipo que exponemos en la siguiente tabla:

Índice y contenido tipo de una EOI	
PORTADA	Título "Expresión de Interés" Subtítulo "número y nombre del proyecto, nombre de la empresa o consorcio que expresa interés, así como el logotipo y los datos de contacto de la empresa o consorcio".
RESUMEN EJECUTIVO DE EOI	Es recomendable redactar un resumen ejecutivo de una página en el que se recoja una introducción a la EOI, resumen de la empresa o consorcio, experiencias, objetivos, conclusiones y firma.
CUERPO DE EOI	Siempre en función del alcance y naturaleza del proyecto, la extensión de la EOI variará desde un mínimo de cinco páginas hasta doce páginas o más. En algunos anuncios de solicitud de expresión de interés, se indica el número de páginas máximo por EOI. Sin embargo, esta información dependerá del criterio de cada empresa. Se recomienda que una EOI no superé en ningún caso las doce páginas (aproximadamente quince en total contando con la portada, el resumen ejecutivo y el índice). Uno de los factores que más va a determinar la extensión de la EOI es la necesidad de incluir currículum individuales o no. Si fuese necesario hacerlo,

esto aparecería indicado en el anuncio de solicitud de EOI. Si no estuviese indicado, bastará con un mini-currículum de los expertos de la empresa o externos.

Se recomienda llevar a cabo un seguimiento después de la entrega, a través del envío de una breve carta o e-mail a la agencia ejecutora, aproximadamente una semana después de la fecha de entrega. El objetivo de esta comunicación es reiterar el interés e identidad de la empresa o consorcio, sin proporcionar nuevos datos relativos a la EOI, sino más bien ofreciéndose amablemente a la agencia ejecutora a entrar en contacto con la empresa si necesitasen alguna aclaración en relación a la EOI.

d) Lista corta de consultores.

El Prestatario es responsable de preparar la lista corta. Debe considerar en primer lugar a aquellas firmas que expresen interés y que tengan las calificaciones apropiadas.

Las listas cortas deben incluir seis firmas con una amplia representación geográfica; no más de dos podrán pertenecer al mismo país y por lo menos una debe ser de un país miembro Prestatario del Banco, a menos que no se haya podido establecer la existencia de firmas calificadas en países miembros Prestatarios del Banco.

El Banco puede aceptar listas cortas que incluyan un menor número de firmas, en condiciones especiales, por ejemplo, cuando sólo unas cuantas firmas calificadas hayan expresado interés para un trabajo específico o cuando el tamaño del contrato no justifique una mayor competencia.

A efectos de establecer la lista corta, la nacionalidad de la firma debe ser la del país en que se encuentre legalmente constituida o incorporada y en el caso de asociación en participación, consorcio o asociación, debe ser la nacionalidad de la firma que se designe como representante de la asociación en participación. El Banco puede acordar con el Prestatario ampliar o reducir la lista corta; sin embargo, una vez que el Banco ha emitido la “no objeción” a la lista corta, el Prestatario no podrá agregar ni suprimir nombres sin el consentimiento del Banco.

El Prestatario debe proporcionar la lista corta definitiva a las firmas que hayan expresado interés, así como a cualquier otra firma que así lo solicite.

Puede estar compuesta enteramente de consultores nacionales, si el trabajo por realizar está por debajo del techo (o techos) establecido en el Plan de Adquisiciones aprobado por el Banco, si se dispone de un número suficiente de firmas calificadas para constituir una lista corta a costos competitivos y si es evidente que no se justifica una competencia que incluya a consultores extranjeros o éstos no expresaron interés.

e) Preparación y Emisión de solicitud de propuestas (SP).

Una vez realizada la lista corta por parte del Prestatario, se remite a cada uno de los integrantes de la lista corta, la Solicitud de Propuestas (SP). Esta debe incluir:

- La Carta de Invitación.
- Las Instrucciones a los Consultores.
- Los TR.
- El contrato propuesto.

Los Prestatarios deben utilizar las SP estándar emitidas por el Banco, con el mínimo de modificaciones necesarias para destacar las condiciones específicas del proyecto, aceptables para el Banco. Cualquiera de los cambios debe ser indicado solamente en la Hoja de Datos de la SP. El Prestatario puede distribuir la SP de manera electrónica siempre que el Banco esté de acuerdo con la eficacia de dicho sistema.

f) Elaboración de propuesta.

En los pliegos podemos encontrar el cómo, cuándo y dónde presentar las ofertas, así como en las modificaciones que se puedan haber introducido en los mismos en el periodo de consultas y aclaraciones.

Las ofertas constan de dos partes, una oferta técnica y una oferta económica. Ambas deben presentarse por separado en el sistema de doble sobre.

La propuesta técnica, en muchos casos, debe ir acompañada de una documentación administrativa, como poderes, balances, declaraciones juradas, garantías, referencias, etc.

Importante: Cualquier error de forma acarrea la descalificación de la oferta.

g) Evaluación de las ofertas.

La evaluación de las propuestas se debe llevar a cabo en dos etapas; primero la calidad y a continuación, el costo. Los encargados de evaluar las propuestas técnicas no deben tener acceso a las propuestas de precio hasta que el proceso de evaluación técnica haya concluido, incluyendo cualquier revisión por parte del Banco y la no objeción correspondiente haya sido emitida.

Se deben abrir las propuestas de precio solamente cuando el proceso de evaluación de las propuestas técnicas haya concluido y notificados los resultados de ésta a los consultores participantes en el proceso. La evaluación se debe llevar a cabo de plena conformidad con las disposiciones de la SP.

▪ Evaluación de la calidad.

El Prestatario debe evaluar cada propuesta técnica (utilizando un comité de evaluación integrado por tres o más especialistas en el sector) teniendo en cuenta varios criterios.

Se calificará cada criterio conforme a una escala de 1 a 100 y luego se ponderará cada calificación, lo que dará un puntaje. Las siguientes ponderaciones son indicativas, pueden ajustarse para ciertas circunstancias específicas y deben estar dentro de los rangos indicados más adelante, o los ajustes que el Banco acuerde con el Prestatario. Las ponderaciones propuestas se darán a conocer en la SP.

Ponderaciones evaluación propuesta técnica	
Criterio	Puntos en escala de 0 a 100
Experiencia específica consultor	0 a 10 puntos
Metodología	20 a 50 puntos
Personal clave	30 a 60 puntos

Transferencia de conocimientos	0 a 10 puntos
Participación de nacionales	0 a 10 puntos
Total	100 puntos

▪ **Evaluación del Costo.**

El Prestatario debe notificar simultáneamente a los consultores que hayan obtenido la calificación mínima necesaria e indicar la fecha, lugar y hora que se hayan fijado para abrir las propuestas de precio.

Cuando se abran las propuestas de precio, se deben leer en voz alta el nombre del consultor, el puntaje de calidad obtenido y los precios propuestos, (esta información debe ser publicada electrónicamente cuando se haya utilizado este mismo medio para la presentación de propuestas), y se debe enviar de inmediato al Banco una copia del acta correspondiente.

El Prestatario debe examinar enseguida las propuestas de precio. Si hay errores aritméticos, éstos deben corregirse. Con el fin de comparar las propuestas, los costos deben convertirse a una sola moneda escogida por el Prestatario.

El puntaje total se debe obtener sumando los puntajes ponderados relativos a la calidad y el costo. El factor de ponderación del “costo” se debe elegir teniendo en cuenta la complejidad de los servicios y la importancia relativa con respecto a la calidad. La ponderación asignada al costo suele ser de 20 o de 30 puntos de un puntaje total de 100. Las ponderaciones propuestas para la calidad y el costo se deben indicar en la SP.

Se debe invitar a negociaciones a la firma que obtenga el puntaje total más alto.

h) Negociación y adjudicación del contrato.

Es habitual que, de forma previa a la adjudicación, se plantee una negociación con el que se posiciona con la mayor puntuación del concurso.

Las negociaciones deben incluir la discusión de temas relacionados con los TR, la metodología, la composición del equipo de personal, los insumos que aportará el Prestatario y las condiciones especiales del contrato. Los acuerdos que se tomen sobre estos temas no deben alterar sustancialmente los TR iniciales ni los términos del contrato, de tal manera que no se afecten la calidad del producto final, su costo y la validez de la evaluación inicial.

No se deben efectuar reducciones importantes de los insumos de los servicios con el solo propósito de ajustarse al presupuesto. Los TR definitivos y la metodología convenida deben incorporarse en la sección “Descripción de los Servicios”, que formará parte del contrato.

En el curso de las negociaciones de precio se deben aclarar las obligaciones tributarias de la firma de consultores en el país del Prestatario (si las hubiere) y la forma en que dichas obligaciones han sido o deben ser incorporadas en el contrato.

Cuando el método de selección incluye el precio como un factor de evaluación, solamente en casos excepcionales se pueden negociar los honorarios del personal; por ejemplo, si los honorarios propuestos son

más altos que los que normalmente proponen los consultores en contratos similares. Por consiguiente, la prohibición de negociar no elimina el derecho del contratante de solicitar aclaraciones y, si los honorarios son muy altos, solicitar un cambio en dichos honorarios, una vez que se haya consultado previamente con el Banco.

4.1.1.4. Otros métodos de selección.

El método de selección basado en calidad y coste (SBCC) es el más generalizado, sin embargo, hay casos en que la SBCC no es el más apropiado, y por tal motivo se describen otros métodos de selección y las condiciones en las cuales son más adecuados. Los métodos específicos que se han de seguir para seleccionar consultores para un proyecto determinado están previstos en el contrato de Préstamo.

En esta sección se describen otros métodos de selección distintos de SBCC, y las circunstancias en que resultan apropiados.

- ✎ **Selección Basada en la Calidad (SBC):** La SBC es apropiada para servicios complejos o altamente especializados, en que los términos de referencia (TR) y la aportación que se requiere de los consultores resultan difíciles de precisar, y en que el contratante espera que los consultores demuestren innovación en sus propuestas, servicios que tienen importantes repercusiones futuras y en los que el objetivo es contar con los mejores expertos y servicios que se pueden ejecutar en formas sustancialmente distintas, de manera que las propuestas no serían comparables.
- ✎ **Selección Basada en Presupuesto Fijo (SBPF):** Este método es apropiado sólo cuando el trabajo es sencillo y se puede definir con precisión, y cuando el presupuesto es fijo. En la SP se debe indicar el presupuesto disponible y pedir a los consultores que presenten, en sobres separados, sus mejores propuestas técnicas y de precio dentro de los límites del presupuesto. Los TR se deben preparar con especial cuidado a fin de garantizar que el presupuesto sea suficiente para que los consultores realicen los servicios previstos.
- ✎ **Selección Basada en el Menor Costo (SBMC):** Este método es solamente apropiado para seleccionar consultores que hayan de realizar servicios de tipo estándar o rutinario (por ejemplo, el diseño técnico de obras poco complejas y otros similares) para los que existen prácticas y normas bien establecidas. En este método se establece una calificación “mínima” para la “calidad”.
- ✎ **Selección Basada en las Calificaciones de los Consultores (SCC):** Este método se puede utilizar para servicios menores para los cuales no se justifica ni la preparación ni la evaluación de propuestas competitivas. En tales casos, el Prestatario preparará los TR, solicitará expresiones de interés e información sobre la experiencia y la competencia de los consultores en lo que respecta al trabajo, confeccionará una lista corta y seleccionará a la firma que tenga las calificaciones y las referencias más apropiadas.
- ✎ **Selección Directa (SD):** La selección directa de consultores no ofrece los beneficios de la competencia en lo que respecta a la calidad y el costo y carece de transparencia, lo que podría promover prácticas inaceptables. Por consiguiente, sólo se utilizará en casos excepcionales. La justificación de este método de selección se examinará en el contexto de los intereses generales del cliente y el proyecto.

4.1.2. PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIÓN DE OBRAS Y PRODUCTOS EN BANCOS DE DESARROLLO.

Este punto tiene por objeto informar de las políticas que rigen la adquisición de obras y bienes necesarios para un proyecto.

La información de las normas de selección y contratación de los bancos se puede encontrar en su propia web.

Por ejemplo, **las normas que rigen la adquisición de obras y bienes (con préstamos del BIRF, créditos de la AIF y donaciones por prestatarios del Banco Mundial) pueden revisarse en el siguiente enlace (antes de Julio 2016):**

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/PROJECTS/PROCUREMENT/0,,contentMDK:20060656~menuPK:93977~pagePK:84269~piPK:60001558~theSitePK:84266~isCURL:Y,00.html>

Los requisitos exigidos por el Banco en estos **procedimientos de ejecución de obras están orientados por cuatro consideraciones:**

- La necesidad de atender a criterios de economía y eficiencia en la ejecución del proyecto, inclusive para la ejecución de las obras involucradas en él.
- El interés del banco en dar a todos los oferentes elegibles, tanto de países prestatarios como no prestatarios miembros del banco, la misma información e igual oportunidad de competir en la ejecución de obras financiados por el banco.
- El interés del Banco en fomentar el desarrollo de los contratistas y fabricantes del país Prestatario.
- La importancia de que el proceso de contratación sea transparente.

4.1.2.1 Elegibilidad para obras y productos.

Al igual que en contratación de consultores, los fondos de financiamiento del Banco pueden ser usados sólo para el pago de obras contratados con firmas o individuos de países miembros del Banco.

Los individuos o firmas de países no miembros del Banco no serán elegibles para participar en contratos financiados en todo o en parte con fondos del Banco.

4.1.2.2. Procedimientos de adquisición para obras y productos en Bancos de desarrollo.

Existen diferentes procedimientos, de los cuales los principales son:

- ↳ **Licitación pública internacional.**
- ↳ **Licitación internacional limitada.**
- ↳ **Licitación pública nacional.**
- ↳ **Comparación de precios.**

- ↳ **Contratación directa.**
- ↳ **Administración directa.**
- ↳ **Otros**

4.1.2.3. *Licitación pública Internacional.*

El objetivo de la licitación pública internacional es proporcionar a todos los posibles oferentes elegibles notificación oportuna y adecuada de los requerimientos de un Prestatario en cuanto a las obras necesarios de un proyecto, y proporcionar a dichos oferentes igualdad de oportunidades para presentar ofertas en relación con los mismos.

GENERAL

a) Tipo y Monto de los contratos.

Los documentos de licitación deben especificar claramente el tipo de contrato que ha de celebrarse y las estipulaciones contractuales adecuadas propuestas al efecto. Los tipos más comunes de contratos estipulan pagos sobre la base de una suma alzada, precios unitarios, reembolso de costos más comisión fija, o combinaciones de estas modalidades.

Los contratos sobre la base de costos reembolsables son aceptables para el Banco solamente en circunstancias excepcionales, tales como situaciones de gran riesgo, o cuando los costos no pueden determinarse anticipadamente con suficiente exactitud. Tales contratos deben incluir los incentivos apropiados para limitar los costos.

El monto y alcance de los contratos individuales dependerán de la magnitud, características y ubicación del proyecto.

Con respecto a los proyectos que requieren una variedad de obras y equipo, por lo común se adjudican separadamente contratos para las obras civiles y para el suministro y la instalación, o ambas cosas, de los diferentes elementos de planta, equipo y obra civil.

En ciertos casos, el Banco puede aceptar o exigir **contratos llave en mano**. En ellos se proporcionan los diseños técnicos y servicios de ingeniería, el suministro e instalación de equipo y la construcción de una planta completa mediante un solo contrato.

Por otra parte, el Prestatario puede encargarse de los diseños y servicios de ingeniería y llamar a licitación en relación con un contrato de responsabilidad única para el suministro e instalación de todos los bienes y la construcción de todas las obras que se requieran para el componente del proyecto. Los contratos correspondientes a diseño y construcción, así como los correspondientes a administración de contratos, también son aceptables cuando esto resulta apropiado.

b) Licitación en Dos Etapas.

En el caso de los contratos llave en mano o de contratos para plantas grandes y complejas u obras de tipo especial o que requieren de tecnología de sistemas de información o de comunicación, puede no ser aconsejable o práctico preparar por anticipado las especificaciones técnicas completas.

En ese caso, se puede emplear un procedimiento de licitación en dos etapas que incluya:

- En una primera etapa, una invitación a presentar propuestas técnicas sin precios, sobre la base de un diseño conceptual o especificaciones de funcionamiento, sujetas a aclaraciones y ajustes técnicos y comerciales.
- En la segunda etapa, una invitación a presentar propuestas técnicas definitivas y ofertas de precios, sobre la base de documentos de licitación modificados.

c) Notificación y Publicidad.

Con respecto a los proyectos que incluyan adquisiciones por medio de la licitación pública internacional, el Prestatario debe preparar y presentar al Banco una versión preliminar de un Aviso General de Adquisiciones.

El Banco dispondrá la inserción de tal anuncio en los sitios de Internet de United Nations Development Business (UNDB online) y del Banco. El anuncio debe contener:

- información referente al Prestatario (o Prestatario potencial).
- el monto y finalidad del préstamo.
- la magnitud de las adquisiciones que hayan de efectuarse conforme a la licitación pública internacional
- el nombre, teléfono (o número de fax) y la dirección del organismo del Prestatario encargado de las adquisiciones, incluida la dirección del sitio de Internet donde los avisos de adquisiciones estén disponibles. Cuando éstas se conozcan, se deben indicar las fechas en que los interesados pueden obtener los documentos de precalificación o de licitación. Los documentos de precalificación o de licitación, según el caso, no se deben poner a disposición del público antes de la fecha de publicación del Aviso General de Adquisiciones.

Los llamados a precalificación o a licitación, según sea el caso, deben publicarse como Anuncios Específicos de Adquisiciones por lo menos en un periódico de circulación nacional en el país del Prestatario o en la gaceta oficial (si se encuentra disponible en Internet), o en un portal único electrónico de libre acceso donde el país publique todas sus oportunidades de negocios. Tales llamados se deben publicar también en los sitios de Internet del UNDB online y del Banco. La notificación debe efectuarse con antelación suficiente para que los posibles oferentes puedan obtener los documentos de precalificación o licitación y preparar y presentar sus ofertas.

d) Precalificación de Oferentes.

La precalificación generalmente es necesaria en los casos de obras de magnitud o de complejidad considerable, o en cualquier otra circunstancia en que el alto costo de la preparación de ofertas detalladas pudiera desalentar la competencia, como por ejemplo cuando se trata de equipos diseñados sobre pedido, plantas industriales, servicios especializados, y algunos contratos de complejos sistemas de información y tecnología y del tipo llave en mano, de diseño y construcción, o de administración.

Esto también asegura que las invitaciones a participar en la licitación se envíen solamente a quienes cuenten con la capacidad y los recursos necesarios. La precalificación debe basarse únicamente en la capacidad y

recursos de los posibles oferentes para ejecutar satisfactoriamente el contrato de que se trate, teniendo en cuenta:

- La experiencia y desempeño anterior en contratos similares.
- La capacidad en materia de personal, equipo e instalaciones de construcción o fabricación.
- La situación financiera de la firma.

La invitación a la precalificación para la licitación de contratos específicos o grupos de contratos similares se debe publicar y notificar de acuerdo con lo estipulado en el punto anterior. A los interesados que respondan a la invitación se les debe enviar una descripción del alcance del contrato y una clara definición de los requisitos necesarios para la precalificación.

A todos los postulantes que reúnan los requisitos especificados se les permitirá presentarse a la licitación. El Prestatario debe comunicar los resultados de la precalificación a todos los postulantes y tan pronto haya terminado la precalificación, los documentos de licitación deben ser puestos a la disposición de los posibles oferentes calificados.

En el caso de precalificación para grupos de contratos que hayan de ser adjudicados durante un cierto período de tiempo, se podrá imponer un límite al número o al valor total de los contratos que pueden adjudicarse a un mismo oferente, basándose en los recursos de éste. En esos casos, la lista de las firmas precalificadas debe ser actualizada periódicamente. La información para la precalificación proporcionada por los interesados debe ser confirmada en el momento de la adjudicación del contrato. Se le podrá negar a un oferente la adjudicación del contrato cuando se juzgue que éste ya no cuenta con la capacidad o los recursos necesarios para ejecutar el contrato satisfactoriamente.

DOCUMENTOS DE LICITACIÓN.

En los documentos de licitación debe proporcionarse toda la información necesaria para que un posible oferente prepare una oferta con respecto a las obras que hayan de construirse.

El detalle y complejidad de estos documentos pueden variar según la magnitud y características del conjunto que se licite y el contrato en cuestión, pero deben incluir:

- el llamado a licitación.
- instrucciones a los oferentes.
- el formulario de las ofertas.
- el formulario del contrato.
- las condiciones contractuales, tanto generales como especiales.
- especificaciones y planos.
- la información técnica que corresponda (incluyendo las características geológicas y ambientales).
- listas de bienes o cantidades.
- el plazo de entrega o terminación y los apéndices necesarios, tales como formularios de diversas garantías.

La base sobre la cual se debe evaluar y escoger la oferta evaluada como la más baja se describirá claramente en las instrucciones a los oferentes, en las especificaciones, o en ambas.

Si se cobra por los documentos de licitación, el importe debe ser razonable y reflejar solamente el costo de la impresión y envío y no ser tan alto como para desalentar la participación de oferentes calificados.

Los Prestatarios deben utilizar los “Documentos Estándar de Licitación (DEL)” apropiados, emitidos por el Banco, con los cambios mínimos que éste considere aceptables y que sean necesarios para cubrir cuestiones específicas relativas a un proyecto. Todo cambio de ese tipo se introducirá solamente por medio de las hojas de datos de la licitación, o a través de condiciones especiales del contrato, y no mediante cambios en la redacción de los DEL del Banco.

En los casos en que no se hayan emitido los documentos estándar de licitación pertinentes, el Prestatario debe utilizar otras condiciones contractuales reconocidas internacionalmente y formularios de contrato aceptables para el Banco.

a) Validez de los Ofertas y Garantía de Mantenimiento de Oferta.

En los documentos de licitación se exige a los oferentes que presenten ofertas que permanezcan válidas durante un período especificado, suficiente para permitir al Prestatario efectuar la comparación y evaluación de las ofertas, obtener la no objeción del Banco relativa a la adjudicación (si así lo exige el Plan de Adquisiciones), y obtener todas las aprobaciones necesarias, de manera que el contrato se pueda adjudicar dentro de ese período.

Los Prestatarios tienen la opción de requerir una garantía de mantenimiento de la oferta. Cuando se utilice, la garantía debe ser por el monto especificado en los documentos de licitación y la garantía de mantenimiento de oferta debe permanecer vigente por un período de cuatro semanas adicionales al período de validez de las ofertas, a fin de proporcionar al Prestatario un tiempo razonable para actuar en caso de que la garantía se hiciese exigible.

Una vez que se haya firmado el contrato con el oferente ganador, las garantías de mantenimiento de oferta deben ser devueltas a los demás oferentes.

En lugar de una garantía de mantenimiento de oferta, el Prestatario puede requerir que los oferentes firmen una declaración aceptando que la elegibilidad de licitar en otro contrato con el Prestatario debe ser suspendida por un plazo de tiempo si retiran o modifican sus ofertas durante el período de validez o si les es adjudicado el contrato, y no cumplen con firmar el mismo o entregar una garantía de cumplimiento antes de la fecha límite estipulada en los documentos de licitación.

b) Idiomas.

Los documentos de precalificación y licitación y las ofertas se deben preparar en los idiomas expuestos por el Banco en los diferentes casos.

- La oferta, así como toda la correspondencia y los documentos relacionados con la misma, deberán estar escritos en el idioma especificado en los documentos de precalificación y licitación.
- Los documentos complementarios y textos impresos que formen parte de la solicitud de precalificación u oferta podrán estar escritos en otro idioma, con la condición de que las partes relevantes de dicho material vayan acompañadas de una traducción al idioma indicado en los documentos de precalificación o licitación. Para todos los efectos prevalecerá dicha traducción.

c) Claridad de los Documentos de Licitación.

Se debe proporcionar a todos los posibles oferentes la misma información y todos deben tener también las mismas oportunidades para obtener información adicional. Asimismo, el Prestatario debe dar a los posibles oferentes acceso razonable al lugar en que se ejecuta el proyecto.

En el caso de los contratos relativos a obras o suministros complejos, se puede organizar una reunión previa a la licitación, en la cual los posibles oferentes puedan reunirse con representantes del Prestatario para obtener aclaraciones (en persona o electrónicamente).

Toda información, aclaración, corrección de errores o modificación adicional de los documentos de licitación se debe enviar, a cada uno de los posibles oferentes que adquirieron los documentos de licitación originales, con tiempo suficiente respecto a la fecha fijada como límite para la recepción de las ofertas, para que los oferentes puedan tomar medidas apropiadas. De ser necesario, se debe prorrogar la fecha límite.

d) Normas Técnicas.

Las normas y especificaciones técnicas citadas en los documentos de licitación deben promover la competencia más amplia posible, asegurando simultáneamente el cumplimiento de los requisitos de funcionamiento de las obras que se contraten.

En la medida de lo posible, el Prestatario debe especificar normas técnicas de aceptación internacional, como las emitidas por la Organización Internacional de Normalización, a las cuales deban ajustarse el equipo, los materiales o la mano de obra. En los casos en que no existan normas técnicas internacionales, o cuando las existentes no sean apropiadas, se pueden especificar normas técnicas nacionales.

e) Precios.

En el caso de los contratos de tipo llave en mano, el oferente debe cotizar el precio de la planta instalada in situ, incluidos todos los costos por concepto de suministro del equipo, transporte marítimo y terrestre, seguro, instalación y puesta en marcha, así como las obras conexas y todos los demás servicios incluidos en el contrato, como diseño, mantenimiento, operación, etc. Salvo disposición en contrario en los documentos de licitación, el precio llave en mano debe incluir todos los derechos, impuestos y otros gravámenes.

A los oferentes de contratos de obras se les pedirá que coticen precios unitarios o precios globales para la ejecución de las obras, y dichos precios deben incluir todos los derechos, impuestos y otros gravámenes. A los oferentes se les permitirá obtener todos los insumos (excepto la mano de obra no calificada) de cualquier fuente elegible, de modo que puedan presentar ofertas más competitivas.

f) Ajustes de precio.

En los documentos de licitación se debe especificar que:

- Los precios de las ofertas deben ser fijos.
- Los precios de las ofertas serán ajustables (aumento o disminución) en caso de ocurrir cambios en los principales componentes de los costos del contrato, tales como mano de obra, equipos, materiales y combustible.

Por lo general, **las disposiciones de ajustes** de precio no son necesarias en los contratos simples en los cuales las terminaciones de obras se completen en un período menor de 18 meses, pero **se deben incluir en los contratos que se ejecuten en un periodo mayor de 18 meses**. Sin embargo, es práctica comercial ordinaria obtener precios fijos para algunas clases de equipo, independientemente de su plazo de entrega. En tales casos, las disposiciones sobre ajuste de precios no son necesarias.

g) Seguros.

En el caso de las obras, por lo común se debe exigir al contratista una póliza contra todo riesgo. En proyectos de gran envergadura, en los que intervengan varios contratistas en un mismo lugar, el Prestatario podrá obtener un seguro “global” o para la totalidad del proyecto, en cuyo caso el Prestatario debe solicitar ofertas mediante un procedimiento competitivo.

h) Monedas de las Ofertas.

En los documentos de licitación se debe establecer que el oferente puede expresar el precio de la oferta en cualquier divisa plenamente convertible. Si el oferente lo desea, puede expresar el precio de la oferta como una suma de cantidades en distintas monedas. Sin embargo, dicho precio no puede incluir más de tres monedas.

El Prestatario puede exigir que los oferentes expresen en la moneda del país del Prestatario la parte del precio de la oferta que corresponda a gastos que hayan de efectuarse en el país del Prestatario.

En los documentos para licitación de obras, el Prestatario podrá exigir que los oferentes especifiquen el precio de las ofertas enteramente en la moneda nacional, junto con sus requerimientos para que los pagos se efectúen hasta en tres monedas extranjeras de su elección, para financiar insumos que hayan de obtener fuera del país del Prestatario, expresados dichos requerimientos como porcentajes del precio de la oferta y deben indicar los tipos de cambio utilizados en los cálculos respectivos.

i) Conversión de Monedas para la Comparación de las Ofertas.

El precio de la oferta es la suma de todos los pagos en diversas monedas requeridos por el oferente. Para los efectos de comparar precios, los precios de todas las ofertas deben convertirse a una sola moneda escogida por el Prestatario (moneda nacional o una moneda extranjera plenamente convertible) y especificada en los documentos de licitación. El Prestatario debe hacer esta conversión usando los tipos de cambio vendedor, en el caso de las monedas cotizadas por una fuente oficial. Dicha fecha no podrá preceder en más de cuatro semanas a la fecha establecida como límite para la recepción de las ofertas, ni ser posterior a la fecha original prescrita para el vencimiento del plazo de validez de la oferta.

j) Moneda de Pago.

Las condiciones de pago deben guardar conformidad con las prácticas comerciales internacionales que sean aplicables a las obras específicas.

Cuando se exija que el precio de la oferta se cotice en moneda nacional pero el oferente ha solicitado que se le pague en monedas extranjeras y ha expresado esos pagos como porcentajes del precio de la oferta, los tipos de cambio que han de utilizarse para los efectos de los pagos son los que especifique el oferente en su oferta,

con el fin de asegurar que el valor de las porciones del precio de su oferta expresado en divisas se mantenga sin pérdida ni ganancia alguna.

k) Condiciones y Métodos de Pago.

En los contratos de obras se deben estipular, en los casos en que proceda, anticipos para movilización, equipos y materiales del contratista y pagos parciales de acuerdo con el avance de las obras, y la retención de sumas razonables que deberán liberarse una vez que el contratista haya cumplido sus obligaciones contractuales.

Todo anticipo para gastos de movilización y otros gastos, hecho en el momento de la firma de un contrato de obras, debe guardar relación con la cantidad estimada de esos gastos y se debe especificar en los documentos de licitación.

También debe describirse en los documentos de licitación la posibilidad de efectuar otros anticipos como, por ejemplo, por concepto de materiales que se entreguen en el lugar de la obra para ser incorporados a la misma. En los documentos de licitación se deben especificar las garantías exigidas para los anticipos.

En los documentos de licitación se deben indicar el método y los términos de pago, si se permiten otros métodos y términos de pago y, en caso afirmativo, cómo se considerarán los mismos en la evaluación de las ofertas.

l) Ofertas Alternativas.

En los documentos de licitación se debe indicar claramente si los oferentes pueden presentar ofertas alternativas, cómo deben ser presentadas, cómo deben ofrecerse los precios y las bases sobre las cuales las ofertas alternativas serán evaluadas.

m) Condiciones Contractuales.

Los contratos deben especificar con claridad el alcance de las obras por ejecutar, los derechos y obligaciones del Prestatario y del proveedor o contratista, así como las funciones y autoridad del ingeniero, arquitecto o administrador de la construcción que hubiere sido contratado por el Prestatario para la supervisión y administración del contrato. Además de las condiciones generales del contrato, deben incluirse las condiciones especiales que se apliquen específicamente a las obras por ejecutar, y a la ubicación del proyecto. Las condiciones del contrato deben indicar una distribución equitativa de los riesgos y responsabilidades.

n) Garantía de Cumplimiento.

En los documentos de licitación de obras debe exigirse garantía por una cantidad suficiente para proteger al Prestatario en caso de incumplimiento del contrato por el contratista.

Esta garantía debe constituirse en la forma y el importe adecuados según lo especifiquen los documentos de licitación. El valor de la garantía podrá variar, según el tipo de instrumento que se constituya y de las características y magnitud de las obras.

Una parte de esta garantía debe permanecer vigente por un período suficientemente largo después de la fecha de terminación de las obras, a fin de proveer cobertura durante el período de responsabilidad por defectos ocultos o por el período de mantenimiento de las obras hasta la aceptación final de las mismas por parte del

Prestatario; alternatively, los contratos pueden estipular que se retenga un porcentaje de cada pago periódico, hasta tanto no se haya efectuado la aceptación definitiva. Se puede permitir que los contratistas reemplacen el valor de la retención con otra garantía equivalente después de la aceptación provisional de las obras.

o) Cláusulas sobre Liquidación por Daños y Perjuicios y Bonificaciones.

- En los contratos se deben incluir disposiciones para la liquidación de daños y perjuicios o provisiones similares, por los importes adecuados cuando las demoras en la terminación de las obras, o el funcionamiento indebido de obras redunden en mayores costos, en pérdidas de ingresos o en pérdidas de otros beneficios para el Prestatario.
- También se pueden incluir cláusulas que dispongan el pago de una prima al contratista o proveedor que termine las obras antes de las fechas especificadas en el contrato, cuando tal terminación o entrega anticipada resulte beneficiosa para el Prestatario.

p) Fuerza Mayor.

Las condiciones del contrato deben estipular que la falta de cumplimiento por una de las partes de sus obligaciones contractuales no se debe considerar como incumplimiento si esa falta se debe a un caso de fuerza mayor, según éste se haya definido en las condiciones del contrato.

q) Leyes Aplicables y Solución de Controversias.

En las condiciones del contrato deben incluirse estipulaciones acerca de las leyes aplicables y del foro para la solución de controversias.

El arbitraje comercial internacional puede tener ventajas prácticas respecto a otros métodos para el arreglo de diferencias. Por lo tanto, se recomienda a los Prestatarios que estipulen esta modalidad de arbitraje en los contratos para la construcción de obras.

No podrá designarse al Banco como árbitro ni pedírsele que designe uno. En el caso de los contratos de obras, así como en el de contratos llave en mano, las disposiciones relativas al arreglo de diferencias deben comprender también mecanismos tales como juntas de examinadores de diferencias o conciliadores, a quienes se designa con el objeto de permitir una solución más rápida de las diferencias.

APERTURA, EVALUACIÓN DE OFERTAS Y ADJUDICACIÓN.

a) Plazo para la Preparación de las Ofertas.

El plazo que se conceda para la preparación y presentación de las ofertas debe determinarse teniendo debidamente en cuenta las circunstancias especiales del proyecto y la magnitud y complejidad del contrato.

- En general, para las licitaciones internacionales dicho plazo no debe ser inferior a seis semanas a partir de la fecha del llamado a licitación o, si fuere posterior, de la fecha en que estén disponibles los documentos de licitación.

- Cuando se trate de obras civiles de gran envergadura o de elementos de equipo complejo, el plazo normalmente no debe ser menor de doce semanas, a fin de que los posibles oferentes puedan llevar a cabo sus investigaciones antes de presentar sus ofertas. En tales casos se recomienda al Prestatario que convoque a reuniones previas a las licitaciones y organice visitas al terreno. Se debe permitir a los oferentes enviar ofertas por correo o entregarlas por mano.

b) Procedimientos para la Apertura de las Ofertas.

La apertura de las ofertas debe coincidir con la hora límite fijada para su entrega o efectuarse inmediatamente después de dicha hora límite y debe anunciarse, junto con el lugar en que haya de efectuarse la apertura, en el llamado a licitación.

El Prestatario debe abrir todas las ofertas a la hora estipulada y en el lugar especificado y deben abrirse en un acto público, en el que se debe permitir la presencia de los oferentes o de sus representantes.

Las ofertas se deben leer en voz alta y deben publicarse por medios electrónicos cuando se haya utilizado una licitación de este tipo y registrar en un acta, el nombre del oferente y el precio total de cada oferta y de las ofertas alternativas, si se hubieran solicitado o se hubiese permitido presentarlas, debiéndose enviar Copia del acta al Banco y a todos los participantes.

Las ofertas recibidas una vez vencido el plazo y las que no se hayan abierto y leído en la sesión de apertura, no deben ser consideradas.

c) Aclaración o Modificación de las Ofertas.

Una vez vencido el plazo, no se debe pedir a ningún oferente que modifique su oferta ni permitirle que lo haga. El Prestatario puede pedir a las oferentes aclaraciones para evaluar sus ofertas, pero estas no pueden modificarse ni en contenido ni en precio.

Tanto las solicitudes de aclaración como las respuestas de los oferentes deben hacerse por escrito, ya sea en papel o por medio de un sistema electrónico con el que el Banco esté de acuerdo.

d) Confidencialidad.

Después de la apertura pública de las ofertas, no debe darse a conocer a los oferentes ni a personas que no estén oficialmente involucradas en este proceso, información alguna acerca del análisis, aclaración y evaluación de las ofertas ni sobre las recomendaciones relativas a la adjudicación, hasta que se haya publicado la adjudicación del contrato.

e) Análisis de las Ofertas.

El Prestatario debe determinar si las ofertas:

- Cumplen con los requisitos exigidos en el punto anterior (Elegibilidad).
- Están debidamente firmadas.
- Están acompañadas de las garantías o de las declaratorias exigidas firmadas.
- Cumplen sustancialmente los requisitos especificados en los documentos de licitación.
- Están, en general, en orden.

Si una oferta no se ajusta sustancialmente a los requisitos, es decir, si contiene divergencias mayores o reservas respecto de los términos, condiciones y especificaciones de los documentos de licitación, no se la debe seguir considerando.

f) Evaluación y Comparación de Ofertas.

La evaluación de las ofertas tiene por objeto determinar el costo de cada una de ellas para el Prestatario de manera que permita compararlas sobre la base del costo evaluado de cada una.

La oferta que resulte con el costo evaluado más bajo, sin que sea necesariamente aquella cuyo precio cotizado sea el más bajo, debe ser seleccionada para la adjudicación.

El precio de cada oferta leído en el acto de apertura de las ofertas debe ajustarse para corregir errores aritméticos. Además, para el propósito de la evaluación, deben hacerse ajustes respecto de cualquier desviación o reserva no significativa. En la evaluación no deben tomarse en cuenta las disposiciones sobre ajuste de precios aplicables al período de ejecución del contrato.

Los documentos de licitación deben especificar también los factores pertinentes, además del precio, que han de considerarse en la evaluación de las ofertas y la manera como han de aplicarse a fin de determinar la oferta evaluada como la más baja.

- En contratos de **construcción de obras o de llave en mano** los contratistas son responsables por el pago de todos los derechos, impuestos y otros gravámenes, y los oferentes deben tomar en cuenta estos factores al preparar sus ofertas. La evaluación y comparación de las ofertas se debe hacer sobre esta base. La evaluación de las ofertas relativas a obras se debe hacer estrictamente en términos monetarios. No se acepta procedimiento alguno en virtud del cual se descalifiquen automáticamente las ofertas que se sitúen por encima o por debajo de un nivel predeterminado para el valor de las ofertas. Cuando el tiempo fuese un factor crítico, se puede tomar en cuenta el valor de la terminación adelantada de las obras, de acuerdo con los criterios indicados en los documentos de licitación, solamente si en el contrato se estipulan penalidades de la misma magnitud por concepto de incumplimiento.

El Prestatario debe preparar un informe detallado sobre la evaluación y comparación de las ofertas en el cual explique las razones específicas en que se basa la recomendación para la adjudicación del contrato.

h) Prórroga de la Validez de las Ofertas.

Los Prestatarios deben finalizar la evaluación de las ofertas y la adjudicación de los contratos dentro del período inicial de validez de las ofertas.

La prórroga de la validez de la oferta, cuando se justifique debido a circunstancias excepcionales, se debe solicitar por escrito a todos los oferentes, antes de la fecha de vencimiento de las mismas.

La prórroga debe ser por el período mínimo que se requiera para finalizar la evaluación, obtener las aprobaciones necesarias y adjudicar el contrato.

En el caso de los contratos de precio fijo, se permitirá la solicitud de una segunda prórroga y prórrogas subsecuentes solamente si en la solicitud de dichas prórrogas se establece un mecanismo apropiado de ajuste de los precios cotizados para reflejar el cambio de costo de los insumos del contrato durante el período de la prórroga. Cuando se solicite una prórroga de la validez de las ofertas, no se puede solicitar o permitir a los oferentes modificar el precio (básico) cotizado ni otras condiciones de sus ofertas. Los oferentes deben tener el derecho de negarse a otorgar tal prórroga sin que la garantía de mantenimiento de sus ofertas sea ejecutada y los que estén dispuestos a prorrogar la validez de sus ofertas deben proveer una prórroga adecuada de dicha garantía.

i) Pos calificación de los Oferentes.

Si no hubiera habido precalificación de oferentes, el Prestatario debe determinar si el oferente cuya oferta ha sido considerada como la evaluada más baja cuenta con la capacidad y los recursos financieros necesarios para ejecutar satisfactoriamente el contrato en la forma indicada en la oferta. Los criterios que se han de aplicar deben especificarse en los documentos de licitación, y si el oferente no reúne las condiciones necesarias su oferta debe ser rechazada. En tal caso, el Prestatario debe hacer una determinación similar en cuanto al oferente cuya oferta haya sido evaluada como la siguiente más baja.

j) Adjudicación del contrato.

El Prestatario debe adjudicar el contrato, dentro del período de validez de las ofertas, al oferente que reúna los requisitos apropiados en cuanto a capacidad y recursos y cuya oferta responda sustancialmente a los requisitos exigidos en los documentos de licitación y represente el costo más bajo evaluado.

k) Publicación de la Adjudicación.

Dentro del plazo de dos semanas de recibir la “no objeción” del Banco a la recomendación de adjudicación del contrato, el Prestatario debe publicar en los sitios de Internet del UNDB online y del Banco los resultados que identifiquen la oferta y los números de lotes y la siguiente información:

- El nombre de cada oferente que haya entregado una oferta.
- Los precios de las ofertas leídos en voz alta en el acto de apertura de ofertas.
- El nombre y precio evaluado de cada oferta que hubiese sido evaluada.
- El nombre de los oferentes cuyas ofertas hubiesen sido rechazadas y las razones de su rechazo.
- El nombre del oferente ganador y el precio que ofreció, así como la duración y resumen del alcance del contrato adjudicado.

l) Rechazo de Todas las Ofertas.

Los documentos de licitación generalmente estipulan que el Prestatario podrá rechazar todas las ofertas. El rechazo de todas las ofertas se justifica cuando no haya competencia efectiva, o cuando las ofertas no respondan sustancialmente a lo solicitado, o los precios de las ofertas sean sustancialmente más elevados que los presupuestos disponibles. Sin embargo, la falta de competencia no se debe determinar exclusivamente sobre la base del número de oferentes. Aun cuando solamente una oferta sea entregada, el proceso podrá ser considerado válido, si la licitación fue apropiadamente notificada y los precios son razonables en comparación

con los valores de mercado. Con la autorización previa del Banco, los Prestatarios pueden rechazar todas las ofertas.

Si todas las ofertas son rechazadas, el Prestatario debe examinar las causas que motivaron el rechazo y considerar la posibilidad de modificar las condiciones del contrato, los planos y especificaciones, el alcance del contrato o efectuar una combinación de estos cambios, antes de llamar a una nueva licitación.

- Si el rechazo de todas las ofertas ha sido motivado por la falta de competencia, el Prestatario debe considerar una mayor publicidad.
- Si el rechazo se debió a que la mayoría de las ofertas, o todas ellas, no respondían a los requisitos, se puede invitar a las firmas inicialmente precalificadas a que presenten nuevas ofertas o, con el consentimiento del Banco, invitar solamente a las empresas que presentaron ofertas la primera vez.

No deben rechazarse todas las ofertas y llamarse a nueva licitación sobre la base de las mismas especificaciones con la sola finalidad de obtener precios más bajos. Si la oferta evaluada como la más baja que responde a lo solicitado excediera el costo estimado por el Prestatario, previamente a la licitación, por un monto considerable, el Prestatario debe investigar las causas del exceso de costo y considerar la posibilidad de llamar nuevamente a licitación, como se indica en los párrafos anteriores. Como alternativa, el Prestatario podrá negociar con el oferente que haya presentado la oferta evaluada como la más baja para tratar de obtener un contrato satisfactorio mediante una reducción del alcance del contrato, la reasignación del riesgo y la responsabilidad, o ambas cosas, que se traduzca en una reducción del precio del contrato.

m) Información sobre Adjudicaciones.

Al publicar la adjudicación del contrato, el Prestatario debe proporcionar oportunamente una explicación del por qué una oferta no fue seleccionada (si el oferente lo solicita), ya sea por escrito o mediante una reunión de información, o ambas, a opción del Prestatario.

4.1.2.4. Otros métodos de contratación.

En algunas circunstancias la licitación pública internacional no es el método más económico y eficiente de contratación, y se considera más apropiado el uso de otros métodos.

Otros métodos de contratación en procedimientos de ejecución de obras

LICITACIÓN INTERNACIONAL LIMITADA

LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL

COMPARACIÓN DE PRECIOS

CONTRATACIÓN DIRECTA

ADMINISTRACIÓN DIRECTA

OTRAS

a) Licitación Internacional Limitada.

La licitación internacional limitada (LIL) es una LPI convocada mediante invitación directa y sin anuncio público.

Puede ser un método adecuado de contratación en los casos en que haya un número reducido de proveedores, o haya otras razones excepcionales que puedan justificar el empleo de procedimientos distintos de los de una LPI.

