

GUÍA SOBRE ADQUISICIONES



Estrategia de Adquisiciones para Proyectos de Desarrollo

Guía de la estrategia de formato abreviado

Febrero de 2017

Publicado el 1 de febrero de 2017 - Segunda Edición

Copyright © 2016

The World Bank
1818 H Street NW
Washington DC 20433
Teléfono: (+1) 202-473-1000
Internet: www.worldbank.org

Descargo de responsabilidad

Este documento ha sido preparado por el personal del Banco Mundial. Las opiniones, interpretaciones y conclusiones aquí expresadas no son necesariamente reflejo de la opinión del Banco Mundial, de su Directorio Ejecutivo ni de los Gobiernos que representan.

Derechos y autorizaciones

El material contenido en esta publicación está sujeto a derechos de autor. El Banco Mundial alienta la difusión de sus conocimientos y autoriza la reproducción total o parcial de este documento para fines no comerciales en tanto se cite la fuente. Cualquier consulta sobre derechos y licencias, incluidos derechos subsidiarios, deberá dirigirse a la siguiente dirección:

Office of the Publisher
The World Bank
1818 H Street NW
Washington, DC 20433
Fax: (+1) 202-522-2422
Correo electrónico: pubrights@worldbank.org

Siglas usuales y definición de términos

En esta sección se explica el significado de las siglas más usuales y se definen los términos empleados en la presente guía.

Sigla/término	Denominación completa/definición
AIF	Asociación Internacional de Fomento, entidad que forma parte del Grupo Banco Mundial.
Arreglos de adquisiciones	Combinación de métodos de selección y opciones de acceso al mercado.
Banco	El Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) o la Asociación Internacional de Fomento (AIF), ya sea que actúen por cuenta propia o en calidad de administrador de fondos fiduciarios solventados por otros donantes.
Bienes	Categoría de adquisiciones que incluye: productos básicos, materias primas, maquinarias, equipos, vehículos, elementos de Plantas y servicios conexos, como transporte, seguros, instalación, puesta en marcha, capacitación y mantenimiento inicial.
BIRF	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, entidad que forma parte del Grupo Banco Mundial.
DAFO	Significa “debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades” y se refiere a una herramienta de análisis que puede respaldar la evaluación de la capacidad del Prestatario, el análisis de mercado y la evaluación de los riesgos de las adquisiciones.
Diálogo Competitivo	Método de selección para la adquisición de Bienes y la contratación de Obras y Servicios de No Consultoría descrito en los párrafos 6.39 a 6.41 y en el anexo XIII de las Regulaciones de Adquisiciones.
Documentos estándar de adquisiciones	Documentos de adquisiciones emitidos por el Banco para uso de los Prestatarios en los proyectos de inversión que este financia. Esta categoría incluye el Anuncio General de Adquisiciones, el Anuncio Específico de Adquisiciones, los documentos estándar de Precalificación, los documentos

Sigla/término	Denominación completa/definición
	de Selección Inicial, los documentos de Solicitud de Ofertas y los documentos de Solicitud de Propuestas.
Estrategia de Adquisiciones para Proyectos de Desarrollo	Documento de estrategia a nivel de proyectos, redactado por el Prestatario, en el que se describe la forma en que las adquisiciones relativas a las operaciones de financiamiento para proyectos de inversión respaldan los objetivos de desarrollo de dicho proyecto y permiten optimizar los recursos.
Financiamiento de Proyectos de Inversión	Financiamiento que proporciona el Banco para proyectos de inversión y que tiene como meta promover la reducción de la pobreza y el desarrollo sostenible. En este tipo de financiamiento se respaldan proyectos con objetivos, actividades y resultados de desarrollo definidos, y los fondos del Banco se desembolsan para cubrir gastos admisibles específicos.
Incoterms	Términos internacionales de comercio correspondientes a bienes, publicados por la Cámara Internacional de Comercio.
Método de adquisición	Diseño general de las adquisiciones basadas en los principios de adecuación al propósito para adjudicar contratos que cumplan con los objetivos de desarrollo del proyecto y la optimización de los recursos. Esto incluye los arreglos para las adquisiciones, la gestión de los riesgos de las adquisiciones, la estrategia de contratación, la participación del mercado, la redacción de los requisitos y la gestión de los contratos (según corresponda).
Obras	Categoría de adquisiciones que se refiere a la construcción, reparación, rehabilitación, demolición, restauración, mantenimiento de estructuras de obras civiles y los servicios conexos, como el transporte, los seguros, la instalación, la puesta en marcha y la capacitación.
PESTLE	PESTLE (sigla en inglés que en español significa “político, económico, social, tecnológico, legislativo y ambiental”) es una herramienta de análisis que permite evaluar cada uno de los factores a los que hace referencia.
Plan de Adquisiciones	Plan de Adquisiciones del Prestatario para los proyectos de inversión financiados por el Banco, tal como se lo describe