Los Prestatarios deben solicitar la presentación de ofertas de una lista de posibles proveedores que sea suficientemente amplia para asegurar precios competitivos. En los casos en que haya sólo un número limitado de proveedores, la lista debe incluirlos a todos.

En los casos de LIL, las preferencias nacionales no aplican.

Salvo en lo relativo a anuncios y preferencias requeridas en una LPI, en este método aplican todas las reglas de la LPI, incluida la publicación de la adjudicación del contrato.

b) Licitación Pública Nacional.

La licitación pública nacional (LPN) es el método que se emplea normalmente en las contrataciones del sector público en el país del Prestatario, y puede constituir la forma más eficiente y económica de ejecutar obras cuando, dadas las características y alcance de dichas adquisiciones, no sea probable que atraigan competencia internacional.

Para que el Banco los considere susceptibles de financiamiento con fondos provenientes de sus préstamos, estos procedimientos de contratación deben ser revisados y modificados en la medida necesaria para lograr economía, eficiencia, transparencia y compatibilidad general con la Sección I de estas Políticas. La LPN puede constituir el método de contratación preferido cuando no se espera que los oferentes extranjeros manifiesten interés ya sea debido a que:

- Los valores contractuales son pequeños.
- Se trata de obras geográficamente dispersas o escalonadas en el curso del tiempo.
- Las obras requieren una utilización intensiva de mano de obra.
- Las obras pueden obtenerse o contratarse localmente a precios inferiores a los del mercado internacional.

Los procedimientos de la LPN pueden utilizarse también cuando sea evidente que las ventajas de la LPI quedan ampliamente contrarrestadas por la carga administrativa y financiera que ella supone.

c) Comparación de Precios.

Este método de contratación se basa en la obtención de cotizaciones de precios de diversos contratistas, con un mínimo de tres, con el objeto de obtener precios competitivos.

La solicitud de cotización de precios debe incluir una descripción y las especificaciones de la obra, así como el plazo (o fecha de terminación) y lugar de entrega requerido. Las cotizaciones pueden presentarse por carta, fax o medios electrónicos. Para la evaluación de las cotizaciones el comprador debe seguir los mismos principios que aplican para las licitaciones públicas. Los términos de la oferta aceptada deben incorporarse en una orden de compra o en un contrato simplificado.

d) Contratación Directa.

La contratación directa se lleva a cabo sin competencia (una sola fuente) y puede ser un método adecuado en las siguientes circunstancias:

- Un contrato existente para la ejecución de obras, adjudicado de conformidad con procedimientos aceptables para el Banco, puede ampliarse para incluir obras adicionales de carácter similar.
- La estandarización de equipo o de repuestos, con fines de compatibilidad con el equipo existente, puede justificar compras adicionales al proveedor original.
- El equipo requerido es patentado o de marca registrada y puede obtenerse de una sola fuente.
- El contratista responsable del diseño de un proceso exige la compra de elementos críticos de un proveedor determinado como condición de mantener su garantía de cumplimiento.
- En casos excepcionales, tales como en respuesta a desastres naturales.

e) Administración Directa.

La administración directa es la que realiza el Prestatario mediante el empleo de su propio personal y equipos. Puede ser el único método práctico para la ejecución de algunos tipos de obras. Este método puede justificarse cuando:

- No puedan definirse anticipadamente las cantidades de trabajo involucrado.
- Se trate de obras pequeñas y dispersas o en localidades remotas para las que sea improbable que las empresas de construcción calificadas presenten ofertas a precio razonable.
- Los trabajos deban llevarse a cabo sin interferir con las operaciones que estén en marcha.
- El prestatario pueda asumir mejor que el contratista el riesgo de una interrupción inevitable de los trabajos.
- Se trate de emergencias que requieran atención inmediata.

f) Otras.

- Compras Directas a Agencias Especializadas
- Agencias de Contrataciones
- Agencias de Inspección
- Contrataciones en Prestamos a Intermediarios Financieros
- Contrataciones por el Sistema CPO/COT/CPOT, Concesiones y Modalidades Semejantes del Sector Privado
- Contratación Basada en Desempeño
- Contrataciones con Préstamos Garantizados por el Banco
- Participación de la Comunidad en las Contrataciones

4.2. PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIÓN DE NACIONES UNIDAS.

Cada agencia de Naciones Unidas tiene su propio mandato y sus procedimientos de licitación, que pueden variar ligeramente dependiendo de qué agencia esté licitando.

Las Naciones Unidas utilizan el denominado **“Documento de Solicitud”** con el que obtener de los proveedores potenciales sus propuestas o cotizaciones para la adquisición de servicios u obras.

Los detalles y la complejidad de estos documentos pueden variar de un caso a otro, atendiendo a la naturaleza y valor de los requerimientos. En todo caso, contienen una invitación para presentar una oferta, instrucciones al oferente, formulario de presentación de oferta, formulario correspondiente al contrato propuesto, condiciones del contrato –generales y especiales-, especificaciones técnicas, lista de bienes y o relación de cantidades demandadas, así como todos aquellos apéndices y anexos que se consideren necesarios. Siempre incorporan, asimismo, los criterios de evaluación.

A partir de que cualquier empresa esté inscrita en la base de datos obligatoria del registro de proveedores, puede recibir una invitación para participar en algunos de los tipos de procesos utilizados para sus adquisiciones por las UN y por sus agencias.

4.2.1. REGISTRO EN NACIONES UNIDAS.

El registro se realiza desde la web <https://www.ungm.org/>. La documentación que debemos aportar para realizar el registro varía en función del nivel en el que queramos registrarnos. Para algunos procedimientos, no en todos es obligatorio.

El **UNGM**, es un registro de proveedores disponibles para todo el personal de adquisiciones de las Naciones Unidas y del Banco Mundial, y es la base de datos de los principales proveedores de 20 organizaciones de la ONU.

Hay que tener en cuenta, sin embargo, que a pesar de que el UNGM está abierto a todo el personal de adquisiciones, algunas organizaciones tienen su propia base de datos de proveedores. Por lo tanto, es importante que los proveedores potenciales también se registren con otras agencias de la ONU que no apoyan directamente el UNGM - cuyos organismos no se pueden seleccionar durante el proceso de registro UNGM.

Si una agencia no se puede seleccionar en el UNGM, habría que ponerse en contacto con la agencia en cuestión directamente. El enlace para acceder a otras organizaciones de la ONU es el siguiente: <http://www.unsystem.org>.

Existen tres niveles de registro en función de los montos de los contratos, y en cada uno demandan una información diferente. Los niveles son:

- Nivel Básico
- Nivel 1
- Nivel 2

4.2.2. MÉTODOS COMPETITIVOS.

Los procedimientos normales seguidos por el sistema de las Naciones Unidas para los diferentes niveles de adquisición de contratos individuales son los siguientes (con pequeñas variaciones entre las agencias):

Procedimientos para los diferentes niveles de adquisición de contratos en Naciones Unidas

CONTRATACIÓN DIRECTA

CONTRATACIÓN INTERNACIONAL LIMITADA (CIL)

CONTRATACIÓN INTERNACIONAL ABIERTA (CIA)

COMPETENCIA LOCAL

a) Contratación directa.

Se realiza una selección directa de los posibles proveedores llevada a cabo por el oficial de la contratación de que se trate, por lo general se identifican tres proveedores. **Los importes no pueden sobrepasar los 30.000 USD.**

Sobre la base de un análisis de las cotizaciones recibidas, el orden se otorga a la empresa que cumpla con las especificaciones y las condiciones de entrega y tiene el precio más bajo.

Este método es apropiado en condiciones como, por ejemplo:

- El contrato se relaciona con la adquisición de bienes de una marca registrada concreta.
- La estandarización de los equipos o repuestos que se van a adquirir han de ser idénticos o compatibles con los ya existentes.
- La urgencia con la que se requieren los bienes o trabajos es tal que el consecuente retraso por aplicar otros métodos de compra resultaría inaceptable.
- Se han obtenido, recientemente, ofertas para artículos idénticos y además tanto los precios como las condiciones generales de la oferta se han mantenido en niveles competitivos.
- El valor monetario de la orden propuesta se considera insuficiente para que la apertura de un proceso competitivo pueda resultar eficiente.

b) Contratación Internacional Limitada (CIL).

Se realiza invitando a una lista corta preseleccionada de proveedores para responder a través de ofertas en sobres cerrados. **Los importes de estas ofertas están entre 30.000 USD y 100.000 USD.**

La lista consta de los proveedores de países en desarrollo, incluidos los países receptores, y países donantes.

El orden se otorga al contratista más calificado y responsable que presente la oferta más baja.

c) Contratación Internacional Abierta (CIA).

Se publica un anuncio abierto a todo el que pudiera estar interesado en el que se invita a pedir los documentos de solicitud. Es habitual utilizar el procedimiento de CIA cuando se trate de **bienes de un valor monetario relativamente elevado, por encima de los 100.000 USD.**

- Para contratos hasta 500.000 USD, la publicación de avisos debe efectuarse en el sitio web de IAPSO y/o en el "Procurement Notice" del sitio web del PNUD por un plazo de entre diez y 30 días, dependiendo de la complejidad y naturaleza de los bienes, obras o servicios solicitados.
- Para contratos valorados mayores a 500.000 USD, los avisos también deben publicarse en "Development Business" y/o en cualquier otra publicación pertinente de amplia circulación internacional.

d) Competencia local.

Muchas agencias de la ONU tienen la autoridad delegada a sus respectivas oficinas en los países para llevar a cabo la contratación hasta un cierto límite financiero, variando por la agencia, desde 5.000 USD hasta 100,000 USD.

La compra local de las misiones de mantenimiento de paz está autorizada hasta 200.000 USD para las misiones más grandes. Como los países en desarrollo se vuelven más autosuficientes en la gestión de su propia cooperación técnica, la ejecución nacional (NEX) de los proyectos y programas se incrementa, incluidas las adquisiciones de bienes y servicios necesarios.

Los siguientes casos son los más comunes para este tipo de contratación:

- Las obras se dispersan geográficamente o se distribuyen en el tiempo y el país cuenta con una base suficiente de proveedores (un mínimo de tres)
- Los bienes se encuentran disponibles en forma local a precios inferiores a los precios del mercado global.
- Los Programas requieren de conocimientos del sistema local/nacional.

4.2.3 MÉTODOS DE ADQUISICIONES.

Las adquisiciones de las Naciones Unidas se basan en la licitación pública y la obtención de "mejor valor" en beneficio de la organización. Las ofertas se obtienen a través de un proceso competitivo. Hay cuatro tipos de documentos de solicitud emitidos por UNPS para cumplir con un requisito de contratación. Si bien cada uno de los documentos mencionados a continuación contiene la información necesaria para presentar una oferta adecuada, que variarán de acuerdo con la naturaleza de la obligación y el valor monetario estimado. Todos los documentos de licitación normalmente prevén especificaciones genéricas.

Los tipos de solicitud practicadas por la ONU son las siguientes, aunque los valores en dólares pueden variar de una organización a otra.

Métodos de adquisiciones en Naciones Unidas

EXPRESIÓN DE INTERÉS – EXPRESSION OF INTEREST (EOI)
SOLICITUD DE COTIZACIÓN – REQUEST FOR QUOTATION (RFQ)
INVITACIÓN A LICITAR – INVITATION TO BID (ITB)
SOLICITUD DE PROPUESTAS – REQUEST FOR PROPOSAL (RFP)

a) Expresión de Interés (Expression of Interest, EoI).

Aunque no constituyen propiamente un proceso de compra, las expresiones de interés son importantes en muchas ocasiones, como paso previo a dichos procedimientos e, incluso, como vía rápida para establecer contacto con potenciales proveedores.

El objetivo de solicitar estas expresiones de interés es recabar información sobre posibles proveedores de algún bien o equipo sobre el que la agencia de Naciones Unidas no tenga práctica en adquirir o quiera conocer nuevos potenciales suministradores. También puede deberse a que se trate de algún producto nuevo o, al menos, que no se haya adquirido con anterioridad por la organización o bien a que se necesite contactar con posibles proveedores en una zona en la que la organización no tenga establecidos contactos.

b) Solicitud de cotización (Request for Quotation, RFQ).

Una solicitud de cotización (RFQ) es un método informal de licitación.

Las solicitudes de cotización se utilizan en general para adquisiciones de bajo valor (importes no superiores a 100.000 USD), de características técnicas estándar o de productos generalmente disponibles en el mercado y procesos de licitación secundaria de acuerdos a largo plazo (LTA).

Los requerimientos y las condiciones básicas de cotización son comunicados a través de una plantilla de solicitud de cotización estándar para bienes/servicios u obras. Cada solicitud tiene un plazo fijo de recepción de ofertas que se estipula en el documento de solicitud de cotización.

Se invita a proveedores registrados en la base de datos, sin publicidad.

c) Invitación a licitar (Invitation to Bid, ITB).

Un llamado a licitación (ITB) es un método formal de licitación, con anuncio de adquisiciones, en el que se solicita a potenciales proveedores presentar una oferta para la provisión de bienes, servicios u obras.

Se usa cuando los requerimientos se pueden especificar cualitativamente y, además, cuando un servicio adquirido es lo suficientemente simple como para ser especificado cuantitativamente.

En el llamado a licitación se incluye una cantidad de anexos a presentar. Cuando los licitantes hayan completado la información solicitada, según se especifica en el llamado a licitación, y se haya adjudicado un contrato, la información incluida en estos anexos del contratista ganador pasará a formar parte del contrato que se firmará.

Los llamados a licitación tienen un plazo fijo de presentación de ofertas y requieren del cumplimiento estricto de los modos de presentación y de los formatos.

En este método, adjudica el precio más competitivo entre las ofertas que cumplen con las características técnicas exigidas.

Para importes superiores a 100.000 USD.

d) Solicitud de propuestas (Request for Proposal, RFP).

Es una Licitación también formal que combina la solución técnica y el precio, no necesariamente adjudica a la oferta más barata.

Es un proceso más formal que los anteriores y la oferta se compone de dos partes, oferta técnica y oferta económica. El sistema de puntuación para determinar el adjudicatario está basado en la suma de las puntuaciones técnicas y económicas.

Se solicita a potenciales proveedores presentar una propuesta para la provisión de bienes, servicios u obras basada en las especificaciones incluidas en los documentos licitatorios.

Se usa normalmente en los casos en que los requerimientos son complejos y no se pueden especificar claramente y por completo, cuando se deben realizar evaluaciones técnicas o cuando es posible que la fijación de precios o el costo no sean la única base para la adjudicación. Se lleva a cabo entonces una invitación para solucionar un problema definido en lugar de especificar la solución.

Se utiliza normalmente para contratar servicios, pero también se puede utilizar para la contratación de bienes y de obras si los requerimientos no se pueden describir de una manera cuantitativa y cualitativa.

En un llamado a la presentación de propuestas para bienes o servicios, los términos de referencia o la descripción de las obras normalmente formarán una parte integral del llamado a la presentación de propuestas, que describe en detalle los servicios o equipos que se proveerán y los resultados esperados.

Existen diferentes documentos de llamado a la presentación de propuestas para obras, vinculado a contratos de obras específicos (por unidad de medida, a tanto alzado, diseño-construcción y servicios de diseño). Los requerimientos para obras se especifican en los documentos de diseño.

Cuando los licitantes hayan completado la información según se especifica y se haya adjudicado un contrato, la información incluida en los anexos del contratista ganador formará parte del contrato que se firmará.

Los criterios de evaluación, incluidas las ponderaciones relativas entre las ofertas técnicas y financieras, serán especificados claramente en el llamado.

En este método, se adjudica a la mejor combinación de oferta técnica y económica, ponderando ambas.

Para importes superiores a 100.000 USD.

4.2.4. CONDICIONES GENERALES PARA BIENES.

a) Aceptación de la orden de compra.

La aceptación de la Orden de Compra constituirá un contrato entre las partes en virtud del cual los derechos y obligaciones de las Partes se regirán exclusivamente por los términos y condiciones de la orden de compra, incluidas las Condiciones Generales. Ninguna cláusula adicional o incompatible que hubiere propuesto el Proveedor, obligará a la Organización de las Naciones Unidas, a menos que se acuerde por escrito por un funcionario debidamente autorizado de la Organización de las Naciones Unidas.

La Organización de las Naciones Unidas deberá, en cumplimiento de las condiciones de entrega, salvo disposición en contrario en la orden de compra, realizar el pago dentro de los 30 días de la recepción de la factura del Proveedor por los bienes y copias de los documentos de embarque especificados en la orden de compra.

El pago de la factura mencionada anteriormente, reflejará cualquier descuento indicado en las condiciones de pago de la orden de compra, siempre y cuando el pago se realiza dentro del plazo estipulado en las condiciones de pago.

Salvo que fuera autorizado por la Organización de las Naciones Unidas, el Proveedor deberá presentar una sola factura por la orden de compra y en dicha factura se consignará el número de identificación de la Orden de Compra.

Los precios mostrados en la Orden de Compra no se pueden aumentar, excepto por acuerdo expreso por escrito de la Organización de las Naciones Unidas.

c) Exención de impuestos.

El artículo 7 de la Convención sobre los Privilegios e Inmunidades de las Naciones Unidas dispone, entre otras cosas, que las Naciones Unidas, incluidos sus órganos subsidiarios, está exenta de todos los impuestos directos, salvo por los cargos correspondientes a servicios públicos, y está exento de derechos y gravámenes aduaneros de naturaleza similar respecto de artículos importados o exportados para uso oficial.

En el caso de que alguna autoridad de gobierno se negase a reconocer la exención de la Organización de las Naciones Unidas respecto de estos impuestos, derechos o gravámenes, el Proveedor consultará inmediatamente con la Organización de las Naciones Unidas para determinar un procedimiento mutuamente aceptable.

En consecuencia, el Proveedor autoriza a la Organización de las Naciones Unidas a deducir de la factura del Proveedor cualquier monto en concepto de dichos impuestos, derechos o gravámenes, salvo cuando hubiere consultado con la Organización de las Naciones Unidas antes de que el pago de los mismos y de la Organización de las Naciones Unidas ha sido, en cada instancia, haya autorizado específicamente al a pagar esos impuestos, derechos o gravámenes en protesto, En tal caso, el Proveedor deberá proporcionar a la Organización de las Naciones Unidas con la evidencia escrita de que el pago de dichos impuestos, derechos o gravámenes se ha realizado con la debida autorización.

d) Licencias de exportación.

A pesar de cualquier INCOTERM utilizado en la Orden de Compra, el Proveedor deberá obtener las licencias de exportación necesarias para las mercancías.

e) Riesgo de pérdida.

A pesar de cualquier INCOTERM utilizado en la orden de compra, el riesgo de pérdida, daño o destrucción de las mercancías correrán a cargo de los proveedores hasta la entrega física de la mercancía al destinatario ha sido completado.

f) Conformidad de la mercancía / Packaging.

El Proveedor garantiza que la mercancía, incluido su embalaje, cumplen con las especificaciones de la mercancía solicitada en virtud de la orden de compra y que es apta para los fines para los que se utilizan habitualmente este tipo de mercancías y para los fines expresamente a los proveedores por la Organización de las Naciones Unidas, y están libres de defectos de fabricación y materiales. El Proveedor garantiza también que la mercancía está embalada de forma adecuada para proteger las mercancías.

g) Inspección.

La Organización de las Naciones Unidas tendrá un plazo razonable después de la entrega de la mercancía para inspeccionarla y rechazar y rehusar su aceptación de los bienes que no se ajusten a la orden de compra. El pago de la mercancía no se entenderá que constituye aceptación de la mercancía.

h) Violación de la Propiedad Intelectual.

El Proveedor garantiza que el uso o suministro por la Organización de las mercancías vendidas no infringe ninguna patente, diseño, nombre comercial o marca registrada, Además, el Proveedor, en virtud de esta garantía, indemnizará, defenderá y mantendrá a la organización de la ONU indemne de cualquier acción o demandas interpuestas contra la Organización de las Naciones Unidas o de las Naciones Unidas relativas a la presunta violación de una patente, diseño, nombre comercial o marca comercial que surja en relación con los productos vendidos.

i) Derechos de la Organización de las Naciones Unidas.

En caso de incumplimiento por parte del proveedor de sus obligaciones, conforme a los términos y condiciones de la orden de compra, incluyendo, pero no limitado a, la no obtención de las licencias de exportación necesarias o de hacer la entrega de la totalidad o parte de las mercancías antes de la fecha de entrega acordada o fechas, la Organización de las Naciones Unidas pueden, después de dar el aviso razonable al Proveedor, podrá ejercer uno o más de los siguientes derechos:

- Adquirir la totalidad o parte de las mercancías procedentes de otras fuentes, en cuyo caso la Organización de las Naciones Unidas podrá exigir que el Proveedor responsable por cualquier costo incurrido.
- Negarse a aceptar la entrega de la totalidad o parte de las mercancías.
- Terminar esta orden de compra sin responsabilidad alguna por cargos de rescisión o cualquier otra responsabilidad de cualquier tipo de la Organización de las Naciones Unidas

j) Retraso en la entrega.

Sin perjuicio de los derechos u obligaciones de las partes, si el Proveedor no pudiera entregar la mercancía en la fecha/s de entrega estipulado en el contrato, el Proveedor consultará inmediatamente con la Organización de las Naciones Unidas para determinar los medios más rápidos para la entrega de la mercancía y utilizará un medio rápido de entrega, a su costa (salvo cuando la demora se debiere a fuerza mayor), si así lo solicita razonablemente por la Organización de las Naciones Unidas.

k) Uso de la Organización los nombres o emblemas de las Naciones Unidas.

El Proveedor no utilizará el nombre, emblema o sello oficial de las Organizaciones de la ONU, para ningún propósito.

l) Prohibición de la publicidad.

El Proveedor no anunciará ni hará público que es un proveedor de la Organización de la ONU sin autorización expresa de la Organización de las Naciones.

m) Asentamientos de Disputas.

Solución amistosa: Las Partes harán todo lo posible por solucionar de manera amigable toda disputa, controversia o reclamación que surja fuera de o en relación con, el contrato o con alguna violación, rescisión o

invalidez. Cuando las Partes desearan buscar una solución amigable a través de la conciliación, ésta se llevará a cabo de conformidad con las Reglas de Conciliación de la CNUDMI vigente en ese momento, o conforme a cualquier otro procedimiento que puedan acordar entre las Partes.

Arbitraje: A menos que la disputa, controversia o reclamación entre las Partes se pueda resolver amigablemente dentro de los sesenta días siguientes a la recepción por una Parte de solicitud de la otra Parte, dicha disputa, controversia o reclamación podrá ser presentada por cualquiera de las Partes al arbitraje de conformidad con el Reglamento de Arbitraje de la CNUDMI vigente en ese momento. El tribunal arbitral no tendrá autoridad para determinar sanciones punitivas. Las Partes estarán obligadas por el fallo arbitral, como resultado de ese arbitraje a modo de resolución final para toda controversia, reclamación o disputa.

4.2.5. CONDICIONES GENERALES PARA SERVICIOS.

a) Estatus legal.

El Contratista deberá tener la condición legal de un contratista independiente de las Naciones Unidas. El personal del Contratista y los subcontratistas no se considerarán bajo ningún aspecto empleados o agentes de las Naciones Unidas.

b) Responsabilidad del Contratista por Empleado.

El Contratista será responsable por la competencia profesional y técnica de su personal y seleccionará, para trabajar bajo este contrato, a individuos confiables que se puedan desempeñar eficazmente en la ejecución del contrato, que respeten las costumbres locales y que ajusten con un alto nivel de moral y la conducta ética.

c) Asignación.

El Contratista no podrá ceder, transferir o enajenar el presente contrato o cualquier parte del mismo, o de cualquiera de los derechos del Contratista, títulos u obligaciones en virtud del contrato, salvo con el consentimiento previo y por escrito de las Naciones Unidas.

d) Sub-Contratación.

En el caso de que el Contratista requiriera los servicios de subcontratistas, el Contratista deberá obtener la aprobación y autorización previa por de las Naciones Unidas. La aprobación de las Naciones Unidas de un subcontratista no liberará al titular de ninguna de sus obligaciones. Las condiciones de todos los subcontratos estarán sujetas y deberán ajustarse a las disposiciones del contrato.

f) Seguros y depósitos de tercera Parte.

El Contratista proporcionará y mantendrá los seguros contra todo riesgo con respecto a su propiedad y a todo el equipo utilizado para la ejecución del contrato. El Contratista proporcionará y mantendrá los seguros de todos los accidentes de trabajo apropiados de compensación, o su equivalente, con respecto a sus empleados para cubrir las reclamaciones por lesiones personales o muerte en relación con el contrato.

El Contratista también proporcionará y mantendrá seguros de responsabilidad civil por un monto adecuado a fin de cubrir reclamaciones de terceros por muerte o lesiones corporales, o pérdida o daños a la propiedad, que surja en relación con la prestación de servicios o por la utilización de cualquier vehículo, embarcación, aeronave u otro equipo alquilado propiedad del Contratista o de sus agentes, dependientes, empleados o subcontratistas para la ejecución de obras o servicios en relación con este contrato .

g) Terminación.

Cualquiera de las partes podrá rescindir el contrato con causa justificada, en su totalidad o en parte, avisando con 30 días de anticipación y por escrito, a la otra parte.

Las Naciones Unidas podrá rescindir inmediatamente el contrato en cualquier momento, en cuyo caso el Contratista deberá ser reembolsado por las Naciones Unidas de todos los gastos razonables incurridos por el contratista antes a la recepción de la notificación de terminación.

En caso de rescisión por parte de las Naciones Unidas, no habrá pago alguno adeudado por las Naciones Unidas al Contratista a excepción de los trabajos y servicios prestados satisfactoriamente.

Si el Contratista fuera declarado en quiebra o sujeto a liquidación judicial o fuera insolvente, o si el Contratista cediera en beneficio de sus acreedores, o si se nombrara a algún Beneficiario a causa de la insolvencia del Contratista, las Naciones Unidas podrán, sin perjuicio de cualquier otro derecho o recurso al que pudiera tener bajo los términos de estas condiciones, rescindir el contrato inmediatamente.

h) Solución de Controversias.

Solución amistosa: Las Partes harán todo lo posible por solucionar de manera amigable toda disputa, controversia o reclamación que surja fuera de o en relación con, el contrato o con alguna violación, rescisión o invalidez. Cuando las Partes desearan buscar una solución amigable a través de la conciliación, ésta se llevará a cabo de conformidad con las Reglas de Conciliación de la CNUDMI vigente en ese momento, o conforme a cualquier otro procedimiento que puedan acordar entre las Partes.

Arbitraje: A menos que la disputa, controversia o reclamación entre las Partes se pueda resolver amigablemente dentro de los sesenta días siguientes a la recepción por una Parte de solicitud de la otra Parte, dicha disputa, controversia o reclamación podrá ser presentada por cualquiera de las Partes al arbitraje de conformidad con el Reglamento de Arbitraje de la CNUDMI vigente en ese momento. El tribunal arbitral no tendrá autoridad para determinar sanciones punitivas. Las Partes estarán obligadas por el fallo arbitral, como resultado de ese arbitraje a modo de resolución final para toda controversia, reclamación o disputa.

i) Exención Contributiva.

El artículo 7 de la Convención sobre los Privilegios e Inmunidades de las Naciones Unidas dispone, entre otras cosas, que las Naciones Unidas, incluidos sus órganos subsidiarios, está exenta de todos los impuestos directos, salvo por los cargos correspondientes a servicios públicos, y está exento de derechos y gravámenes aduaneros de naturaleza similar respecto de artículos importados o exportados para uso oficial. En el caso de que alguna autoridad de gobierno se negase a reconocer la exención de la Organización de las Naciones Unidas respecto de estos impuestos, derechos o gravámenes, el Proveedor consultará inmediatamente con la Organización de las Naciones Unidas para determinar un procedimiento mutuamente aceptable.

En consecuencia, el Proveedor autoriza a la Organización de las Naciones Unidas a deducir de la factura del Proveedor cualquier monto en concepto de dichos impuestos, derechos o gravámenes, salvo cuando hubiere consultado con la Organización de las Naciones Unidas antes de que el pago de los mismos y de la Organización de las Naciones Unidas ha sido, en cada instancia, haya autorizado específicamente al a pagar esos impuestos, derechos o gravámenes en protesta, En tal caso, el Proveedor deberá proporcionar a la Organización de las

Naciones Unidas con la evidencia escrita de que el pago de dichos impuestos, derechos o gravámenes se ha realizado con la debida autorización.

4.3. PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIÓN EN EUROPEAID.

Los contratos públicos y las subvenciones se conceden según una normativa muy estricta. Ello contribuye a garantizar la selección, en condiciones de imparcialidad, de beneficiarios de subvenciones y de adjudicatarios con las cualificaciones adecuadas, así como de las ofertas más ventajosas o de los mejores precios, con la total transparencia que se exige en todo lo relacionado con el uso de fondos públicos.

Antes de iniciarse un procedimiento de contratación o de concesión de subvenciones, este deberá haber sido aprobado en virtud de una decisión de financiación y, en su caso, en el marco de un convenio de financiación posterior, y los fondos deberán estar disponibles.

4.3.1. ELEGIBILIDAD.

La participación en los procedimientos de contratación pública y concesión de subvenciones suele estar abierta en igualdad de condiciones a todas las personas físicas que sean nacionales de (o a las personas jurídicas establecidas en):

- Un Estado miembro de la Unión Europea
- Un Estado miembro del Espacio Económico Europeo
- Un país candidato oficial o candidato potencial que sea beneficiario del Instrumento de Ayuda Preadhesión, dependiendo del acto de base
- Un país beneficiario directo de la ayuda ejecutada mediante el acto de base correspondiente
- Un país en desarrollo, según lo especificado por el Comité de Ayuda para el Desarrollo de la OCDE, para la adjudicación de contratos y subvenciones financiados con cargo al Presupuesto de la UE en el marco de un programa temático; para los programas FED, todos los países menos adelantados, según la definición de las Naciones Unidas
- Otro tercer país, con arreglo a las excepciones que establezca el acto de base
- Otro país que esté sujeto a una Decisión de la Comisión Europea por la que se establece el acceso recíproco a la ayuda exterior. El acceso recíproco en los países menos adelantados se concede automáticamente a los miembros del Comité de Ayuda para el Desarrollo de la OCDE

Estos procedimientos también están abiertos a las organizaciones internacionales. Para la ayuda canalizada a través de una organización internacional o en cofinanciación con terceros países, podrán aplicarse las normas de nacionalidad y origen de estos, siempre que no excluyan a un país elegible según los actos de base aplicables del Fondo europeo de desarrollo o de la UE.

En virtud del FED, cuando la financiación sufrague una operación realizada en el marco de una iniciativa regional, la participación en los procedimientos de adjudicación de contratos o de concesión de subvenciones estará abierta a todas las personas físicas y jurídicas elegibles en virtud del Fondo, así como a todas las personas físicas y jurídicas de un Estado que participen en dicha iniciativa. Se aplicará la misma norma a los suministros y los materiales.

Para comprobar la conformidad con la norma de nacionalidad, el expediente de licitación y la Guía para los solicitantes exigen que los licitadores y solicitantes que sean personas físicas indiquen el país del que son nacionales. En el caso de las personas jurídicas, el expediente de licitación y la Guía para los solicitantes exigen

que el país en el que estén establecidas se indique y demuestre mediante la presentación de la documentación que requiera la legislación de ese país.

4.3.2. PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN.

El principio básico por el que se rige la adjudicación de contratos es la licitación competitiva, que persigue un doble objetivo:

- Velar por que las operaciones respeten los principios de contratación
- Obtener servicios, suministros y obras de la calidad deseada en las mejores condiciones de precio

Existen diferentes tipos de procedimientos de contratación, con diferentes grados de apertura de la competencia.

En el cuadro que figura a continuación se resumen los procedimientos normalizados aplicables que veremos a continuación con más detalle. Se clasifican en tres categorías:

- Servicios (por ejemplo, asistencia técnica y estudios)
- Suministros (por ejemplo, equipos y materiales)
- Obras (por ejemplo, obras de infraestructura e ingeniería).

Una vez que la Comisión Europea aprueba una actividad mediante la adopción de una decisión de financiación y, en su caso, de un convenio de financiación, el Órgano de Contratación podrá iniciar los procedimientos de licitación y de contratación con arreglo a esos procedimientos normalizados.

Los límites indicados en el cuadro se basan en el presupuesto máximo asignado al contrato de que se trate, incluidas las posibles cofinanciaciones. Si los contratos están divididos en lotes, el valor de cada lote se tomará en cuenta para el cálculo del límite total.

Procedimientos de Contratación Pública				
CONTRATOS DE SERVICIOS	≥ 300.000 EUR	< 300.000 EUR pero > 20.000 EUR		≤ 20.000 EUR
	Licitación restringida internacional	Contratos marco Procedimiento negociado en régimen competitivo		Oferta única
CONTRATOS DE SUMINISTROS	> 300 000 EUR	< 300.000 EUR pero > 100.000 EUR	< 100.000 EUR pero ≥ 20.000 EUR	Para los contratos de servicios, suministros y obras, podrá efectuarse un pago previa presentación de la factura, sin aceptación previa de la oferta, si el gasto es ≤ 2 500 EUR
	Licitación abierta internacional	Licitación abierta local	Procedimiento negociado en régimen competitivo	
		Contrato marco	Contrato marco	
CONTRATOS DE OBRAS	> 5.000.000 EUR	< 5.000.000 EUR pero ≥ 300.000 EUR	< 300.000 EUR pero ≥ 20.000 EUR	

Procedimientos de contratación EUROPEAID

PROCEDIMIENTO ABIERTO

PROCEDIMIENTO RESTRINGIDO

PROCEDIMIENTO NEGOCIADO EN RÉGIMEN COMPETITIVO

CONTRATOS MARCO

SISTEMA DINÁMICO DE ADQUISICIÓN

DIÁLOGO COMPETITIVO

PROCEDIMIENTO NEGOCIADO / PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN DIRECTA

a) Procedimiento abierto.

En las licitaciones «abiertas» (internacionales o locales), cualquier agente económico podrá presentar una oferta. Se dará la máxima publicidad al contrato mediante la publicación de un anuncio en el Diario Oficial de la Unión Europea (solo para los procedimientos internacionales abiertos), en los boletines oficiales de todos los Estados ACP (para programas del FED), en el sitio web de EuropeAid y en cualquier otro medio de comunicación adecuado.

b) Procedimiento restringido.

En las licitaciones «restringidas», todos los agentes económicos podrán solicitar su participación, pero solo podrán presentar una oferta los candidatos que cumplan los criterios de selección.

Los criterios de selección y las tareas que han de llevarse a cabo se describirán en el anuncio de licitación publicado. Se pasará de una lista general, en la que estarán incluidos todos los candidatos que hayan respondido al anuncio, a una lista restringida de las mejores candidaturas, en función de las respuestas recibidas. En esa fase de preselección, antes de que la lista sea aprobada por el Comité de Evaluación, el Órgano de Contratación comprobará que ninguno de los candidatos ni de sus socios figura en situación de exclusión en el Sistema de Alerta Rápida.

Se dará la máxima publicidad al contrato mediante la publicación de un anuncio en el Diario Oficial de la Unión Europea, en los boletines oficiales de todos los Estados ACP (para programas del FED), en el sitio web de EuropeAid y en cualquier otro medio de comunicación adecuado.

c) Procedimiento negociado en régimen competitivo

En el procedimiento negociado en régimen competitivo, el Órgano de Contratación invitará a los candidatos de su elección a que presenten sus ofertas. El Órgano de Contratación seleccionará, entre las ofertas técnicamente conformes, la que ofrezca la mejor relación calidad-precio en las licitaciones de servicios, y la más barata en las licitaciones de suministros u obras.

El procedimiento para evaluar las ofertas (incluido el recurso a un Comité de Evaluación) y adjudicar el contrato será el mismo que en el procedimiento restringido.

d) Contratos marco

Un contrato marco es un acuerdo celebrado entre uno o varios órganos de contratación y uno o varios agentes económicos para establecer las condiciones que rijan los contratos específicos que se vayan a adjudicar durante un período determinado, en particular en lo que respecta a la duración, el objeto, los precios, el valor máximo, las normas de ejecución y las cantidades previstas.

e) Sistema dinámico de adquisición

Un sistema dinámico de adquisición es un proceso totalmente electrónico para las adquisiciones corrientes, por un período limitado, abierto a cualquier agente económico que cumpla los criterios de selección y haya presentado una oferta indicativa conforme desde el punto de vista técnico. No se aplicará ningún límite específico.

Para cada contrato individual, el Órgano de Contratación publicará un anuncio de licitación e invitará a todos los contratistas que cumplan los criterios de selección a presentar una oferta. El contrato se adjudicará a la oferta económicamente más ventajosa (este será el único criterio de adjudicación).

f) Diálogo competitivo

En caso de contratos especialmente complejos, si el Órgano de Contratación considera que ni el uso directo del procedimiento abierto ni las disposiciones que rigen el procedimiento restringido van a permitir adjudicar el contrato a la oferta con mejor relación calidad-precio, podrá recurrir al diálogo competitivo contemplado en el artículo 104, apartado 1, letra e), del Reglamento Financiero.

Un contrato se considerará «especialmente complejo» si el Órgano de Contratación no se encuentra objetivamente capacitado para especificar los medios técnicos que permitan satisfacer sus necesidades u objetivos o para especificar la estructura jurídica o financiera del proyecto. No se aplicará ningún límite específico. Por su carácter excepcional, este procedimiento deberá ser utilizado con precaución.

Los órganos de contratación deberán publicar un anuncio de licitación en el que expondrán sus necesidades y los requisitos correspondientes. Deberán entablar un diálogo con los candidatos que satisfagan los criterios de selección establecidos en el anuncio. El diálogo podrá cubrir todos los aspectos de la oferta; sin embargo, se llevará a cabo por separado con cada candidato, en función de las soluciones e ideas que hayan sido propuestas. El Órgano de Contratación deberá garantizar la igualdad de trato de los licitadores y mantendrá la confidencialidad de las ofertas. Por tanto, no estará permitido elegir las mejores soluciones de licitadores diferentes.

g) Procedimiento negociado/procedimiento de contratación directa.

Un contrato podrá ser adjudicado directamente en las siguientes circunstancias:

- Si el contrato que ha de celebrarse no excede de 20 000 EUR (con el «procedimiento de contratación directa»)
- En casos excepcionales debidamente justificados, si se cumplen las circunstancias de hecho o de derecho que se describen en los artículos 266, 268 y 270 de las normas de desarrollo del Reglamento Financiero. No se aplicará ningún límite específico en estos casos.

4.3.3. CONTRATO DE SERVICIOS.

Los contratos de servicios incluyen los contratos de estudios y de asistencia técnica. En ocasiones se recurre a los contratos de servicios para aprovechar conocimientos técnicos exteriores.

- El **contrato de estudios** es un contrato de servicios celebrado entre un prestador de servicios y el Órgano de Contratación cuyo objeto es, entre otros, la realización de estudios sobre la definición y la

preparación de proyectos, estudios de viabilidad, estudios económicos y de contratos, estudios técnicos, evaluaciones y auditorías.

- El **contrato de asistencia técnica** es un contrato de servicios en el que el prestador de servicios recibe el encargo de ejercer una función de asesoramiento, asumir la gestión o supervisión de un proyecto, o facilitar los expertos especificados en el contrato.

a) Procedimientos de contratación de servicios.

- ↳ **Contratos por un importe igual o superior a 300.000 EUR:** Todos deberán adjudicarse mediante licitación restringida tras la publicación internacional de un anuncio de información previa y de un anuncio de licitación.
- ↳ **Contratos por un importe inferior a 300.000 EUR:** Podrán adjudicarse en virtud de un contrato marco o de un procedimiento negociado en régimen competitivo en el que participen al menos tres candidatos.
- ↳ **Contratos por un importe inferior o igual a 20.000 EUR:** El Órgano de Contratación podrá adjudicar los contratos de servicios por un importe inferior o igual a 20.000 EUR sobre la base de una sola oferta. Para los servicios por un importe igual o inferior a 2.500 EUR, el Órgano de Contratación podrá limitarse a pagar contra la presentación de facturas, sin aceptación previa de una oferta.
- ↳ **Procedimientos aplicables sin límites máximos.**
 - Procedimiento negociado.
 - Diálogo competitivo

Desarrollamos a continuación, el **PROCEDIMIENTO DE LICITACIÓN RESTRINGIDA:**

a) Publicidad:

Para garantizar la participación más amplia posible en las licitaciones y la transparencia adecuada, el Órgano de Contratación deberá publicar anuncios de información previa y anuncios de licitación para todos los contratos de servicios por importe igual o superior a 300.000 EUR.

Deberá publicarse un anuncio individual de información previa, en el que se precisen las características específicas de la licitación, al menos treinta días antes de la publicación del anuncio de licitación. Éste deberá exponer de forma sucinta el objeto, el contenido y el importe de los contratos de que se trate.

Cuando hayan transcurrido al menos treinta días desde la publicación del anuncio de información previa, deberá publicarse el anuncio de licitación en el Diario Oficial de la Unión Europea, en el sitio web de EuropeAid y en cualquier otro medio de comunicación adecuado.

El anuncio de licitación deberá permitir a los prestadores de servicios interesados disponer de la información necesaria para valorar su capacidad de ejecutar debidamente el contrato de que se trate.

b) Elaboración de las listas restringidas:

Una lista restringida de candidatos será elaborada por un Comité de Evaluación, nombrado por el Órgano de Contratación, y compuesto por un presidente y un secretario, ambos sin derecho a voto, y un número impar de miembros con derecho a voto (como mínimo tres), que dispongan de los conocimientos técnicos y administrativos necesarios para emitir un juicio cualificado sobre las candidaturas.

Tras examinar las respuestas al anuncio de licitación, el Comité de Evaluación elaborará la lista restringida de los prestadores de servicios que presenten las mejores garantías de ejecutar debidamente el contrato.

La **lista restringida deberá incluir entre cuatro y ocho candidatos**. Si el número de candidatos elegibles que cumplan los criterios de selección es superior a ocho, se aplicarán los criterios adicionales publicados en el anuncio de licitación para reducir a ocho los mejores candidatos. Si el número es inferior al mínimo de cuatro, el Órgano de Contratación solo podrá invitar a presentar una oferta a los candidatos que cumplan dichos criterios.

c) Redacción y contenido del expediente de licitación:

Los documentos de la licitación deberán redactarse minuciosamente para garantizar que el contrato está completo y que el procedimiento de licitación se está llevando a cabo correctamente.

Los documentos deberán contener todas las disposiciones e informaciones necesarias para que los candidatos puedan presentar una oferta: los trámites que deben seguirse, los documentos que han de presentarse, los casos de incumplimiento, los criterios de adjudicación y su ponderación, etc. Si el Órgano de Contratación es la Comisión, puede ser conveniente que los representantes de los beneficiarios finales participen en la preparación de la licitación en una fase temprana.

El contenido del expediente de licitación debe incluir:

- Instrucciones para los licitadores
- Proyecto de contrato y Condiciones Particulares con sus anexos
- Otros datos (anuncio de preselección, tabla de conformidad administrativa, tabla de evaluación)
- Formulario de presentación de ofertas

En el expediente de licitación deberá indicarse claramente si el precio de la oferta es firme y no revisable. En principio, los precios son fijos y no revisables, pero en casos específicos podría justificarse una cláusula de revisión de precios. A continuación, el Órgano de Contratación deberá tener especialmente en cuenta:

- La naturaleza del contrato y la coyuntura económica en la que se produce
- La naturaleza y duración de las tareas y del contrato
- Sus intereses financieros

Se exigirá una garantía como contrapartida de los pagos de prefinanciación superiores a 300.000 EUR. Ahora bien, si el contratista es un organismo público, el Ordenador responsable podrá renunciar a dicha garantía en función de su evaluación de riesgos.

d) Criterios de adjudicación:

Los criterios de adjudicación del contrato sirven para determinar cuál es la oferta económicamente más ventajosa. Estos criterios se refieren tanto a la calidad técnica de la oferta como a su precio.

Los criterios técnicos sirven para valorar la calidad de las ofertas técnicas. Los dos tipos principales de criterios técnicos son la metodología y, para los contratos basados en honorarios, la valoración del currículum vitae de los expertos principales propuestos.

Los criterios técnicos pueden dividirse en subcriterios. La metodología, por ejemplo, puede examinarse a la luz del Pliego de Condiciones, la utilización óptima de los recursos técnicos y profesionales disponibles en el país beneficiario, el calendario de trabajo, la adecuación de los recursos a las tareas, el apoyo propuesto a los expertos in situ, etc. Los currículums vitae pueden puntuarse en función de criterios como las cualificaciones, la experiencia profesional, la experiencia geográfica, los conocimientos lingüísticos, etc. El Comité de Evaluación deberá cerciorarse de que todas las metodologías presentadas por el licitador se ajustan a los requisitos del Pliego de Condiciones. La metodología podrá superar los requisitos del Pliego de Condiciones, pero en ningún caso deberá mermarlos.

Se atribuirá a cada criterio un número de puntos, tomando como referencia una puntuación máxima de 100 puntos distribuidos entre los diferentes subcriterios. Su ponderación respectiva dependerá de la naturaleza de los servicios requeridos y se especificarán caso por caso en el expediente de licitación según lo indicado en la tabla de evaluación.

La puntuación deberá vincularse con la mayor exactitud posible al Pliego de Condiciones, donde figuran descritos los servicios requeridos, y referirse a parámetros que sean fácilmente identificables en las ofertas y, si es posible, mensurables.

e) Información complementaria durante el procedimiento:

El expediente de licitación deberá ser lo suficientemente claro como para evitar que los candidatos invitados a licitar tengan que solicitar información complementaria durante el procedimiento. Si el Órgano de Contratación proporciona información complementaria sobre el expediente de licitación, por iniciativa propia o en respuesta a la solicitud de un candidato preseleccionado, deberá hacerlo por escrito, simultáneamente, a todos los demás candidatos preseleccionados.

Los licitadores podrán presentar sus preguntas por escrito a más tardar veintiún días antes de la fecha límite de presentación de las ofertas. El Órgano de Contratación deberá contestar a todas las preguntas de los licitadores (con copia a la Comisión Europea en caso de gestión descentralizada con controles previos) a más tardar once días antes del plazo final de recepción de las ofertas. Cabe recordar que el Órgano de Contratación no podrá emitir un dictamen previo sobre la evaluación de la oferta. En aras de la transparencia, todas las preguntas y respuestas se enviarán simultáneamente a todos los licitadores.

Si el contenido técnico de la licitación es especialmente complejo, el Órgano de Contratación podrá celebrar una reunión informativa o realizar una visita in situ. Dicha reunión deberá anunciarse en el expediente de licitación y celebrarse al menos veintiún días antes de la fecha de expiración del plazo de presentación de las ofertas.

f) Plazo de presentación de las ofertas:

Las ofertas deberán remitirse al Órgano de Contratación a la dirección indicada en la convocatoria de licitación, a más tardar en la fecha y hora señaladas en dicha convocatoria. El plazo para la presentación de ofertas deberá ser suficientemente largo, de tal modo que se garantice la calidad de las ofertas y se permita una competencia

efectiva. La experiencia demuestra que un plazo demasiado corto impide a los candidatos hacer sus ofertas o les induce a presentar ofertas incompletas o mal preparadas.

g) Periodo de validez

Los licitadores permanecerán comprometidos por sus ofertas durante el período establecido en la carta de convocatoria de licitación o en el expediente de licitación. Ese período deberá ser suficientemente largo para que el Órgano de Contratación pueda proceder al análisis de las ofertas, a la aprobación de la propuesta de adjudicación, a la notificación de la adjudicación y a la celebración del contrato. El período de validez de las ofertas se fijará en noventa días a partir del vencimiento del plazo fijado para la presentación de las ofertas.

h) Presentación de las ofertas:

Las ofertas deberán enviarse con arreglo al sistema de doble sobre, es decir, en un paquete o sobre exterior que contenga dos sobres distintos y precintados, uno con la mención «Sobre A - Oferta técnica» y otro con la mención «Sobre B - Oferta financiera». Todas las partes de la oferta, salvo la oferta financiera, deberán presentarse en el sobre A.

Toda infracción de estas normas (por ejemplo, el envío de sobres sin precintado o la inclusión de indicaciones referentes al precio en la oferta técnica) dará lugar a la desestimación de la oferta.

Este sistema permite evaluar sucesiva y separadamente la oferta técnica y la oferta financiera, y garantiza que la calidad técnica de las ofertas se juzgue independientemente del precio propuesto.

La oferta deberá ajustarse a las instrucciones para los licitadores.

i) El Comité de Evaluación:

La apertura de pliegos y la evaluación de las ofertas correrán a cargo de un Comité de Evaluación nombrado formal y oportunamente por el Órgano de Contratación. La identidad de los evaluadores deberá mantenerse confidencial.

Todos los miembros del Comité de Evaluación con derecho a voto tendrán los mismos derechos de voto. Solo podrá dispensarse de la obligación de crear un Comité de Evaluación en caso de ofertas únicas por valor inferior o igual a 20 000 EUR.

Todos los miembros del Comité de Evaluación y los posibles observadores deberán firmar una declaración de imparcialidad y confidencialidad. Cualquier miembro del Comité de Evaluación u observador que tenga o pueda tener un posible conflicto de intereses con un licitador o solicitante deberá declararlo y cesar en su cargo inmediatamente.

Las ofertas deberán evaluarse puntualmente para que pueda completarse el procedimiento dentro del período de validez de las ofertas. Deberá evitarse prorrogar el plazo de validez de las ofertas. Es muy importante que todos los licitadores, se les haya adjudicado el contrato o no, reciban información sin demora. Una vez finalizada la evaluación, el Órgano de Contratación deberá adoptar la decisión de adjudicación con la mayor brevedad, aprobando el informe de evaluación.

Los licitadores permanecerán comprometidos por sus ofertas durante el período establecido en la carta de convocatoria de licitación o en el expediente de licitación. Ese período deberá ser suficientemente largo para que el Órgano de Contratación pueda proceder al análisis de las ofertas, a la aprobación de la propuesta de adjudicación, a la notificación de la adjudicación y a la celebración del contrato. El período de validez de las ofertas se fijará en noventa días a partir del vencimiento del plazo fijado para la presentación de las ofertas.

j) Fases del proceso de evaluación (contrato de servicios):



j.a. Recepción y registro de las ofertas

Al recibir las ofertas, el Órgano de Contratación deberá proceder a su registro, con indicación de la fecha y hora de la recepción, y emitir un acuse de recibo para las ofertas entregadas en mano. Los sobres con las ofertas deberán permanecer precintados y en lugar seguro hasta su apertura. Los sobres exteriores de las ofertas deberán numerarse por orden de recepción (independientemente de que se reciban antes de la fecha límite de presentación de las ofertas).

j.b. Sesión de apertura de plicas

- **Parte 1:** Fase preliminar: La primera reunión del Comité de Evaluación deberá celebrarse antes del inicio de la evaluación propiamente dicha. El expediente de licitación deberá haber sido distribuido con anterioridad a sus miembros. El presidente presentará la finalidad de la licitación y expondrá los procedimientos que deberá seguir el Comité de Evaluación, incluida la tabla de evaluación, los criterios de adjudicación y los coeficientes de ponderación establecidos en el expediente de licitación.
- **Parte 2:** Apertura de las plicas
- **Parte 3:** Cumplimiento de los requisitos formales de presentación: En esta fase, el Comité deberá decidir si las ofertas cumplen o no los requisitos formales de presentación. El resumen de las ofertas recibidas, que se adjuntará al informe de apertura de plicas, deberá utilizarse para registrar la conformidad de cada una de las ofertas con los requisitos formales de presentación.
- **Parte 4:** Ofertas financieras: Los sobres con las ofertas financieras deberán quedar precintados. Todas las ofertas financieras se depositarán en una caja fuerte hasta que finalice la evaluación técnica de todas las ofertas.

j.c. Evaluación de las ofertas técnicas

A petición de la mayoría de los miembros con derecho a voto del Comité de Evaluación, el presidente podrá dirigirse por escrito a los licitadores cuyas ofertas requieran alguna aclaración, concediéndoles la posibilidad de responder en un plazo razonable, que fijará el Comité.

- **Parte 1:** Conformidad administrativa: El Comité comprobará que las ofertas se ajustan a las instrucciones contenidas en el expediente de licitación y, en particular, a la tabla de

conformidad administrativa. Los vicios de forma o las restricciones importantes que afecten a la ejecución del contrato o falseen la competencia motivarán el rechazo de las ofertas en cuestión.

- Parte 2: Conformidad técnica: A continuación, el Comité procederá a la apertura de las ofertas técnicas, permaneciendo precintadas las ofertas financieras. En la evaluación de las ofertas técnicas, cada evaluador asignará una nota a cada oferta hasta una puntuación máxima de 100 puntos, conforme a la tabla de evaluación técnica (en la que se precisan los criterios técnicos, los subcriterios y su ponderación) estipulada en el expediente de licitación.

j.e. Evaluación de las ofertas financieras

Una vez concluida la evaluación técnica, se abrirán los sobres que contienen las ofertas financieras correspondientes a las ofertas que no hayan sido eliminadas y tanto el presidente como el secretario del Comité de Evaluación rubricarán todos los originales de dichas ofertas.

El importe total del contrato comprenderá los honorarios (incluidos los gastos generales correspondientes), los imprevistos, las cantidades fijas únicas (si procede) y la provisión para la comprobación de gastos especificados en el expediente de licitación. Ese importe total se comparará con el presupuesto máximo disponible para el contrato. Se eliminarán las ofertas que superen el presupuesto máximo asignado al contrato.

Acto seguido, el Comité de Evaluación procederá a una comparación financiera de los honorarios y de las cantidades fijas únicas entre las distintas ofertas financieras. Tanto la provisión para imprevistos como la provisión para comprobación de los gastos se excluirán de esa comparación de las ofertas financieras, ya que están especificadas en el expediente de licitación.

j.f. Conclusiones del Comité de Evaluación

La selección de la oferta económicamente más ventajosa resulta de una ponderación entre la calidad técnica y el precio.

Se suman las puntuaciones técnica y financiera ponderadas: la oferta con la puntuación más alta es la que ofrece la mejor relación calidad-precio. Es esencial efectuar los cálculos aplicando rigurosamente el método oficial. La recomendación del Comité de Evaluación será adjudicar el contrato a la oferta que haya obtenido la puntuación general más alta, tras comprobar y aceptar las pruebas documentales presentadas por el licitador para los criterios de exclusión y selección.

k) Anulación del procedimiento de licitación:

Mientras no se haya firmado el contrato, el Órgano de Contratación podrá anular el procedimiento de contratación sin que los candidatos o licitadores puedan exigir por ello ningún tipo de indemnización. Si el procedimiento se divide en lotes, podrá anularse uno de ellos.

La anulación podrá producirse, por ejemplo, en los casos siguientes:

- Si la licitación se declara desierta, es decir, si no se ha recibido ninguna oferta válida o ninguna de las recibidas merece ser seleccionada desde el punto de vista cualitativo o económico;
- Si los elementos técnicos o económicos del proyecto han sufrido una modificación fundamental;
- Si circunstancias excepcionales o de fuerza mayor hacen imposible la ejecución normal del proyecto;
- Si todas las ofertas que cumplen los criterios técnicos exceden los recursos financieros disponibles;
- Si se han producido irregularidades en el procedimiento, sobre todo si han entorpecido su desarrollo en condiciones de competencia leal;
- Si la adjudicación no se ajusta al principio de buena gestión financiera, es decir, si no respeta los principios de economía, eficiencia y eficacia (por ejemplo, si el precio propuesto por el licitador a quien vaya a adjudicarse el contrato no guarda relación alguna con el precio de mercado).

I) Adjudicación del contrato:

i.a. Notificación de la decisión de adjudicación

La carta de notificación al adjudicatario implicará una prórroga automática de sesenta días del período de validez de su oferta.

Se informará simultáneamente del resultado al segundo mejor licitador. El Órgano de Contratación se reserva el derecho a enviar una notificación de la adjudicación del contrato al segundo mejor licitador en caso de imposibilidad de firmar el contrato con el licitador clasificado en primer lugar. Por lo tanto, la validez de la segunda mejor oferta se mantendrá y solo se prorrogará durante sesenta días si se notifica la adjudicación.

En la notificación de la adjudicación, el Órgano de Contratación solicitará del adjudicatario que confirme la disponibilidad o indisponibilidad de los expertos principales en un plazo de cinco días a partir de la fecha de la carta de notificación. Como establece la declaración de exclusividad y disponibilidad, si el experto principal recibe un compromiso confirmado, deberá aceptar el primer compromiso que se le haya ofrecido por orden cronológico.

En caso de indisponibilidad de uno de los expertos principales, el adjudicatario podrá proponer un sustituto. Este caso puede darse, por ejemplo, si el experto ya ha sido seleccionado en el marco de otra licitación. El adjudicatario deberá justificar el intercambio de expertos, pero la aceptación por el Órgano de Contratación no se limitará a casos específicos. El Órgano de Contratación comprobará que la puntuación total del sustituto con respecto a los criterios de evaluación sea al menos equivalente a la otorgada en la evaluación al experto que se propone sustituir. El Órgano de Contratación podrá consultar al Comité de Evaluación inicial y podrá entrevistar a uno o varios sustitutos por videoconferencia o por teléfono. Debe hacerse hincapié en que el sustituto deberá reunir los requisitos mínimos para cada criterio de evaluación.

El plazo máximo para proponer un sustituto será de quince días a partir de la fecha de la carta de notificación. Se ofrecerá un solo plazo al adjudicatario para proponer un sustituto y, de ser posible, deberá proponer varios candidatos a la sustitución para el mismo puesto.

i.b. Aprobación de los expertos principales

Si la Comisión Europea es el Órgano de Contratación y no ha sido invitada una representación del país beneficiario al Comité de Evaluación en calidad de evaluador, la Delegación correspondiente de la Unión Europea deberá notificar al país beneficiario, si procede, el nombre del adjudicatario y pedirle que apruebe los expertos principales propuestos antes de firmar el contrato.

El representante del país beneficiario deberá presentar objeciones debidamente motivadas y justificadas para rechazar un experto (por ejemplo, si el experto es persona non grata, si existen problemas de orden público, o si se ha divulgado alguna información desconocida por el Comité de Evaluación que podría haber afectado a los resultados de la evaluación). Si el Ordenador acepta el rechazo del experto, se autorizará al adjudicatario a proponer un sustituto. Si falla este procedimiento, el contrato podrá pasar al segundo mejor licitador, de haberlo.

i.c. Preparación del contrato y firma

En la preparación del contrato para la firma, el Órgano de Contratación deberá seguir los pasos siguientes:

- o Preparar un expediente de contrato
- o Firmar y fechar todos los originales del contrato y rubricar todas las páginas de las Condiciones Particulares y el presupuesto.
- o Remitir los originales firmados del contrato al adjudicatario, que deberá firmarlos a su vez en un plazo de treinta días a partir de su recepción. El contratista conservará un original y devolverá los originales restantes al Órgano de Contratación. Si el adjudicatario no cumple la condición anterior dentro del plazo especificado o indica en cualquier momento que no desea o no puede firmar el contrato, este no se le podrá adjudicar. El proceso de elaboración del contrato deberá reanudarse con un nuevo expediente de contrato preparado con la segunda mejor oferta (siempre que dicha oferta siga siendo válida).

El Órgano de Contratación deberá comprobar la facultad de representación de la persona física que firme el contrato en nombre de la persona jurídica a la que se haya adjudicado el contrato.

El contrato entrará en vigor en la fecha de la última firma. El contrato no podrá aplicarse a servicios anteriores, ni entrar en vigor antes de dicha fecha.

i.d. Publicación de la adjudicación del contrato

Con independencia del tipo de procedimiento, el Órgano de Contratación informará lo antes posible a los candidatos y licitadores de las decisiones tomadas sobre la adjudicación del contrato, así como de los motivos, en su caso, por los que hubiera decidido no adjudicar el contrato.

Una vez firmado el contrato, corresponderá al Órgano de Contratación redactar sin demora el anuncio de adjudicación y enviarlo en formato electrónico a la Comisión Europea para su publicación en EuropeAid y en el Diario Oficial. Si procede, el Órgano de Contratación se encargará directamente de la publicación local simultánea en cualquier otro medio de comunicación adecuado.

m) Puesta a disposición y sustitución de los expertos:

Si el contrato implica la puesta a disposición de expertos, se esperará del contratista que cumpla su obligación según lo especificado en el contrato. Esa especificación podrá adoptar distintas formas.

En cualquier caso, deberán identificarse nominalmente en el contrato los expertos principales que el contratista vaya a poner a disposición.

Durante la ejecución de un contrato de servicios, si debe procederse a la sustitución de un miembro del personal, el sustituto deberá poseer una cualificación y experiencia al menos equivalentes y sus honorarios no podrán, en ningún caso, ser superiores a los percibidos por el experto sustituido. Si el contratista no puede encontrar un sustituto que posea una cualificación y una experiencia equivalentes, el Órgano de Contratación podrá decidir la resolución del contrato, si considera que su correcta ejecución se ve comprometida o, en caso contrario, aceptar al sustituto, en cuyo caso los honorarios de este último se renegociarán a la baja para reflejar el nivel de remuneración adecuado.

4.3.4. CONTRATO DE OBRAS.

Los contratos de obras tienen por objeto la ejecución, o conjuntamente la concepción y ejecución de trabajos u obras, así como la realización o ejecución de una obra que responda a los criterios exigidos por el Órgano de Contratación. Se entenderá por «obra» el resultado del proyecto de construcción o de ingeniería civil que por sí solo baste para cumplir una función económica o técnica.

Suele celebrarse los contratos de obras en el país beneficiario con el que la Comisión Europea tiene un convenio de financiación (en el marco de una gestión descentralizada).

4.3.4.1. Procedimiento de contratación de obras.

↳ **Contratos por un importe igual o superior a 5.000.000 EUR:** El método de adjudicación de los contratos de obras suele ser la LICITACIÓN INTERNACIONAL ABIERTA tras la publicación de todos los anuncios estipulados en las directrices sobre publicación.

Por las características de algunas obras, podrá recurrirse al procedimiento de licitación restringida. Los servicios competentes de la Comisión Europea deberán dar su aprobación previa para el recurso a este enfoque y podrán proporcionar asistencia técnica puntual. La publicación del anuncio correspondiente seguirá siendo obligatoria para garantizar la participación más amplia posible.

↳ **Contratos por un importe de más de 300 000 EUR y menos de 5.000.000 EUR:** Los contratos se adjudicarán tras una LICITACIÓN ABIERTA MEDIANTE PUBLICACIÓN LOCAL, es decir, un procedimiento en el que el anuncio de licitación se publicará en el país beneficiario y en el sitio web de EuropeAid, con la dirección en que las empresas pueden obtener información complementaria.

- **Contratos por un importe inferior a 300 000 EUR:** Los contratos de obras por un importe inferior a 300 000 EUR se adjudicarán mediante PROCEDIMIENTO NEGOCIADO EN RÉGIMEN COMPETITIVO. Al menos tres candidatos seleccionados recibirán una convocatoria de licitación. No será necesario publicar un anuncio de licitación.
- **Contratos por un importe inferior a 20 000 EUR:** El Órgano de Contratación podrá adjudicar los contratos de suministros por un importe equivalente o inferior a 20 000 EUR sobre la BASE DE UNA SOLA OFERTA.
- **Procedimientos aplicables sin límites máximos**
 - PROCEDIMIENTO NEGOCIADO
 - SISTEMA DINÁMICO DE ADQUISICIÓN
 - DIÁLOGO COMPETITIVO

Desarrollamos, a continuación, el **PROCEDIMIENTO DE LICITACIÓN INTERNACIONAL ABIERTA**.

Salvo circunstancias excepcionales, deberá publicarse un anuncio individual de información previa, en el que se precisen las características específicas de la licitación, al menos treinta días antes de la publicación del anuncio de licitación.

Los anuncios de información previa deberán indicar sucintamente el objeto y el contenido de las ofertas. Los anuncios de información previa se enviarán lo antes posible tras la decisión por la que se aprueba el programa para los contratos de obras. La publicación de un anuncio de información previa no compromete al Órgano de Contratación a financiar los contratos propuestos y, en consecuencia, los eventuales contratistas no deben presentar sus ofertas en esta fase. Los anuncios de información previa se publicarán en el Diario Oficial de la Unión Europea, en el sitio web de EuropeAid y en otros medios de comunicación adecuados.

En el anuncio de licitación deberán hacerse constar de forma clara, precisa y completa el objeto del contrato y el Órgano de Contratación. Si el anuncio de licitación también se publica localmente, deberá ser idéntico al publicado en el sitio web de EuropeAid, y su publicación deberá ser simultánea.

a) Redacción y contenido del expediente de licitación.

Los documentos de licitación deberán redactarse minuciosamente para garantizar que el contrato y el procedimiento de licitación se lleven a cabo correctamente.

Los documentos deberán contener todas las disposiciones e informaciones necesarias para que los licitadores puedan presentar su oferta: los trámites que deben seguirse, los documentos que han de presentarse, los casos de incumplimiento, los criterios de adjudicación, etc. Si el Órgano de Contratación es la Comisión, puede ser conveniente que los representantes de los beneficiarios finales participen en la preparación de la licitación en una fase temprana.

Las especificaciones técnicas deben permitir a candidatos y licitadores concurrir en igualdad de condiciones, sin que puedan tener por efecto crear obstáculos injustificados a dicha competencia. Especificarán lo que se requiere de un producto, servicio, material u obra a fin de cumplir la finalidad para la que están destinados.

El contenido del expediente de licitación debe incluir:

- Instrucciones para los licitadores e impresos de licitación

- Proyecto de contrato y condiciones
- Especificaciones técnicas
- Modelo de oferta financiera
- Documentos de diseño y planos

b) Criterios de selección y adjudicación.

Los criterios de selección se basarán en la capacidad del licitador de ejecutar contratos similares, principalmente por referencia a obras realizadas en los últimos años.

El procedimiento de selección consistirá en lo siguiente:

- Excluir a los licitadores no elegibles.
- Comprobar que la situación financiera de los candidatos (capacidad económica y financiera) es sólida
- Comprobar la capacidad técnica y profesional de los candidatos

Los criterios deberán definirse con precisión, no podrán producir efectos discriminatorios y no deberán falsear la competencia leal. Todos los criterios deberán aplicarse según se especifique en el expediente de licitación y no podrán modificarse en el transcurso del procedimiento. La evaluación técnica se llevará a cabo en función de la tabla de evaluación publicada en el expediente de licitación, que no podrá ser modificada en modo alguno en el transcurso del proceso de evaluación. Habida cuenta de la gran diversidad de obras y de su naturaleza técnica, los criterios deberán estar adaptados a cada licitación, en un formato SÍ/NO que permita evaluar claramente si la oferta cumple los requisitos técnicos establecidos en el expediente de licitación.

c) Información complementaria durante el procedimiento.

El expediente de licitación deberá ser suficientemente claro para evitar que los licitadores tengan que solicitar información complementaria en el curso del procedimiento. El Órgano de Contratación podrá proporcionar información complementaria sobre el expediente de licitación, por propia iniciativa o en respuesta a la solicitud de un licitador.

Los licitadores podrán presentar sus preguntas por escrito a más tardar veintiún días antes de la fecha límite de presentación de las ofertas. El Órgano de Contratación deberá contestar a todas las preguntas de los licitadores (con copia a la Comisión Europea en caso de gestión descentralizada con controles previos) a más tardar once días antes del plazo final de recepción de las ofertas. Las preguntas y respuestas se publicarán en el sitio web de EuropeAid. Cabe recordar que el Órgano de Contratación no podrá emitir un dictamen previo sobre la evaluación de la oferta.

d) Plazo de entrega de las ofertas

Las ofertas deberán llegar al Órgano de Contratación en la dirección indicada en el expediente de licitación, en la fecha y hora señaladas. Solo un plazo razonable de entrega de las ofertas podrá garantizar su calidad y permitir una competencia efectiva. La experiencia demuestra que un plazo demasiado corto impide a los candidatos hacer sus ofertas o les induce a presentar ofertas incompletas o mal preparadas. La fecha límite debería combinarse, de ser posible, con la sesión de apertura de plicas.

e) Presentación de las ofertas

Las ofertas técnicas y financieras deberán introducirse en un único sobre precintado, dentro de un paquete o sobre exterior. La oferta deberá ajustarse a las instrucciones para los licitadores.

f) El Comité de Evaluación

La apertura de plicas y la evaluación de las ofertas correrán a cargo de un Comité de Evaluación nombrado formal y oportunamente por el Órgano de Contratación. La identidad de los evaluadores deberá mantenerse confidencial.

Todos los miembros del Comité de Evaluación con derecho a voto tendrán los mismos derechos de voto. Solo podrá dispensarse de la obligación de crear un Comité de Evaluación en caso de ofertas únicas por valor inferior o igual a 20 000 EUR.

Todos los miembros del Comité de Evaluación y los posibles observadores deberán firmar una declaración de imparcialidad y confidencialidad. Cualquier miembro del Comité de Evaluación u observador que tenga o pueda tener un posible conflicto de intereses con un licitador o solicitante deberá declararlo y cesar en su cargo inmediatamente.

Las ofertas deberán evaluarse puntualmente para que pueda completarse el procedimiento dentro del período de validez de las ofertas. Deberá evitarse prorrogar el plazo de validez de las ofertas. Es muy importante que todos los licitadores, se les haya adjudicado el contrato o no, reciban información sin demora. Una vez finalizada la evaluación, el Órgano de Contratación deberá adoptar la decisión de adjudicación con la mayor brevedad, aprobando el informe de evaluación.

Los licitadores permanecerán comprometidos por sus ofertas durante el período establecido en la carta de convocatoria de licitación o en el expediente de licitación. Ese período deberá ser suficientemente largo para que el Órgano de Contratación pueda proceder al análisis de las ofertas, a la aprobación de la propuesta de adjudicación, a la notificación de la adjudicación y a la celebración del contrato. El período de validez de las ofertas se fijará en noventa días a partir del vencimiento del plazo fijado para la presentación de las ofertas.

g) Sesión de apertura de plicas.

La finalidad de la sesión de apertura de plicas es comprobar que las ofertas están completas, que se aporta la garantía de licitación requerida y que, en términos generales, las ofertas se han presentado conforme a lo establecido.

La sesión de apertura de plicas es un acto oficial y público. El Comité de Evaluación abre las ofertas en sesión pública a la hora y en el lugar fijados en el expediente de licitación. Aunque sea pública, la participación en la sesión de apertura de plicas quedará restringida a los representantes de las empresas que participen en el contrato.

h) Evaluación de las ofertas técnicas

El Comité de Evaluación deberá utilizar la tabla de conformidad administrativa y la tabla de evaluación publicadas en el expediente de licitación.

Durante la evaluación técnica, el Comité de Evaluación analizará si las ofertas cumplen los requisitos establecidos en el expediente de licitación. Esto incluirá posibles componentes de servicio incluidos en las

especificaciones técnicas. Los resultados se consignarán en una tabla diseñada para responder por SÍ o NO a todos los elementos especificados en el expediente de licitación. No deberá utilizarse ningún método basado en la atribución de puntos. Si la oferta se reparte en lotes, deberá evaluarse cada lote.

- **Parte 1: Conformidad administrativa:** Antes de proceder a la evaluación pormenorizada de las ofertas, el Órgano de Contratación comprobará su conformidad con los requisitos fundamentales establecidos en el expediente de licitación (es decir, la tabla de conformidad administrativa). Se considerará que una oferta es conforme si satisface todas las condiciones, procedimientos y especificaciones fijados en el expediente de licitación sin desviaciones ni restricciones sustanciales.
- **Parte 2: Conformidad técnica:** La evaluación técnica pormenorizada de las ofertas se efectuará después de comprobar la conformidad administrativa.

Los criterios aplicables son los publicados en el expediente de licitación y, por ende, deberá utilizarse la tabla de evaluación incluida en el expediente de licitación. El Comité o sus miembros no podrán en ningún caso modificar la tabla de evaluación técnica comunicada a los licitadores en el expediente de licitación.

El objetivo de esta evaluación es determinar si las ofertas admitidas cumplen los criterios de selección y los requisitos técnicos mínimos.

i) Evaluación de las ofertas financieras

Una vez concluida la evaluación técnica, el Comité comprobará que las ofertas financieras no contienen errores aritméticos obvios. Los errores aritméticos obvios se corregirán sin penalización para el licitador.

Si la oferta está dividida en varios lotes, se compararán las ofertas financieras de cada lote. La evaluación financiera deberá destacar la mejor propuesta financiera de cada lote, teniendo en cuenta cualquier descuento concedido por los licitadores.

j) Elección del adjudicatario

El adjudicatario será el que presente la oferta menos onerosa, clasificada entre las ofertas que cumplen los criterios técnicos durante la evaluación técnica. Será la oferta ganadora, siempre que su importe sea inferior o igual al presupuesto asignado al contrato.

En caso de ofertas anormalmente bajas, el Comité de Evaluación deberá solicitar información sobre el desglose de cada oferta. Si las ofertas presentadas para un determinado contrato parecen anormalmente bajas, el Órgano de Contratación, antes de rechazarlas meramente por esa razón, solicitará por escrito las precisiones que considere convenientes sobre la composición de la oferta, que comprobará a continuación contradictoriamente en función de las razones aducidas.

k) Conclusiones del Comité de Evaluación

Como resultado de sus deliberaciones, el Comité de Evaluación podrá adjudicar el contrato al licitador que haya presentado una oferta, o bien, anular la licitación.

Se elaborará el informe. Acto seguido, el Órgano de Contratación adoptará una decisión. Todo el procedimiento de evaluación, incluida la notificación de la adjudicación del contrato al adjudicatario, deberá desarrollarse durante el período de validez de las ofertas. Es importante tener presente el riesgo de que el adjudicatario ya no esté en condiciones de confirmar su oferta si se prolonga en exceso el procedimiento de evaluación.

l) Anulación del procedimiento de licitación

Mientras no se haya firmado el contrato, el Órgano de Contratación podrá anular el procedimiento de contratación sin que los candidatos o licitadores puedan exigir por ello ningún tipo de indemnización. Si el procedimiento se divide en lotes, podrá anularse uno de ellos.

La anulación podrá producirse, por ejemplo, en los casos siguientes:

- Si la licitación se declara desierta, es decir, si no se ha recibido ninguna oferta válida o ninguna de las recibidas merece ser seleccionada desde el punto de vista cualitativo o económico;
- Si los elementos técnicos o económicos del proyecto han sufrido una modificación fundamental;
- Si circunstancias excepcionales o de fuerza mayor hacen imposible la ejecución normal del proyecto;
- Si todas las ofertas que cumplen los criterios técnicos exceden los recursos financieros disponibles;
- Si se han producido irregularidades en el procedimiento, sobre todo si han entorpecido su desarrollo en condiciones de competencia leal;
- Si la adjudicación no se ajusta al principio de buena gestión financiera, es decir, si no respeta los principios de economía, eficiencia y eficacia (por ejemplo, si el precio propuesto por el licitador a quien vaya a adjudicarse el contrato no guarda relación alguna con el precio de mercado).

m) Adjudicación del contrato

m.a. Notificación al adjudicatario:

La notificación de la adjudicación del contrato al adjudicatario prorroga automáticamente la validez de su oferta durante sesenta días. El Órgano de Contratación, a su vez, pedirá al adjudicatario que presente las pruebas que sustentan las declaraciones realizadas en la oferta, en un plazo de quince días a partir de la fecha de la carta de notificación. El Órgano de Contratación deberá examinar las pruebas antes de enviar el contrato al adjudicatario para su firma. Si un contrato es adjudicado en el marco de un convenio de financiación que no se ha celebrado en el momento de iniciarse la licitación, el Órgano de Contratación no deberá notificar la adjudicación del contrato mientras no se haya celebrado dicho convenio.

m.b. Preparación del contrato y firma

En la preparación del contrato para la firma, el Órgano de Contratación deberá seguir los pasos siguientes:

- Preparar un expediente de contrato (si es posible, con una impresión a dos caras).
- Firmar y fechar todos los originales del contrato y rubricar todas las páginas de las Condiciones Particulares.
- Remitir los tres originales firmados del contrato al adjudicatario o solicitante, que deberá firmarlos en un plazo de treinta días a partir de su recepción.
- El licitador o solicitante de la subvención remitirá dos originales al Órgano de Contratación junto con las garantías financieras requeridas en el contrato. Si el adjudicatario o solicitante no cumple

la condición anterior dentro del plazo especificado o indica en cualquier momento que no desea o no puede firmar el contrato, no se le podrá adjudicar. Deberá reiniciarse el proceso de preparación del contrato desde el primer paso y se preparará un nuevo expediente de contrato recurriendo a la segunda mejor oferta (siempre que dicha oferta haya superado la puntuación técnica mínima y se halle dentro de los límites del presupuesto máximo disponible para el contrato).

m.c. Publicación de la adjudicación del contrato

La publicación de los anuncios de adjudicación es una obligación legal importante para respetar el principio de transparencia.

En el caso de la contratación pública, una vez firmado el contrato, el Órgano de Contratación deberá redactar sin demora un anuncio de adjudicación del contrato, utilizando el modelo oficial, y remitirlo a la Comisión Europea, que publicará los resultados de la licitación en el Diario Oficial (si procede) y en el sitio web de EuropeAid. Si el anuncio de adjudicación se publica asimismo a escala local, el Órgano de Contratación deberá encargarse de ello directamente. Se publicará un anuncio de adjudicación si se ha publicado el anuncio de licitación o si el valor del contrato es superior a los límites, salvo si el contrato se ha declarado secreto o si su ejecución debe acompañarse de medidas especiales de seguridad, o si la protección de los intereses esenciales de la Unión Europea o del país beneficiario así lo requiere, y si no se considera adecuada la publicación del anuncio de adjudicación.

5. – ELABORACIÓN EXPRESIONES DE INTERÉS. PROCESOS CONSULTORÍA.

Expresiones de Interés en Bancos de Desarrollo**Opciones en EOIs:****> CON FORMATO:**

Cumplimentar rigurosamente el mismo.

> SIN FORMATO:

En la mayoría de los casos no existe un formato a seguir, pero debe incluir al menos.

- Portada.
- Carta de manifestación de interés
- Declaración de calificaciones
- Antecedentes generales y visión general de la firma
- La comprensión de la Asignación
- Experiencia técnica
- Profesionales y socios locales
- Capacidad financiera y compromiso
- Conclusión

Expresiones de Interés en EuropeAid

En las Licitaciones restringidas en Europe Aid (las más habituales) existe un anuncio previo, por lo que desde el punto de vista de la empresa los pasos son los siguientes:

- **Anuncio Previo:** al menos con 30 días desde el anuncio definitivo
- **Anuncio Definitivo:** información de las condiciones de participación y criterios de selección.
- **Envío de Solicitud de participación.**
- **Invitación a licitar:** el organismo contratante selecciona con los criterios expuestos en el anuncio entre 4 y 8 empresas a las que se facilita las bases e instrucciones para la realización de la propuesta.
- **Presentación de propuesta y adjudicación.**

Existe un formulario de solicitud normalizado.

Para la elaboración de la solicitud de participación, debemos cumplimentar el documento disponible en cada uno de los idiomas en la web PRAG: "b3_applform_es.doc".

> INFORMACIÓN QUE SE SUMINISTRA EN EL FORMULARIO:

- Presentación e identidad del candidato.
- Persona de Contacto.
- Capacidad económica y financiera.
- Personal.
- Sectores de especialización:
- Experiencia.
- Declaraciones de cada entidad jurídica del consorcio.
- Declaración firmada por el líder y representante de la asociación.

Expresiones de Interés en Naciones Unidas

Una vez detectada una licitación de nuestro interés bajo del método de EOI en Naciones Unidas, debemos localizar el documento creado para cada licitación.

Es un breve formulario de una o dos hojas, donde suministramos nuestros datos de registro, datos de contacto e intención de participar en dicho procedimiento.

5.1. EXPRESIONES DE INTERÉS EN BANCOS DE DESARROLLO.

5.1.1. DESCRIPCIÓN DEL ANUNCIO.

Las solicitudes de expresiones de interés son publicadas bajo la forma de Anuncio Específico de Adquisiciones (AEA) y se basan en un modelo proporcionado por el banco en cuestión. Algunas de ellas cuentan con más información que otras, aunque normalmente disponen de una serie de campos que son estándar y que se repiten en todos los AEAs. Dichos campos han de proporcionar información suficiente para que las empresas o individuos interesados en enviar expresiones de interés puedan contar con datos relevantes para las mismas. A continuación, se encuentra un ejemplo de AEA solicitando expresiones de interés.

En este caso analizaremos una licitación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en Colombia:

Ejemplo: Licitación Estudios de Carreteras (BID Colombia)

Descripción	Anuncio
Resumen del proyecto (País, sector, nombre del proyecto, número de contrato, fecha límite, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> - Notice: Procurement Notices - Country: Colombia - Sector: Civil Infrastructure - Financing: Inter-American Development Bank - Title: Elaboración de los estudios y diseños de las vías priorizadas en el Plan Vial Departamental de Guanía - Project: Programa Plan Vial Regional - Loan: 1963/OC-CO - Date posted: 21 June 2013 - Dead line: 04 July 2013 - Institution: Ministerio de Transporte - Budget: 388M - Currency: Pesos Colombianos
Exposición general del propósito del proyecto y foco de la EOI en cuestión	<p>El Gobierno de Colombia - Ministerio de Transporte ha recibido del Banco Interamericano de Desarrollo el préstamo BID1963 OC-CO "Programa Plan Vial Regional", y se propone utilizar una parte de los fondos de este préstamo para efectuar los pagos elegibles que se lleven a cabo en desarrollo de los siguientes proyectos:</p>

PROCESO DE CONTRATACIÓN: SBCC-PVR-056-2013

OBJETO: ELABORACIÓN DE LOS ESTUDIOS Y DISEÑOS DE LAS VÍAS
PRIORIZADAS EN EL PLAN VIAL DEPARTAMENTAL DE GUANÍA
PRESUPUESTO ESTIMADO EN PESOS COLOMBIANOS: \$ 388.476.410

Licitación BID Colombia

Descripción	Anuncio
<p>Experiencia requerida</p>	<p>Podrán presentar expresión de interés los consultores que posean demostrada experiencia en elaboración de estudios y/o diseños de vías. Para demostrar la experiencia solicitada se aceptará que el consultor haya ejecutado entre el 1 de enero de 2003 y la fecha límite de entrega de las expresiones de interés contratos en vías con una longitud mínima de 5 KM.</p> <p>cuyo objeto sea:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración o Actualización de los Estudios y/o Diseños a nivel de Fase III o Estudios y/o Diseños Definitivos; - Elaboración o Actualización de los Estudios y/o Diseños para la pavimentación; - Elaboración o Actualización de los Estudios y/o Diseños para la rehabilitación.
<p>Formación de la lista corta y formato y contenido de las expresiones de interés</p>	<p>La Dirección de Infraestructura del Ministerio de Transporte invita a los consultores elegibles a expresar su interés en prestar los servicios. La expresión de interés deberá proporcionar información que indique que están calificados para suministrar los servicios, como mínimo deberá anexar los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Carta de presentación indicando dirección, teléfono, fax, correo electrónico y nombre del representante legal. - Presentación o Brochure de la firma consultora. - Relación de trabajos similares de acuerdo a lo solicitado en la presente invitación. - En el evento de presentar expresión de interés en asociación, se deberá presentar brochure y relación de trabajos similares de cada una de las firmas que conforman la asociación.

No se aceptará la presentación de expresiones de interés de personas naturales o de asociación de personas naturales con firmas.

Método de selección a utilizar Los consultores serán seleccionados conforme a los procedimientos indicados en las Políticas GN-2350-7 del Banco Interamericano de Desarrollo titulado Políticas para la Selección y Contratación de Consultores por Prestatarios de Agosto de 2006.

Datos de contacto de la agencia ejecutora Los consultores interesados pueden obtener más información en la dirección indicada abajo de 9:00 am a 5:00 pm, para lo cual por favor contactar al Dr. Mario Galvis al correo mgalvis@mintransporte.gov.co o al número telefónico (571) 3240800 Ext. 1392.

Las expresiones de interés podrán ser enviadas en medio físico a la dirección indicada abajo o por medio electrónico al correo mgalvis@mintransporte.gov.co a más tardar el 04 de Julio de 2014 a las 10:00 A.M. (hora oficial colombiana).

Ministerio de Transporte - Dirección de Infraestructura
Programa Plan Vial Regional
Ing. Juan David Barahona
Avenida Eldorado CAN - Edificio Ministerio de Transporte Piso 4º. Of 406
Bogotá, D.C., Colombia

5.1.2 DECISIÓN DE PARTICIPAR.

El procedimiento que siga la empresa desde el inicio es muy importante. Un error en la elección de la Expresión de interés u oferta podría provocar un alto coste a la empresa. Por ello, sería importante:

- Realizar un proceso de análisis de las oportunidades prestando especial atención a las fuentes, familiarizándose con aquellos anuncios que más de ajusten a las características de los servicios o productos de la empresa, tras un periodo de observación y seguimiento de las páginas webs y páginas recomendadas.
- Realizar un especial esfuerzo de aproximarse a los beneficiarios y responsables de los proyectos inicialmente detectados como alcanzables en los diferentes organismos, a través de una buena estrategia comercial y de marketing. No se logran proyectos, por muy buen trabajo técnico que se realice en la propuesta, si antes no se obtiene toda la información colateral necesaria y, lo que es más importante, si no se suscita la confianza en el organismo responsable de adjudicar, ejecutar y supervisar los mismos.
- Una vez localizados los proyectos que a priori muestran potencial y despiertan interés, hay que ser muy selectivos y emprender un riguroso proceso de eliminación de todos aquellos en los que no se tenga razonablemente la confianza de que conviene participar en el mismo, porque se disponen de argumentos objetivos que así lo apuntan.

En el proceso de selección de proyectos, el único objetivo de búsqueda no debe ser encontrar el que mejor coincida con el fin de la empresa, sino que es recomendable seleccionar proyectos en los que se tenga absoluta certeza de que:

- Se posee toda la información relevante, se conceden los avatares y vicisitudes y a las personas involucradas y cualquier otra información sustancial.
- El cliente tiene una correcta y positiva percepción de la empresa.
- Se ha entendido bien el problema del cliente y se puede dar una inmejorable respuesta.
- Se han analizado los riesgos existentes y se asumen.
- Se ha analizado la necesidad de conformar un consorcio.
- Se conoce a la competencia.
- Hay sólidos apoyos, socios locales o subcontratistas.
- La ejecución no presenta problemas ni imprevistos.

Se deben de tener en cuenta todas las variables, tanto positivas como negativas, a la hora de seleccionar los proyectos.

Filtros.

Hay que tener en cuenta una serie de filtros para poder conocer con mayor exactitud en que licitación podemos tener más éxito.

El primer filtro de selección se trata del estudio de las fuentes de información oficiales, donde se detectan las convocatorias interesantes. Una vez recopilada información suficiente, deberemos contrastarla y ampliarla a través de contactos locales, beneficiarios y delegaciones oficiales del lugar.

El segundo filtro se asienta en el hecho de que para el proyecto inicialmente escogido se pueda demostrar experiencia, aportar referencias interesantes, capacidad, competitividad en precio/calidad o algún otro factor diferenciador sobre esa preselección inicial de cualquier proyecto.

El tercer filtro será el del mercado objetivo, conforme a los pre-seleccionados por la empresa. A modo de ejemplo, se pueden plantear algunas preguntas a las que habrá que responder positivamente en el siguiente análisis de variables:

- ¿Es prioritario el proyecto para la empresa?
- ¿El país escogido es realmente el que queremos/debemos acceder?
- ¿Sería posible superar a la competencia del sector?
- ¿En caso de pérdida de la licitación, son asumibles los costes?
- ¿En caso de presentar la oferta, tenemos posibilidades de acceder a la lista corta?
- Etc.

Una vez seleccionados los proyectos, es recomendable y convincente crear y mantener actualizado un cuadro de seguimiento integrado a ser posible en el seguimiento sistema comercial de la empresa, que se deberá

mantener renovado permanentemente y en el que se concentrará toda la información sobre el estado de cada uno de ellos.

Ejemplo de cuadro de seguimiento:

País	Licitación	Proyecto	Importe	Datos de contacto	Acciones	Comentarios Actualizados
	1.-Ofertas presentadas					
Ecuador	-Proyecto consultoría	BID	1.300.000	email/teléfono	Visita	Pendiente de estudio
Tunez	-Proyecto suministros ""	Bafd	190.000	email/teléfono	Llamada	Preparando visita
México	-Proyecto servicios	CAF	210.000	email/teléfono	Pdte	Pendiente de estudio
	2.fase Preparación ofertas					
China	-Proyecto servicios	BM	300.000	email/teléfono	Pdte	Pendiente de oferta
	3.Fase Expresión de Interés					
	...					
	4. Fase Preaviso (Europe a id)					
	...					

5.1.3 EXPRESIÓN DE INTERÉS.

El principal objetivo de los Bancos en la publicación de las Expresiones de interés (EOI) es informar a la mayor cantidad posible de consultores elegibles acerca de una oportunidad de consultoría bajo una financiación del banco asignado.

Por el contrario, es el organismo de ejecución en el país prestatario el responsable de la selección de consultores y estará iniciando las solicitudes de expresiones de interés. La información contenida en la EOI se puede utilizar para preparar una lista corta de los consultores más calificados que posteriormente se invitará a presentar una propuesta de asignación. Un EOI es una oportunidad clave para los consultores para diferenciarse de sus competidores, durante esta primera fase de asignación.

El proceso de obtención de la lista corta es competitivo y las empresas deben utilizar la EOI para vender sus capacidades y experiencia. Las presentaciones deben abordar todos los criterios de precalificación y deben ser escritos en un formato claro, conciso y lógico. La información de contacto para la toma de decisiones debe ser incluida en la solicitud. En la revisión de expresiones de interés, las principales consideraciones son la capacidad técnica, organización empresarial, las calificaciones relevantes con el campo de la tarea, el personal clave y socios locales. A diferencia del proceso de revisión de propuestas más formales, una EOI no se evalúa de acuerdo a un sistema basado en puntos y no se espera una EOI para ser una oferta detallada o proposición.

Es importante saber tanto sobre la asignación lo antes posible de la preparación de la EOI. Las empresas deben monitorear regularmente las fuentes de información y los resúmenes mensuales de funcionamiento de los Bancos para aprender de los próximos proyectos y deben ponerse en contacto con el personal clave en los organismos de ejecución antes del anuncio de las solicitudes de expresiones de interés. Muchos de los sitios web de los Bancos contienen información detallada del proyecto, incluyendo información de contacto de los organismos ejecutores.

La información detallada para un proyecto específico está disponible a través de los diversos documentos que los bancos preparan y publican en sus respectivos sitios web, antes de la aprobación del proyecto:

- El Banco Africano de Desarrollo (BAfD) publica descripciones de los proyectos en el Boletín de Negocios BAfD ya través de su base de datos de la Cartera de Proyectos.
- El Banco Asiático de Desarrollo en la sección de Oportunidades de Negocio, ofrece información resumida sobre los nuevos proyectos y propuestas y anuncios de licitación relacionados con los proyectos y actividades de asistencia técnica.
- El Banco de Desarrollo del Caribe (BDC) enumera las fuentes de información y los proyectos aprobados en la sección de Proyectos y Programas de su sitio web.
- El Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD) publica un Documento Resumen del Proyecto para cada proyecto antes de la aprobación.
- El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) proporciona información similar a través de estadísticas e información sobre contratación en su página web, incluidos los documentos sobre ideas de proyectos y planes de adquisiciones con las estimaciones presupuestarias detalladas.
- El Banco Mundial publica documentos de información del proyecto y los documentos de evaluación del proyecto en su base de datos del proyecto.

5.1.4. FORMATO DE LA EXPRESIÓN DE INTERÉS.

Es importante conocer si existe un formato específico en cada uno de los procedimientos para la elaboración de la expresión de interés. En caso de que exista es necesario cumplimentar rigurosamente el mismo. En la mayoría de los casos no existe un formato a seguir, por ello proponemos incluir los siguientes apartados en el documento:

- Portada.
- Carta de manifestación de interés.
- Declaración de calificaciones.

Portada:

Debe incluir el título del proyecto, nombre de la asignación, número de préstamo del proyecto, razón social, logotipo e información de contacto.

Carta de manifestación de interés (individual o en asociación, especificar el líder):

1-2 páginas, incluyendo:

- Párrafo introductorio con el nombre de la asignación/número, e indicando el interés de la empresa en la realización de la tarea.

- 1 Párrafo haciendo referencia al anuncio
- 1-2 Párrafos presentando a la empresa
- 1-2 Párrafos exponiendo la experiencia general de la empresa
- 1 Párrafo destacando el personal disponible
- 1-2 Párrafos identificando a los distintos socios si los hay, identificar el líder y la nacionalidad del mismo.
- Incluir que la firma está interesada en pertenecer a la lista corta y que conoce los procedimientos de contratación.
- Firma por representante

Declaración de Calificaciones:

La declaración de las calificaciones debe destacar la experiencia de la empresa de un sector específico, experiencia, y la colaboración con un socio local. La longitud del documento variará de acuerdo con el alcance de la asignación. La declaración de las calificaciones es una oportunidad para el perfil de una empresa, y debe ser lo suficientemente detallada para hacer frente a todos los criterios de precalificación sin llegar a ser una mini-propuesta. La siguiente información debe ser incluida:

- **Antecedentes generales y visión general de la firma.**
 - Descripción narrativa de la empresa, el tamaño/número de empleados, la historia, las filiales, principales áreas de negocio, y premios. El propósito principal es la venta de la integridad y la credibilidad de la empresa.
 - Si el enfoque de la empresa es en conjunto o en consorcio, considere sub-secciones que identifiquen cada empresa perteneciente al mismo.
- **La comprensión de la Asignación:**
 - Una sección que describa la comprensión de la firma del propósito, objetivos y desarrollo del proyecto, así como una breve descripción de temas clave, oportunidades y desafíos. Las empresas también deben demostrar su conocimiento del campo (las tendencias del mercado, el contexto mundial, etc.).
- **Experiencia técnica:**
 - Después de 1-2 párrafos introductorios que resumen la experiencia nacional e internacional de la empresa, esta sección debe centrarse en la experiencia más reciente que es específicamente relevante para la tarea.
 - Es conveniente incluir la experiencia general de la firma, aunque no esté relacionada con el proyecto, para demostrar el perfil de la misma.
 - Resaltar la experiencia específica del sector al proporcionar una lista instantánea de proyectos anteriores que se encuentran en el mismo sector que la asignación. Es importante demostrar la experiencia probada de la empresa en el sector.
 - El objetivo es demostrar que la empresa puede llevar a cabo con eficacia el trabajo en el país de la asignación (familiaridad con la cultura empresarial, el idioma, etc.).
 - Considerar la inclusión de cartas de referencia en un apéndice.
- **Profesionales y socios locales:**

- Esta sección debe enumerar a trabajadores clave cuya experiencia es apropiada para la tarea. Es importante enumerar la mayoría de las personas calificadas de la empresa. Si bien las empresas no deben inducir a error, los expertos incluidos en la EOI no tienen que ser incluidos en la propuesta.
- Si se incluyen muchos expertos en la EOI, es conveniente establecer mini-bios en vez de CV completos. Un párrafo mini-bios debe resumir las aptitudes de cada expertos académicos, afiliaciones, experiencia de los países/proyectos, premios, idiomas y publicaciones pertinentes.
- En 1-2 párrafos identificar y describir los socios locales o expertos locales. Al seleccionar socios locales, es esencial seleccionar un socio que tengan las calificaciones técnicas y no simplemente redes políticas. Un socio local con conocimientos técnicos sólidos contribuirá a una más eficaz EOI.
- **Capacidad financiera y compromiso:**
 - Una breve frase o dos que indiquen que la empresa cuenta con los recursos financieros y una gestión fuerte para ejecutar la tarea y que la empresa puede proporcionar evidencias de tal capacidad. Una información financiera detallada, generalmente, no es necesario, aunque las empresas deben estar preparadas para incluir esto en un apéndice si se solicita.
 - Algunos bancos también pueden solicitar un breve resumen de los compromisos actuales del proyecto a fin de determinar los posibles conflictos en la planificación y aplicación de un proyecto y para asegurar que una empresa o la carga de trabajo individual, no impedirá su capacidad para llevar a cabo la tarea en cuestión.
- **Conclusión:**
 - Puede ser útil crear una tabla de lista de control que enumere los criterios de precalificación comparándolo con la experiencia y los conocimientos de la empresa con el fin de poner de relieve que la empresa ha cumplido o superado los requisitos clave.
 - Un breve párrafo final debe reiterar el interés de la empresa en la oferta e indicar un contacto dentro de la empresa responsable de la recepción de la propuesta y para contestar cualquier pregunta relacionada.

5.1.5. GUÍA DE PRESENTACIÓN DE EOI Y CONSEJOS.

Se exponen a continuación una lista de consejos para obtener un documento óptimo y consejos en la presentación del mismo.

Investigación: Asegúrese de que ha investigado a fondo toda la información relevante de los sitios web del Banco y en caso de duda es importante contactar con el organismo de ejecución con antelación para aclararla.

Apariencia: Hacer el documento atractivo y legible con un aspecto profesional. Los logos se deben usar, pero si no incluyen imágenes prediseñadas extrañas o gráficos que puedan aparecer poco profesional.

Idioma: Asegúrese de que la EOI está escrito en un formato claro, conciso y lógico con las palabras clave en negrita. El lenguaje de la EOI debe ser el mismo idioma que la solicitud publicada de la expresión de interés. Cuando el inglés se indica como el idioma original, puede ser valioso (aunque no necesario) que presenten una versión traducida en el idioma del país.

Contenido y Materiales de apoyo: Confirme que se haya incluido la información pertinente relativa a su experiencia, el país/región específica del sector y la experiencia del Banco, la información personal clave (minibios en lugar de CV), e información sobre los socios locales.

Información de Contacto: Indique el punto de contacto dentro de la empresa para recibir la posterior correspondencia y solicitudes de propuestas.

Copias: Asegúrese de que un número suficiente de ejemplares se presentan como se indica en la solicitud de expresiones de interés.

Método Presentación y entrega: Salvo que se especifique de forma explícita, presentar una copia impresa y una electrónica, como se indica en la solicitud de EOI. Asegúrese de que su presentación llegue a tiempo. Enviar por correo certificado o por correo urgente y tener en cuenta las posibles diferencias de tiempo y retrasos en las entregas. No se aceptarán EOI que lleguen con retraso.

Seguimiento: Póngase en contacto con el organismo de ejecución para confirmar la recepción de la EOI.

5.2. EXPRESIONES DE INTERÉS EN EUROPE AID.

5.2.1. TIPOS DE ANUNCIOS.

Europe Aid lanza oportunidades de dos tipos:

- **Subvenciones:** son ayudas económicas directas con cargo al presupuesto de la UE o al Fondo Europeo de Desarrollo (FED). Se conceden en forma de donaciones a entidades activas en el campo de la ayuda exterior. El órgano de contratación concede subvenciones para proyectos o actividades relacionadas con los programas de ayuda exterior de la UE.

Hay dos categorías de subvenciones:

- Para actividades: se destinan a objetivos contemplados en los programas de ayuda exterior.
- Para funcionamiento: financian los gastos de funcionamiento de organismos de la UE que persiguen objetivos de interés general europeo o contemplados en las políticas de la Unión.

Las subvenciones se basan en el reembolso de los costes "elegibles", es decir, los gastos habidos para realizar las actividades correspondientes. Los resultados de la actividad son propiedad de los beneficiarios.

Las subvenciones son objeto de un acuerdo escrito firmado por ambas partes y, en general, el beneficiario debe aportar una parte de la financiación. Como se subvencionan ámbitos muy variados, los requisitos específicos pueden diferir de una actividad a otra.

- **Licitaciones:** cuando el órgano de contratación desea contratar los servicios, obras o productos, inicia un procedimiento de licitación al término del cual se celebra un contrato público. Las diferencias en una subvención y una licitación son:
 - En el caso de una licitación, el órgano de contratación recibe el producto o servicio que necesita a cambio de un pago.
 - En el caso de una subvención, contribuye a que sea a un proyecto realizado por una organización externa, ya sea directamente a esa organización si sus actividades contribuyen a los objetivos políticos de la Unión Europea.

5.2.2. CONVOCATORIAS DE LICITACIONES.

En el Diario Oficial de la Unión Europea y en la web de Europe Aid se publican los siguientes documentos:

- Anuncio de información previa
- Anuncio de contrato
- Anuncio de adjudicación
- Anuncio de anulación
- Correcciones

Solamente en el sitio de EuropeAid

- Anuncio de lista de preselección
- Expedientes de convocatorias de propuestas solamente para contratos de suministro y de obras
- Especificaciones técnicas o cualquier otro anexo del expediente de concurso (planos, etc.)
- FAQ/Aclaraciones
- Correcciones de los anteriores
- Programas de trabajos anuales
- Convocatorias de propuestas

Aviso jurídico | Contacto | Búsqueda español (es) ▼



COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y DESARROLLO

Convocatorias de propuestas & anuncios de licitación

Comisión Europea > International Cooperation and Development > Funding > Financiación > Convocatorias de propuestas & anuncios de licitación

Convocatorias de propuestas & anuncios de licitación

Últimas publicaciones
Buscar por referencia
Búsqueda avanzada
Ayuda

Buscar convocatorias en curso o previstas publicadas durante los últimos diez días.

El recuadro "Últimas publicaciones" puede ser utilizado para buscar convocatorias en curso o previstas publicadas durante los últimos diez días.
 El recuadro "Búsqueda por referencia" puede ser utilizado para buscar una convocatoria en base a su referencia (Ej. 128150 para la convocatoria EuropeAid/128150/D/ACT/TR)
 El recuadro "Búsqueda avanzada" puede ser utilizado para buscar convocatorias basadas en una región, un país, un programa, ...
 Suscríbese a nuestro RSS y será informado automáticamente de las últimas actualizaciones y de las nuevas publicaciones.

| Comienzo

El Suplemento al Diario Oficial de la UE, en el que se publican todos los anuncios de licitación, está disponible en formato electrónico. Se trata del TED (Tenders Electrónica Daisy).

Este sitio forma parte de  Sobre TED | Ayuda | Mapa del Sitio | Contacto | «Cookies» | Aviso jurídico importante



Ted · tenders electronic daily

Suplemento al Diario Oficial de la Unión Europea

español (es) ▼

2016/147 | Siguiendo actualización: 2016/148

TED
TED SIMAP
TED eNotices
TED eTendering

Opportunidades comerciales

- Por sector comercial (CPV)
- Lugar de entrega (NUTS)
- Rúbrica

Entrar

MI TED

Anónimo

- ▶ Preferencias
- ▶ Perfil de búsqueda guardado

Noticias

Noticias del sitio

Noticias sobre los Mercados Públicos

Canales RSS

 RSS

Página de inicio de TED

¿Qué es el TED?

Es la versión online del Suplemento del Diario Oficial de la Unión Europea dedicado a la contratación pública europea.

¿Qué me ofrece?

El TED proporciona acceso gratuito a oportunidades comerciales en la Unión Europea, el Espacio Económico Europeo y otros lugares. De martes a sábado, el TED publica cada día 1.700 anuncios de contratación pública. Los usuarios pueden examinar, buscar y ordenar los anuncios de contratación por países, regiones, sectores de actividad, etc. La información sobre cada documento de contratación se publica en las 24 lenguas oficiales de la UE. Los anuncios de las instituciones de la Unión Europea se publican íntegramente en todas esas lenguas.

¿Qué ventajas tiene ser usuario registrado?

- Podrá adaptar los perfiles de búsqueda en función de sus necesidades.
- Recibirá notificaciones de alerta por correo electrónico basadas en sus perfiles de búsqueda.
- Podrá personalizar las fuentes RSS en sus sitios web y lectores RSS.

Anuncio de información previa: Es importante destacar que existe un **anuncio previo a la licitación** al menos 15 días antes. Es en este momento donde hay que examinar los requisitos del contrato y ver posibles alianzas para cubrir con los requerimientos exigidos.

Una vez publicado el anuncio de licitación es importante examinar las características del mismo, y en especial los siguientes puntos:

- Tipo de procedimiento.
- Naturaleza del contrato: determinar el tipo de pago del contrato.
- Descripción del contrato: expone brevemente el objeto del contrato.
- Presupuesto: en este proceso es obligatorio indicar el importe a licitar.
- Subcontratación, posibilidad de subcontratar o no partes del contrato.
- Número de candidatos preseleccionados: suele ser entre 4 y 8.
- Calendario provisional.
- Criterios de selección: estos criterios se aplicarán al consorcio en su conjunto. Hay criterios económicos y financieros, capacidad profesional y capacidad técnica. Es importante destacar que es necesario cumplir estrictamente con los criterios para ser preseleccionado.
- Plazo para la recepción de las solicitudes.
- Formulario de solicitud y datos que se deben proporcionar: existen unos formatos específicos.
- Modo de envío de las solicitudes: generalmente, el envío debe ser físico.

5.2.3. SOLICITUD DE PARTICIPACIÓN.

Para la elaboración de la solicitud de participación, debemos seguir las indicaciones del anuncio. Generalmente hay que usar PRAG (Practical Guide), donde encontraremos los procedimientos para cada caso y los documentos a usar, tanto por parte del licitador como del organismo.

Legal notice | Cookies | Contact on Europa | Search on Europa

The screenshot shows the website interface for the European Commission's International Cooperation and Development section. The main heading is 'INTERNATIONAL COOPERATION AND DEVELOPMENT' with the tagline 'Building partnerships for change in developing countries'. The breadcrumb trail is: European Commission > International Cooperation and Development > Funding > About funding and procedures > Procedures and practical guide (PRAG). The navigation menu includes: Home, About Us, Policies, Sectors, Countries & Regions, Projects & Results, Funding, Library, and News & Events. There is a search bar and a 'Share' button. The main content area is titled 'Procedures and practical guide (PRAG)' and contains the following text: 'The procurement procedure for each category of contract is different. Within each category, procedures also vary according to the value of the contract. Contract rules and procedures also depend on the source of the money (EU budget or European Development Fund – EDF) and the year.' Below this, there is a section for 'BASIC RULES AND PROCUREMENT PROCEDURES' with a link to 'Basic rules for procurements in PRAG' and another link for 'Procurement procedures for : Service contracts - Supply contracts - Work contracts'. There is also a link for 'PRAG 2016 : TRACK CHANGE VERSION (ENGLISH)'. On the right side, there are sections for 'TOOLS' featuring the 'PRAG Practical Guide' and 'E-LEARNING' featuring 'e-Learning PRAG'. A sidebar on the left lists 'FUNDING' options: 'About Funding and Procedures', 'Where does the money come from?', 'How do we offer funding (Management modes)?', 'Procedures and Practical Guide (PRAG)', 'Funding recipients', 'Legal Affairs', 'Audit and control', 'About Grants', and 'About Procurement contracts'.

http://ec.europa.eu/europeaid/funding/about-funding-and-procedures/procedures-and-practical-guide-prag_en

Para la elaboración de la solicitud de participación, debemos cumplimentar el documento disponible en cada uno de los idiomas en la web PRAG: "b3_applform_es.doc". Cada uno de los miembros del consorcio debe incluir su declaración individual y el líder del mismo debe agrupar los datos de todos los miembros y realizar el envío de la documentación.

Formulario de Solicitud normalizado.

Circulation restricted to the Contracting Authority and to the author of the document to protect the individual and to protect privacy, commercial and industrial secrecy

APPLICATION FOR
EU/EDF-FUNDED SERVICE CONTRACT

Contract notice: < Publication reference >

<Contract title>

<Lot number & lot title, if applicable>

Please supply one signed application (for each lot, if the tender procedure is divided into lots), together with three copies. For economical and ecological reasons, we strongly recommend that you submit your files on paper (no plastic folder or divider). We also suggest you use double-sided printing wherever possible. Your application must include a signed declaration using the annexed format from each legal entity making the application. All data included in this application must concern only the legal entity or entities making the application.

Any additional documentation (brochures, letters etc.) sent with your application will not be taken into consideration. Applications submitted by a consortium (i.e. either a permanent, legally-established grouping or a grouping set up informally for a specific tender procedure) must follow the instructions applicable to the consortium leader and its members.

An economic operator may, where appropriate and for a particular contract, rely on the capacities of other entities, regardless of the legal nature of the links which it has with them. If they do, they must prove to the contracting authority that they have the resources needed to perform the contract, for example by producing an undertaking from those entities to place resources at their disposal. Such entities, for instance the parent company of the economic operator, must respect the same rules of eligibility and nationality as the economic operator.

1 SUBMITTED by (i.e. the identity of the Candidate)

	Name(s) of legal entity or entities making this application	Nationality ¹
Leader²		
Member		
Etc ...		

15 July 2015
b5_aggiform_on.doc

Page 1 of 7

2 CONTACT PERSON (for this application)

Name	
Organisation	
Address	
Telephone	
Fax	
e-mail	

3 ECONOMIC AND FINANCIAL CAPACITY³

Please complete the following table of financial data⁴ based on your annual accounts and your latest projections. If annual accounts are not yet available for this year or last year, please provide your latest estimates, clearly identifying estimated figures in italics. Figures in all columns must be calculated on the same basis to allow a direct, year-on-year comparison to be made (or, if the basis has changed, please provide an explanation of the change as a footnote to the table). Any other clarification or explanation which is judged necessary may also be provided. If the Candidate is a public body, please provide equivalent information.

Financial data	2 years before last year ⁵ EUR	Year before last year EUR	Last year EUR	Average ⁶ EUR	This year EUR
Annual turnover ⁷ , excluding this contract					
Current Assets ⁸					
Current Liabilities ⁹					

4 STAFF

Please provide the following statistics on staff for the current year and the two previous years.¹⁰

Average manpower	Year before last		Last year		This year	
	Overall	Total for fields related to this contract ¹¹	Overall	Total for fields related to this contract ¹¹	Overall	Total for fields related to this contract ¹¹
Permanent staff ¹²						
Other staff ¹³						
Total						
Permanent staff as a proportion of total staff (%)	%	%	%	%	%	%

5 AREAS OF SPECIALISATION

Please fill in the table below to indicate any areas of specialist knowledge related to this contract for each legal entity making this application. State the type of area of specialisation as the row heading and use the name of the legal entity as the column headings. Indicate the areas of specialist knowledge each legal entity has by placing a tick (✓) in the box corresponding to the specialisation in which it has significant experience. Maximum 10 specialisations.

	Leader	Member 2	Member 3	Etc ...
Relevant specialisation 1				
Relevant specialisation 2				
Etc ... ¹⁴				

6 EXPERIENCE

Please fill in the table below to summarise the main projects related to this contract carried out over the past 3 years¹⁵ by the legal entity or entities making this application. The number of references to be provided must not exceed 15 for the entire application. Candidates are allowed to refer either to projects completed within the reference period (although started earlier) or to projects not yet completed. In the first case the project will be considered in its whole if proper evidence of performance is provided (statement or certificate from the entity which awarded the contract, proof of final payment). In case of projects still on-going only the portion satisfactorily completed during the reference period (although started earlier) will be taken into consideration. This portion will have to be supported by documentary evidence (similarly to projects completed) also detailing its value.

Ref no (maximum 15)	Project title							
Name of legal entity	Country	Overall contract value (EUR) ¹⁶	Proportion carried out by legal entity (%)	No of staff provided	Name of client	Origin of funding	Dates (start/end) ¹⁷	Name of consortium members, if any
...
Detailed description of project					Type and scope of services provided ¹⁸			
...					...			

- **ESPECIALIDADES:**
Máximo diez especialidades
- **EXPERIENCIA:**
Experiencia específica realizada los últimos tres años.
Máximo 15 referencias.
Pueden concluirse en ese período, aunque empezaran antes.
Se pueden presentar proyectos en curso, aunque sólo se tendrá en cuenta la parte finalizada y que se pueda probar documentalmente.

7 DECLARATION(S)

As part of their application, each legal entity identified under point 1 of this application, including every consortium member, must submit a signed declaration using the attached format. The declaration may be in original or in copy. If copies are submitted, the originals must be sent to the Contracting Authority upon request.

8 STATEMENT

I, the undersigned, the authorised signatory of the above Candidate (for consortiums, this includes all consortium members), hereby declare that we have examined the contract notice for the restricted tender procedure referred to above. If our application is short-listed, we fully intend to submit a tender to provide the services requested in the tender dossier.

We understand that our tender may be excluded if we propose key experts who have been involved in preparing this project or employ them as advisers in the preparation of our tender. We also understand that this may mean exclusion from other tender procedures and contracts funded by the EU/EDF.

We are fully aware that, for consortiums, the composition of the consortium cannot be changed in the course of the tender procedure, unless the Contracting Authority has given its prior approval in writing. We are also aware that the consortium members have joint and several liability towards the Contracting Authority concerning participation in the above tender procedure and any contract awarded to us as a result of it.

Signed on behalf of the Candidate

Name	
Signature	
Date	

**MODELO DE LA DECLARACIÓN A QUE SE HACE REFERENCIA EN EL PUNTO 7
DEL FORMULARIO DE SOLICITUD**

Debe presentarse en papel de carta con el membrete de la persona jurídica

<Fecha>

<Nombre y dirección del Órgano de Contratación (véanse los apartados 5 y 25 del anuncio de contrato)>

Ref.: <Referencia de publicación>

Muy señores míos/nuestros:

En respuesta a su anuncio de contrato <Referencia de publicación>, <nombre de la(s) entidad(es) legal(es)> confirma(n) su intención de presentar una oferta para el [lote <número> del]* contrato mencionado si se le(s) invita a ello.

Asimismo, declara(n):

- presentar esta solicitud [a título individual]* [como miembro del consorcio dirigido por < nombre del licitador principal > [él mismo]]* para este contrato; confirmar que no participa(n) en modo alguno en ninguna otra solicitud para el mismo contrato (ni en calidad de miembro o de licitador principal de un consorcio, ni como candidato individual);
- no incurrir en ninguno de los motivos de exclusión de la participación en contratos enumerados en el apartado 2.3.3 de la Guía Práctica (disponible en la siguiente dirección de internet: <http://ec.europa.eu/europeaid/prag/document.do>);
- estar de acuerdo en respetar las cláusulas deontológicas establecidas en el apartado 2.4.14 de la Guía Práctica, no haber participado en la preparación del proyecto objeto de la presente licitación, a menos que pruebe(n) que tal participación no constituye competencia desleal, y no tener conflictos de intereses ni ningún tipo de relación equivalente con otros candidatos u otras partes interesadas en la licitación en el momento de presentar esta solicitud;
- [adjuntar una lista actualizada de las empresas que forman parte del mismo grupo o red] [no formar

“Modelo al que se hace referencia en el punto 7”

5. 3. EXPRESIONES DE INTERÉS EN NACIONES UNIDAS.

Cada agencia de Naciones Unidas tiene su propio mandato y sus procedimientos de licitación, que pueden variar ligeramente dependiendo de qué agencia esté licitando.

Las Naciones Unidas utilizan el denominado “Documento de Solicitud” con el que obtener de los proveedores potenciales sus propuestas o cotizaciones para la adquisición de servicios u obras.

Los detalles y la complejidad de estos documentos pueden variar de un caso a otro, atendiendo a la naturaleza y valor de los requerimientos. En todo caso, contienen una invitación para presentar una oferta, instrucciones al oferente, formulario de presentación de oferta, formulario correspondiente al contrato propuesto, condiciones del contrato –generales y especiales–, especificaciones técnicas, lista de bienes y o relación de cantidades demandadas, así como todos aquellos apéndices y anexos que se consideren necesarios. Siempre incorporan, asimismo, los criterios de evaluación.

A partir de que cualquier empresa esté inscrita en la base de datos obligatoria del registro de proveedores, puede recibir una invitación para participar en algunos de los tipos de procesos utilizados para sus adquisiciones por las UN y por sus agencias.

FORMATO EXPRESIÓN DE INTERÉS EN NACIONES UNIDAS.

Aunque no constituyen propiamente un proceso de compra, las expresiones de interés son importantes en muchas ocasiones, como paso previo a dichos procedimientos e, incluso, como vía rápida para establecer contacto con potenciales proveedores.

El objetivo de solicitar estas expresiones de interés es recabar información sobre posibles proveedores de algún bien o equipo sobre el que la agencia de Naciones Unidas no tenga práctica en adquirir o quiera conocer nuevos potenciales suministradores. También puede deberse a que se trate de algún producto nuevo o, al menos, que no se haya adquirido con anterioridad por la organización o bien a que se necesite contactar con posibles proveedores en una zona en la que la organización no tenga establecidos contactos.

Search UNGM English Register Log in

UNITED NATIONS GLOBAL MARKETPLACE Help ?

Public Home Code of conduct Tender notices Contract awards Knowledge centre About UNGM Terms & Conditions Scam Alert Registration process UNSPSC FAQs

General Contacts Links Documents UNSPSC Revisions

General information

Type of notice	Request for EOI
Registration level	
Title	2015 POR/SF/BID 15-06- ECUADOR
UN organization	The Pan American Health Organization
Reference	PRO/SF/ BID 15-06 –ECUADOR
Published	06-Apr-2015
Deadline	30-Apr-2015 00:00
Time zone	(GMT 5:00) Ekaterinburg, Islamabad, Karachi, Tashkent


Description
The product purchased under this invitation to bid (hereinafter "ITB" or "solicitation") by the Pan American Health Organization, Regional Office of the World Health Organization (hereinafter "PAHO/WHO") will be used for technical cooperation in the health programs of specified country.

Countries

United States of America

Una vez detectada una licitación de nuestro interés bajo del método de EOI, debemos localizar el documento creado para cada licitación. Es un breve formulario de una o dos hojas, donde suministramos nuestros datos de registro, datos de contacto e intención de participar en dicho procedimiento.

<https://www.un.org/Depts/ptd/eoi>

United Nations  Nations Unies	
United Nations Office at Vienna Vienna, Austria	
REQUEST FOR EXPRESSION OF INTEREST (EOI)	
Title of the EOI: Virtual Intrusion Detection System	
Date of this EOI: 4 March 2014	Closing Date for Receipt of EOI : 28 March 2014
EOI Number: 2014-02-3174	
Address EOI response by fax or e-mail for the Attention of: Mr. Youness Ladib	
Fax Number: 004312606078755	
E-mail Address: youness.ladib@unvienna.org	
UNSPSC Code: 81111801 81111800	
DESCRIPTION OF REQUIREMENTS	

available about the registration process.

COMPANY INFORMATION	
UN Global Market Place (UNGM) Vendor ID Number*:	
Legal Company Name (Not trade name or DBA name) *:	
Company Contact *:	
Address *:	
City *:	State :
Postal Code * :	
Country *:	
Phone Number *:	
Fax Number *:	
Email Address *:	
Company Website :	
<p>We declare that our company fully meets the prerequisites A, B, C, D and E, for eligibility to register with the United Nations as outlined in the paragraph 1 of the EOI INSTRUCTIONS page.</p>	
Signature	: _____
Date:	_____
Name and Title	: _____

Una vez recibidas las solicitudes se realiza la invitación al procedimiento tras la supervisión previa de cada una de las agencias.

6.- ELABORACIÓN DE PROPUESTAS EN PROCESOS DE CONSULTORÍA.**Elaboración de propuestas de consultoría en Bancos de Desarrollo****Análisis de la invitación.**

Estudiar los elementos que incluye la invitación (una vez se nos ha comunicado que hemos entrado en Lista corta).

Una solicitud de propuesta incluye:

- Sección 1.- Carta de invitación
- Sección 2.- Instrucciones a los consultores (Hoja de datos).
- Sección 3.- Propuesta técnica. Formularios estándar.
- Sección 4.- Propuesta de precio. Formularios estándar.
- Sección 5.- Los términos de referencia. TDR.
- Sección 6.- Contrato de servicios de consultoría.

Estudio de conveniencia o no de presentarnos con socio.

Diferentes fórmulas para contar con un socio en una licitación internacional:

- Consorcio.
- UTE.
- Socio local.
- Subcontratistas nominados.
- Consorcios para la internacionalización.
- Joint ventures.

Oferta consultoría en Bancos de Desarrollo**> OFERTA TÉCNICA**

Debemos basarnos en los formularios que nos propongan en la invitación.

TEC 1.- Formulario de presentación de propuesta técnica.

TEC 2.- Experiencia y organización del consultor.

TEC 3.- Observaciones y sugerencias con respecto a los términos de referencia, al personal de contrapartida e instalaciones que proporcionará el contratante.

TEC 4.- Descripción del enfoque, la metodología y el plan de actividades para la ejecución del trabajo.

TEC 5.- Composición del equipo y asignación de responsabilidades.

TEC 6.- Hoja de vida del personal profesional propuesto (CV)

TEC 7.- Calendario de actividades del personal.

TEC 8.- Plan de trabajo.

> OFERTA ECONÓMICA

Formulario PR-1. Presentación de la propuesta de precio.

Formulario PR-2. Resumen de precios.

Formulario PR-3. Desglose de precios por actividad.

Formulario PR-4. Desglose por remuneraciones.

Tipo de contratos.

- Contrato por suma global.
- Contrato sobre la base del tiempo trabajado.
- Contrato basado en el pago de honorarios fijos y/o de una comisión de éxito.
- Contrato a porcentaje.
- Contrato con entrega no definida de los servicios (convenio de precios).

Elaboración de propuestas de consultoría en EuropeAid. Licitaciones restringidas.

Análisis de la invitación.

Estudiar los elementos que incluye la invitación (una vez se nos ha comunicado que hemos entrado en Lista corta).

El expediente incluye:

- Instrucciones para licitadores.
- Términos de referencia.
- Proyecto de contrato y sus anexos.
- Tabla de conformidad administrativa.
- Tabla de evaluación.
- Modelo de presentación de la oferta.

Oferta consultoría en EuropeAid

> OFERTA TÉCNICA

Debe incluir los siguientes documentos.
Formulario de presentación de oferta.

- Declaraciones de exclusividad y disponibilidad
- Declaración firmada de cada entidad jurídica identificada en el formulario de presentación.
- Ficha de identificación financiera.
- Ficha de entidad legal y los correspondientes justificantes.
- Firma debidamente autorizada.

> OFERTA ECONÓMICA

Debe presentarse en euros y utilizando la plantilla correspondiente que figura en el expediente de licitación.

Elaboración de propuestas de consultoría en Naciones Unidas

- Tipos de solicitud de ofertas en naciones unidas
- Solicitud de cotización (Request for quotation – RFQ)
- Invitación a licitar (Invitation to bid - ITB)
- Solicitud de propuestas (Request for proposal – RFP)

6.1. PROPUESTAS DE CONSULTORÍA EN BANCOS DE DESARROLLO.

6.1.1 ANÁLISIS DE LA INVITACIÓN.

Una vez recibidas las EOI por parte del Prestatario, se seleccionan a un número de empresas, generalmente 6, a las que se invita a participar en el proceso: Lista Corta.

Para estudiar en profundidad los elementos que incluyen una invitación tomaremos como ejemplo una Solicitud de Propuesta (SP) del Ministerio de Turismo de la República de Argentina. Ésta incluye los siguientes documentos:

- **Sección 1 - La Carta de Invitación.**

Es conveniente realizar un análisis de la competencia que viene indicada en la carta con el fin de conocer las opciones reales de la empresa. Para ellos es conveniente investigar la trayectoria de los competidores en dos campos, uno en licitaciones multilaterales, para saber de su experiencia en estos procesos. Y otro, su experiencia con el organismo ejecutor en licitaciones públicas nacionales, para ver el conocimiento que posee el organismo de cada una de las empresas.

Una vez recibida la invitación, se nos solicita que confirmemos la recepción de la misma y si queremos incluir una firma en la forma en la que presentamos inicialmente la EOI, es decir, en este momento podemos incorporar a un socio adicional, siempre con la correspondiente autorización del organismo ejecutor.

Hay que cerciorarse de la forma de envío de las comunicaciones, comprobando con el organismo que están pueden realizarse a través de correo electrónico, fax o el original.

Sección 1 – Carta de Invitación

Sección 1. Carta de Invitación

Bs. As.,

Sres.

1. La República Argentina (en adelante denominado "el Prestatario") ha obtenido del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), un préstamo (en adelante denominado "préstamo") para financiar parcialmente el costo del Programa de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos en Municipios Turísticos, y el Prestatario se propone utilizar parte de estos fondos para efectuar pagos de gastos elegibles en virtud del contrato para el cual se emite esta Solicitud de Propuesta.

2. El Ministerio de Turismo invita a presentar propuestas para proveer los siguientes servicios de consultoría: Supervisión de las Obras de Gestión Integral de los Residuos Sólidos Urbanos en los Municipios de San Carlos de Bariloche y Dina Huapi, Provincia de Río Negro. En los términos de referencia adjuntos se proporcionan más detalles sobre los servicios.

3. Esta Solicitud de Propuesta (SP) se ha enviado a los siguientes consultores incluidos en la lista corta:

1. CAEM LTDA.
2. GETINSA INGENIERIA S.L.
3. COAS SRL – IRV S.A.
4. TRECC S.A.
5. INTERGEO ARGENTINA S.A.
6. BUREAU VERITAS ARGENTINA S.A.

4. Una firma será seleccionada mediante el método de selección basado en calidad y costo (SBCC) y siguiendo los procedimientos descritos en esta SP, de acuerdo con los procedimientos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) detallados en las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo y que se encuentran bajo la siguiente dirección en el sitio de Internet: <http://www.iadb.org/procurement>.

5. La SP incluye los siguientes documentos:

- Sección 1 - Carta de invitación
- Sección 2 - Instrucciones para los consultores (incluyendo la Hoja de Datos)
- Sección 3 - Propuesta Técnica - Formularios Estándar
- Sección 4 - Propuesta de Precio - Formularios Estándar
- Sección 5 - Términos de Referencia
- Sección 6 - Contrato de Servicios de Consultoría
- Sección 7 - Países Elegibles

6. Por favor informarnos por escrito a la siguiente dirección Libertad 1133, Piso 5º, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, (C.P. C1012AAW), República Argentina, tan pronto hayan recibido esta carta:

- a) que han recibido la carta de invitación, y
- b) si presentarán o no una propuesta en forma individual o en asociación con otros.

Atentamente,



Ing. Eduardo Müller
UNIDAD EJECUTORA DE PRÉSTAMOS INTERNACIONALES
MINISTERIO DE TURISMO

- **Sección 2 - Las Instrucciones a los Consultores (incluye Hoja de Datos).**

Nos indican como cumplimentar la propuesta y los formularios a utilizar. Esta sección es muy importante y es conveniente tener un gran conocimiento de ella, ya que nos explica el procedimiento a seguir en todo el proceso de contratación, como la inclusión de socios, técnicos locales, subcontratistas, presentación de la propuesta, reuniones, etc...

En este punto tratan los siguientes aspectos:

1. Introducción
 - Conflicto de intereses
 - Fraude y corrupción
 - Elegibilidad de los Consultores y Origen de los bienes y/o servicios
 - Propuestas por Consultor
 - Validez de la propuesta
2. Aclaración y enmiendas a los documentos del SP
3. Preparación de las Propuestas
 - Idioma
 - Propuesta Técnica (forma y contenido)
 - Propuestas de Precios
 - Impuestos
4. Presentación, recepción y apertura de las propuestas
5. Evaluación de las Propuestas
 - Evaluación de las Propuestas Técnicas
 - Propuestas de Precio para SBC
 - Apertura Pública y Evaluación de las Propuestas de Precio (solamente habrá en SBCC, SBPF, SBMC)
6. Negociaciones
 - Negociaciones Técnicas
 - Negociaciones de Precio
 - Disponibilidad del Personal profesional/experto
 - Conclusión de las negociaciones
7. Adjudicación del contrato
8. Confidencialidad

Sección 2 – Instrucciones para los Consultores

Sección 2. Instrucciones para los Consultores

Definiciones	
	(a) "Banco" significa el Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, DC, EE.UU.; o cualquier fondo administrado por el Banco;
	(b) "Contratante" significa la agencia con la cual el Consultor seleccionado firma el Contrato para proveer los servicios;
	(c) "Consultor" significa cualquier entidad o persona, incluyendo asociación en participación, consorcio o asociación (APCA) que pueda prestar o preste servicios al Contratante bajo el Contrato;
	(d) "Contrato" significa el Contrato firmado por las Partes, y todos los documentos adjuntos que se enumeran en la Cláusula 1 de dicho Contrato, que son las Condiciones Generales (CG), las Condiciones Especiales (CE), y los Apéndices;
	(e) "Hoja de Datos" significa la sección de las Instrucciones para los Consultores que se debe utilizar para indicar condiciones específicas del país o de las actividades a realizar;
	(f) "Día" significa día calendario.
	(g) "Gobierno" significa el gobierno del país del Contratante;
	(h) "Instrucciones para los Consultores" (Sección 2 de la SP) significa el documento que proporciona a los Consultores de la Lista Corta toda la información necesaria para preparar sus Propuestas;
	(i) "CI" (Sección 1 de la SP) significa la Carta de Invitación que el Contratante envía a los Consultores de la Lista Corta;
	(j) "Personal" significa los empleados profesionales o de apoyo contratados por el Consultor o por cualquier Subconsultor y asignados a la prestación de los Servicios o de una parte de los mismos; "Personal extranjero" significa las personas profesionales o de apoyo que al momento de ser contratadas tienen su domicilio fuera del país del Gobierno; "Personal nacional" significa las personas profesionales o de apoyo que al momento de ser contratadas tienen su domicilio en el país del Gobierno;
	(k) "Propuesta" significa la Propuesta Técnica y la Propuesta de precio;
	(l) "SP" significa la Solicitud de Propuesta que prepara el Contratante para la selección de Consultores, de acuerdo con la SEP;
	(m) "SEP" significa la Solicitud Estándar de Propuesta, que deberá ser utilizada por el Contratante como guía para la preparación de la SP;
	(n) "Servicios" significa el trabajo que deberá realizar el Consultor en virtud del Contrato;
	(o) "Subconsultor" significa cualquier persona o entidad que el Consultor

Aspecto fundamental de la sección 2, es la Hoja de Datos, es donde se establecen las características particulares de cada una de las licitaciones. Es necesario realizar un análisis de las actividades a realizar en el proyecto, de las puntuaciones establecidas en relación a técnica y económica, y de los requisitos que se establecen. Este análisis será imprescindible para una buena estrategia en la elaboración de una oferta ganadora.

Sección 2 – Instrucciones para los Consultores – Hoja de Datos	
Instrucciones para los Consultores	
Hoja de Datos	
Párrafo de Referencia	SP N° 03/12 – SUPERVISION SUPERVISION DE LAS OBRAS DE GESTION INTEGRAL DE RESIDUOS SOLIDOS URBANOS EN LOS MUNICIPIOS DE SAN CARLOS DE BARILOCHE Y DINA HUAPI - PROVINCIA DE RÍO NEGRO
1.1	Nombre del Contratante: Ministerio de Turismo Método de Selección: Selección Basada en Calidad y Costo (SBCC)
1.2	La Propuesta de Precio deberá ser presentada junto con la Propuesta Técnica: Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> El nombre del trabajo es: SUPERVISION DE LAS OBRAS DE GESTION INTEGRAL DE RESIDUOS SOLIDOS URBANOS EN LOS MUNICIPIOS DE SAN CARLOS DE BARILOCHE Y DINA HUAPI - PROVINCIA DE RÍO NEGRO
1.3	Se realizará una reunión previa a la presentación de las propuestas: Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> El representante del Contratante es: Ing. Eduardo Müller Dirección: Libertad 1133, Piso 5º, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, (C.P.: 1012 AAW), República Argentina. Teléfono: 5411-5217-0551 Email: emuller@ueqi-turismo.gov.ar
1.4	El Contratante proporcionará los siguientes insumos e instalaciones: No se proporcionarán insumos ni instalaciones
1.6.1 (i)	El Contratante considera la necesidad de continuar los servicios de consultoría: Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
1.12	Las propuestas deberán permanecer válidas durante 120 días corridos a contar desde la fecha de presentación de propuestas.
2.1	Pueden pedirse aclaraciones a más tardar 15 días antes de la fecha de presentación de las propuestas. La dirección para solicitar aclaraciones es: Libertad 1133, Piso 5º, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, (C.P.: 1012 AAW), República Argentina - e-mail: emuller@ueqi-turismo.gov.ar - Ing. Eduardo Müller
3.1	Las propuestas deberán presentarse en el siguiente idioma: español
3.3 (a)	Los consultores de la Lista Corta se pueden asociar con otros Consultores de la Lista Corta: Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
3.3 (b)	El presupuesto estimado es de pesos \$2.238.879 (pesos dos millones doscientos treinta y ocho mil ochocientos setenta y nueve) excluyendo el Impuesto al Valor Agregado. Este valor incluye los meses de supervisión de la ejecución de las obras y los meses que comprenden el período de garantía. Para más detalles remitirse a las siguientes cláusulas: Se recomienda la atenta lectura de la Sección 5 – Términos de Referencia, especialmente las cláusulas 7.2 y 9.

- **Sección 3 – Propuesta técnica. Formularios Estándar.**
Se exponen los formularios a cumplimentar para la propuesta técnica, son estándar para todos los procesos del mismo financiador.
- **Sección 4 - Propuesta de Precio - Formularios Estándar.**
Se exponen los formularios a cumplimentar para la propuesta económica, son estándar para todos los procesos del mismo financiador.
- **Sección 5 - Los Términos de Referencia. TDR.** Desarrollan las características técnicas del trabajo a desarrollar y debemos estudiar que podemos desarrollar correctamente los trabajos que en este documento se expone.
- **Sección 6 – Contrato de Servicios de Consultoría.** El tipo de contrato propuesto: el marco legal que regulará la ejecución del contrato, el cual nos indica el tipo de oferta a presentar, ya que los formularios de la propuesta económica varían en función del tipo de contrato.

Sección 6. Contrato de Servicios de Consultoría

I. Contrato

Remuneración mediante pago de una suma global

(El texto en corchetes [] es opcional; todas las notas al final del texto deberán ser eliminadas)

Este CONTRATO (en adelante denominado el "Contrato") está celebrado el [día] día del mes de [mes], [año], entre el Ministerio de Turismo, por una parte, representada en este acto por el Señor Ministro de Turismo D. Carlos Enrique Meyer, (en adelante denominado el "Contratante") y, por la otra, (en nombre y representación de), autorizada para la firma del presente (en adelante denominado el "Consultor").

CONSIDERANDO

(a) Que el Contratante ha solicitado al Consultor la prestación de determinados servicios de consultoría definidos en este Contrato (en lo sucesivo denominados los "Servicios");

b) Que el Consultor, habiendo declarado al Contratante que posee las aptitudes profesionales requeridas y que cuenta con el personal y los recursos técnicos necesarios, ha convenido en prestar los Servicios en los términos y condiciones estipulados en este Contrato;

c) Que el Contratante ha recibido [o ha solicitado financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (en adelante denominado el "Banco") para sufragar parcialmente el precio de los Servicios y el Contratante se propone utilizar parte de los fondos de este financiamiento para efectuar pagos elegibles bajo este Contrato, quedando entendido que (i) el Banco sólo efectuará pagos a pedido del Contratante y previa aprobación por el Banco, (ii) dichos pagos estarán sujetos, en todos sus aspectos, a los términos y condiciones del Contrato de Préstamo, y (iii) nadie más que el Contratante podrá tener derecho alguno en virtud del Contrato de Préstamo ni tendrá ningún derecho a reclamar fondos del financiamiento;

POR LO TANTO, las Partes por este medio convienen en lo siguiente:

1. Los documentos adjuntos al presente Contrato se considerarán parte integral del mismo:

a) Condiciones Generales del Contrato;

b) Condiciones Especiales del Contrato;

c) Los siguientes Apéndices:

Apéndice A:	Descripción de los Servicios
Apéndice B:	Requisitos para la presentación de informes
Apéndice C:	Personal clave y Subconsultores
Apéndice D:	Desglose del precio del contrato en moneda extranjera
Apéndice E:	Desglose del precio del contrato en moneda nacional
Apéndice F:	Servicios e instalaciones suministradas por el contratante
Apéndice G:	Modelo de garantía bancaria por anticipo
Apéndice H:	Formulario "Certificado del Proveedor"

2. Los derechos y obligaciones mutuos del Contratante y del Consultor estarán establecidos en el contrato, particularmente:

a) El Consultor prestará los Servicios de conformidad con las disposiciones del Contrato, y

6.1.2. SOCIO: COOPERACIÓN EMPRESARIAL.

Lo primero que debemos plantearnos si nos presenta la empresa individualmente o si es más conveniente para poder tener más opciones, previo a la presentación de una expresión de interés u oferta.

En ciertas ocasiones, aunque no suele ser habitual, determinados bancos de desarrollo permiten a las empresas que han entrado en una lista corta asociarse entre sí con el objetivo de ser más competentes a la hora de presentar su oferta.

Es importante conocer antes de plantearse cualquier tipo de asociación si en los pliegos de la licitación se permite acudir de ese modo y si la participación en la fase previa de formulación impedirá acudir posteriormente a la posterior etapa de contratación del proyecto. Por lo general, están permitidas las asociaciones de empresas, aunque no la participación en más de uno; está también permitido intervenir como subcontratista nominado con más de un oferente al proyecto, salvo en caso del Banco Asiático de Desarrollo, en el que, si una empresa ha participado en un proceso anterior, no le está permitido continuar en los sucesivos.

Esto nos dice que, al no ser siempre igual, antes de plantearnos cualquier tipo de asociación debemos verificar los pliegos y asegurarnos que podemos acudir.

Para la toma de decisiones sobre como acudir a un proyecto, si con la empresa únicamente o en asociación con otras, es conveniente plantearse las siguientes cuestiones:

- Pros y contras que presenta una alianza con terceros.
- Necesidad de reforzar las capacidades por tener carencias evidentes en relación con el proyecto.
- Si se tienen calificaciones suficientes y disponibles para ganar si se acude solo.
- Si se necesitan técnicos externos que refuercen el equipo.
- Si se decide explorar a posibles aliados, ¿se pueden aprovechar las fortalezas propias de la negociación?
- Si se conoce algún posible aliado con quien una alianza beneficie a todos.
- Sopesar si es preferible compartir y evitar la competencia o esto refuerza y permite crecer a un rival.
- Necesidad de un refuerzo con socios locales.

En caso de plantearnos una asociación con otra empresa, debemos informarnos de que empresas han pasado por Listas Cortas anteriormente, y cuáles de ellas están teniendo éxito. Se buscará prioritariamente empresas líderes en el sector, de reconocido prestigio en el país de destino o con buena reputación ante el cliente. En este sentido es muy conveniente preguntar en destino sobre las recomendaciones que puedan hacer el beneficiario o el financiador sobre empresas que gozan de su confianza por haber concluido con éxito trabajos previos.

La búsqueda de potenciales socios es un trabajo muy laborioso, en el cual emplearemos un tiempo valioso, así como un coste económico.

La constitución de un consorcio ha hecho en la mayoría de los casos que las PYMES tengan éxito, ya que por sí solas, en particular las empresas pequeñas no podrían presentarse a muchas de las licitaciones.

Razones por las que conviene buscar un socio pueden ser los siguientes:

- Para ser más competentes.
- Para poder complementar las carencias de las partes.
- Para aumentar la calidad técnica de la oferta.
- Por aspectos estratégicos (promoción, búsqueda, negociación y subcontratación)

En general, en los proyectos financiados por organismos internacionales, los consorcios formados por empresas de distintos países, que se unen de manera temporal para participar en los procesos de licitación, son valorados muy positivamente y resulta aconsejable participar en uno de ellos.

Distintas fórmulas de asociación.

a) Consorcio.

Es una fórmula de cooperación en la que una serie de empresas buscan desarrollar una actividad conjunta de comercialización, mediante la creación de una nueva sociedad encargada de estudiar nuevos mercados, así como promocionar, financiar y comercializar al conjunto de empresas. Es importante recordar que cada socio mantiene su independencia jurídica. Esta modalidad suele darse entre empresas del mismo sector que elaboran servicios complementarios.

Formalmente, ante el cliente siempre es necesario nominar una empresa líder y, a veces, declarar el reparto de participaciones entre las empresas, así como por qué se conforma el consorcio y las atribuciones de cada uno de los socios.

b) UTE.

Es una Unión Temporal de Empresas, es decir, dos o más empresas que se unen para llevar a cabo un proyecto; en determinados proyectos, bien porque son grandes o porque son complejos o arriesgados (económicamente hablando) a las empresas les interesa asociarse “temporalmente” con otra empresa para llevar a cabo dicho proyecto.

Constituir una UTE exige una serie de trámites legales, pues es una figura que debe constituirse ante notario y debe contar con unos estatutos y reglamento. Exige el nombramiento de un gerente.

c) Socio local.

La búsqueda de socios locales (sobre todo en el caso de empresas de infraestructuras o construcción) es uno de los principales temas ya que a medio/largo plazo se puede estudiar la conveniencia de establecerse en el país o la región. Conviene que la participación del socio mejore la competitividad de la oferta, sea complementario, aumente la calidad técnica de la misma y si se trata de un socio local pueda promover y aumentar los contratos y negociar y subcontratar a nivel local.

Es conveniente consultar al propio cliente o beneficiario sobre sus posibles sugerencias en relación con estas empresas locales, bien posicionadas y con una experiencia y conocimientos muy valiosos para la consecución del concurso y buen desarrollo de los trabajos.

d) Subcontratistas nominados.

También es posible contar con empresas del propio país o de terceros que, por diferentes razones, no interese a la empresa o a ellos mismos que participen como socios en igualdad de condiciones y obligaciones en un consorcio, sino que se prefiera la figura de la subcontratación.

En estos casos, si los pliegos lo autorizan, es muy conveniente incluirlos en la candidatura como subcontratistas nominados y así reforzar la posición de la empresa.

e) Consorcios para la internacionalización.

Los consorcios o, también llamados, grupos de exportación, estrategia de internacionalización muy común entre empresas de pequeño y mediano tamaño que producen bienes, servicio u obras complementarios, de tal manera que unen esfuerzos y comparten gastos para lograr el objetivo común de abrir y consolidar nuevos mercados exteriores siendo más competitivos.

Se puede considerar que el consorcio para la internacionalización es un medio formal para la cooperación estratégica de largo plazo entre empresas que sirve para prestar servicios especializados a fin de facilitar el acceso a los mercados internacionales.

f) Joint ventures.

El Joint Venture es una definición utilizado en el mundo de los negocios para describir la acción de juntarse o asociarse dos o más empresas para la consecución de un proyecto común. Es el resultado de un compromiso

entre dos o más sociedades, cuya finalidad es realizar operaciones complementarias en un negocio determinado.

Normalmente cuando dos empresas ejecutan el Joint Venture, crean un contrato. Dicho contrato de Joint Venture suele incluir un acuerdo entre dos o más empresas (lo que serían los socios) para aportar con sus propios recursos a un negocio común. Estos recursos suelen ser la materia prima, el capital, una determinada tecnología, conocimiento del mercado, recursos humanos, ventas y compartición de los canales de distribución.

Los socios en un contrato de Joint Venture generalmente siguen operando sus negocios de forma independiente a la nueva empresa común o Joint Venture.

6.1.3 CONTRATOS.

Es importante conocer el tipo de contrato en cada uno de los proyectos en los que estamos trabajando. En primer lugar, para analizar correctamente las condiciones en las que se desarrolla el proyecto, y en segundo lugar ya que según el tipo de contrato tendremos que presentar unos formularios u otros en la propuesta económica.

- **Contrato por una suma global.**

Los contratos por una suma global se utilizan principalmente para servicios en que el contenido y la duración de los servicios, así como el producto que se exige de los consultores, se encuentran claramente definidos. Se utilizan en general para estudios sencillos de planificación y factibilidad, estudios ambientales, diseño detallado de estructuras estándar o comunes, diseño de sistemas de procesamiento de datos, y otros similares. Los pagos están vinculados a los productos (entregas), como informes, planos, listas de cantidades, documentos de licitación y programas de computación. Los contratos por una suma global son fáciles de administrar porque los pagos se efectúan contra entrega de productos claramente especificados.

- **Contrato sobre la base del tiempo trabajado.**

Este tipo de contrato es apropiado cuando resulta difícil definir el alcance y la duración de los servicios, ya sea porque éstos están relacionados con actividades de terceros respecto de los cuales los plazos de ejecución pueden variar, o porque la aportación que se requiere de los consultores para alcanzar los objetivos del trabajo es difícil de determinar. Este tipo de contrato se utiliza en general para estudios complejos, supervisión de obras de construcción, servicios de asesoramiento y para la mayoría de los servicios de capacitación. Los pagos se basan en los honorarios por hora, día, semana o mes convenidos para el personal (cuyos nombres normalmente figuran en el contrato) y en gastos reembolsables, para lo cual se utilizan los gastos efectuados o los precios unitarios convenidos, o ambos. Los gastos del personal incluyen sueldos, cargas sociales, gastos generales, comisiones (o utilidades) y, si procede, bonificaciones especiales.

En este tipo de contrato se debe establecer un monto máximo para el total de pagos que se han de efectuar a los consultores. En dicho monto se debe incluir una reserva para contingencias que permita cubrir el costo de servicios inesperados o de una prolongación imprevista del trabajo, así como una suma para cubrir los ajustes de precios, cuando corresponda. Los contratos sobre la base del tiempo trabajado deben ser supervisados estrechamente y administrados por el contratante a fin de asegurar que el trabajo marche en forma satisfactoria y que los pagos solicitados por los consultores sean adecuados.

- **Contrato basado en el pago de honorarios fijos y/o de una comisión de éxito.**

El contrato basado en el pago de honorarios fijos y de una comisión de éxito se utiliza en general cuando el consultor (un banco o una empresa financiera) está preparando a compañías para su venta o fusión con otras firmas, especialmente en operaciones de privatización. La remuneración del consultor incluye un honorario fijo y una comisión de éxito; esta última se expresa normalmente como porcentaje del precio de venta de los activos.

- **Contrato a porcentaje.**

Este tipo de contrato se utiliza normalmente para servicios de arquitectura. También se puede utilizar para servicios de agencias de adquisiciones y de inspección. En los contratos a porcentaje la remuneración que se paga al consultor está directamente relacionada con el costo de construcción real o estimado del proyecto, o con el costo de los bienes adquiridos o inspeccionados. El contrato se negocia sobre la base de las prácticas del mercado para los servicios y/o del costo estimado en meses-personal de los servicios, o se adjudica sobre la base de propuestas competitivas. Se debe tener presente que cuando se trata de servicios de arquitectura o ingeniería, los contratos a porcentaje carecen implícitamente de incentivos para que el diseño resulte económico, por lo que no se recomienda su uso. En consecuencia, se recomienda emplear este tipo de contrato para servicios de arquitectura sólo si se basa en un costo proyectado fijo y si se refiere a servicios perfectamente definidos (y no, por ejemplo, a servicios de supervisión de obras).

- **Contrato con entrega no definida de los servicios (convenio de precios).**

Este contrato se utiliza cuando los Prestatarios necesitan contar con servicios especializados “a pedido” de asesoramiento sobre una actividad determinada, cuyo alcance y plazo no se pueden establecer por anticipado. Se utiliza por lo general para asegurar la disponibilidad de servicios de “asesores” para la ejecución de proyectos complejos (por ejemplo, un grupo de expertos sobre presas), de conciliadores expertos para integrar grupos de solución de controversias, reformas institucionales, asesoramiento sobre adquisiciones, identificación y solución de problemas técnicos, etc., normalmente por períodos de un año o más. El Prestatario y la firma acuerdan los precios unitarios que se han de pagar a los expertos, y los pagos se hacen sobre la base del tiempo efectivamente empleado en los servicios.

6.1.4. OFERTA TÉCNICA.

Es en este punto donde debemos desarrollar la oferta técnica de los trabajos, para lo cual debemos basarnos en los formularios que nos proporcionan en la invitación. Siempre teniendo presente que debemos responder a los requerimientos exigidos y con el objetivo de tener la máxima puntuación en cada uno de los apartados que se establece como puntuación en la Hoja de Datos.

Suele ser habitual que se convoque una reunión previa a la presentación de la oferta, o tengamos la posibilidad de realizar consultas al organismo contratante. Es en este punto donde deberemos resolver las dudas que tengamos en relación tanto al aspecto formal de presentación como al contenido técnico de la misma.

En los bancos de desarrollo, dependiendo del tipo de licitación, se nos solicita que presentemos una Propuesta Técnica Extensa (PTS), con todos los formularios que a continuación describimos, o una Propuesta Técnica Simple (PTS), donde solo se incluyen parte de los formularios. En la Hoja de Datos se nos indica cual presentar.

Se exponen a continuación cada uno de los formularios a presentar.

TEC-1 Formulario de presentación de la propuesta técnica.

Sección 3 – Propuesta Técnica – Formularios Estándar	
FORMULARIO TEC-1 FORMULARIO DE PRESENTACIÓN DE PROPUESTA TÉCNICA	
<p>Ing. Eduardo Müller Coordinador de la Unidad Ejecutora de Préstamos Internacionales (UEPI) Ministerio de Turismo Libertad 1133, Piso 5ºB, Ciudad Autónoma de Buenos Aires (C.P.: 1012 AAW), República Argentina S _____ / _____ D</p>	[Lugar, fecha]
<p>Los abajo firmantes ofrecemos proveer los Servicios de "Supervisión de las obras de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos en los Municipios de San Carlos de Bariloche y Dina Huapi (Provincia de Río Negro), del Ministerio de Turismo, de conformidad con su solicitud de propuestas de fecha ... de de 2013 y con nuestra propuesta. Presentamos por medio de la presente nuestra propuesta, que consta de esta Propuesta Técnica y una Propuesta de Precio, que se presenta en sobre separado sellado.</p>	
<p>Los suscritos, incluyendo todos los subcontratistas requeridos para ejecutar cualquier parte del contrato, tenemos nacionalidad de países miembros del Banco. En caso que el contrato de prestación de servicios de consultoría incluya el suministro de bienes y servicios conexos, nos comprometemos a que estos bienes y servicios conexos sean originarios de países miembros del Banco.</p>	
<p>Estamos presentando nuestra propuesta en asociación con: <i>(Insertar una lista con el nombre completo y dirección de cada Consultor asociado)</i>²</p>	
<p>Si las negociaciones se llevan a cabo durante el período de validez de la propuesta, es decir, antes de la fecha indicada en párrafo referencial 1.12 del la Hoja de Datos, nos comprometemos a negociar sobre la base del personal propuesto. Esta propuesta es de carácter obligatorio para nosotros y está sujeta a las modificaciones que resulten de las negociaciones del contrato.</p>	
<p>Entendemos que ustedes no están obligados a aceptar ninguna de las propuestas que reciban.</p>	
<p>Atentamente,</p>	
<p>Firma autorizada (completa e iniciales): _____ Nombre y cargo del signatario: _____ Nombre de la firma: _____ Dirección: _____</p>	

TEC-2 Experiencia y organización del consultor.

Donde proporcionamos una descripción breve de dos páginas de los antecedentes y organización de su firma/entidad y de cada uno de los asociados del trabajo.

Sección 3 – Propuesta Técnica – Formularios Estándar

FORMULARIO TEC-2 ORGANIZACIÓN Y EXPERIENCIA DEL CONSULTOR

A – Organización del Consultor

[Proporcione aquí una descripción breve de dos páginas de los antecedentes y organización de su firma/entidad y de cada uno de los asociados con este trabajo.]

TEC-3 Observaciones y sugerencias con respecto a los términos de referencia, al personal de contrapartida e instalaciones que proporcionará el contratante.

Donde presentamos y justificamos cualquier observación o mejora a los términos de referencia que propone para mejorar el desempeño en la ejecución del contrato (tales como eliminar alguna actividad que no consideremos necesaria, o agregar otra, o proponer diferentes etapas de las actividades). Hay que tener en cuenta que estas sugerencias deben estar incorporadas y en nuestra propuesta

Sección 3 – Propuesta Técnica – Formularios Estándar

FORMULARIO TEC-3 **OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS SOBRE LOS TERMINOS DE REFERENCIA, AL PERSONAL DE CONTRAPARTIDA Y LAS INSTALACIONES A SER PROPORCIONADOS POR EL CONTRATANTE**

A – Sobre los Términos de Referencia

[Presentar y justificar aquí cualquier observación o mejora a los términos de referencia que usted propone para mejorar el desempeño en la ejecución del contrato (tales como eliminar alguna actividad que usted no considere necesaria, o agregar otra, o proponer diferentes etapas de las actividades). Tales sugerencias deberán ser concisas y puntuales, y estar incorporadas en su propuesta.]

TEC-4 Descripción del enfoque, la metodología y el plan de actividades para la ejecución del trabajo.

El enfoque técnico, la metodología y el plan de trabajo son componentes claves de la propuesta técnica. Se solicita que se presente la propuesta técnica (50 páginas incluyendo gráficos y diagramas) dividida en las tres partes siguientes:

- Enfoque técnico y metodología
- Plan de trabajo, y
- Organización y dotación de personal.

Sección 3 – Propuesta Técnica – Formularios Estándar

FORMULARIO TEC-4 DESCRIPCIÓN DEL ENFOQUE, LA METODOLOGÍA Y EL PLAN DE ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO

(Para trabajos pequeños o muy simples, el Contratante deberá omitir el siguiente texto en *itálica*)

(El enfoque técnico, la metodología y el plan de trabajo son componentes claves de la propuesta técnica. Se le sugiere que presente su propuesta técnica (50 páginas incluyendo gráficos y diagramas) dividida en las tres partes siguientes:

- a) *Enfoque técnico y metodología*
- b) *Plan de trabajo, y*
- c) *Organización y dotación de personal.*

a) Enfoque técnico y metodología. En este capítulo el Consultor deberá explicar su comprensión de los objetivos del trabajo, enfoque de los servicios, metodología para llevar a cabo las actividades y obtener el producto esperado, y el grado de detalle de dicho producto. Usted deberá destacar los problemas que se están tratando y su importancia, y explicar el enfoque técnico que usted adoptaría para tratarlos. El Consultor deberá explicar la metodología que propone adoptar y resaltar la compatibilidad de esa metodología con el enfoque propuesto.

b) Plan de Trabajo. En este capítulo deberá proponer las actividades principales del trabajo, su contenido y duración, fases y relaciones entre sí, etapas (incluyendo las aprobaciones provisionales del Contratante), y las fechas de entrega de los informes. El plan de trabajo propuesto deberá ser consistente con el enfoque técnico y la metodología, demostrando una comprensión de los TDR y habilidad para traducirlos en un plan de trabajo factible. Aquí se deberá incluir una lista de los documentos finales, incluyendo informes, planos y tablas que deberán ser presentadas como producto final. El plan de trabajo deberá ser consistente con el Programa de Trabajo en el Formulario TEC-8.

c) Organización y Dotación de Personal. En este capítulo deberá proponer la estructura y composición de su equipo. Deberá detallar las disciplinas principales del trabajo, el especialista clave responsable, y el personal técnico y de apoyo designado.)

TEC-5 Composición del equipo y asignación de responsabilidades.

Se presta información sobre el personal del proyecto (Nombre, área de especialidad, cargo asignado y actividad asignada)

Sección 3 - Propuesta Técnica - Formularios Estándar

FORMULARIO TEC-5 COMPOSICIÓN DEL EQUIPO Y ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

1. Personal Profesional				
Nombre del personal	Firma	Area de Especialidad	Cargo	Actividad asignada

TEC-6. Hoja de vida del personal profesional propuesto (CV).

Hay que cumplimentar el CV para cada uno de los profesionales claves en los pliegos. En algunos países es necesario aportar documentación acreditativa de la experiencia profesional de los técnicos, por lo que es recomendable consultar al organismo contratante sobre este punto.

Sección 3 – Propuesta Técnica – Formularios Estándar	
FORMULARIO TEC-6	CURRÍCULO DEL PERSONAL PROFESIONAL PROPUESTO
1. Cargo propuesto [solamente un candidato deberá ser nominado para cada posición]: _____	
2. Nombre de la firma: [inserte el nombre de la firma que propone al candidato]: _____	
3. Nombre del individuo: [inserte el nombre completo]: _____	
4. Fecha de nacimiento: _____ Nacionalidad: _____	
5. Educación: [Indicar los nombres de las universidades y otros estudios especializados del individuo, dando los nombres de las instituciones, grados obtenidos y las fechas en que los obtuvo.] _____	
6. Asociaciones profesionales a las que pertenece: _____ _____	
7. Otras especialidades [Indicar otros estudios significativos después de haber obtenido los grados indicados en el 5 – Dónde obtuvo la educación]: _____	
8. Países donde tiene experiencia de trabajo: [Enumere los países donde el individuo ha trabajado en los últimos diez años]: _____	
9. Idiomas [Para cada idioma indique el grado de competencia: bueno, regular, pobre, en hablarlo, leerlo y escribirlo]: _____ _____	
10. Historia Laboral [Empezando con el cargo actual, enumere en orden inverso cada cargo que ha desempeñado desde que se graduó, indicando para cada empleo (véase el formulario siguiente): fechas de empleo, nombre de la organización, cargos desempeñados]: _____	

TEC-7. Calendario de actividades del personal.



Hay que cumplimentar un calendario del personal asociado a los trabajos, diferenciando el personal internacional con el personal local. Debemos incluir la dedicación porcentual de cada uno de los técnicos bien sea en sede o campo.

Sección 3 – Propuesta Técnica – Formularios Estándar

FORMULARIO TEC-7 CALENDARIO DE ACTIVIDADES DEL PERSONAL¹

	Nombre del personal	Contribución del personal (en un gráfico de barras) ²												Total de la contribución persona- meses				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	n	Sede	Campo ³	Total	
Extranjero																		
1	(Sede) (Campo)																	
2																		
3																		
n																		
															Subtotal			
Local																		
1	(Sede) (Campo)																	
2																		
n																		
															Subtotal			
															Total			

¹ Para el personal profesional el aporte debe ser indicado individualmente; para el personal de apoyo, deberá ser indicado por categoría (por ejemplo, dibujante, empleado de oficina, etc.)
² Los meses se cuentan desde el inicio del trabajo. Para cada empleado indique separadamente el aporte en la sede y en el campo.
³ Trabajo en el campo significa el trabajo realizado fuera en un lugar que no es la oficina sede del Consultor.

 Tiempo completo
 Tiempo parcial

TEC-8. Plan de trabajo.

Donde se indican todas las actividades principales del trabajo, incluyendo entrega de informes (por ejemplo, inicial, provisional, informes finales), y otras etapas tales como aprobaciones por parte del Contratante.

Sección 3 – Propuesta Técnica – Formularios Estándar

FORMULARIO TEC-8 PLAN DE TRABAJO

N°	Actividad ¹	Meses ²												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	n
1														
2														
3														
4														
5														
n														

1 Indique todas las actividades principales del trabajo, incluyendo entrega de informes (por ejemplo, inicial, provisional, informes finales), y otras etapas tales como aprobaciones por parte del Contratante. Para tareas en varias fases, indique separadamente las actividades, entrega de informes y etapas para cada fase.

2 La duración de las actividades deberán ser indicadas en un gráfico de barras.

6.1.5. OFERTA ECONÓMICA.

Es en este punto donde debemos desarrollar la oferta económica de los trabajos, para lo cual debemos basarnos en los formularios que nos proporcionan en la invitación. Se exponen a continuación cada uno de los formularios a presentar.

Formulario PR-1 Presentación de la propuesta de precio

Donde se detalla la conformidad de la licitación, así como, se enumeran las comisiones y bonificaciones, si las hubiere, pagadas o pagaderas en relación a la propuesta y con la ejecución del contrato, en el caso de que el contrato nos fuera adjudicado. Podemos realizar la propuesta en al menos tres monedas distintas.

Sección 4 – Propuesta de Precio – Formularios Estándar

**FORMULARIO PR-1 FORMULARIO DE PRESENTACIÓN
DE LA PROPUESTA DE PRECIO**

[Lugar, fecha]

A: [Nombre y dirección del Contratante]

Señoras / Señores:

Los abajo firmantes ofrecemos proveer los servicios de consultoría para [título del trabajo] de conformidad con su pedido de propuestas de fecha [fecha] y con nuestra propuesta técnica. La propuesta de precio que se adjunta es por la suma de [monto en palabras y en cifras¹]. Esta cifra no incluye el impuesto al Valor Agregado, cuya incidencia será identificada durante las negociaciones y será adicionado a la cifra anterior.

Nuestra propuesta de precio será obligatoria para todos nosotros, con sujeción a las modificaciones que resulten de las negociaciones del contrato, hasta la expiración del período de validez de la propuesta, es decir, antes de la fecha indicada en el párrafo referencial 1.12 de la Hoja de Datos.

A continuación se enumeran las comisiones y bonificaciones, si las hubiere, pagadas o pagaderas por nosotros a agentes en relación con esta propuesta y con la ejecución del contrato, en el caso de que el contrato nos sea adjudicado:²

Nombre y dirección de los agentes	Monto y moneda	Objetivo de la comisión o de la bonificación
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Entendemos que ustedes no están obligados a aceptar ninguna de las propuestas que reciban.

Atentamente,

Firma autorizada: [nombre completo e iniciales]: _____
 Nombre y cargo del signatario: _____
 Nombre de la firma: _____
 Dirección: _____

1 Las cifras deberán coincidir con las indicadas bajo el Precio Total de la Propuesta de Precio, Formulario PR-2
 2 Si corresponde, reemplace este párrafo con el siguiente texto: Ni nosotros ni nuestros agentes han pagado ni pagaran comisiones o gratificaciones relacionadas con esta propuesta o la ejecución del contrato.

Formulario PR-2 Resumen de precios

Se indica el precio total de la Propuesta de Precio en las diferentes monedas.

Sección 4 – Propuesta de Precio – Formularios Estándar

FORMULARIO PR-2 RESUMEN DE PRECIOS

Rubro	Precios			
	[Indicar moneda extranjera # 1] ¹	[Indicar moneda extranjera # 2] ¹	[Indicar moneda extranjera # 3] ¹	[Indicar moneda del país del Contratante]
Precio total de la Propuesta de Precio ²				

1 Indique en corchetes el nombre de la moneda extranjera. Máximo, tres monedas; usar las columnas que necesite y borrar las otras.
 2 Indique el precio total neto de impuestos, pagadero por el Contratante en cada una de las monedas. Dichos precios deberán coincidir con la suma de los subtotales relevantes indicados en todos los formularios PR-3 proporcionados con la propuesta.

Formulario PR-3 Desglose de precios por actividad

Deberá ser completado para el trabajo completo. En caso de que algunas actividades requieran una manera diferente de facturar y de pago (por ejemplo: el trabajo tiene etapas y cada etapa tiene un plan de pago diferente), debemos llenar un formulario PR-3 separado para cada grupo de actividades que hayamos incluido en el programa de actividades de la propuesta técnica.

Sección 4 – Propuesta de Precio – Formularios Estándar

FORMULARIO PR-3 DESGLOSE DE PRECIO POR ACTIVIDAD¹

Grupo de Actividades (Fase): ²	Descripción: ³			
_____	_____			
_____	_____			
Componente del Precio	Precios			
	[Indicar moneda extranjera # 1] ⁴	[Indicar moneda extranjera # 2] ⁴	[Indicar moneda extranjera # 3] ⁴	[Indicar moneda del país del Contratante]
Remuneración ⁵				
Gastos reembolsables ⁵				
Subtotales				

1 El Formulario PR-3 deberá ser completado para el trabajo completo. En caso de que algunas actividades requieran una manera diferente de facturar y de pago (por ejemplo: el trabajo tiene etapas y cada etapa tiene un plan de pago diferente), el Consultor deberá llenar un formulario PR-3 separado para cada grupo de actividades. Para cada moneda, la suma de los subtotales relevantes de todos los formularios PR-3 presentados deberán coincidir con el Precio total de la propuesta de Precio indicado en el Formulario PR-2.
 2 El nombre de las actividades (fases) deberá ser igual o corresponder a los indicados en la segunda columna del Formulario TEC-8
 3 Breve descripción de las actividades cuyo desglose de precio se proporciona en este formulario.
 4 Indicar entre corchetes el nombre de la moneda extranjera. Usar las mismas columnas y monedas que el Formulario PR-2.
 5 Los gastos de remuneración y reembolsables en cada moneda, deberán coincidir respectivamente con los precios totales relevantes indicados en los Formularios PR-4 y PR-5.

Formulario PR-4 Desglose por remuneraciones

Este formulario será utilizado solamente cuando el Contrato Estándar por Suma Global ha sido incluido en la Solicitud de Propuesta. La información que debe presentarse en este formulario será utilizada únicamente para establecer los pagos al Consultor por posibles servicios adicionales solicitados por el Contratante, como por ejemplo ampliaciones de plazo.

Sección 4 – Propuesta de Precio – Formularios Estándar

Formulario PR-4 Desglose por Remuneraciones¹

[Este formulario PR-4 será utilizado solamente cuando el Contrato Estándar por Suma Global ha sido incluido en el SP. La información que debe presentarse en este formulario será utilizada únicamente para establecer los pagos al Consultor por posibles servicios adicionales solicitados por el Contratante]

Nombre ²	Cargo ³	Tarifa persona-mes ⁴
Personal extranjero		
		(Sede)
		(Campo)
Personal local		
		(Sede)
		(Campo)

¹ El formulario PR-4 deberá ser completado para el mismo personal profesional y de apoyo enumerado el formulario TEC-7.
² El personal profesional deberá ser indicado individualmente; el personal de apoyo será indicado por categoría (por ejemplo: dibujista, personal de oficina).
³ Los cargos del personal profesional deberán coincidir con los indicados en el Formulario TEC-5.
⁴ Indique separadamente la tarifa por persona-mes y la moneda por trabajo en la sede y en el campo.

Formulario PR-5 Gastos reembolsables

Este Formulario solamente deberá completarse cuando el Contrato Estándar por Suma Global ha sido incluido en la Solicitud de Propuesta. La información presentada en este formulario será utilizada únicamente para establecer pagos al Consultor por posibles servicios adicionales que le solicite el Contratante.

Sección 4 – Propuesta de Precio – Formularios Estándar			
FORMULARIO PR-5 DESGLOSE POR GASTOS REEMBOLSABLES			
<i>[Este Formulario PR-5 solamente deberá completarse cuando el Contrato Estándar por Suma Global ha sido incluido en el SP. La información presentada en este formulario será utilizada únicamente para establecer pagos al Consultor por posibles servicios adicionales que le solicite el Contratante]</i>			
N°	Descripción ¹	Unidad	Precio Unitario ²
	Viáticos	Día	
	Vuelos internacionales ³	Viaje	
	Otros gastos de viaje	Viaje	
	Comunicación entre [indicar el lugar] y [indicar el lugar]		
	Preparación y reproducción de informes		
	Equipo, instrumentos, materiales, suministros, etc.		
	Flete de efectos personales	Viaje	
	Uso de computadores, programas		
	Exámenes de laboratorio		
	Subcontratos		
	Costo de transporte local		
	Arriendo de oficina, Personal de apoyo		
	Capacitación del personal del Contratante ⁴		

1. Elimine rubros que no corresponden y agregue otros si fuera necesario según lo dispuesto en el Párrafo Referencial 3.6 de la Hoja de Datos.
2. Indique el precio unitario y la moneda.
3. Indique la ruta de cada vuelo y si el viaje es una vía o ida y regreso.
4. Solamente si la capacitación es un componente importante del trabajo y definido como tal en los TDR.

6.1.6. MONTAJE Y ENTREGA DE LA PROPUESTA.

Una vez elaborado los correspondientes formularios debemos hacer llegar la propuesta al organismo, para ello debemos examinar lo que se exige al respecto en la Hoja de Datos, en relación a número de originales y copias y si exigen documentación electrónica de la misma.

En la entrega, a excepción del Banco Asiático de Desarrollo (que se realiza online), esta debe ser física, por lo que en la elaboración de la estrategia para el proceso de la oferta es necesario tener en cuenta los tiempos de traslado correspondientes a la zona en la que estemos trabajando.

6.2 PROPUESTAS DE CONSULTORÍA EN EUROPEAID.

Es conveniente revisar la Guía Práctica de los procedimientos contractuales para las acciones exteriores de la UE, que puede consultarse en la siguiente dirección de internet:

http://ec.europa.eu/europeaid/prag/?header_description=DEVCO+Prag+to+financial+and+contractual+proc+edures+applicable+to+external+actions+financed+from+the+general+budget+of+the+EU+and+from+the+11th+EDF&header_keywords=ePrag%2C+europa

En ella encontramos todos los procedimientos contractuales para servicios, suministros y obras, así como en forma de anexo, todos los documentos necesarios para la presentación de ofertas.

6.2.1. INVITACIÓN.

Una vez enviada la solicitud de participación y habiendo entrado en lista corta recibiremos vía correo electrónico un expediente que se compone de:

- Instrucciones para los licitadores
- Términos de referencia
- Proyecto de contrato y sus anexos
- Tabla de conformidad administrativa
- Tabla de evaluación
- Modelo de presentación de la oferta

En todos los procesos de Europe Aid se establece un calendario con los siguientes datos:

- Visita sobre el terreno (si procede)
- Reunión aclaratoria (si procede)
- Plazo para la petición de aclaraciones al Órgano de Contratación
- Última fecha para que el Órgano de Contratación realice las aclaraciones
- Plazo de entrega de las ofertas
- Entrevistas (si procede)
- Fecha de finalización de la evaluación de las ofertas técnicas
- Notificación al candidato

- Firma del Contrato
- Fecha de comienzo

6.2.2. OFERTA TÉCNICA.

La oferta técnica debe contener los siguientes documentos:

- **FORMULARIO DE PRESENTACIÓN DE LA OFERTA** incluyendo:
 - Declaraciones de exclusividad y disponibilidad firmadas por cada uno de los expertos.
Los expertos principales propuestos en la oferta no deben figurar en ninguna otra oferta presentada para esta licitación. Los expertos que no sean los principales no tendrán que firmar declaraciones de exclusividad y disponibilidad.
 - Declaración firmada de cada entidad jurídica identificada en el formulario de presentación de la oferta.
 - Ficha de Identificación Financiera cumplimentada para indicar la cuenta bancaria en la que deberán efectuarse los pagos en caso de que el licitador sea seleccionado
 - Ficha de Entidad Legal y los correspondientes justificantes.
 - Firma debidamente autorizada: un documento oficial (estatutos, poder de representación, declaración notarial, etc.) que pruebe que la persona que firma en nombre de la empresa/asociación temporal de empresas/consorcio está debidamente autorizada para ello.
- **ORGANIZACIÓN Y METODOLOGÍA** (se convertirá en parte del Contrato), que debe preparar el licitador utilizando el modelo que se adjunta.
- **EXPERTOS PRINCIPALES** (se convertirá en parte del Contrato).
Los expertos principales son las personas cuya participación se considere decisiva para alcanzar los objetivos del Contrato. Sus funciones y responsabilidades se especifican en el Pliego de Condiciones. El Comité de Evaluación puede convocarlos a una entrevista.
Los expertos no principales también pueden ser un instrumento para lograr los objetivos del contrato. Sin embargo, no son evaluados por el Comité de Evaluación.
- Las **PRUEBAS DOCUMENTALES O LAS DECLARACIONES PRESCRITAS POR LA LEY APLICABLE DEL PAÍS DE ESTABLECIMIENTO DEL LICITADOR** (o cada uno de los socios en caso de los consorcios) para demostrar que no incurre en ninguno de los supuestos de exclusión del apartado 2.3.3 de la Guía Práctica de los procedimientos contractuales para las acciones exteriores de la UE. Si por la naturaleza de la entidad no puede encontrarse en alguna de las situaciones de exclusión o no puede facilitar los documentos indicados anteriormente (por ejemplo, las administraciones públicas nacionales y las organizaciones internacionales), se presenta una declaración que explique esta situación.
- **PRUEBA DOCUMENTAL DE LA CAPACIDAD FINANCIERA Y ECONÓMICA, ASÍ COMO DE LA CAPACIDAD PROFESIONAL Y TÉCNICA** de acuerdo con el criterio de selección en el anuncio de licitación. Para el criterio técnico de selección se encontrará información en la carta de invitación con las referencias

que habilitan a ser preseleccionado y solamente se solicita presentar pruebas documentales para estas referencias.

6.2.3. OFERTA FINANCIERA.

La oferta financiera debe presentarse en euros y utilizando la plantilla correspondiente a la versión de precio que figura en el expediente de licitación. La versión electrónica de los documentos con los que realizar la oferta se encuentra en el siguiente link:

<http://ec.europa.eu/europeaid/prag/annexes.do?group=B> .

6.3. PROPUESTAS DE CONSULTORIA EN NACIONES UNIDAS.

Cabe mencionar que el mercado de adquisiciones de Naciones Unidas se caracteriza por ser descentralizado, es decir, cada agencia o programa conduce su propia actividad de adquisición, con sus propios requisitos, prioridades y exigencias plasmados en los pliegos licitatorios. Sin embargo, todas ellas tienen principios que se respetan a nivel general.

Asimismo, como hemos visto en apartados anteriores, en el caso de Naciones Unidas, es necesario que los potenciales proveedores se registren en el UNGM (United Nations Global Marketplace o Mercado Global de Naciones Unidas)

Exponemos en el presente apartado los tipos de solicitud de ofertas en Naciones Unidas y la documentación que es necesaria aportar. Los procesos de ejecución de obras y compra de productos tienen los mismos procedimientos de adquisiciones que en el caso de consultoría, por ello no se repiten en el apartado siguiente.

6.3.1. SOLICITUD DE COTIZACIÓN – REQUEST FOR QUOTATION (RFQ).

Es una solicitud de cotización de unos productos o servicios, la cual debemos enviar mediante correo electrónico generalmente.

Las solicitudes de cotizaciones son pliegos de condiciones de carácter informal, por lo general utilizados para adquisiciones de bienes y servicios de poco valor, con especificaciones estándares y que se encuentren disponibles fácilmente en el mercado. El contrato se adjudicará al pliego que ofrezca el menor precio.

La documentación tiene normalmente la siguiente estructura:

- Condiciones específicas
- Términos de referencia
- Objetivo de la contratación
- Productos esperados
- Forma de pago
- Supervisión de la consultoría y otros aspectos logísticos
- Requerimientos mínimos
- Evaluación
- Presentación de ofertas
- Condiciones generales de contratación

La oferta económica suele tener los siguientes campos:

Producto	Honorarios (a)	Gastos de viajes, viáticos, transporte (b)	Otros (c)	Valor del producto (a+b+c)
Producto 1				
Producto 2				
Producto 3				
Impuestos (si aplica)				

6.3.2. INVITACIÓN A LICITAR – INVITATION TO BID (ITB).

Es un pliego de condiciones de carácter formal, tras el cual el contrato se adjudicará a la oferta que ofrezca el precio más bajo, cumpliendo las especificaciones técnicas y otros requisitos establecidos.

Es simplemente una invitación a presupuestar, la cual describe los requisitos cuantitativos y cualitativos, y permite a los potenciales proveedores suscribir presupuestos en igualdad de condiciones.

Normalmente para la participación en cada uno de los procesos deberemos realizar la inscripción de nuestra compañía en la licitación, y previamente deberemos estar inscritos como proveedor de esa Agencia de Naciones Unidas. El contenido de la licitación es el siguiente:

- Sección 1: Datos de la oferta
- Sección 2: Carta de llamado a licitación
- Sección 3: Instrucciones para los licitantes
- Sección 3 a): Criterios de Evaluación y Calificación
- Sección 4: Especificaciones técnicas
- Sección 5: Modelo de contrato
- Anexo A Formulario de confirmación de oferta/no oferta
- Anexo B Formulario de lista de verificación
- Anexo C Formulario de presentación de oferta, oferta de plan técnico y de precio
- Anexo D Formulario de registro de proveedores en el Portal mundial para los proveedores de las Naciones Unidas (UNGM)
- Anexo E Formulario de Garantía de Sostenimiento de Oferta
- Anexo F Información de licitante y/o sobre los miembros de la asociación en participación o consorcio
- Anexo G Declaración Jurada de no estar inhabilitad
- Anexo H Conformidad del Licitante
- Anexo I Experiencia del licitante en suministros iguales o similares
- Anexo J Descripción Técnica de la Oferta
- Anexo K Declaración jurada de calidad
- Anexo L Carta de compromiso del Plazo de Entrega
- Anexo M Modelo de Garantía de Cumplimiento de Contrato

6.3.3. SOLICITUD DE PROPUESTAS – REQUEST FOR PROPOSAL (RFP).

Son pliegos de condiciones de carácter formal más formal. Los contratos son generalmente de gran valor y se adjudicará a la mejor oferta teniendo en cuenta todos los factores (Relación Calidad-Precio). El ganador de la licitación no será determinado por el precio únicamente, ya que la calidad de la propuesta posee un alto nivel de importancia. El sistema de puntuación para determinar el adjudicatario está basado en la suma de las puntuaciones técnicas y económicas.

La solicitud de propuesta se compone de la siguiente documentación:

- Sección 1 – Esta Carta de Invitación
- Sección 2 – Instrucciones a los Proponentes (incluyendo la Hoja de Datos)
- Sección 3 – Términos de Referencia

- Sección 4 – Formulario de presentación de Propuestas
- Sección 5 – Documentos que establecen la elegibilidad y calificaciones del Proponente
- Sección 6 – Formulario de Propuesta Técnica
- Sección 7 – Formulario de Propuesta Financiera
- Sección 8 – Contrato de Servicios Profesionales
- Sección 9 – Formato Declaración Jurada Simple - Prácticas Asociadas a la Sustentabilidad Ambiental

Para la realización de la propuesta deberemos entregar los siguientes documentos:

- Carta de acompañamiento de la Presentación de la Propuesta
- Documentos que establecen la elegibilidad y calificaciones del Proponente
- Propuesta Técnica
- Propuesta Financiera
- Garantía de Propuesta, si se considera necesaria
- Anexos o apéndices a la Propuesta

Las metodologías de evaluación usadas para los métodos respectivos de licitación son:

- 1) Solicitud de Cotizaciones (RFQ):** metodología de oferta de precio más bajo más técnicamente aceptable.
- 2) Invitación de licitar (ITB):** metodología de oferta de precio más bajo que cumple con todos los requisitos.
- 3) Solicitud de propuestas (RFP):** metodología de análisis acumulativo. Mejor valor (técnico y financiero) y oferta de mayor conformidad.

7. ELABORACIÓN DE PROPUESTAS EN PROCESOS DE EJECUCIÓN DE OBRAS Y PRODUCTOS.

Propuestas de ejecución de obras y adquisición de bienes en Bancos de Desarrollo.

Términos de referencia y/o pliegos.

Los Términos de Referencia o Pliegos, conforman las instrucciones y las condiciones contractuales que rigen el contrato.

Puede sufrir modificaciones en función del organismo financiador.

PARTE 1 – PROCEDIMIENTOS DE LICITACIÓN

Sección I:	Instrucciones a los Oferentes (IAO)
Sección II.	Datos de la Licitación (DDL)
Sección III.	Criterios de evaluación y calificación
Sección IV:	Formularios de Licitación
Sección V.	Países elegibles

PARTE 2 – REQUISITOS DE LAS OBRAS

Sección VI.	Requisitos de las obras
-------------	-------------------------

PARTE 3 – CONDICIONES CONTRACTUALES Y FORMULARIOS DE CONTRATO

Sección VII.	Condiciones Generales (CG)
Sección VIII.	Condiciones Especiales (CE)
Sección IX.	Apéndice a las Condiciones Especiales – Formularios de Contrato

Oferta Técnico-Económica

Carta de oferta y formularios de propuesta.

- **Carta de oferta**
- **Formulario de datos de ajuste**
- **Propuesta técnica**
 - Organización del lugar de la obra
 - Descripción del método de construcción.
 - Cronograma de movilización
 - Cronograma de construcción
 - Equipos
 - Personal
 - Otros
- **Equipos**
- **Personal propuesto**
- **Compromisos actuales / obras de ejecución**
- **Recursos financieros**
- **Formulación de garantía de mantenimiento de oferta**

Tipo de contratos.

Dos apartados que marcan las condiciones contractuales de los trabajos:

- Condiciones Generales del contrato (CG)
- Condiciones Especiales del contrato (CE)

Aspectos más relevantes de las condiciones contractuales:

- Cesión
- Responsabilidad conjunta y solidaria
- Obligaciones gerenciales del contratista
- Representante del contratista
- Subcontratistas
- Procedimientos de seguridad
- Control de calidad
- Servidumbre de paso y dependencias
- Ruta de acceso
- Electricidad, agua y gas
- Informes de avance
- Contratación de personal y mano de obra
- Nivel salarial y condiciones de trabajo
- Registro de personal y equipos del contratista
- Propiedad de los equipos y materiales
- Programa de trabajos
- Prorroga plazo de terminación
- Indemnización por demora
- Suspensión de obras
- Consecuencias de la suspensión
- Método de medición
- Pagos.

Propuestas de ejecución de obras y adquisición de bienes en EuropeAid.

En la misma Guía Práctica de los procedimientos contractuales para las acciones exteriores de la UE donde encontramos los procedimientos contractuales de servicios, encontramos también todos los procedimientos contractuales suministros y obras, así como en forma de anexo, todos los documentos necesarios para la presentación de ofertas.

Propuestas de ejecución de obras y adquisición de bienes en Naciones Unidas.

- Tipos de solicitud de ofertas en naciones unidas
- Solicitud de cotización (Request for quotation – RFQ)
- Invitación a licitar (Invitation to bid - ITB)
- Solicitud de propuestas (Request for proposal – RFP)

7.1. PROPUESTAS DE EJECUCIÓN DE OBRAS Y PRODUCTOS EN BANCOS DE DESARROLLO.

7.1.1. ANUNCIO DE LICITACIÓN.

Como en el caso de licitaciones de servicios, las licitaciones son publicadas bajo la forma de Anuncio Específico de Adquisiciones (AEA) y se basan en un modelo proporcionado por el banco en cuestión. La gran diferencia con el proceso de contratación de servicios, es que, en el caso de ejecución de obras, generalmente, realizamos la propuesta directamente, sin que el organismo prestatario realice una selección de los oferentes. En algunos casos, existe una precalificación de contratistas, previa a la oferta. Por lo tanto, generalmente nos encontraremos los siguientes tipos de anuncios:

- Anuncio Específico para presentar propuesta directamente.
- Anuncio Específico para presentar una precalificación, y posteriormente, los seleccionados presentarían la propuesta

Repasamos lo expuesto anteriormente en relación a la precalificación. La precalificación generalmente es necesaria en los casos de obras de magnitud o de complejidad considerable, o en cualquier otra circunstancia en que el alto costo de la preparación de ofertas detalladas pudiera desalentar la competencia, como por ejemplo cuando se trata de equipos diseñados sobre pedido, plantas industriales, servicios especializados, y algunos contratos de complejos sistemas de información y tecnología y del tipo llave en mano, de diseño y construcción, o de administración.

La precalificación debe basarse únicamente en la capacidad y recursos de los posibles oferentes para ejecutar satisfactoriamente el contrato de que se trate, teniendo en cuenta:

- La experiencia y desempeño anterior en contratos similares.
- La capacidad en materia de personal, equipo e instalaciones de construcción o fabricación.
- La situación financiera de la firma.

A todos los postulantes que reúnan los requisitos especificados se les permitirá presentarse a la licitación, no existe como en el caso de servicios un límite máximo para recibir la invitación a ofertar.

A continuación, se exponen dos ejemplos de AEA anunciando la contratación de obras. Para el primer caso (oferta directa) analizaremos una licitación del Banco Mundial (BID) en Argentina para el abastecimiento de agua potable a municipios:

Ejemplo: Licitación Obras Aguas (Banco Mundial Argentina)

Descripción	Anuncio
Resumen del proyecto (País, sector, nombre del proyecto, número de contrato, fecha límite, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> - Notice: Procurement Notices - Country: Argentina - Sector: Water - Financing: World Bank - Title: Abastecimiento de Agua Potable a las Localidades de Wichi; El sauzal, Misión Nueva Pompeya y Fuerte Esperanza, Pcia. de Chaco - Project: Proyecto Infraestructura Hidrica del Norte Grande - Loan: IBRD 79920 - Date posted: 22 April 2014 - Dead line: 09 June 2014 - Institution: Unidad Ejecutora del Proyecto (U.E.P.) - Duration: 24 meses
Exposición general del propósito del proyecto	<p>Proyecto Infraestructura Hidrica Del Norte Grande PRÉSTAMO BIRF N° 7992-AR UNIDAD EJECUTORA DEL PROYECTO UNIDAD DE COORDINACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS CON FINANCIAMIENTO EXTERNO (UEP-UCPyPFE) MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN FEDERAL, INVERSIÓN PÚBLICA Y SERVICIOS Obras Públicas – Sector Hídrico LICITACIÓN PÚBLICA INTERNACIONAL N° 03/14 OBRA: ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE A LAS LOCALIDADES DE WICHI; EL SAUZAL, MISIÓN NUEVA POMPEYA Y FUERTE ESPERANZA, PCIA. DE CHACO</p> <p>1. - La República Argentina, a través de la Unidad Ejecutora del Proyecto (U.E.P.) de la Unidad de Coordinación de Programas y Proyectos con Financiamiento Externo (U.C.P. y P.F.E.) del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios ha recibido un préstamo del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) para financiar el costo del Proyecto Infraestructura Hídrica del Norte Grande y se propone utilizar parte de los fondos de este préstamo para efectuar los pagos elegibles estipulados en el Contrato de Préstamo BIRF 7992 – AR</p>
Invitación y descripción del proyecto	<p>2.- La U.E.P. invita a los licitantes elegibles a presentar ofertas selladas para la construcción y terminación de la Obra: Abastecimiento de Agua Potable a las Localidades de Wichi; El sauzal, Misión Nueva Pompeya y Fuerte Esperanza, Pcia. de Chaco, en la ejecución de un sistema de abastecimiento de agua que comprende las etapas de captación, transporte y el correspondiente tratamiento. La captación de agua se materializará sobre el río Bermejo, a la altura de El Pintado, en donde además se asignará un predio para la construcción de</p>

un presedimentador y una estación de bombeo que impulsará el agua cruda por un acueducto de 34 km hasta las localidades de Wichí y Misión Nueva

Pompeya. En estos puntos se realizará la potabilización del agua en plantas construidas a tal fin, las cuales contarán de cisternas y depósitos elevados que aportarán el agua a las redes de distribución. Cabe destacar que en el presente contrato se incluye solamente el reacondicionamiento y ampliación de la red de distribución en la localidad de Misión Nueva Pompeya, como así también en zonas cercanas a esta, donde se encuentran grupos de población dispersa.

Una parte del agua tratada en Wichí será impulsada hasta El Sauzal mediante un acueducto de 21 km de longitud, con una cisterna y depósito elevado en su cabecera, que aportará el agua a la red de distribución, que se construirá bajo otro contrato.

El plazo para la entrega / construcción es de 24 meses más el período de garantía.

Ejemplo: Licitación Obras Aguas (Banco Mundial Argentina)

Descripción	Anuncio
Información del proceso y obtención de pliegos	<p>3.- Los Licitantes elegibles que estén interesados podrán solicitar información adicional y examinar los documentos de licitación en la sede del Departamento de Compras del Servicio de Agua y Mantenimiento Empresa del Estado Provincial (SAMEEP), sito Avda. 9 de Julio N° 788 de la Ciudad de Resistencia, Provincia de Chaco, entre las 08.00 hs y las 12.00 hs. y entre las 11.00 hs. y las 17.00 hs. en la sede de la Unidad Ejecutora del Programa (U.E.P.) de la Unidad de Coordinación de Programas y Proyectos con Financiamiento Externo (U.C.P.yP.F.E.) del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, sita en calle San Martín N° 140, piso 18 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, como así también, en las páginas web de la Unidad de Coordinación de Programas y Proyectos con Financiamiento Externo (UCPyPFE): www.ucpypfe.gov.ar y de la Oficina Nacional de Contrataciones (O.N.C.): www.argentinacompra.gov.ar</p> <p>4.- Los licitantes interesados podrán comprar un juego completo de los documentos de licitación, solicitándolo por escrito a los organismos antes indicados, y contra el pago de una suma no reembolsable de pesos seis mil (\$6.000)</p>
Método de selección a utilizar	<p>5.- Las disposiciones contenidas en las Instrucciones a los Licitantes y en las Condiciones Contractuales Generales son las que figuran en la publicación del Banco: Documentos Estándar de Licitación para la Contratación de Obras.</p>
Datos de entrega de oferta	<p>6.- Las ofertas deberán entregarse en la Mesa de Entradas de la Unidad de Coordinación de Programas y Proyectos con Financiamiento Externo (U.C.P.yP.F.E.) del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y</p>

Servicios, sita en Hipólito Yrigoyen N° 250 piso 12 oficina 1201 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a más tardar a las 11.30 hs del día 09/06/14 (del día previsto para la apertura de ofertas) y deberán ir acompañadas de una Declaración de Mantenimiento de la Oferta utilizando el Formulario incluido en los Documentos de Licitación.

7.- Las ofertas se abrirán en presencia de los representantes de los Licitantes que deseen asistir, el día 09/06/14 a las 12.00 hs, en el Microcine del Palacio de Hacienda, sito en Hipólito Yrigoyen N° 250 piso 5, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

8.- No se otorgará un margen de preferencia en la evaluación de las ofertas.

**Datos de contacto de la
agencia ejecutora**

Unidad Ejecutora del Proyecto (U.E.P.)
Unidad de Coordinación de Programas y Proyectos con Financiamiento Externo (U.C.P.y P.F.E.)
Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios.
Sede: San Martín N° 140, piso 18
(C1004AAD) Ciudad Autónoma de Buenos Aires – República Argentina
Tel: 54+11-4342-6553 – 4342-1247
Correo electrónico: infortegrande@minplan.gov.ar
Portal: <http://www.ucpypfe.gov.ar>

A continuación, se expone un ejemplo de licitación con precalificación para el BIRF (Grupo Banco Mundial) para una obra dentro del Proyecto de la Primera Línea de Metro en Quito (Ecuador).

Ejemplo: Licitación Construcción Metro de Quito (BIRF Ecuador)

Descripción	Anuncio
Resumen del proyecto (País, sector, nombre del proyecto, número de contrato, fecha límite, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> - Notice: Procurement Notices - Country: Ecuador - Sector: Civil Infrastructure - Financing: Inter-American Development Bank - Title: Construcción de las Obras Civiles y Provisión y Montaje del Sistema de Equipamiento e Instalaciones del Metro de Quito - Project: Fase 2 de la Primera Línea del Metro de Quito - Date posted: 10 April 2013 - Dead line: 27 May 2013
Exposición general del propósito del proyecto y su financiación	<p>El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito –MDMQ- impulsa la construcción del Proyecto Primera Línea del Metro de Quito que se convertirá en el eje vertebrador del Sistema Integrado de Transporte de Pasajeros –SITP- de Quito y cuya inversión total, de acuerdo a los diseños de ingeniería definitiva y a los estudios complementarios realizados, se estima en mil quinientos millones de dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 1.500'000.000).</p> <p>La República del Ecuador, por intermedio del Ministerio de Finanzas, ha solicitado financiamiento para este proyecto a las siguientes Instituciones Financieras Multilaterales: Banco Europeo de Inversiones (BEI) por US\$ 259'280.000, préstamo contratado con el Gobierno del Ecuador el 28 de noviembre de 2012; Corporación Andina de Fomento (CAF) por US\$ 250'000.000, préstamo aprobado en sesión de Directorio del 29 de noviembre de 2012; Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por US\$ 200'000.000, operación aprobada por el Directorio en sesión del 5 de diciembre de 2012.</p> <p>Adicionalmente, el Gobierno Nacional destinará recursos propios por algo más de US\$ 40 millones para complementar de esta manera un aporte equivalente al 50% del costo total estimado del Proyecto. El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, por su parte aportará el otro 50%, esto es US\$ 750'000.000 del costo total estimado del Proyecto, con recursos provenientes de diversas fuentes de financiamiento, entre las que se considera la posibilidad del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF).</p>
Invitación y descripción del proyecto	<p>El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, en su calidad de Ejecutor, delegará a la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito – EPMMQ- para llevar a cabo el proceso contractual para la construcción de la denominada Fase 2 del proyecto que tiene como objetivos: i) la construcción de la Infraestructura, compuesta a su vez por las obras</p>

civiles restantes y por el sistema de equipamiento e instalaciones; y, ii) la adquisición del material móvil.

Las obras civiles restantes comprenden: cochera y talleres, túnel de acceso a la cochera, túnel de línea, estaciones, pozos y fondo de saco; el sistema de instalaciones por su parte está compuesto por 11 sub proyectos (sistemas de protección contra incendios, ascensores y escaleras mecánicas, ventilación, subestaciones eléctricas, sistema de distribución de energía, sistema de señalización, electrificación, sistema de control y venta de títulos, sistema de control de estaciones, sistema de comunicaciones, y puesto de control central). El material móvil consiste en 18 trenes de 6 coches o vagones cada uno (4 coches motores y 2 coches remolque). Adicionalmente, se prevé la contratación de servicios de consultoría para la fiscalización de la construcción de la Infraestructura (obras civiles restantes e instalaciones).

Ejemplo: Licitación Construcción Metro de Quito (BIRF Ecuador)

Descripción	Anuncio
Invitación y descripción del proyecto	<p>El MDMQ, con base al Convenio Marco suscrito con el Ministerio de Finanzas del Ecuador, se propone utilizar los fondos provenientes de los créditos de las entidades multilaterales para financiar en parte la construcción del componente de Infraestructura de la Fase 2 del proyecto mencionado anteriormente, y para financiar en parte los servicios de fiscalización; los fondos restantes provendrán de las otras fuentes de financiamiento.</p>
Información del procedimiento de precalificación	<p>En razón de que posteriormente se incorporarían otras entidades de financiamiento, adicionales al BEI, CAF y BID, entre las que podría estar el BIRF, se considerarán las solicitudes de precalificación de solicitantes originarios de todos los países. Las fuentes de financiamiento que finalmente participen en el proyecto Primera Línea del Metro de Quito determinarán la elegibilidad de los participantes en el proceso.</p> <p>En la Licitación Pública Internacional podrán ofertar única y exclusivamente los solicitantes que hayan sido precalificados en el presente Llamado a Precalificar No. SDP-01-2013-METRO DE QUITO-BID CAF-BEI.</p>
Obtención de documentación	<p>Los Solicitantes interesados podrán obtener un juego completo de los Documentos de Precalificación en el sitio de internet de la EPMMQ: www.metrodequito.gob.ec, adicionalmente, los interesados podrán solicitar información e inspeccionar los Documentos de Precalificación en las oficinas de la EPMMQ, en la dirección que se indica al final de este aviso, durante el siguiente horario: de las 9h00 a las 17h30.</p>
Datos de entrega de la precalificación	<p>Las Solicitudes de Precalificación deberán entregarse en la dirección y lugar que se indica al final de este aviso, a más tardar hasta las 17h00 del</p>

día lunes 27 de mayo de 2013 en un sobre cerrado en forma inviolable y marcado claramente de la siguiente manera: "Solicitud de Precalificación para Construcción de las Obras Civiles y Provisión y Montaje del Sistema de Equipamiento e Instalaciones de la Primera Línea del Metro de Quito. Referencia Proceso No. SDP-01-2013-METRO DE QUITO-BID-CAF-BEI".

**Datos de contacto de la
agencia ejecutora**

Las Empresas, Consorcios o Asociaciones elegibles interesadas en obtener mayor Información sobre el presente proceso de Precalificación deberán dirigirse a la siguiente dirección:

EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO (EPMMQ)
Att.: Presidente de la Comisión Técnica de Precalificación
Av. 6 de Diciembre 33-42 y Bossano, Edificio Titanium, Piso 11
Teléfonos: (593-2) 3331697; (593-2)3330741; (593-2) 33311821
Email: fase2@metrodequito.gob.ec
Website: www.metrodequito.gob.ec

7.1.2. DECISIÓN DE PARTICIPAR.

Tal y como vimos anteriormente, la selección de los proyectos en los que participamos es una decisión muy importante que debe basarse en una estrategia predefinida. Es necesario dedicar una serie de recursos a la elaboración de cada una de las propuestas y para ello debemos asegurar nuestro interés técnico y económico en cada licitación.

El primer paso una vez detectado el anuncio es la obtención de los pliegos y documentos técnicos del proyecto. Debemos examinar el anuncio y ver el método de obtención, hay casos en los que existe una versión digital en el portal de compras públicas estatal o en la web del organismo contratante. Si tenemos esta opción, podemos examinar los mismos y tomar la decisión de participar en el proceso. No obstante, generalmente, es un requisito para la participación en el proceso, la compra de los documentos de licitación.

Debemos tener en cuenta los siguientes aspectos para la decisión de participar:

- Realizar un proceso de análisis de licitaciones realizando una búsqueda exhaustiva de aquellas licitaciones que se ajusten al perfil que tengamos definido en nuestra estrategia de internacionalización.
- Contactar con los responsables de los organismos contratantes para evaluar nuestras posibilidades de éxito en la licitación y evaluar las acciones comerciales necesarias.
- Con los anteriores puntos determinaremos aquellas licitaciones que encajan en nuestro interés e inicialmente tenemos una probabilidad de éxito lo suficientemente alta para dedicar los recursos necesarios en la elaboración de las propuestas..

Siempre es necesario en la toma de decisión de participar en la licitación realizarse las siguientes preguntas

- ¿Es un tipo de obra prioritaria para la empresa?
- ¿El país en el que se encuentra el proyecto es un país seleccionado estratégicamente?
- ¿El volumen de obra encaja con las pretensiones y capacidades de la empresa?
- ¿Hemos evaluado la competencia local e internacional?

- ¿Seremos competitivos en precio?
- ¿Conocemos los procedimientos de construcción para este proyecto?
- ¿Disponemos de personal técnico para la ejecución del proyecto?



Uno de los factores claves en la decisión de participar en el proceso es el importe económico de las mismas, el valor referencial del contrato. En licitaciones internacionales no suele ser habitual que los pliegos marquen este valor. Se expone a continuación varias formas para obtener un valor aproximado del mismo:

- Examinar brevemente las partidas a ejecutar incluidas en los pliegos y realizar una valoración rápida de las mismas.
- Evaluar las obras con ratios conocidos en ejecución de obras anteriores.
- Localizar el proyecto al que está relacionado la licitación en cuestión, y examinar el plan de adquisiciones actualizado, con objeto de ver la estimación inicial para esta obra.
- En caso de que en los pliegos nos soliciten una garantía de mantenimiento de la oferta, usar este importe como referencia para calcular el valor sobre el cual han solicitado esa cantidad.

Con estos pasos podemos obtener una cifra considerablemente cercana del volumen del proyecto y podremos realizar una decisión adecuada.

Una vez seleccionados los proyectos, es recomendable y conviene crear y mantener actualizado un cuadro de seguimiento integrado a ser posible en el seguimiento sistema comercial de la empresa, que se deberá mantener renovado permanentemente y en el que se concentrará toda la información sobre el estado de cada uno de ellos.

Ejemplo de cuadro de seguimiento:

País	Licitación	Proyecto	Importe	Datos de contacto	Acciones	Comentarios Actualizados
	1.-Ofertas presentadas					
Ecuador	-Proyecto carreteras	BID	2.300.000	email/teléfono	Visita	Oferta Presentada
Túnez	-Reforma EDAR"	Bafd	1.150.000	email/teléfono	Llamada	Pdte Apertura
México	-Proyecto abastecimiento de aguas	CAF	510.000	email/teléfono	Visita	Oferta Presentada
	2.fase Preparación ofertas					
China	-Proyecto rehabilitación de taludes	BM	600.000	email/teléfono	Pdte	Pendiente de oferta

Perú	-Proyecto carreteras	BID	2.400.000	email/teléfono	Pdte	Pendiente de oferta
...						

7.1.3. SOCIO: COOPERACIÓN EMPRESARIAL.

Repasamos lo visto en el apartado anterior en relación a estrategias de colaboración empresarial, lo cual, en general aplica para la ejecución de obras. Para la toma de decisiones sobre como acudir a un proyecto, si con la empresa únicamente o en asociación con otras, es conveniente plantearse las siguientes cuestiones:

- Pros y contras que presenta una alianza con terceros.
- Estudio de necesidad de asociación en destino o conformación de consorcio con empresas nacionales.
- Necesidad de reforzar las capacidades técnicas por incumplimiento de los requerimientos exigidos en los pliegos.
- Si se necesitan técnicos externos que refuercen el equipo.
- Posibilidad de realizar una oferta más competitiva con un apoyo de un tercero, bien sea nacional o local.
- Conocimiento de los procedimientos de ejecución locales.

Las fórmulas de colaboración previstas son las siguientes:

- Consorcio.
- UTE (Unión Temporal de Empresas).
- Socio Local
- Subcontratista nominado.
- Joint ventures

En caso de plantearnos una asociación con otra empresa, tras el estudio de las condiciones del proyecto y los requerimientos técnicos, debemos realizar una selección de empresas para conformar el consorcio. Se buscará prioritariamente empresas líderes en el sector, bien sea empresas nacionales en origen, empresas de reconocido prestigio en el país de destino o con buena reputación ante el cliente. Se plantean los siguientes puntos de información para la búsqueda de estas empresas:

- Empresas en país origen que complemente técnicamente o que minimice los riesgos.
- Empresas adjudicatarias de licitaciones internacionales. En los portales web de los bancos podemos realizar una búsqueda de adjudicatarios por los principales sectores.
- Empresas líderes en el sector a nivel nacional. En los portales de compras públicos nacionales podemos examinar que empresas son habitualmente adjudicatarias para licitaciones de carácter nacional y con el cliente receptor de la financiación del proyecto.

7.1.4. TÉRMINOS DE REFERENCIA Y/O PLIEGOS.

Los Términos de Referencia o Pliegos, conforman las instrucciones y las condiciones contractuales que rigen el contrato. Puede sufrir modificaciones en función del organismo financiador. Se expone a continuación las partes que conformen estos documentos en los bancos de desarrollo:

PARTE 1 – PROCEDIMIENTOS DE LICITACIÓN

Sección I: Instrucciones a los Oferentes (IAO)

Esta sección contiene la información necesaria para que los Oferentes preparen sus Ofertas. Asimismo, incluye información acerca de la presentación, apertura y evaluación de Ofertas, así como de la adjudicación de contratos.

Sección II. Datos de la Licitación (DDL)

Esta sección comprende disposiciones específicas para cada contratación y complementa la información o requisitos incluidos en la Sección I, Instrucciones a los Oferentes.

Sección III. Criterios de evaluación y calificación

Esta sección contiene los criterios para determinar la Oferta evaluada como la más baja y para verificar que el Oferente continúa estando calificado para ejecutar el contrato.

Sección IV: Formularios de Licitación

Esta sección consta de los formularios que deberá completar y presentar el Oferente con su Oferta.

Sección V. Países elegibles

Esta sección contiene información acerca de los países elegibles.

PARTE 2 – REQUISITOS DE LAS OBRAS

Sección VI. Requisitos de las obras

Esta sección contiene las especificaciones, los planos e información complementaria que describen las obras que se contratarán.

PARTE 3 – CONDICIONES CONTRACTUALES Y FORMULARIOS DE CONTRATO

Sección VII. Condiciones Generales (CG)

Esta sección contiene las cláusulas generales que deberán utilizarse en todos los contratos.

Sección VIII. Condiciones Especiales (CE)

Esta sección consta de la Parte A, Datos del Contrato, que contiene datos, y la Parte B, Disposiciones Específicas, que contiene cláusulas específicas para cada contrato. El contenido de esta Sección VIII modifica o complementa las Condiciones Generales.

Sección IX. Apéndice a las Condiciones Especiales – Formularios de Contrato

Esta sección contiene formularios que, una vez completados, formarán parte del contrato.

7.1.5. CONTRATOS.

Es importante conocer el tipo de contrato en cada uno de los proyectos en los que estamos trabajando. Como hemos visto en los pliegos, existen dos apartados que marcan las condiciones contractuales de los trabajos:

- Las Condiciones Generales del contrato (CG)
- Las Condiciones Especiales del contrato (CE)

Las condiciones contractuales de los bancos de desarrollo se basan en las normativas y recomendaciones emitidas por la Federación Internacional de Ingenieros Consultores (FIDIC), FIDIC 2010.

A continuación, se expone los aspectos más relevantes de las condiciones contractuales:

- **Cesión:** cualquiera de las Partes podrá ceder la totalidad o parte del Contrato con el consentimiento previo de la otra Parte.
- **Responsabilidad Conjunta y Solidaria:** Si el Contratista establece una asociación en participación, consorcio u otra asociación de hecho, serán consideradas responsables en forma conjunta y solidaria ante el Contratante por el cumplimiento del Contrato.
- **Obligaciones Generales del Contratista:** Todos los equipos, materiales y servicios que incorporen en, o se requieran para, las Obras deberán provenir de cualquier país elegible de conformidad con la definición que establece el Banco.
- **Representante del Contratista:** El Contratista nombrará al Representante del Contratista y le conferirá todas las facultades necesarias para que actúe en nombre del Contratista para los fines del Contrato.
- **Subcontratistas:** El Contratista no subcontratará la totalidad de las obras. El Contratista será responsable de las acciones u omisiones de cualquier Subcontratista, sus agentes o empleados, como si fueran las suyas propias.
- **Procedimientos de Seguridad:** El Contratista deberá:
 - cumplir con todas las regulaciones de seguridad aplicables,
 - velar por la seguridad de todas las personas autorizadas a estar en el Lugar de las Obras,
 - hacer lo razonable para mantener el Lugar de las Obras y las propias Obras libres de obstrucciones innecesarias a fin de evitar situaciones peligrosas para dichas personas,
 - proporcionar cercas, alumbrado, protección y vigilancia para las Obras hasta que éstas se terminen y entreguen con arreglo a la Cláusula 10 [Recepción por parte del Contratante], y
 - proporcionar cualesquiera Obras Temporales (incluidos caminos, senderos, guardias y cercas) que puedan ser necesarias a raíz de la ejecución de las Obras, para el uso y la protección del público y los propietarios y ocupantes de los terrenos adyacentes.
- **Control de Calidad:** El Contratista establecerá un sistema de control de calidad para demostrar el cumplimiento de los requisitos del Contrato. El sistema se ceñirá a la información que figura en el Contrato.
- **Servidumbre de Paso y Dependencias:** el Contratante deberá proveer acceso efectivo y posesión del Lugar de las Obras, incluyendo las servidumbres de paso especiales y/o temporales que puedan ser necesarias para las Obras.
- **Ruta de Acceso:** el Contratista está satisfecho con la conveniencia y disponibilidad de las rutas de acceso al Lugar de las Obras el día de la Fecha Base.

- **Electricidad, Agua y Gas:** el Contratista será responsable de suministrar la electricidad, el agua y los demás servicios que necesite para las actividades de construcción y, en la medida establecida en las Especificaciones, para las pruebas.
- **Informes de Avance:** el Contratista elaborará informes mensuales de avance, que presentará al Ingeniero.
- **Contratación de Personal y Mano de Obra:** Se alentará al Contratista a que, en la medida de lo posible y razonable, contrate dentro del País personal y mano de obra que cuenten con las calificaciones y la experiencia adecuadas.
- **Nivel Salarial y Condiciones de Trabajo:** El Contratista deberá pagar niveles salariales y adoptar condiciones de trabajo que no sean inferiores a los establecidos para la profesión o la industria donde se lleve a cabo el trabajo.
- **Registro del Personal y los Equipos del Contratista:** El Contratista presentará al Ingeniero detalles sobre el número de cada una de las clases de miembros de su Personal y de cada tipo de Equipos que tiene en el Lugar de las Obras.
- **Propiedad de los Equipos y los Materiales:** Salvo que se especifique de otra manera en el Contrato, y en la medida en que sea consistente con las Leyes del País, todos los Equipos y Materiales pasarán a ser propiedad del Contratante, libre de todo gravamen, en el que ocurra primero de los siguientes eventos:
 - cuando dichos Equipos y Materiales sean incorporados en las Obras;
 - cuando el Contratista sea pagado por el valor de los Equipos y Materiales
- **Programa de trabajos:** El Contratista presentará al Ingeniero un programa cronológico detallado dentro de un plazo de 28 días contados a partir de la fecha de Inicio de las Obras.
- **Prórroga del Plazo de Terminación:** El Contratista tendrá derecho a una prórroga del Plazo de Terminación en el caso y en la medida en que la terminación para los efectos de la Recepción de las Obras se haya demorado o vaya a demorarse por cualquiera de las siguientes razones:
 - una Variación (salvo que se llegue a un acuerdo para ajustar el Plazo de Terminación) o cualquier otro cambio sustancial en la cantidad de un rubro de trabajo incluido en el Contrato,
 - una causa de demora que dé derecho a una prórroga del plazo en virtud de una Su cláusula de estas Condiciones,
 - condiciones climáticas excepcionalmente adversas,
 - escasez imprevista de personal o Bienes a raíz de epidemias o medidas gubernamentales, o
 - cualquier demora, impedimento o prevención que obedezca o se atribuya al Contratante, el Personal del Contratante u otros contratistas del Contratante.
- **Indemnización por Demora:** Si el Contratista no cumple con lo dispuesto en el Plazo de Terminación, el Contratista deberá indemnizar al Contratante por dicho incumplimiento. La indemnización por demora corresponderá al monto que se señale en los Datos Contractuales, que se pagará por cada día que transcurra entre la fecha de vencimiento del Plazo de Terminación pertinente y la fecha que se señale en el Certificado de Recepción de Obra. Sin embargo, el importe total adeudado con arreglo a esta Subcláusula no superará el monto máximo estipulado en los Datos Contractuales para indemnización por demora.
- **Suspensión de las Obras:** El Ingeniero podrá en cualquier momento exigir al Contratista que suspenda total o parcialmente las Obras. Durante dicha suspensión, el Contratista protegerá, guardará y resguardará la Obra o la correspondiente parte de la misma contra deterioros, pérdidas o daños.

- **Consecuencias de la Suspensión:** Si el Contratista sufre una demora o incurre en algún Costo por cumplir las instrucciones del Ingeniero o por reanudar los trabajos, notificará de ello al Ingeniero y tendrá derecho a:
 - una prórroga del plazo por el tiempo de la demora, si se ha retrasado o se retrasará la Terminación de las Obras, y
 - el pago de cualquier Costo de esa índole, que se incluirá en el Precio del Contrato.
- **Método de Medición:** Salvo indicación en sentido diferente en el Contrato y sin perjuicio de las prácticas locales, las mediciones se harán en función de la cantidad real neta de cada elemento de las Obras Permanentes, y el método de medición se ceñirá a la Lista de Cantidades u otros Formularios pertinentes
- **Pago Anticipado:** El Contratante hará un pago anticipado, en forma de préstamo sin intereses para fines de movilización y apoyo de flujo de caja, cuando el Contratista suministre una garantía de conformidad.
- **Solicitud de Certificados de Pago Provisionales:** El Contratista presentará al Ingeniero a finales de cada mes una Declaración en seis copias, en la forma que apruebe el Ingeniero, en la que figuren de manera detallada los montos a los que considere tener derecho, junto con la documentación de apoyo que incluirá el informe de avance mensual.
- **Pagos:** El Contratante pagará al Contratista:
 - la primera cuota del pago anticipado, dentro de un plazo de 42 días contados a partir de la fecha de emisión de la Carta de Aceptación o dentro de un plazo de 21 días después de recibir los documentos de conformidad con las Garantía de Cumplimiento y Pago Anticipado, lo que ocurra más tarde;
 - el monto certificado en cada Certificado de Pago Provisional, dentro de los 56 días posteriores al momento en que el Ingeniero haya recibido la Declaración y los documentos justificativos o, cuando el préstamo o crédito del Banco (de donde proviene parte de los pagos al Contratista) sea suspendido, el monto que figure en cualquier declaración presentada por el Contratista, dentro de 14 días después de la presentación de dicha declaración. Cualquier discrepancia será rectificada en el próximo pago al Contratista; y
 - el monto certificado en el Certificado de Pago Final, dentro de los 56 días posteriores al momento en que el Contratante haya recibido dicho certificado, o si se suspendiera el préstamo o crédito del Banco (de donde proviene parte de los pagos al Contratista), el monto no disputado que figure en la Declaración Final, dentro de los 56 días posteriores a la fecha de notificación de la suspensión de conformidad con la Terminación por el Contratista.

7.1.6. OFERTA TÉCNICO-ECONÓMICA.

7.1.6.1. Tipo de licitación (con/sin precalificación).

Como comentamos anteriormente, existen diferencias en los pasos a seguir, cuando la licitación incluye una precalificación de los oferentes o no. En el primer paso debemos enviar los documentos de precalificación que nos soliciten en los pliegos. En ambos casos debemos analizar nuestras opciones de éxito en la licitación.

Los aspectos que suelen solicitarse para una precalificación son los siguientes:

- **Elegibilidad:**
 - Nacionalidad
 - Conflictos de Interés

- Declaración de Inelegibilidad por parte del Banco
- Entidad de propiedad del Gobierno
- Resolución de las Naciones Unidas o Leyes del país del Prestatario

- **Antecedentes de incumplimiento de contratos:**
 - Antecedentes de incumplimiento de contratos
 - No Firma el Contrato
 - Litigios pendientes
- **Estado financiero:**
 - Capacidad Financiera
 - Promedio del Volumen anual de Construcción
- **Experiencia:**
 - Experiencia general en el campo de la construcción
 - Experiencia específica en Construcción

En los pliegos se facilitan los formularios a cumplimentar para exponer la información en cada uno de los aspectos.

En las instrucciones de datos de la licitación suele incluirse un apartado para resolución de dudas respecto a los pliegos. Es conveniente formular cuantas preguntas estimemos para resolver dudas en relación a interpretaciones o ausencia de información. Generalmente, las respuestas a estas dudas serán enviadas a todas las empresas que se inscriban al proceso a través de la compra de los pliegos.

7.1.6.2. Carta de la oferta y formularios de propuesta.

A continuación, se exponen los documentos que habitualmente integran una oferta de obras en los bancos de desarrollo. Puede sufrir modificaciones por el organismo financiador o para su adaptación a cada una de las tipologías de obras. Los documentos son:

- **Carta de la Oferta:** En este documento aceptamos todos los aspectos de los pliegos y sus condiciones y adjuntamos la siguiente información:
 - Precio de la oferta.
 - Descuentos ofertados y su metodología de aplicación.
 - Periodo de validez de la oferta
- **Formulario de Datos de Ajuste:** exponemos nuestra oferta económica en las distintas monedas en las que hayamos elaborado la propuesta.
- **Propuesta Técnica:** Propuesta técnica de la ejecución de los trabajos que incluyen generalmente los siguientes aspectos:
 - Organización del Lugar de la Obra
 - Descripción del Método de Construcción
 - Cronograma de Movilización
 - Cronograma de Construcción
 - Equipos
 - Personal
 - Otros
- **Equipos:** proporcionaremos la información adecuada para demostrar claramente que tenemos la capacidad para cumplir los requisitos relativos al equipo clave exigido en los pliegos.

- **Personal Propuesto:** debemos adjuntar los CV en el formato solicitado para cada uno de los perfiles que nos exigen en los requerimientos técnicos de la oferta.
- **Compromisos Contractuales Actuales / Obras en Ejecución:** Los Oferentes y cada uno de los socios de una Asociación deberán proporcionar información sobre sus compromisos contractuales actuales respecto de todos los contratos que les hayan sido adjudicados, o para los cuales hayan recibido una carta de intención o de aceptación, o que estén por finalizar, pero para los cuales aún no se haya emitido un certificado de fin de obra.
- **Recursos Financieros:** debemos especificar las fuentes de financiamiento propuestas, tales como activos líquidos, bienes inmuebles libres de gravámenes, líneas de crédito y otros medios financieros, netos de compromisos actuales, disponibles para satisfacer todos los requerimientos de flujo en efectivo del contrato conforme se señala en los Criterios de Evaluación y Calificación
- **Formulario de Garantía de Mantenimiento de la Oferta.**

7.1.6.3. Precios ofertados.

Como observamos en los procedimientos establecidos por los organismos multilaterales, generalmente el precio ofertado es un aspecto clave en la adjudicación de los contratos de obras. Es por ello que este aspecto debe, como en las licitaciones nacionales, tener un peso muy importante en los recursos a destinar para la elaboración de las propuestas.

Los proyectos financiados por organismos multilaterales aparejan un alto grado de incertidumbre al ejecutarse en mercados en principio no conocidos y para clientes nuevos. Es por ello que hay que analizar los riesgos que esto conlleva y trasladarlo adecuadamente a nuestro estudio de costes, en caso de que así lo estimemos.

En estas licitaciones, generalmente no tendremos un presupuesto de referencia, por lo que la incertidumbre en el estudio económico realizado siempre es mayor. Se enumeran a continuación aspectos a considerar para realizar un estudio económico en una licitación internacional:

- **Costes directos en la ejecución.**
 - Realizar una ponderación de aquellas unidades que tengan un mayor peso en el presupuesto. Con ello realizaremos un estudio más exhaustivo de aquellas partidas que tendrán un mayor peso en los riesgos asumidos.
 - Analizar la conveniencia de un apoyo local en la elaboración del estudio de costes para tener referencias en relación a costes de materiales, mano de obra, maquinaria y rendimientos reales.
 - Identificación de las necesidades de subcontratación
 - Analizar la existencia y el nivel técnico de los subcontratistas locales para evaluar la necesidad de realizar trabajos con recursos propios o desplazamiento de unidades de ejecución a destino.
 - Analizar los rendimientos previstos con los colegios profesionales locales para buscar una correlación con los rendimientos habituales en nuestras obras.
 - Solicitar precios de los materiales a pie de obra. El transporte de mercancías puede distorsionar los precios en la ejecución.
- **Ajustes a Costes directos en la ejecución.**
 - En virtud de nuestro conocimiento del mercado local o de nuestras posibilidades y habilidades de negociación, debemos evaluar realizar ajustes a presupuestos de subcontratistas.
- **Costes indirectos de la obra.**

- Mano de obra de personal técnico. Debemos evaluar correctamente los costes asociados por el personal técnico en la ejecución de la obra, junto con los traslados correspondientes.
 - Materiales y otros: debemos cuantificar correctamente los consumos de agua y electricidad en la obra, según las características de la localización de la misma. Al igual que todos los gastos relacionados con alquileres de casetas, locomoción, comunicaciones, etc...
 - Maquinaria general: cuantificar los medios de elevación necesarios o la maquinaria auxiliar para la ejecución de obras intentando adaptar estos costes a destino.
 - Seguridad y Salud: incluir los costes necesarios para cumplir con la legislación vigente en el país de destino.
 - Remates y retirada de obra: incluir una partida para este rubro.
- **Gastos Generales.**
 - Gastos de estructura de empresa.
 - Ensayos: debemos evaluar el coste asociado al plan de calidad exigido en los pliegos de la licitación.
 - Seguros: es necesario aportar seguros, los cuales se especifican en los pliegos. Debemos realizar una estimación del coste de los mismos o si tenemos cobertura de alguno de ellos.
 - Imprevistos: en función de nuestro mayor conocimiento del mercado y de la zona de ejecución de las obras debemos estimar un porcentaje u otro en este rubro.
 - Seguro de cambio: hay que analizar la conveniencia de contratar un seguro de cambio en función del país y la moneda
 - Aspectos fiscales: debemos realizar un estudio de los costes de los flujos de dinero entre país destino y origen. En función del país destino, estos flujos generaran un coste que debemos añadir porcentualmente a nuestro estudio de costes generales.
 - Margen/beneficio: Incluiremos nuestro margen de beneficio o utilidad previsto para esta licitación.

Los aspectos anteriormente señalados son una orientación de puntos a chequear en la elaboración de una oferta económica. No obstante, en función de nuestra experiencia y seguridad en los precios estudiados podremos realizar un mayor ajuste a los mismos.

Para este punto es conveniente realizar un estudio local de ratios en función de distintos parámetros de ejecución de obra, con objeto de analizar si seremos competitivos en el mercado nacional.

7.1.6.4. Monedas de pago ofertados.

Los precios unitarios generalmente deben ser cotizados enteramente en la moneda del país del Contratante. Los requisitos de pagos en moneda extranjera se deberán indicar como porcentajes del precio de la Oferta y podrán ser pagados hasta en tres monedas extranjeras a nuestra elección.

Los tipos de cambio que utilizaremos para determinar los montos equivalentes en la moneda nacional y establecer los porcentajes mencionados, será el tipo de cambio vendedor para transacciones similares establecido por la fuente estipulada en los pliegos, vigente a la fecha correspondiente a 28 días antes de la fecha límite para la presentación de las Ofertas.

Es por ello que debemos analizar para cada una de las obras la conveniencia de licitar en una u otra moneda, en función de los trabajos que vayamos a desarrollar. En cada una de nuestras ofertas determinaremos cual es la mejor fórmula, pero a nivel general podríamos considerar lo siguiente:

- Utilización de la moneda local para los gastos que vayamos a desarrollar directamente en el país.
- Utilización de nuestra moneda para los gastos que incurramos en nuestro país, como gastos generales, por ejemplo.
- Evaluar la utilización del Dólar Americano para aquellas partidas de nuestros proveedores o subcontratistas que sea más beneficioso por el tipo de compras.

7.1.6.5. *Garantías en la oferta.*

En las licitaciones internacionales de ejecución de obras nos solemos encontrar con tres tipos de garantías:

- **Garantía de Mantenimiento de la Oferta:** Esta garantía viene estipulada en los pliegos y suele ser entre un 3% y un 5% del valor del contrato. Todas las Ofertas que no estén acompañadas por una Garantía de Mantenimiento de la Oferta, serán rechazadas por el Contratante por incumplimiento. El formato a utilizar está incluido en los pliegos. La Garantía de Mantenimiento de la Oferta deberá ser una garantía a la vista y a opción del Oferente, en cualquiera de las siguientes formas:
 - garantía bancaria incondicional;
 - carta de crédito irrevocable;
 - cheque de gerencia o cheque certificado.

Si la garantía de mantenimiento de la Oferta que presentemos es una fianza emitida por una aseguradora o una compañía afianzadora situada fuera del país del Contratante, la institución que emite la garantía deberá tener una institución financiera corresponsal en el país del Contratante que permita hacer efectiva la garantía.

La Garantía de Mantenimiento de la Oferta del Oferente al que se adjudica el contrato será devuelta, tan pronto como sea posible, una vez que dicho Oferente haya firmado el contrato y suministrado la garantía de cumplimiento del contrato.

- **Garantía de Fiel Cumplimiento:** Para el adjudicatario se le exigirá generalmente presentar una garantía de fiel cumplimiento del contrato, que ronda el 5%-10% del valor del contrato.
- **Garantía de buen uso del anticipo:** En las licitaciones internacionales, es habitual entregar un anticipo del contrato al inicio del mismo. Para ello es necesario imponer una garantía de buen uso del anticipo del 100% del importe adelantado. En contratos de ejecución de obras el anticipo esta entre el 20%-30% del valor del contrato.

7.1.6.6. *Presentación de la propuesta.*

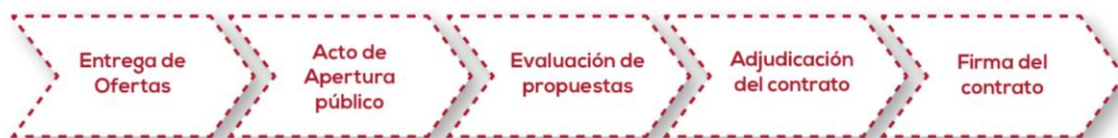
Una vez realizado los documentos que integran la propuesta, deberemos presentar la misma, generalmente físicamente en la dirección indicada en los pliegos. Es conveniente realizar una previsión de tiempo lo suficientemente amplia para no tener problemas en la entrega de la oferta, ya que pasada la fecha y hora indicadas no se admite ninguna oferta.

Suele pedirse un original de la propuesta y una o dos copias de la misma. La propuesta debe estar firmada por una persona autorizada para firmar en nombre del oferente. Esta autorización debe adjuntarse en la oferta.

7.1.7 APERTURA, EVALUACIÓN Y ADJUDICACIÓN.

Detallaremos a continuación el proceso desde la entrega de la oferta hasta la adjudicación por parte del organismo contratante. Existen tres pasos principales:

- Apertura de las propuestas.
- Evaluación de las propuestas.
- Adjudicación y firma del contrato.



7.1.7.1. Apertura de las propuestas.

Una vez que enviamos nuestra propuesta podremos retirarla, sustituirla o modificarla si así se marcan en la Sección III. Datos de Licitación. El Contratante realizará la apertura de las propuestas en la fecha marcada en los pliegos. Generalmente suele ser en el mismo día de presentación de las propuestas. En el acto público de apertura se leerá en voz alta los siguientes datos:

- Nombre del oferente.
- Posibles modificaciones o descuentos.
- Existencia de Garantía de Mantenimiento de la Oferta (en caso de solicitarse)
- Cualquier detalle que se establezca en los pliegos.

Una copia de este acto de apertura se distribuirá a todos los oferentes, hayan o no participado en el acto de apertura.

7.1.7.2. Evaluación de las propuestas.

Una vez realizado el acto de apertura, el organismo contratante puede solicitar aclaraciones a la propuesta presentada por los oferentes. En caso de no presentar las aclaraciones solicitadas la propuesta puede ser rechazada. Se examinará por parte del organismo contratante lo especificado en las Instrucciones a los Oferentes. Se exponen a continuación aspectos que suelen incluirse:

- Facturación promedio anual.
- Ejecución de un número de obras de similares características en un periodo de aproximadamente 5 años.
- Disposición de un equipamiento técnico especificado en los pliegos.
- Disposición de un equipo técnico.
- Indicadores financieros, como índice de liquidez o índice de endeudamiento.
- Inexistencia de incumplimiento de un volumen de contratos.

Si una propuesta no se ajusta a los requerimientos solicitados, no podrá considerarse válida y no se solicitará aclaraciones o mayor información para poder convertirse en adjudicataria.

No obstante, el organismo contratante podrá detectar “inconformidades no significativas”. Estas inconformidades no podrán estar relacionadas con el precio de las propuestas. El organismo contratante

realizará una comparación de las propuestas económicas de los oferentes, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Al precio de la oferta se le excluirán los montos provisionales y las reservas para imprevistos.
- Se realizarán correcciones de errores aritméticos.
- Se ajustarán los montos con los descuentos ofrecidos en su caso.
- Se convertirán los precios a una sola moneda, según la tasa de cambio establecida en los pliegos, generalmente 7-10 días antes de la presentación de la propuesta.

Si la Oferta, con el precio evaluado como el más bajo, está seriamente desproporcionada con el resto de oferentes o implica pagos iniciales abultados a juicio del Contratante, éste podrá exigir al Oferente que entregue un análisis detallado de los precios para todos o cualquiera de los rubros de la lista de cantidades, a fin de demostrar la coherencia interna de dichos precios con los métodos de construcción y el calendario previsto.

Tras la evaluación de los análisis de precios y tomando en cuenta el calendario de pagos contractuales previstos, el Contratante podrá exigir que por cuenta del Oferente se aumente el monto de la Garantía de Cumplimiento, para llevarlo a un nivel que proteja al Contratante de pérdidas financieras en caso de incumplimiento bajo el contrato, por parte del Oferente ganador.

7.1.7.3. Adjudicación y firma del contrato.

El Contratante determinará a su entera satisfacción si el Oferente seleccionado como el que ha presentado la **Oferta evaluada como la más baja y que se ajusta sustancialmente a los Documentos de Licitación**, cumple los criterios de calificación que se especifican en los pliegos.

Antes la expiración del período de validez de las Ofertas, el Contratante notificará por escrito al Oferente seleccionado, que su Oferta ha sido aceptada. En la carta de notificación se especificará el monto que el Contratante pagará al contratista por la ejecución y la terminación de las obras. Al mismo tiempo, el Contratante también notificará los resultados de la Licitación a todos los demás Oferentes y publicará en los sitios de Internet de United Nations Development Business y del Banco.

Para la firma del contrato será necesario aportar las correspondientes garantías de cumplimiento del contrato, mediante garantía bancaria o fianza. El importe de estas garantías suele estar entre el 5-10% del valor del contrato.

Igualmente, suele realizarse un anticipo del contrato, que se estipula en los pliegos, y ronda entre el 15-30% del contrato. Tendremos que aportar una garantía por buen uso del anticipo, presentando una garantía por el 100% del importe anticipado.

7.2 PROPUESTAS DE OBRAS Y BIENES EN EUROPEAID

En la misma Guía Práctica de los procedimientos contractuales para las acciones exteriores de la UE donde encontramos los procedimientos contractuales de servicios, encontramos también todos los procedimientos contractuales suministros y obras, así como en forma de anexo, todos los documentos necesarios para la presentación de ofertas.

The screenshot shows a web application interface with a navigation menu on the left and a main content area on the right. The menu is expanded to show the sub-items for '4. Contratos de suministros'. The main content area displays the title '4. Contratos de suministros' and a list of sub-items: 4.1. Introducción, 4.2. Procedimientos de contratación pública, 4.3. Licitación internacional abierta para contratos por un importe igual o superior a 300 000 EUR, 4.4. Licitación abierta local para contratos de entre 100 000 EUR y 300 000 EUR, 4.5. Procedimiento negociado en régimen competitivo para contratos por un importe inferior a 100 000 EUR, and 4.6. Lista de anexos. There are navigation icons (back, forward, search) in the top right corner of the main content area.

- 1. Introducción
- 2. Normas básicas
- 3. Contratos de servicios
- 4. Contratos de suministros**
 - 4.1. Introducción
 - 4.2. Procedimientos de contratación pública
 - 4.3. Licitación internacional abierta para contratos por un importe igual o superior a 300 000 EUR
 - 4.4. Licitación abierta local para contratos de entre 100 000 EUR y 300 000 EUR
 - 4.5. Procedimiento negociado en régimen competitivo para contratos por un importe inferior a 100 000 EUR
 - 4.6. Lista de anexos

4. Contratos de suministros

Contratos de suministros

- 4.1. Introducción
- 4.2. Procedimientos de contratación pública
- 4.3. Licitación internacional abierta para contratos por un importe igual o superior a 300 000 EUR
- 4.4. Licitación abierta local para contratos de entre 100 000 EUR y 300 000 EUR
- 4.5. Procedimiento negociado en régimen competitivo para contratos por un importe inferior a 100 000 EUR
- 4.6. Lista de anexos

The screenshot shows a web application interface with a navigation menu on the left and a main content area on the right. The menu is expanded to show the sub-items for '5. Contratos de obras'. The main content area displays the title '5. Contratos de obras' and a list of sub-items: 5.1. Introducción, 5.2. Procedimientos de contratación pública, 5.3. Licitación internacional abierta para contratos por un importe igual o superior a 5 000 000 EUR, 5.4. Procedimiento restringido para contratos por un importe igual o superior a 5 000 000 EUR, 5.5. Licitación abierta local (para contratos de 300 000 EUR o más y menos de 5 000 000 EUR), 5.6. Procedimiento negociado en régimen competitivo, 5.7. Modificación de los contratos de obras, and 5.8. Lista de anexos. There are navigation icons (back, forward, search) in the top right corner of the main content area.

- 1. Introducción
- 2. Normas básicas
- 3. Contratos de servicios
- 4. Contratos de suministros
- 5. Contratos de obras**
 - 5.1. Introducción
 - 5.2. Procedimientos de contratación pública
 - 5.3. Licitación internacional abierta para contratos por un importe igual o superior a 5 000 000 EUR
 - 5.4. Procedimiento restringido para contratos por un importe igual o superior a 5 000 000 EUR
 - 5.5. Licitación abierta local (para contratos de 300 000 EUR o más y menos de 5 000 000 EUR)
 - 5.6. Procedimiento negociado en régimen competitivo
 - 5.7. Modificación de los contratos de obras
 - 5.8. Lista de anexos

5. Contratos de obras

Contratos de obras

- 5.1. Introducción
- 5.2. Procedimientos de contratación pública
- 5.3. Licitación internacional abierta para contratos por un importe igual o superior a 5 000 000 EUR
- 5.4. Procedimiento restringido para contratos por un importe igual o superior a 5 000 000 EUR
- 5.5. Licitación abierta local (para contratos de 300 000 EUR o más y menos de 5 000 000 EUR)
- 5.6. Procedimiento negociado en régimen competitivo
- 5.7. Modificación de los contratos de obras
- 5.8. Lista de anexos

8.- HERRAMIENTAS DE APOYO EN IDENTIFICACIÓN E INFORMACIÓN.

Fuentes directas

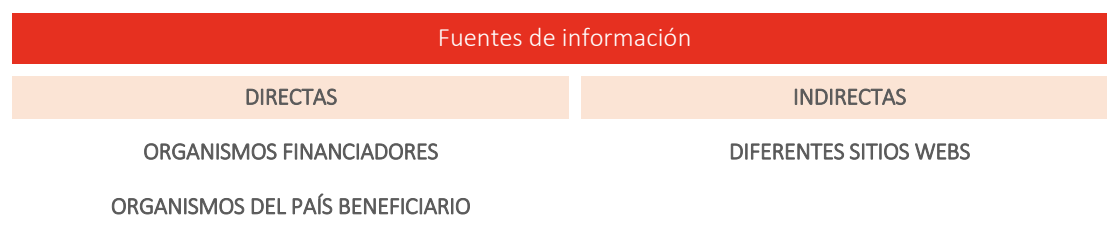


- Bancos de Desarrollo
- Naciones Unidas
- Agencias Bilaterales

Fuentes indirectas



Existen dos tipos de fuentes diferentes a las que nos podemos dirigir para encontrar información sobre las oportunidades de negocio existentes. Estas fuentes son complementarias entre sí.



8.1 FUENTES DIRECTAS.

Las fuentes directas son principalmente las propias webs de los organismos financiadores y de los organismos ejecutores.

En las páginas de los organismos financiadores encontramos información útil sobre los proyectos, fases, estado en el que se encuentran, así como dan publicidad a las licitaciones.

8.1.1. ORGANISMOS FINANCIADORES.

a) Bancos de desarrollo.

Los organismos financiadores exigen que los proyectos financiados por sus fondos sigan un proceso abierto y transparente. Existe un principio general de publicidad que exige que el máximo de información posible sobre los proyectos deba publicarse y estar accesible.

Los procesos de licitación y adjudicación de Bancos de desarrollo se anuncian habitualmente en la prensa local del país beneficiario, en las páginas web de cada uno de los organismos financiadores y en algunas páginas especializadas como Development Business.

Veamos a continuación donde encontrar la información en las diferentes webs de Organismos financiadores.

Banco mundial.

SITIO WEB: <http://www.bancomundial.org/projects/procurement/advancedprocurementsearch?lang=es>

The screenshot shows the World Bank website interface. At the top, there is a navigation bar with language options: English, Español, Français, Русский, العربية, 中文. Below this is the World Bank logo and a search bar. A main navigation menu includes: QUIÉNES SOMOS, DATOS, INVESTIGACIÓN, APRENDIZAJE, NOTICIAS, **PROYECTOS Y OPERACIONES**, PUBLICACIONES, PAÍSES, and TEMAS. A red banner highlights 'Proyectos y operaciones'. On the left, a sidebar lists categories like 'Estrategias de los países', 'Productos y servicios', etc. The main content area is titled 'Búsqueda avanzada' (Advanced Search) and includes a search box, a 'Palabras clave' field, and a 'Tipo de anuncio' section with checkboxes for 'Adjudicación de Contrato', 'Anuncio de Pre-Calificación', 'Aviso General de Adquisiciones', 'Solicitud de Expresiones de Interés', and 'Solicitud de Ofertas'.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

SITIO WEB:

<http://www.iadb.org/en/project-procurement/procurement-notice,8178.html>

The screenshot shows the IDB website interface. At the top, there is a navigation bar with language options: Español | Português | Français. Below this is the IDB logo and the text 'Inter-American Development Bank'. A search bar is present. A main navigation menu includes: About Us, News, Topics, **Projects**, Results, Research & Data, and Publications. A large banner features the text 'Project Procurement' and 'Procurement Notices' with a globe icon and two Polaroid-style images of shipping containers and a bus. Below the banner, there is a breadcrumb trail: IDB Home > Project Procurement > Home. A main text block reads: 'Please refer to and examine the **procurement notices** related to sovereign guarantee and technical assistance operations, financed by the Inter-American Development Bank (IDB), published by the Executing Agencies.' Below this is a 'Search' section with a 'Keyword' field, a 'Project Country' dropdown menu (listing All, Argentina, Bahamas, Barbados, Belize), a 'Project/Operation Number' field, a 'Type' dropdown (set to 'Specific'), a 'Due date' field with a 'To' field, and a 'Notices' dropdown (set to 'Current').

Banco centroamericano de integración económica (BCIE)

SITIO WEB:

<http://www.bcie.org/?cat=1448&title=Adquisiciones%20administradas%20por%20el%20BCIE&lang=es>



Banco Centroamericano de Integración Económica

[Inicio](#) | [Oportunidades laborales](#) | [Actualidad y Noticias](#) | [CONTÁCTENOS](#) | [ENG](#)

Áreas de Focalización

- [Conozca al BCIE](#)
- [Productos y servicios](#)
- [Portal de países](#)
- [Operaciones aprobadas](#)

Portal de Adquisiciones

[Inicio](#) | [Portal de Adquisiciones](#) | [Portal de Adquisiciones](#) | [Oportunidades de Participación](#) | Adquisiciones administradas por el BCIE

El BCIE publica en esta sección los avisos de "Oportunidades de Participación" y resultados de procesos realizados con fines exclusivamente informativos y para divulgación de las oportunidades, por lo que no debe considerarse como fuente oficial de información.

La fuente oficial en cada caso, es el Prestatario/Beneficiario de la Operación.

Portal de Adquisiciones

- Oportunidades de Participación
 - ▶ Adquisiciones administradas por el BCIE
 - ▶ Adquisiciones administradas por Prestatarios / Beneficiarios
- Políticas y Normas de Adquisiciones
- Documentos Estándar

Banco Asiático de Desarrollo (BAfD)

SITIO WEB:

<http://www.adb.org/site/business-opportunities/operational-procurement/goods-services/notices-current>



ASIAN DEVELOPMENT BANK

[中文](#) [Careers](#) [Contacts](#)

 Search

- [About ADB](#)
- [News & Events](#)
- [Data & Research](#)
- [Publications](#)
- [Countries](#)
- [Projects](#)
- [Focus Areas](#)
- [ADB Institute](#)

BUSINESS OPPORTUNITIES

Main

[Operational Procurement: Consulting Services](#)

[Operational Procurement: Goods, Works, and Related Services](#)

[Procurement Notices](#)

[Principles](#)

[Advance Action](#)

[Bidding Procedures](#)

[Procurement Documents](#)

[Home](#) > [Business Opportunities](#) > [Operational Procurement: Goods, Works, and Related Services](#) >

Operational Procurement Notices - Goods, Works, and Services



Latest Procurement Notices

[Archive](#)

Country	Type	Title	Date Posted	Deadline
Afghanistan	Invitation for Bid	G0280-0281-0282 - AFG-Energy Sector Development Investment Program-Tranche 3[NP/A/DABS/95/ICB/G-1216: Procurement of Goods for 20/0.4 kV Transmission Line and Substation Equipment for Gereshk, Helmand Province]	30 Jun 2016	15 Aug 2016

Banco Africano de Desarrollo (BAfD)

SITIO WEB:

<http://www.afdb.org/en/projects-and-operations/procurement/>

The screenshot shows the African Development Bank Group website. At the top, there are logos for the African Development Bank and the African Development Bank Group, along with language options for English and Français. A search bar is visible. The main navigation menu includes Home, Countries, Topics & Sectors, Projects & Operations, News & Events, Documents, Knowledge, About us, and Contact us. The breadcrumb trail indicates the current location: Home > Projects & Operations > Procurement.

Procurement

The fiduciary responsibility in its charter requires the African Development Bank to ensure that the proceeds in the projects and programs financed by it are used only for the purposes for which they were granted. The charter also requires that proper attention be paid to economy and efficiency in the procurement processes in Bank funded projects. Accordingly, the Bank prefers the most open competitive procedures for procurement of goods, works and services. Political and other non-economic influences or considerations must not influence procurement in Bank financed projects. The procurement procedures should give fair and equal opportunity to contractors, suppliers and consultants from **member countries** of the Bank. Transparency is also essential in the procurement process.

The Bank has developed **Rules and Procedures for Procurement of Goods and Works** and **Rules and Procedures for Recruitment of Consultants** that govern Bank financed procurement. To assist borrowers, the Bank has, in collaboration with other Multilateral Development Banks, also developed **Standard Bidding Documents** that should be used for contracts financed by the Bank.

As a part of its development mandate, the Bank is equally active in supporting the development and reform of public procurement systems in borrower countries. As the expenditure through public contracts is a sizeable portion of Government expenditure, increased efficiency, fairness, transparency and equal opportunity are critical for sustainable development and poverty reduction. The pages in this section are arranged under the following main themes:

- MapAfrica
- Project Portfolio
- Selected Projects
- Project Cycle
- Financial Products
- Procurement
 - New Procurement Policy
 - Consultancy Services (DACON)
 - Resources for Businesses
 - Resources for Borrowers
 - Tools & Reports
 - Frequently asked questions
 - Debarment and Sanctions Procedures

On the right side, there is a 'Subscribe' section with options for RSS feeds, Email alerts, and E-newsletters, along with a 'Follow @AFDB_Group' button.

Banco europeo de Reconstrucción y desarrollo (BERD)

SITIO WEB:

<http://www.ebrd.com/work-with-us/procurement/notices.html>

The screenshot shows the European Bank for Reconstruction and Development website. The header includes the bank's logo, name, and tagline 'for Reconstruction and Development'. There are links for NEWS and CORPORATE AND INVESTOR INFORMATION, and a language dropdown menu set to ENGLISH.

The main navigation menu includes WHAT WE DO, WHO WE ARE, WHERE WE ARE, and WORK WITH US. A search bar is also present.

The breadcrumb trail indicates the current location: Home > Procurement notices.

Procurement notices

FILTER BY: COUNTRY, SECTORS, CONTRACT, TYPE, KEYWORD

Issue Date	Closing Date	Country	Project Name	Sector	Contract	Type
01 Aug 2016	12 Aug 2016	Ukraine	UKRAINE: Facilitating FDI in Ukraine's Inland Grain Storage Infrastructure	Agribusiness	Consultancy Services	Invitation for expressions of interest (CSU)
29 Jul 2016	30 Sep 2016	Bosnia and Herzegovina	ISO - EMS, SCADA and IT upgrade	Power and energy	Project goods, works and services	Invitation for tenders
29 Jul 2016	26 Aug 2016	Bosnia and Herzegovina	FBiH Roads - Climate Resilience in the Bosnian Roads Sector	Transport	Consultancy Services	Invitation for expressions of interest (CSU)
28 Jul 2016	02 Oct 2016	Ukraine	Vynnytsia Automated Fare Collection	Municipal and infrastructure	Project goods, works and services	Invitation for pre-

b) Naciones Unidas

SITIO WEB:

<https://www.ungm.org/Public/Notice>

Se incluyen en este portal todas las licitaciones de las distintas agencias de Naciones Unidas.

The screenshot shows the UNGM search interface. At the top, there is a navigation bar with 'English', 'Register', and 'Log in' options, along with a search box. The main heading is 'Search tender notices'. A yellow warning banner at the top states: 'If you are interested in doing business with UNRWA, please read the latest press release available [here](#).' Below this is a search filter section with fields for Title, Description, Reference, Published between (02-Aug-2016 to 02-Aug-2016), and Deadline between (02-Aug-2016 to). A 'Clear All' button is present. A 'Show more criteria' button is also visible. The search results section displays 'Displaying results 1 to 15 of 366'. The first result is as follows:

Title	Deadline	Published	UN organization	Type of notice	Reference	Beneficiary country
Provision of rehabilitation works on three landslides in Valjevo municipality	17-Aug-2016 12:00 (GMT 1.00)	02-Aug-2016	UNOPS	Invitation to bid	UNOPS-ROADS-2016-W-020	Serbia, Republic of

c) Agencias bilaterales

Como vimos con anterioridad, la mayoría de los países desarrollados cuentan con agencias o ministerios de cooperación, los cuales canalizan la mayoría de sus aportaciones a través de donaciones o financiación para la realización de proyectos. Las agencias también publican los anuncios de licitaciones en sus páginas web. Las principales agencias de ayuda bilateral y los enlaces a los anuncios de licitaciones son:

Principales agencias bilaterales	
Agencia	Sitio Web. Enlace a Anuncios de licitaciones
AGENCIA PERUANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL	www.apci.gob.pe
MILLENIUM CHALLENGUE CORPORATION	http://www.mcc.gov/pages/business/compactprocurements
AFD (AGENCIA FRANCESA DESARROLLO)	http://licitaciones.afd.dgmarket.com/tenders/brandedNoticeList.do
KFW (Banco alemán de desarrollo)	http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Trade/search-kfw-tenders.html
GIZ (Cooperación técnica alemana)	http://www.giz.de/en/workingwithgiz/bidding_procurement.html
Agencia Australiana para el Desarrollo Internacional (AusAID)	http://www.dfat.gov.au/tenders/

d) Licitaciones internacionales con publicación nacional.

Si las licitaciones dentro de un proyecto son de importe menor a aprox. 200.000\$ (es variable por cada uno de los países y por cada proyecto), el organismo financiador no tiene obligación de publicarlo internacionalmente. En este caso, estas oportunidades de negocio solo tienen publicación nacional y aparecen en los portales de compras públicas nacionales o en las webs de los organismos prestatarios.

Ejemplo Panamá Compra.

The screenshot shows the PANAMA COMPRA website interface. At the top, it features the logo 'PANAMA COMPRA' and the tagline 'Licitaciones Públicas para todos Simple, Eficaz y Transparente'. The header includes navigation tabs: 'Inicio', 'Proveedores', 'Compradores', 'Legislación', and 'Sala de Prensa'. A search bar is present with 'Búsqueda Avanzada' and a 'Compartir' button. A central banner reads 'ATENCIÓN Circular de Activación CONVENIO MARCO para el Suministro de Materiales de Aseo' with a 'Ver Circular' button. Below the banner, there are sections for 'Más de 1,000 Oportunidades de Negocio todos los días', 'Información Más Reciente' (listing recent contracts like 'MUNICIPIO DE PANAMA, O/C 1317 - INSTALACIONES DE ALUMINIO DE PANAMA, S.A.'), 'Actos Públicos Más Visitados' (listing popular public acts like 'MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS 2016-0-09-08-LV-004269'), and 'Otras Contrataciones' (listing various procurement types like 'Compras por Catálogo V2 - Ley No. 22').

8.1.2. ORGANISMOS DEL PAÍS BENEFICIARIO.

Los Organismos del país beneficiario también son fuentes de información directa. En estas entidades se puede englobar a las autoridades y a las entidades beneficiarias o unidades ejecutoras. Hay que señalar que es una práctica habitual y recomendada contactar con el organismo competente y mantener la conexión con el responsable de proyecto o programa.

8.2 FUENTES INDIRECTAS.

Veremos en este punto las diferentes páginas webs que nos brindan la oportunidad de estar informados de las oportunidades de negocio en cualquier parte del mundo. Hay diferentes fuentes en el mercado. Algunas son gratuitas y otras requieren de pago por la utilización del servicio de alertas.

8.2.1. DEVELOPMENT BUSINESS.

SITIO WEB: <https://www.devbusiness.com/>

Development Business es un Sistema de pago de Naciones Unidas en el que se recogen los anuncios generales de adquisición (AGA), de precalificación y de licitación (AEA) de todos los Bancos de desarrollo y de las agencias de naciones Unidas que sean de importe superior a 200.000 dólares. Para acceder es necesario registrarse y pagar una cuota anual (actualmente de 550 dólares).

Development Business
Connecting you to a world of opportunities

Home About us Projects and Tenders International Business Guide Resources

Latest Tenders

	Honduras IDB Programa de Apoyo Al Sistema de Protección Social ADQUISICIÓN DE PUPITRES... Deadline: 30 August 2016 Updated: 29 July 2016		Suriname IDB Water Supply Infrastructure Rehabilitation Purchase of Digital water meters Deadline: 7 September 2016 Updated: 29 July 2016
	Suriname IDB Water Supply Infrastructure Rehabilitation Purchase of Digital water meters Deadline: 7 September 2016 Updated: 29 July 2016		Vietnam WB eConsult: SECO funding for VN Debt Resolution Hiring Senior Evaluation... Deadline: 7 August 2016 Updated: 29 July 2016
	Ecuador IDB PROGRAMA DE REFORZAMIENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE DISTRIBUCIÓN ELÉCTRICA DEL... Deadline: 21 September 2016 Updated: 29 July 2016		Morocco MCC UPDATE - Millennium Challenge Account - MOROCCO II AMENDMENT No... Deadline: 15 September 2016 Updated: 29 July 2016
	Jordan WB eConsult: Jordan Micro, Small and...		Tanzania, United Republic of WB eConsult: Gender Innovation Lab...

Highlights

Get the latest announcements on business events, news and training opportunities relevant to the international development community.

AIIB ASIAN INFRASTRUCTURE INVESTMENT BANK

Access New Projects from AIIB on UN Development Business

We are excited to announce new project opportunities from the Asian Infrastructure Investment Bank (AIIB) are now accessible through UN Development Business.

Este sitio web ofrece muchos recursos para las empresas interesadas en las contrataciones a nivel mundial. A través de su base de datos de licitaciones se pueden realizar búsquedas de anuncios de adquisiciones, resúmenes operacionales mensuales de los bancos y adjudicaciones de contratos. Permite:

- Búsquedas de licitaciones según países y zonas geográficas, sectores y organismos licitadores.
- Alertas por correo electrónico en base a filtros que la empresa puede seleccionar en función de países, sectores y actividad.

8.2.2. GLOBAL MARKET PLACE.

SITIO WEB: <https://www.ungm.org/Public/Notice>

El portal mundial para los proveedores de las Naciones Unidas (UNGM) es el portal común de adquisiciones del sistema de organismos de las Naciones Unidas.

UNGM actúa como una ventana única a través de la cual posibles proveedores se pueden registrar con los organismos de las Naciones Unidas que utilicen UNGM como base de datos de proveedores, completando un formulario de solicitud. Estos organismos representan más del 99% del gasto total de las Naciones Unidas en materia de adquisiciones.

Asimismo, UNGM también permite a proveedores estar al día de los próximos anuncios de licitaciones, mediante la suscripción al servicio de alerta de licitaciones.

The screenshot shows the UNGM Global Marketplace search interface. At the top, there is a navigation bar with the UNGM logo, language options (English), and links for Register and Log in. A search bar is also present. Below the navigation bar is a blue header with the text "Search tender notices".

On the left side, there is a vertical menu with the following items: Home, About UNGM, Registration process, Code of conduct, Terms & Conditions, > Tender notices (highlighted), Contract awards, Knowledge centre, UNSPSC, FAQs, and Press release.

The main content area features a search filter section with the following fields:

- Title:
- Description:
- Reference:
- Published between: and 01-Aug-2016
- Deadline between: 01-Aug-2016 and

 There are "Clear All" and "Show more criteria" buttons. A yellow warning box at the top of the search area contains the text: "If you are interested in doing business with UNRWA, please read the latest press release available [here](#)." Below the filters, it says "Displaying results 1 to 15 of 381".

The search results are displayed in a table with the following columns: Title, Deadline, Published, UN organization, Type of notice, Reference, and Beneficiary country. Two results are visible:

Title	Deadline	Published	UN organization	Type of notice	Reference	Beneficiary country
Supply IT Equipment for Seychelles Police Department in Victoria, Seychelles	08-Aug-2016 12:00 (GMT 3.00)	01-Aug-2016	UNOPS	Invitation to bid	ITB-KEOH-2016-020	Seychelles
Interior Design, Supervision and validation of Bio...	22-Aug-2016	01-Aug-2016	UNOPS	Request for	RFP Case No.: 91915-	Myanmar

8.2.3. TED EUROPA.

SITIO WEB: <http://ted.europa.eu/TED/main/HomePage.do>

TED (Tenders Electronic Daily) es la versión en línea del «Suplemento al Diario Oficial de la Unión Europea», dedicado a la contratación pública europea e incorpora anuncios de contratación de las instituciones de la UE (EUROPEAID incluida). Se actualiza 5 veces a la semana pública de la Unión Europea, el Espacio Económico Europeo y otros.

El acceso al TED es gratuito y permite mediante la opción de registro:

- Acceder a todo el contenido de TED, incluido el archivo.
- Personalizar los perfiles de búsqueda conforme a sus necesidades.
- Recibir notificaciones de alerta por correo electrónico basadas en perfiles de búsqueda.
- Personalizar los canales RSS en sitios web y lectores RSS.
- El registro y utilización de TED es gratuito.

The screenshot shows the TED website interface. At the top, it says 'This site is a part of europa' and 'Ted tenders electronic daily Supplement to the Official Journal of the EU'. There are navigation tabs for 'TED', 'TED SIMAP', 'TED eNotices', and 'TED eTendering'. A search bar is present with a 'Search | Expert search' button. The main content area is titled 'TED home' and includes sections for 'What is TED?', 'How can I benefit from TED?', and 'Why should I register on TED?'. The left sidebar has a 'Log in' button and a 'My TED' section with options for 'Anonymous', 'References', and 'Saved search profile'. There is also a 'News' section with links for 'Site news', 'Public procurement news', 'RSS feeds', and 'What is RSS?'. A checkbox at the bottom of the sidebar says 'Do not show this information anymore:

8.2.4. TRACK.

SITIO WEB: http://www.trackglobalsolutions.com/buscador/buscador_licitaciones.php

Esta base de datos tiene como principal ventaja respecto al resto que recoge **todas** las licitaciones de Organismos Multilaterales, Agencias Naciones Unidas, Agencias Bilaterales, e incluso incluye determinados contratos que por su reducido importe las instituciones no tienen obligación de publicarlas y solo se publican en páginas de sistemas de compras públicas nacionales.

- Se compone de una base de datos de noticias que se publica y actualiza diariamente en el buscador de licitaciones online.
- La empresa puede filtrar las licitaciones según diferentes parámetros de interés, basado en categorías (Servicios, Bienes, Obras) sectores de actuación y países/regiones. De esta manera, la empresa suscrita recibe un mail diario con las oportunidades de negocio que mejor se adaptan a su estrategia.



uniting experiences

Home **Tenders Search** Login

Tenders Search

Region Country Sector

Category Title

Date posted: From ... To ...

[Clear filters](#)

Please [login](#) to view full notices


Category	Sector	Region/Country	Financing	Title	Posted	Dead Line	Notice
Services	Miscellaneous	Kyrgyz Republic	ADB	SC 107525 PRC: The Role of Investment in Structural Change in the PRC	01/08/2016	04/08/2016	Full Notice
Services	Miscellaneous	Various	ADB	SC 107585 REG: Supporting Evaluation Outreach with Better Publications, Evaluation Derivatives, and Media Relations	01/08/2016	04/08/2016	Full Notice

DEVEX.

SITIO WEB: <https://www.devex.com/en/>






Devex es una organización sin fines de lucro aunque para acceder es necesario registrarse y pagar una cuota anual. Su sitio web sirve como centro de intercambio de información empresarial y de contratación y permite a las partes interesadas estar al tanto de los proyectos de asistencia extranjera de todo el mundo.

DEVEX incluye una base de datos de más de 500.000 profesionales y un directorio de Empresa de más de 15.000 empresas de desarrollo.

#Access2Meds JOIN THE CONVERSATION 

devex
Do Good. Do It Well.™

ABOUT US | MEMBERSHIP & SERVICES | ADVERTISE | POST A JOB

CONNECT     

HOME COMMUNITY JOBS FUNDING NEWS FOR RECRUITERS FOR EXECUTIVES **JOIN US >** **SIGN IN >**



Happening now in development

Breast milk for newborns: A key to sustainable development

2 hours ago

Data-driven development needs both social and computer scientists

3 days ago

Confidential data: How to do analysis when data is proprietary

dgMARKET.

SITIO WEB: <http://www.dgmarket.com/>

Es un portal en el que se puede obtener información sobre licitaciones. Recoge información sobre proyectos de desarrollo en más de 170 países, financiados por IFM y agencias de desarrollo.

dgMarket
Tenders Worldwide

Register | Log In

Alerts | **Subscription** | Help | English

Home Government procurement Buyers DACON Tenders of international agencies

Search All Countries [Advanced Search](#)

Over 1 million tender notices every year on dgMarket

Sectors

- Agriculture & Food 3694
- Construction 20560
- Energy & Mining 3200
- Environment 5140
- Health & Public services 6347
- Industry 31897

Find tenders
in your country and industry.
[Advanced search](#)

Receive e-mail alerts
tailored to your industry
[Add alerts](#)

Subscribe
to access procurement notices
[Membership](#)

Featured bids and consulting opportunities

Construction work for water and sewage pipelines \$ Published Jul 31, 2016

SALE -20%

Para visualizar el texto completo de un anuncio y acceder a la información de contacto se puede realizar una suscripción de 550 USD (acceso a 10 anuncios por mes durante 15 meses) o de 1000 USD (250 anuncios por mes durante 12 meses).

9.- GESTIÓN DE PROYECTOS MULTILATERALES.**Etapas en la ejecución de un proyecto****INICIO DEL PROYECTO:**

Revisión de los términos de referencia, la metodología propuesta y establecer plazos, dedicación, y gestión de recursos.

- Designación previa de un **responsable del proyecto.**
- Estudio de los pliegos del concurso.
- Estudio de la oferta técnica.
- Estudio de la oferta económica.
- Estudio de la oferta presentada.
- La negociación.
- Estudio del contrato firmado.
- Cobro del anticipo.
- Orden de inicio.

PLANIFICACIÓN:

Proyectar el plan de acción que delimite las acciones que se van a llevar a cabo para desarrollar el proyecto.

- Identificación de todas las fases, actividades y tareas y duración.
- Establecimiento de las relaciones de dependencia.
- Determinar costes de actividad, requisitos de calidad y responsables de ejecución.
- Establecimiento de los estándares de calidad.
- Definición de un plan de comunicaciones, internas y externas.
- Actualización y complementación del plan de riesgos.
- Definición de los hitos y herramientas de seguimiento y el control.

EJECUCIÓN:

Implantación del proyecto en la práctica, la ejecución se subdivide en fases, tantas como se hayan previsto en los Términos de Referencia.

SEGUIMIENTO Y CONTROL:

Establecer las desviaciones entre lo planificado y lo realizado, determinando las causas y las acciones necesarias para mantener el hilo principal de la ejecución del proyecto.

- Plazos de entrega (ejemplo: retrasos en fechas de entrega...)
- Recursos asignados (ejemplo: necesidad de aumentar número de personas y recursos...)
- Datos económicos (ejemplo: incremento de costes sobre lo previsto...)
- Calidad
- Riesgos
- Buenas relaciones con clientes
- Incidencias importantes que se generen durante la ejecución.

CIERRE:

Verificación de que se han alcanzado los objetivos del proyecto y que se ha cumplido con el alcance fijado.

- Entrega de productos, servicios e informes finales.
- Obtener la carta o certificado de finalización y buena ejecución del proyecto.
- Elaborar la referencia técnica del proyecto.
- Cierre y liquidación de conceptos económicos del proyecto.

Herramientas de control del proyecto

Gestión de Riesgos.

Es necesario realizar adecuadamente la planificación inicial del proyecto teniendo en cuenta los riesgos e interferencias en la consecución de los objetivos del proyecto.

- **Riesgos financieros**
Asociados a la financiación del proyecto, al tipo de cambio y/o a la inflación en la compra de suministros o comercialización de productos.
- **Riesgos laborales**
Asociados a la seguridad, accidentes, de los trabajadores, etc.
- **Riesgos ambientales**
Asociadas a situaciones accidentales ligadas a la actividad empresarial que puedan causar daños y que puedan llevar sanciones.
- **Riesgos operacionales, etc.**

Gestión del Tiempo.

Con esta tarea intentaremos ajustarnos a los plazos previstos en el proyecto.

Los proyectos consisten en una sucesión de actividades que se pueden en "fases e hitos".

Para un cálculo de tiempo lo más ajustado posible a la realidad, se utilizan diferentes herramientas de cálculo:

- a) Diagrama de Gantt.
- b) Método PERT.
- c) Método del Camino Crítico.

Gestión de Costes.

La gestión de costes tiene como objetivo que el proyecto se ejecute dentro del presupuesto aprobado y que se mantenga el margen bruto previsto al inicio.

Se trata, por tanto, del diseño y la gestión de los procesos que aseguren el cumplimiento del presupuesto, el control de costes durante la ejecución y la propia viabilidad financiera del proyecto.

Fases:

- a) Preparación del presupuesto.
- b) Curva de costes del proyecto.
- c) Programación de los flujos de caja.
- d) Earned Value Management (EVM).

9.1 ETAPAS DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO.

La GESTIÓN DE PROYECTOS es el conjunto de metodologías y herramientas que permiten llevar a cabo las actividades de un proyecto de acuerdo a las necesidades (demandas explícitas) de los clientes/beneficiarios. La gestión de proyectos es una metodología de trabajo que sirve de guía, pero no es una propuesta cerrada, sino que debe ser abierta y adaptada a cada situación.

9.1.1 ETAPAS EN LA EJECUCIÓN DE UN PROYECTO.

Una vez adjudicado el contrato entramos en la ejecución del mismo, con el objeto de realizar los trabajos de ingeniería o ejecución de obra encomendados. EL contrato firmado nos dará unas líneas precisas de los resultados a obtener, tiempos de inicio y finalización, presupuesto y recursos humanos.

El proceso de ejecución se compone de 5 etapas consecutivas una de la otra, pero independientes entre sí, ya que cada una tiene objetivos marcados y diferentes.



9.1.2 LA TAREA DE INICIO DEL PROYECTO.

La primera tarea a realizar es tener un buen conocimiento del proyecto a ejecutar, por eso el responsable del mismo debe conocer el alcance del mismo y cuáles son las expectativas de la entidad contratante y de los distintos agentes que intervienen en un proyecto multilateral.

Se define como *alcance de un proyecto* el trabajo que debe realizarse para entregar un producto, servicio o resultado con las funciones y características especificadas. Es, por tanto, un conjunto de información necesaria, que define y delimita el proyecto. El alcance del proyecto está presente en todas las fases del mismo: inicial, intermedia y final, y en los procesos de planificación y seguimiento y control de la fase intermedia.

Hay que realizar, por tanto, un estudio de todos los documentos que nos han llevado a la ejecución del proyecto, como los documentos de licitación, nuestra oferta técnica, las negociaciones si las hubiera y el documento contractual firmado.

Durante la fase de inicio del proyecto habrá muchas áreas donde la información no esté suficientemente clara, o incluso puede que se desconozca, pero debe completarse el alcance preliminar con la información disponible.

El **alcance preliminar** incluirá información de alto nivel en relación con los objetivos del proyecto; los requisitos asociados; los límites del proyecto; los entregables, sus requisitos y criterios de aceptación; hipótesis y asunciones en el proyecto; organización inicial; hitos principales; desglose inicial de tareas; presupuesto estimado y requisitos de gestión.

Cuando tengamos un conocimiento exhaustivo de todos los componentes del proyecto, estaremos en disposición de iniciarlo y, con posterioridad proceder a la firma de inicio del mismo.



- **Estudio de los pliegos del concurso:** Los pliegos del concurso con el que hemos sido adjudicatarios son la parte inicial y fundamental para establecer nuestra forma de actuar en el proyecto. En estos documentos deben marcarse las líneas a seguir en el proyecto, en cuanto a objetivos, calidad a conseguir, resultados y cronograma de tiempos.
- **Estudio de la oferta técnica:** La oferta técnica elaborada en la licitación también es un documento de referencia para el desarrollo del proyecto. En el establecemos los elementos esenciales del alcance, plazos, costes, calidad, especificaciones, limitaciones, exclusiones, ayudas de la contraparte, alternativas, equipo humano, etc.
Suele ser habitual que existan distintos equipos técnicos en la parte comercial y en la parte de producción de la empresa, por lo que no serán las mismas personas que iniciaron el expediente los que desarrollen el proyecto. Este es más frecuente en constructoras. Es por ello que debe realizarse un correcto trasvase de información entre distintos departamentos.
- **Estudio de la oferta económica:** Al igual que en el anterior apartado, el equipo que ha realizado el estudio económico para la oferta no suele ser el mismo que el que desarrolle el proyecto. Este punto es crucial en la planificación de los trabajos. Hay que tener perfectamente documentado el estudio económico de las obras para que los técnicos que vayan a ejecutar los trabajos tengan esta información.
Cualquier variación de la oferta puede afectar directamente a los aspectos económicos y financieros del proyecto.
- **Estudio de la oferta presentada:** En muchos casos las ofertas se prepararon en momentos específicos durante la fase de licitación y que no se adecuan a las presentes en el momento de la ejecución del proyecto. Surge entonces la posibilidad de modificar ciertos aspectos de las ofertas siguiendo criterios racionales, de equidad, equilibrio y adecuación por el bien del proyecto.

- **La negociación:** Este punto suele darse únicamente en contratos de ingeniería y no en ejecución de obras. Es un proceso formal en el que las partes que estén legitimadas para ello revisan algunos elementos de la oferta con el fin de corregir posibles errores y desequilibrios o adecuar la propuesta.
El cierre de la negociación se plasma con una firma de un acta de negociación en las que se fijan las condiciones definitivas, posibles cambios o matizaciones al contrato y la fecha de inicio de los trabajos.
- **Estudio del contrato firmado:** El contrato firmado es el documento principal que rige la vida del proyecto y fuente de las obligaciones y derechos de las partes. Hay que entenderlo como un contrato en su sentido más amplio, ya que, incluye el texto del acuerdo principal con las disposiciones generales y las condiciones especialmente establecidas para cada caso.
- **Cobro del anticipo:** Es habitual que se realice un desembolso inicial en concepto de anticipo para asegurar la viabilidad del proyecto desde el punto de vista financiero y permitir que los contratistas puedan iniciar las obras, la fabricación o adquisición de equipos o la contratación o desempeño de servicios sin necesidad de recurrir a otras fuentes externas al proyecto.
El contratista debe usar el anticipo únicamente para pagar equipos, materiales y gastos de movilización que se requieran para la ejecución del contrato y deberá estar en posición de demostrarlo, mediante facturas y justificantes.
- **Entrada en vigor del contrato y orden de inicio:** En este punto se marca el inicio real de las actividades que se van a ejecutar. En este punto se inicia el trabajo. En ocasiones, para comenzar el proyecto debe estar dada el alta la empresa o bien el consorcio. Es recomendable acudir a abogados o gestorías que conozcan a la perfección el funcionamiento o los trámites para ahorrar tiempo y problemas.

9.1.3 LA TAREA DE PLANIFICACIÓN DE LA EJECUCIÓN.

La PLANIFICACIÓN supone proyectar un plan de acción que permita saber cómo se va a ejecutar el proyecto, qué actividades se van a realizar, en que plazos, con qué costes, con qué requisitos de calidad y de que recursos se dispone.

El alcance también es parte fundamental del proceso de planificación, pues una vez disponible el alcance detallado en la fase de inicio, debe estar sometido a un seguimiento y control durante la ejecución del proyecto, para identificar problemas o desviaciones y poder así corregir o reconducir el proyecto.

Por tanto, la planificación debe ser modificable en función de los cambios que vayan surgiendo. Por ellos se habla en ocasiones de una “planificación gradual”, ya que se trata de un proceso continuo que puede ir sufriendo modificaciones durante toda la ejecución del proyecto.

En las primeras etapas de la ejecución del proyecto es donde se concentra un mayor esfuerzo, ya que es fundamental sentar las bases de las siguientes etapas.



Es una fase esencial en la que el tiempo que se invierte redundará en beneficios al conocer todos los componentes del proyecto.

Esta fase engloba las siguientes características:

- Identifica las variables que generan valor.
- Señala todas las actividades del proyecto.
- Se identifican las diferentes fases en el tiempo, controlando los plazos de ejecución.
- Determina el coste, calidad y los responsables de ejecución.
- Identifica los riesgos que puedan surgir en la ejecución.
- Marca las herramientas de seguimiento y control.

Una vez definidas las actividades, se inicia la planificación y se ajusta el cronograma, determinando los tiempos precisos que ocupará cada actividad y la secuencia de su realización.

Una planificación debe incluir, entre otros:

- Identificar todas las fases, actividades y tareas y su duración
- Establecer las relaciones de dependencia entre ellas, su secuencia, y su programación en el tiempo.

- Determinar el coste de cada actividad, sus requisitos de calidad, y los responsables de su ejecución
- Establecer los estándares de calidad requeridos, y determinar cómo satisfacerlos.
- Definir un plan de comunicaciones, internas y externas.
- Actualizar y completar el plan de riesgos.
- Definir los hitos y herramientas de seguimiento y control que se van a utilizar para monitorear la ejecución.

9.1.4 EJECUCIÓN: CONTROL Y SEGUIMIENTO.

Una vez realizada la planificación, se procede a la ejecución del proyecto que consiste en la realización de las actividades programadas en la secuencia y la entrega de productos o prestación de servicios reflejados en el contrato con la calidad establecida.

Durante la ejecución se debe realizar un seguimiento y control del proyecto, comprobando q avanza según lo establecido. Los cambios son inevitables en el desarrollo de un proyecto, por lo que es necesario establecer un proceso de control de cambios en lo que se refiere al alcance del mismo. De este modo, limitamos el impacto de dichos cambios y se asegura que tanto los cambios solicitados como las acciones correctivas son procesados y gestionados adecuadamente.

Para realizar el control de los cambios en el alcance del proyecto puede establecerse un sistema en el que se definan los procedimientos para modificar el alcance. Se incluirá la documentación necesaria y las aprobaciones necesarias para autorizar los cambios. Es posible q las desviaciones o lo cambios aprobados requieran un re planificación del alcance que afecte al desglose de tareas.

Entre otros, los factores más importantes que se han de monitorizar periódicamente son:

- **Plazos de entrega** (ejemplo: retrasos en fechas de entrega...)
- **Recursos asignados** (ejemplo: necesidad de aumentar número de personas y recursos...)
- **Datos económicos** (ejemplo: incremento de costes sobre lo previsto...)
- **Calidad**
- **Riesgos**
- **Buenas relaciones con clientes**
- **Incidencias importantes** que se generen durante la ejecución.

a) Órdenes de cambio.

Son instrucciones que modifican el alcance, contenido, forma y calidad del proyecto. Son consecuencia de indefiniciones en los diseños originales, de deseos del cliente por modificar algunos aspectos o propuestas del contratista para mejorar los resultados esperados del proyecto.

Las solicitudes u órdenes de cambio, en un proyecto, pueden afectar al alcance, al presupuesto, a los costes, al cronograma, a las personas, a los productos entregables, a los riesgos, etc. Estas órdenes son analizadas y valoradas por el Director de Proyectos y su equipo.

b) Análisis económico por fases e hitos.

Es necesario hacer un adecuado seguimiento y control, de todos los parámetros económicos del proyecto.

El seguimiento y control debe hacerse periódicamente y a nivel de actividades, fases e hitos, siendo los principales datos económicos que se han de determinar y controlar los costes, la producción y los plazos.

c) Análisis de costes acumulados y pendientes.

Es importante determinar cuáles son los costes acumulados en los que ya se ha incurrido, y cuales están pendientes de incurrir durante la ejecución del proyecto. La frecuencia con que deben realizarse estos análisis depende del tipo de proyecto y de su plazo de ejecución, por lo general debe hacer mensualmente y como mínimo una vez al trimestre.

La relación entre la producción (acumulada y pendiente) y los costes (acumulados y pendientes) en el mismo periodo proporciona el parámetro correspondiente a la rentabilidad económica del proyecto.

d) Análisis económico del proyecto.

El margen o beneficio del proyecto es, en general, el parámetro más importante para valorar empresarialmente el proyecto. El seguimiento y control de este parámetro, así como su comparación con lo establecido en la fase de planificación, debe hacerse periódicamente y al menos siempre de forma trimestral.

Para realizar el análisis económico deben establecerse dos conceptos: el valor real acumulado y el valor estimado pendiente en el momento de hacer el análisis.

Trimestralmente es aconsejable hacer un análisis global del proyecto para determinar lo ejecutado hasta la fecha y recalcular o estimar todas las ratios de lo todavía pendiente de ejecutar.

Resumen:

El seguimiento y control de un proyecto tiene como principal objetivo el comprobar la evolución de la ejecución del proyecto en el tiempo y su comparación con los parámetros establecidos durante la fase de planificación.

En el caso de existir desviaciones entre lo planificado y lo realizado será necesario analizar las causas de tales desviaciones para llevar a cabo las acciones o soluciones apropiadas. Las acciones pueden ser de dos tipos:

- Acciones que se implementarán a través de una más adecuada gestión tanto de la ejecución como de la programación del proyecto.

- Acciones que conllevarán cambios, que será necesario negociar con el cliente.

9.1.5 CIERRE.

En la fase final del proyecto debe verificarse que se han alcanzado los objetivos del proyecto y que se ha cumplido con el alcance fijado. Las conclusiones de esta verificación formarían parte del conjunto de resultados del proyecto.

Los procesos de cierre se refieren a todas las actividades encaminadas a la finalización de la ejecución, entrega final y liquidación del contrato principal y los contratos de proveedores que se hayan firmado.

Habitualmente en los contratos se introducen una serie de cláusulas que estipulan las condiciones finales de entrega, cobros, garantía y cierre de proyectos. Estas condiciones se deben estudiar durante la fase de planificación, en la que también se elabora el plan de cierre del proyecto basado en el análisis de dichas cláusulas.

Las actividades más significativas para el cierre de un proyecto son:

- **Entrega de productos, servicios e informes finales.**
- Obtener la **carta o certificado de finalización y buena ejecución del proyecto** (Certificado emitido por el cliente/beneficiario y el organismo multilateral donde consta que la empresa o el consorcio ha finalizado el contrato según las especificaciones establecidas en el mismo y en el pliego de condiciones y que el proyecto ha sido realizado a plena satisfacción del cliente).
- Elaborar la **referencia técnica del proyecto** e incorporarlo a la base de datos de la compañía para poder acceder con posterioridad a esta información y usarla en la preparación de posteriores ofertas.
- Además, **cierre y liquidación de conceptos económicos del proyecto.**
 - o Presentación de las últimas facturas y su cobro.
 - o Recuperación de avales y garantías financieras.
 - o Pagos finales a consultores y subcontratistas.
 - o Saldo de aspectos fiscales en el país.
 - o Liquidación del consorcio y reparto de beneficios.
 - o Repatriación de excedentes.

a) Entrega de los productos, servicios e informes finales.

La entrega de los productos o servicios finales que constituyen el cierre del proyecto irán acompañados de los correspondientes procedimientos o manuales utilizados para su elaboración.

Los contratos y pliegos de condiciones de algunos proyectos incluyen cláusulas referidas a los periodos de garantía por posibles defectos. Será necesario aprovisionar los importes económicos para cubrir los costes en los que se estime que se pueda incurrir en el caso de producirse cualquier problema posterior.

b) Recepciones provisionales y definitivas del proyecto y las actas correspondientes.

Una vez finalizada la tarea anterior, se produce la recepción provisional y la recepción definitiva del proyecto y se firman sus correspondientes actas. En algunos casos, la recepción definitiva se produce cuando ha

transcurrido un periodo de tiempo de la recepción provisional. Este periodo de tiempo normalmente se corresponde con el de la garantía por posibles defectos. En este caso, lo normal es que el contrato establezca que un determinado porcentaje del importe será retenido hasta la firma de la recepción definitiva.

Tanto la recepción provisional como la definitiva se concretan en la firma de unas actas donde se refleja la finalización, por parte del contratista, de todos los procesos que constituyen el cierre y de acuerdo con lo establecido en el contrato y en los pliegos de condiciones.

c) Carta o certificado de finalización y buena ejecución del proyecto.

Consiste en un certificado emitido y firmado por el cliente/beneficiario y el órgano multilateral, donde consta que la empresa o el consorcio ha finalizado el contrato según las especificaciones establecidas en el mismo y en el pliego de condiciones, y que el proyecto ha sido realizado a plena satisfacción del cliente.

d) Presentación al cliente de las últimas facturas y su cobro.

A continuación, se deberá proceder a realizar el cierre y la liquidación de todos los conceptos económicos del proyecto. Las facturas de liquidación del proyecto son las últimas facturas que se presentan al cliente/beneficiario.

e) Recuperación de los avales y garantías financieras.

Una vez finalizado el proyecto y cerrado el contrato, es necesario recuperar los avales y garantías financieras que fue necesario presentar en su momento tanto para eliminar posibles gastos financieros, como para liberar el importe cautivo de la línea de avales de la compañía en su entidad.

Habitualmente son dos avales los que se han de recuperar: el aval anticipo y el aval de buena ejecución.

f) Pagos finales a consultores y subcontratistas.

Los contratos con los consultores y subcontratistas se deben cerrar y liquidar una vez se hayan finalizado los trabajos subcontratados y cumplido todas sus cláusulas, incluida la de cierre. Es necesario liquidar económicamente y pagar los importes que todavía estén pendientes.

g) Liquidación de los aspectos fiscales en el país del proyecto.

Una vez finalizado el proyecto y cerrado el contrato, se procederá a hacer la liquidación fiscal última y definitiva del proyecto y de la empresa local (Si se constituyó para ello) en el país donde se ha desarrollado la actividad.

Es importante que la liquidación se realice correctamente, en caso de cometer algún tipo de error, podría suponer un problema para futuras adjudicaciones en el país.

9.2 EL EQUIPO DE PROYECTO Y SU GESTIÓN.

Esta tarea tiene como objetivo el coordinar de la manera más eficiente las personas implicadas en el proyecto. Éstas son las responsables de ejecutar y controlar las actividades previamente programadas.

En proyectos internacionales, la gestión de recursos humanos juega un papel muy importante. El equipo del proyecto, generalmente está integrado por personal interno y por personal externo, defendiendo intereses particulares. Dentro de estos equipos pueden existir personas de diferentes nacionalidades, culturas, hábitos, etc., que en ocasiones reflejan también condiciones desiguales en la contratación.

En ciertos casos, habitualmente en proyectos de gran envergadura es preciso establecer una estructura en el país donde se va a ejecutar el proyecto, como pueden ser oficinas, medios materiales, recursos humanos, etc., que debe mantenerse hasta la finalización del proyecto.

Para una correcta gestión de los recursos humanos, hay que previamente definir los siguientes elementos:



9.2.1 ORGANIGRAMA DEL PROYECTO.

Un organigrama es una representación gráfica que define la línea de autoridad, la jerarquía y la dependencia organizativa de cada uno de los miembros del equipo de proyecto. Representa las relaciones jerárquicas y competenciales dentro del proyecto.

Es necesario que todos los miembros del proyecto lo conozcan y asuman sus responsabilidades en cada puesto asignado. El cliente debe ser conocedor de la línea jerárquica, así como su interlocutor.

9.2.2 EQUIPO DE PROYECTO.

El equipo de proyecto lo compone personal que tendrá funciones y responsabilidades técnicas en las áreas y actividades que se le hayan asignado.

Debe existir un responsable técnico por cada área del proyecto, el cual deberá ser conocedor del contenido de su trabajo, atribuciones y obligaciones.

El equipo de proyecto podrá estar formado por consultores o técnicos de plantilla, consultores internacionales independientes y consultores locales.

El personal interno transmitirá los valores y la cultura de la empresa y representarán el interés colectivo, mientras que los expertos externos aportarán su especialización en áreas determinadas y su conocimiento del país/entorno donde se desarrolla el proyecto.

Cuando el equipo está diversificado suelen surgir una serie de conflictos relacionados con diferencias salariales, protagonismos y prioridades, falta de compromiso, recortes de presupuestos, retrasos, falta de aceptación del jefe de proyecto como líder.

El jefe deberá procurar y fomentar el desarrollo de su equipo y sus potencialidades. Se trata de aprovechar las habilidades y actitudes de los miembros del equipo de proyecto para que funcionen como un conjunto cohesionado que dé el máximo rendimiento.

a) Jefe de proyecto.

El jefe de proyecto es el **máximo responsable de la ejecución** del mismo, tanto ante el cliente como ante la empresa. Es la máxima autoridad sobre el terreno y principal interlocutor ante el cliente.

Sus **actividades** son más de gestión que de desarrollo técnico. Es el responsable principal de la integración del proyecto a través de las actividades de planificación, programación, ejecución y seguimiento. Asimismo, es responsabilidad suya que se sigan los procedimientos de calidad de la compañía y que se cumplan los plazos del proyecto. También es responsable de elaborar los informes de seguimiento y capitalizar el conocimiento adquirido para la empresa. Entre otras funciones encontramos:

1. **Planificar y programar el proyecto**, que básicamente consistirá en la identificación y descomposición de los trabajos a realizar en el proyecto, considerando las dependencias y ligaduras de cada actividad y los recursos necesarios para su ejecución;
2. **Organizar y supervisar el proyecto**, es decir identificar y atribuir responsabilidades de ejecución y supervisión de cada una de las tareas que componen el proyecto;
3. **Dirigir el proyecto**, mediante la autorización, la priorización y la coordinación de la ejecución de cada una de las tareas del proyecto.
4. **Controlar y realizar el seguimiento del proyecto**, con el objeto de comparar el progreso del desempeño del proyecto con las referencias establecidas en las fases de inicio y definición, con el objeto de tomar medidas si aparecen desviaciones significativas.

b) Director de proyecto.

Es la persona perteneciente a la empresa y que tiene la mayor autoridad, capacidad de decisión e influencia en los grupos claves (Equipo, cliente u organismo financiador). Debe tener capacidad para resolver las situaciones fuera del alcance del jefe de proyecto y su misión es apoyar de forma continua al mismo.

A grandes rasgos, **sus responsabilidades son:**

- Apoyo al jefe de proyecto
- Superación de las diferentes barreras o conflictos.

- Aprobación de los posibles cambios.
- Proporcionar una visión más general a la dirección estratégica.
- Transmitir seguridad tanto interna (equipo de trabajo) como externamente (Equipo, cliente u organismo financiador).

9.2.3 MATRIZ DE ROLES Y FUNCIONES

La matriz de roles y funciones es una herramienta dirigida a mejorar la integración de los miembros del equipo de proyecto, asegurar la distribución de roles y funciones y permitir su visualización sencilla. Debe incluir todas las actividades del proyecto, las cuales se detallaron en la fase de planificación. Esta matriz, de hecho, se diseña durante la fase de planificación y se debe ir actualizando.

Tareas	Director de proyecto	Jefe de proyecto	Técnico 1	Técnico 2	Consultor 1	Consultor 2	Etc.
Actividad 1							
Actividad 2							
Actividad 3							
Etc.							

9.3 HERRAMIENTAS DE CONTROL DEL PROYECTO

9.3.1 GESTIÓN DE RIESGOS.

Como hemos visto al inicio del presente apartado, es necesario realizar adecuadamente la planificación inicial del proyecto.

En la planificación, hay que tener en cuenta los riesgos e interferencias en la consecución de los objetivos del proyecto. Estos pueden ser de muy diferentes tipos: Riesgos financieros (asociados a la financiación del proyecto, al tipo de cambio y/o a la inflación en la compra de suministros o comercialización de productos), Riesgos laborales (asociados a la seguridad, accidentes, de los trabajadores, etc.), Riesgos ambientales (asociadas a situaciones accidentales ligadas a la actividad empresarial que puedan causar daños y que puedan llevar sanciones), Riesgos operacionales, etc.

La metodología de gestión de riesgos consta de sucesivas fases con una revisión periódica y actualización para adaptar los resultados a los cambios y nuevas circunstancias. En definitiva, la gestión de riesgos trata de identificar las amenazas, analizar los riesgos, y evaluar los efectos sobre el proyecto, desarrollar una estrategia, elaborar un plan de gestión.

La fase de identificación de riesgos determina qué amenazas pueden tener potencialmente un efecto adverso sobre alguno de los objetivos del proyecto. El proceso de identificación es crucial pues muchas amenazas no son evidentes sobre todo si falta experiencia en proyectos similares. Una vez identificadas las amenazas se trata de recopilar información sobre las mismas y sus efectos. Luego, en la fase de evaluación se trata de estimar la probabilidad de materialización de la amenaza y los efectos sobre el éxito del proyecto determinando la severidad del riesgo.

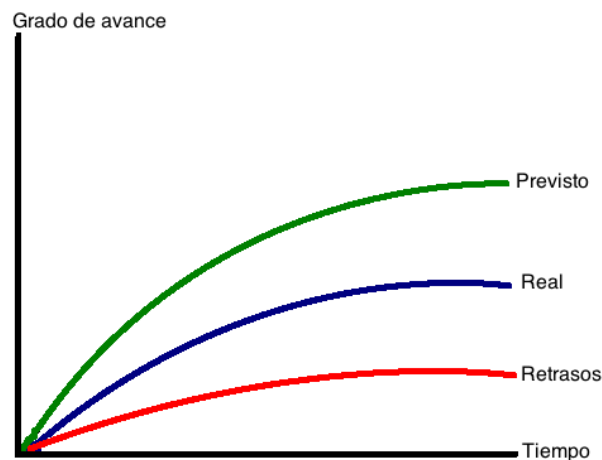
9.3.2 GESTIÓN DEL TIEMPO.

Con esta tarea intentaremos ajustarnos a los plazos previstos en el proyecto. Los proyectos consisten en una sucesión de actividades que se pueden ordenar como se mostró anteriormente en las diferentes etapas, o como lo denominaremos a partir de ahora “fases e hitos”.

- Las **fases** se caracterizan por ser conjuntos de actividades a su vez compuestos por diversos módulos de trabajos cuyo fin es la aportación de determinados entregables en un tiempo preestablecido.
- Los **hitos** son eventos de especial relevancia que se producen con la consecución de algún producto entregable y que marcan el inicio o finalización de una tarea o fase.

El tiempo es una variable muy difícil de recuperar y una vez que se ha incurrido en retrasos es muy complejo mejorar los ritmos de trabajo para, manteniendo la calidad, acortar los plazos.

La incidencia de sus efectos se traducirá siempre en un incremento del coste del proyecto debido a retrasos, ampliaciones de turnos y recursos y penalizaciones.



En el gráfico se relaciona el grado de avance del proyecto con el plazo para su ejecución. La curva superior representa la curva de ejecución, mientras que la inferior representa la curva real que se produce al haberse acumulado retrasos que no han sido posible recuperar.

La diferencia entre ambas viene representada por la curva inferior (Retrasos). La diferencia significa que el proyecto no ha sido capaz de avanzar lo suficiente como para cumplir los plazos establecidos inicialmente y se mantiene en un avance rutinario y dificultoso.

En muchas ocasiones es imposible desarrollar el ritmo previsto cuando no se ha sido capaz de traducir los ritmos de trabajo que se obtienen cuando se trabaja en un entorno conocido.

Para un cálculo de tiempo lo más ajustado posible a la realidad, se utilizan diferentes herramientas de cálculo:

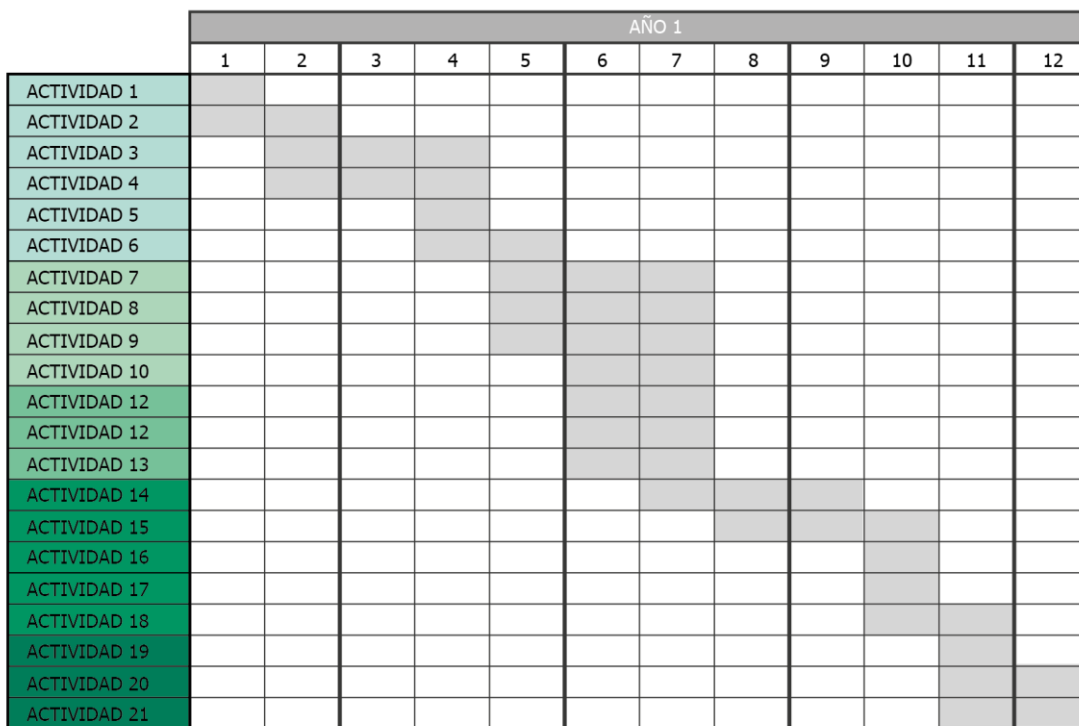
a) Diagrama de Gantt.

Es una forma de representación de la planificación, fácil de entender e intuitiva, que permite llevar a cabo un control gráfico del ritmo previsto y real de ejecución de actividades. Muestra la duración de actividades y sus fechas de inicio y finalización.

Es un sistema de representación de tareas mediante barras en el que en el eje vertical se muestran las tareas a ser realizadas y en el eje horizontal la escala de tiempos para su realización. En un diagrama de Gantt las barras de las actividades comienzan en el instante más temprano en el que la actividad puede comenzar y terminan en el instante más temprano en el que se puede terminar.

Como **ventajas**:

- Dan una idea visual fácil de comprender del alcance del proyecto, de las tareas necesarias y de las escalas de tiempos.
- Son fáciles de preparar y de actualizar.
- Se pueden preparar usando simples herramientas informáticas.
- Constituyen un primer y útil paso para preparar planificaciones más detalladas.
- Permiten realizar estimaciones fiables cuando los trabajos son repetitivos y cuando el producto es fácil de medir cuantitativamente.



b) Método PERT.

Los diagramas PERT son redes en las que las actividades se representan en los nodos, indicándose además el tiempo requerido para su culminación.

En un diagrama PERT se considera que el tiempo para completar una tarea es una variable aleatoria. Se requiere identificar las relaciones de precedencia entre las tareas. Se debe mostrar qué tareas deben terminarse antes

de poder comenzar con otras. El especificar el tiempo requerido para cada tarea permite realizar el análisis sobre el tiempo total requerido para completar el proyecto.

Es una técnica de planificación muy apropiada para proyectos en los que existe incertidumbre en la estimación del tiempo requerido para realizar las diferentes tareas.

Como **ventajas**:

- No se basan en una única estimación de duración de las actividades o tareas.
- Requieren de la definición pormenorizada de los recursos que es necesario asignar a cada tarea para completarla.
- La definición de relaciones de procedencia entre tareas ayuda a identificar los interfaces entre ellas y, por tanto, entre cliente y contratista, cliente y proveedores o subcontratistas y también los internos de la organización del proyecto.
- Permiten realizar fáciles valoraciones del progreso alcanzado.
- Permiten detectar de manera temprana posibles problemas y causas de eventuales retrasos.

La técnica de revisión y evaluación de programas (PERT) utiliza métodos probabilísticos para determinar la duración de las actividades.

PERT es básicamente un método para analizar las tareas involucradas en completar un proyecto dado, especialmente el tiempo para completar cada tarea, e identificar el tiempo mínimo necesario para terminar el proyecto total. Para definir la precedencia entre actividades se requiere de una cierta cuota de experiencia en proyectos similares. Las actividades se representan por líneas o flechas y los sucesos por círculos.

c) Método del Camino Crítico.

Es similar al PERT, con la diferencia de que la duración de las tareas se considera que es una variable determinista, y no aleatoria.

Se utiliza para actividades que no representan ninguna holgura, es decir, no tienen ninguna flexibilidad en su fecha de finalización por lo que un retraso en cualquiera de las actividades que forman la ruta crítica provocará retrasos en la entrega del proyecto. Por lo tanto, la duración de la ruta crítica determina la duración del proyecto entero.

El camino crítico no tiene por qué permanecer invariable durante la ejecución del proyecto, el desarrollo de ciertas actividades puede dar lugar a modificaciones en el camino crítico, al modificarse las escalas de tiempos para completar ciertas tareas o actividades. Ello obliga a una monitorización continua del estado del proyecto y una eventual re-planificación

En la planificación de los caminos críticos, la suma de las duraciones representa el menor tiempo posible en el que se puede completar el proyecto.

DURACIÓN MÁXIMA – DURACIÓN MÍNIMA = DESVIACIÓN PREVISIBLE

Los diagramas de CPM presentan numerosas ventajas, así como algunos importantes inconvenientes o limitaciones. En su mayoría coinciden con las ventajas e inconvenientes de los diagramas PERT. Se diferencian

en el tratamiento del tiempo ya que en los CPM es determinista. Requiere que pueda estimarse con exactitud el tiempo requerido para cada una de las tareas del proyecto. Ambos diagramas prestan excesiva atención al tiempo y a las relaciones de precedencia entre tareas pero no indican cuales tareas si los principales generadores de coste del proyecto o cuales estan mas directamente ligadas al éxito finalj del mismo.

9.3.3 GESTIÓN DE COSTES.

La gestión de costes tiene como objetivo que el proyecto se ejecute dentro del presupuesto aprobado y que se mantenga el margen bruto previsto al inicio. Se trata, por tanto, del diseño y la gestión de los procesos que aseguren el cumplimiento del presupuesto, el control de costes durante la ejecución y la propia viabilidad financiera del proyecto.

a) Preparación del presupuesto.

Esta es la primera tarea de todas. El gestor no debe limitarse a administrar el presupuesto del proyecto, sino que debe gestionarlo de manera proactiva y asegurar la provisión de todos los elementos del alcance, con la calidad contratada y al menor coste posible.

Las principales partidas de costes en la mayoría de los proyectos son las siguientes:

- Recursos de personal.
- Compra de materiales.
- Alquileres.
- Proveedores y subcontratistas.
- Transportes.
- Viajes.
- Seguros.
- Etc.

El presupuesto debe basarse siempre en precios negociados y cerrados sobre la base de la solicitud de cotizaciones a proveedores, subcontratistas y consultores, y también de acuerdo con los costes internos de la compañía.

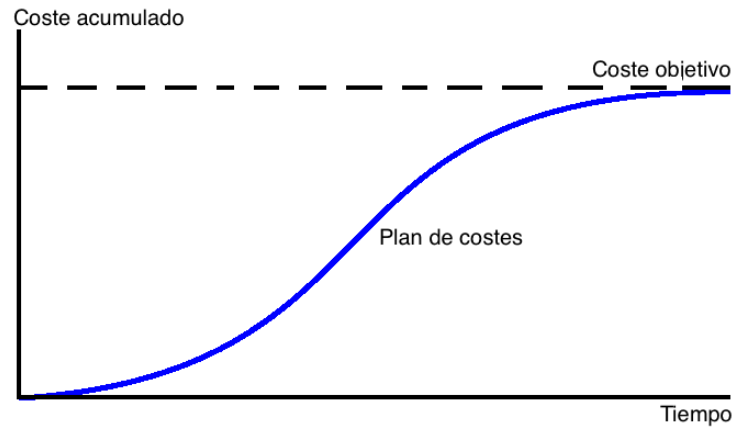
Cuando resulte especialmente complicado el cálculo desglosado de determinados costes, se puede utilizar un método de estimación paramétrica basándose en la experiencia histórica de proyectos anteriores.

Al elaborar un presupuesto hay que tener en cuenta gastos que no es posible cuantificar, pero a los que muy probablemente debemos hacer frente:

- **Imprevistos:** Son el margen de error que procede de factores inherentes al proyecto: consultores no previstos, más viajes de los calculados, ritmo inferior de avance, tasas no conocidas, etc.
- **Contingencias:** Son el margen de error que proviene de circunstancias ajenas a la empresa. Se deben fundamentalmente a cambios o errores del cliente o a cambios en el entorno.
- **Causas de fuerza mayor:** Pueden tener un impacto sobre la propia viabilidad del proyecto, por lo que deben haber sido previstas en el contrato.

b) Curva de costes del proyecto.

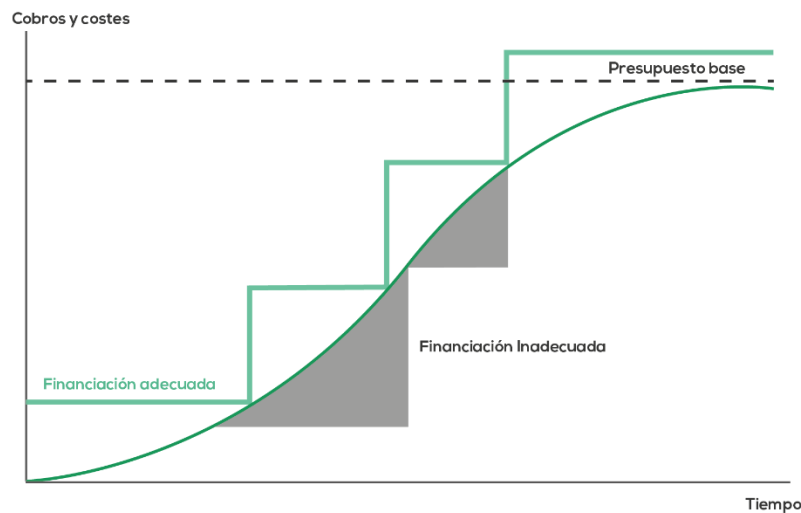
Esta es una representación gráfica que refleja la evolución de los costes a medida que avanza en su ejecución. El eje de abscisas representa el plazo de ejecución y el eje de coordenadas, el coste acumulado del proyecto.



En el gráfico aparece una representación de la curva de costes que se corresponde al avance producido durante la ejecución. En ella se observa que al principio el proyecto avanza con más lentitud y produce menos costes. A medida que el proyecto avanza, se abren más frentes, necesitando el proyecto más recursos, y con ello incurriendo en más costes. En la etapa final solo quedarán los trabajos de cierre, que también requieren menos recursos.

c) Programación de los flujos de caja.

Puesto que, como indica la curva de costes, las necesidades de financiación del proyecto varían a lo largo del tiempo, hay que elaborar también un programa de flujos de caja del proyecto. Se trata de una planificación de entrada y salidas de caja que reflejen la situación de cobros y pagos en cualquier momento de la ejecución. El objetivo será el de mantener la caja siempre en positivo, de manera que pueda autofinanciarse.



La curva superior, de color verde, representa una financiación adecuada ya que se sitúa siempre por encima de la curva de costes. La línea roja, representa la falta de fondos debido a que los cobros van por detrás de los pagos.

d) Earned Value Management (EVM).

Es una herramienta muy útil para llevar a cabo el seguimiento y control económico de la ejecución, combinando costes y tiempo. Tiene cuatro conceptos claves:

- Valor Planificado (VP): Valor que se ha de generar conforme a tareas finalizadas en el plazo previsto.
- Coste Real (CR): El dinero gastado realmente para finalizar una tarea en el plazo real.
- Valor Ganado (VG): El valor que se ha generado por las tareas completadas hasta un momento determinado.
- Presupuesto Final (PF)

10.- HERRAMIENTAS DE APOYO EN CONTRATACIÓN EN MERCADOS MULTILATERALES.

El entorno de la contratación multilateral es extremadamente diverso, facilitándose en el caso particular de cada país, las herramientas que se consideran oportunas para el fortalecimiento de la posición de sus empresas en este particular, según sus diferentes objetivos y hojas de ruta prefijadas.

De esta forma, si nos detenemos en la situación específica del Perú, podemos constatar una ausencia total de estos instrumentos por parte de los organismos públicos. En contraposición, comparándolo con el caso español, tanto el Ministerio de Economía y Competencia de la nación, a través de su Agencia de Promoción Exterior, así como los diferentes organismos autonómicos, ponen a disposición de las empresas instrumentos que cubren diferentes funciones dentro de este panorama, pudiéndose diferenciar, entre otros, los siguientes grupos de actividades de apoyo a los mercados multilaterales:

- Instrumentos Financieros.
- Recursos Formativos.
- Programas de Asesoramiento.
- Instrumentos Promoción.
- Clubs Multilateral de empresas.

Para iniciar una nueva etapa en el terreno multilateral, la administración peruana (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo), a través de su Agencia de Promoción Exterior (PROMPERÚ), pone en marcha el Programa de Licitaciones Internacionales, dando el pistoletazo de salida a la utilización de sus herramientas de apoyo.

Asimismo, se recomienda a las empresas la participación en eventos que organizan las instituciones multilaterales, así como el aprovechamiento de las misiones comerciales organizadas por instituciones peruanas para visitar a organismos financiadores en otros países.

11. VENTAJAS DEL MERCADO MULTILATERAL.

Habitualmente, se transmite a las empresas el mensaje de que trabajar con los Organismos Multilaterales es difícil, que sus procedimientos son complejos y que tener éxito en las adjudicaciones puede llevar mucho tiempo y requiere de un alto grado de dedicación. Sin embargo, este mercado, y esta vía de internacionalización, presenta múltiples ventajas y aunque existen dificultades, éstas se pueden salvar con una adecuada planificación y estrategia.

Entre las múltiples ventajas que podemos encontrar de participar en este tipo de licitaciones, por tanto, encontramos:

Ventajas del mercado multilateral

- **Supone una fuente de negocio para empresas de múltiples sectores**
- **Elimina barreras de entrada**
- **Seguridad de ejecución del proyecto**
- **Trabajar con Organismos multilaterales otorga buenas referencias**
- **Seguridad en el cobro**
- **Procedimientos estandarizados**
- **Gran transparencia**
- **Procedimiento barato que requiere de una inversión económica gradual**
- **No necesita capacidad financiera adicional**

Suponen una considerable fuente de negocio para empresas de múltiples sectores:

Los proyectos que financian estos organismos suponen multitud de oportunidades de negocio para las empresas españolas. En concreto, los proyectos financiados por los diferentes organismos multilaterales y bilaterales, han supuesto un total de 21.535 licitaciones en 2015.

Elimina barreras de entrada:

En comparación con las licitaciones nacionales de cada país, este tipo de licitaciones, no requiere implantación previa en el país, ni requiere conocer la normativa de contratación de cada país (puesto que se utilizan los procedimientos licitatorios del organismo multilateral), no es necesario la inscripción previa en un Registro Nacional, Clasificación u Homologación, no es necesaria la homologación de los títulos de los profesionales al menos durante el proceso de contratación.

Seguridad de ejecución del proyecto:

Muchos proyectos, nacionales e internacionales, que las empresas españolas persiguen, no se realizan finalmente por falta de financiación. Los proyectos multilaterales, una vez convocada la licitación, tienen la seguridad de que se van a llevar a cabo, ya que el organismo ha estudiado previamente los mismos y provee la financiación para su ejecución.

Trabajar con Organismos multilaterales otorga buenas referencias:

Participar en proyectos multilaterales otorga muy buenas referencias en el mercado ya que estos organismos exigen disponer de una sólida capacidad técnica y económica.

Seguridad en el cobro:

Permite la protección en los países en vías de desarrollo que, en general, tienen más riesgo, bien porque contratamos directamente con el Organismo Multilateral o porque fiscaliza todo el proceso para el caso en que lo financia.

Procedimientos estandarizados:

Los procedimientos de las distintas instituciones son procedimientos propios y estandarizados, lo que permite a las empresas licitar a diferentes países conociendo un único procedimiento.

Asimismo, aunque existen peculiaridades en los procedimientos de las distintas instituciones que financian o subvencionan proyectos y en función de la tipología de los mismos (bienes, obras y ser vicios), existen suficientes elementos comunes que facilitan a la empresa la participación en licitaciones ante estos organismos.

Gran transparencia:

Las políticas de adquisiciones de los diferentes Organismos reflejan el interés de los mismos y de los países miembros para garantizar la transparencia, la competencia, la igualdad de oportunidades y los principios de economía, eficiencia e integridad en las adquisiciones de los proyectos financiados. Todos estos Organismos están sujetos a políticas de transparencia. Los Bancos persiguen las prácticas fraudulentas e incluso publican listas de las empresas que estuvieron involucradas en prácticas fraudulentas, corruptas, colusorias, coercitivas u obstructivas en violación de las políticas anticorrupción de los mismos.

Es un procedimiento barato que requiere de una inversión económica gradual:

Es un procedimiento de internacionalización que requiere de una inversión económica que es reducida al inicio y cuya cuantía se incrementa a medida que incrementan también las posibilidades de éxito en la adjudicación.

No necesita capacidad financiera adicional:

En la mayor parte de los casos, una vez realizada la adjudicación del contrato, a la firma del mismo la empresa recibe un anticipo por un importe que supone entre un 20% y un 30% del importe total del mismo. Esto hace que el Cash flow del proyecto sea positivo desde el inicio, se disponga de liquidez para hacer frente a los pagos derivados del proyecto y que la empresa no necesite de financiación adicional para llevarlo a cabo.

12. RESUMEN.

12.1. Mercado multilateral y Principales instituciones.

- ↘ Entre las diferentes vías de internacionalización y respecto a ellas, **las licitaciones multilaterales suponen una de las vías más seguras y presentan múltiples ventajas.**
- ↘ Los distintos Organismos multilaterales presentan diferentes principios de asociación, estatutos, tipologías, procedimientos de contratación, etc. Con objeto de simplificar podemos distinguir **cinco grandes grupos de organismos**: Grupo Banco Mundial, Bancos regionales de desarrollo, Europeaid, Agencias de Naciones Unidas y Agencias Bilaterales.
- ↘ **Las Instituciones tienen objetivos y prioridades diferentes.** Para conseguir estos objetivos, las IFM han diseñado unas estrategias que se concretan en diferentes programas y proyectos en una gran variedad de sectores y para diferentes productos y servicios.
- ↘ Una vez tengamos un listado de sectores/mercados que nos interesen, es el momento de **sondear cuáles son las IFM que más nos interesan también en función de si nuestros productos/servicios encajan con su estrategia.**

12.2. Búsqueda de oportunidades.

- ↘ Es **importante conocer el ciclo de vida de los proyectos multilaterales porque existen oportunidades en todas las fases del mismo** y no solo en la fase de ejecución y porque siguiendo los proyectos desde el inicio, la empresa puede ir preparándose para cuando salga el Plan de adquisiciones.
- ↘ **Existen diferentes fuentes donde podemos buscar información de las oportunidades de negocio existentes para nuestra empresa.** Fuentes directas, acudiendo a la información facilitada por las propias instituciones multilaterales u Organismos ejecutores, y Fuentes indirectas, acudiendo a diferentes sitios webs donde se recopila la información de las mismas.
- ↘ En el mercado multilateral, **en la fase de gestión de los proyectos, existen oportunidades de realización de servicios de consultoría para las empresas, pero también se pueden encontrar interesantes oportunidades para consultores individuales.**
- ↘ **Es conveniente establecer una estrategia de búsqueda de oportunidades** en la que se cuente con un sistema de alertas de las licitaciones, pero también en la que la empresa se registre en aquellos sitios webs obligatorios y/o recomendables, se realice seguimiento de los proyectos desde su inicio, se mantenga el contacto con los Team leaders de los proyectos, etc. Todo ello para **obtener la máxima información que nos permita posicionarnos y seleccionar aquellos proyectos en los que tenemos más posibilidad de éxito.**

12.3. Procedimientos de licitación.

- ↘ **Los principales grupos de instituciones de ayuda al desarrollo tienen procedimientos de licitación diferentes en función del tipo de contratación necesario para la ejecución de los proyectos**

(servicios, obras y bienes). La utilización de uno u otro por parte de los organismos, se determina generalmente por el importe de la contratación.

- ↳ Los diferentes procedimientos de licitación, determinan el modo de publicación de los anuncios, lo que debemos tener en cuenta para identificar las oportunidades de negocio.
- ↳ Cada institución establece los criterios que han de cumplir las empresas licitadoras y quienes pueden optar a estas contrataciones (elegibilidad).
- ↳ Existen diferentes procedimientos de selección, en función del peso de la calidad y el precio en la evaluación de las ofertas. Conocerlos nos permitirá preparar mejor nuestra oferta de cara a la evaluación de la misma.
- ↳ Las evaluaciones de obras suelen dar un gran peso al precio en la evaluación de las ofertas. Sin embargo, para la contratación de servicios se pondera la calidad de la oferta técnica y la oferta financiera. En función del tipo de proyecto del que se trate, hay distintos medios de selección para dar mayor o menor peso al precio, aunque el más utilizado en bancos de desarrollo es la Selección basada en la Calidad y el Costo (SBCC).

12.4. Proceso de contratación de ingeniería.

- ↳ Las solicitudes de expresiones de interés son publicadas bajo la forma de **Anuncio Específico de Adquisiciones (AEA)** y se basan en un modelo proporcionado por el banco en cuestión. Algunas de ellas cuentan con más información que otras, aunque normalmente disponen de una serie de campos que son estándar y que se repiten en todos los AEAs. El procedimiento que siga la empresa desde el inicio es muy importante. Un error en la elección de la oferta podría provocar un alto coste a la empresa.
- ↳ El principal objetivo de los Bancos en la publicación de las **Expresiones de interés (EOI)** es **informar a la mayor cantidad posible de consultores elegibles acerca de una oportunidad de consultoría bajo una financiación del banco asignado**. Un EOI es una oportunidad clave para los consultores para diferenciarse de sus competidores, durante esta primera fase de asignación.
- ↳ Una vez realizado el paso de elaboración de Expresiones de Interés, y **tras entrar en lista corta en el proceso es muy importante realizar una estrategia adecuada a cada una de las licitaciones, con objeto de determinar nuestra participación y la forma de realizarlo**. Es necesario estudiar correctamente las necesidades de cooperación a través de asociación o consorcios, y el apoyo necesario en su caso a través de técnicos externos a nuestra organización.
- ↳ **Debemos ser muy estrictos en la realización de la propuesta, manteniendo los formatos facilitados por el cliente, y realizar una adecuada comunicación con el organismo contratante a través de los mecanismos que nos facilitan para ello**, como las reuniones previas o la posibilidad de realización de consultas.

12.5. Proceso de contratación de ejecución de obras y bienes.

- ↳ Es importante el procedimiento de selección de proyectos, **cuantificando los riesgos y oportunidades de cada uno de los proyectos, con objeto de obtener resultados más eficaces**.
- ↳ En licitaciones internacionales de obras en bancos de desarrollos realizaremos oferta **directamente**, a excepción de obras complejas en las que existe una precalificación de oferentes.
- ↳ Es importante realizar un **estudio de costes lo más adecuado posible** para ser competitivos. Para ello deberemos analizar los subcontratistas posibles en el mercado nacional.
- ↳ **En el procedimiento de adjudicación, el factor fundamental es el precio de la propuesta**, siempre que cumplamos con los requerimientos técnicos y financieros fijados en los pliegos.

12.6. Gestión de un proyecto

- ↳ **Lo primero que debemos hacer para confeccionar un proyecto eficientemente es conocer en profundidad lo que se persigue y cuáles son las expectativas del cliente y del resto de agentes que rodean a la ejecución del proyecto.**
- ↳ Es necesario que todos los miembros del proyecto lo conozcan y asuman sus responsabilidades en cada puesto asignado, por ello se crea un organigrama para cada proyecto.
- ↳ **Con una buena gestión del tiempo, intentaremos ajustarnos a los plazos previstos en el proyecto.** Los proyectos consisten en una sucesión de actividades que se pueden ordenar como se mostró anteriormente en las diferentes etapas, o como lo denominaremos a partir de ahora “fases e hitos”.
- ↳ **El área de gestión de costes tiene como objetivo que el proyecto se ejecute dentro del presupuesto aprobado y que se mantenga el margen bruto previsto al inicio.** Se trata, por tanto, del diseño y la gestión de los procesos que aseguren el cumplimiento del presupuesto, el control de costes durante la ejecución y la propia viabilidad financiera del proyecto.
- ↳ **Una vez realizada la planificación del proyecto, se puede proceder a la ejecución del mismo que consiste en la realización de todas las actividades programadas en la secuencia, fecha e importes establecidos y la entrega de productos o prestación de servicios reflejados en el contrato.**
- ↳ **Los procesos de cierre del proyecto se refieren a todas las actividades encaminadas a la finalización de la ejecución, entrega final y liquidación del contrato principal y los contratos con los proveedores que se hayan firmado.**

12.7. Planificación multilateral

- ↳ **Uno de los aspectos clave para tener éxito en el mercado multilateral es realizar un correcto análisis y decisión de las unidades de negocio a internacionalizar.**
- ↳ Asimismo, **adecuar la empresa para operar en el mercado multilateral es un requisito básico.** Todas las áreas de la misma se ven afectadas en alguna medida por la decisión de afrontar la internacionalización de la empresa, también en el caso de que esta salida al exterior se realice a través de la contratación pública internacional.
- ↳ **Un Plan de negocio multilateral debe incluir al menos:** Conclusiones del diagnóstico interno de empresa, definición de objetivos, organización y medios implicados, plan de acción (actividades), presupuesto, herramientas e indicadores de seguimiento y evaluación del plan.