Sigla/término	Denominación completa/definición
	en los párrafos 4.4 y 4.5 de las Regulaciones de Adquisiciones, e incorporado mediante referencia al Convenio Legal.
Planta	Categoría de adquisiciones vinculada con el suministro de instalaciones equipadas, como las que se construyen sobre la base del diseño, el suministro, la instalación, la puesta en marcha, el mantenimiento, la modificación y la protección.
Precalificación	Proceso de preselección que puede realizarse antes de emitir una Solicitud de Ofertas para la adquisición de Bienes o la contratación de Obras o Servicios de No Consultoría.
Prestatario	Prestatario o receptor del financiamiento para proyectos de inversión y cualquier otra entidad que participe en la ejecución de un proyecto de inversión financiado por este medio.
Proceso de adquisición	Proceso que comienza con la identificación de una necesidad y continúa con la planificación, la redacción de los requisitos o las especificaciones, el análisis presupuestario, la selección, la adjudicación del contrato y su gestión. Finaliza el último día del período de garantía
Proponente	Entidad individual o asociación temporal que presenta una Propuesta para el suministro de Bienes, Obras o Servicios de No Consultoría en respuesta a una Solicitud de Propuestas.
Propuesta	Idea presentada en respuesta a una Solicitud de Propuestas, que puede incluir o no el precio, elaborada por una parte interesada en suministrar Bienes, Obras, Servicios de Consultoría o Servicios de No Consultoría.
Reclamo	Reclamo vinculado con las adquisiciones, tal como se lo describe en los párrafos 3.26 a 3.31 y en el anexo III, "Reclamos vinculados con las adquisiciones", de las Regulaciones de Adquisiciones.
Regulaciones de Adquisiciones	Regulaciones de Adquisiciones para Prestatarios en Proyectos de Inversión, elaboradas por el Banco Mundial.

Sigla/término	Denominación completa/definición
Selección Inicial	Proceso de preselección (elaboración de la Lista Corta) que se realiza antes de emitir una Solicitud de Propuestas para la adquisición de Bienes, Obras o Servicios de No Consultoría.
Servicios de No Consultoría	Servicios que no son de Consultoría. Por lo general, este tipo de servicios se ofrece y se contrata sobre la base de la obtención de resultados medibles, para los cuales se pueden identificar claramente parámetros de desempeño aplicables de manera uniforme. Como ejemplos cabe mencionar: perforaciones, fotografías aéreas, imágenes satelitales, confección de mapas y tareas similares.
VfM	Siglas en inglés del término “ <i>Value for Money</i> ” que significa la Relación calidad-precio óptima.

Índice

Sección I. Introducción	1
Sección II. Antecedentes	3
2.1 Selección del enfoque y el modelo de EAPD adecuados.....	3
2.2 Preparación de la EAPD y el ciclo del proyecto.....	4
Sección III. Cómo completar la EAPD	7
3.1 Introducción	7
3.2 El contenido de la EAPD de formato abreviado	7
3.3 Reseña del proyecto	7
3.4 Evaluación estratégica del contexto operativo y la capacidad del Prestatario	8
3.5 Contexto operativo	8
3.6 Evaluación de la experiencia previa y las aptitudes del Prestatario y la unidad de ejecución del proyecto	9
3.7 Investigación y análisis de mercado	12
3.8 Alcance del análisis de mercado.....	12
3.9 Resultados del análisis de mercado.....	13
3.10 Fuentes de información	14
3.11 Cómo realizar el análisis de mercado	14
3.12 Determinación de las preferencias de los proveedores	14
3.13 Participación del mercado	16
Sección IV. Análisis de riesgos de las adquisiciones	17
4.1 Enfoque del análisis de riesgos de las adquisiciones	17
Sección V. Objetivos de las adquisiciones	19
Sección VI. Opciones de adquisiciones y recomendación	21
6.1 Consideraciones generales para diseñar un método de adquisición	22
6.2 Diseño del método de adquisición.....	24
6.3 Requisitos	25

6.4	Especificaciones	25
6.5	Adquisiciones sostenibles.....	25
6.6	Estrategia de contratación.....	26
6.7	Tipo de contrato	26
6.8	Mecanismo de determinación de precios y costos	26
6.9	Relación con los proveedores.....	27
6.10	Ajustes de precios	28
6.11	Forma del contrato (términos y condiciones).....	28
6.12	Métodos de selección.....	28
6.13	Métodos de evaluación.....	29
6.14	Análisis de las opciones para determinar el método de adquisición preferido.....	29
6.15	Evaluación del método de adquisición en comparación con los objetivos de las adquisiciones.....	30
6.16	Examen de los riesgos de las adquisiciones para establecer el método de adquisición que permita abordar con más eficacia los riesgos conocidos.....	31
Sección VII. Mecanismos preferidos para las actividades de poco valor y bajo riesgo		323
Sección VIII. Resumen de la EAPD para respaldar la preparación del documento de evaluación inicial del proyecto por parte del Banco		325
Anexo I. Modelo de la EAPD de formato abreviado		327

Sección I. Introducción

La Estrategia de Adquisiciones para Proyectos de Desarrollo (EAPD) es una metodología que ayuda a determinar el método óptimo para obtener los resultados adecuados en materia de adquisiciones.

En la EAPD se solicita a los Prestatarios que consideren, entre otros aspectos, la situación del mercado, el contexto operativo, la experiencia previa y los riesgos existentes, y determinen, a partir de esa información, el método de adquisición adecuado que permitirá obtener la respuesta de mercado más apropiada. Cuando se emplea un método de adquisición adecuado, hay muchas más probabilidades de que participen los proveedores indicados y se reciban mejores Ofertas, y de que aumenten, en términos generales, las posibilidades de optimizar los recursos. Por lo tanto, determinar el método de adquisición adecuado, sobre la base del análisis correspondiente, es una actividad esencial que afectará cada paso del proceso de adquisiciones y, más adelante, la ejecución del proyecto.

Esta guía se debe utilizar para completar la EAPD de formato abreviado que se incluye en el anexo I. Aquí se ofrece un enfoque estructurado para que los Prestatarios utilicen un conjunto moderno de herramientas y técnicas de adquisiciones que permitan lograr en la mayor medida posible la optimización de los recursos en los proyectos de inversión financiados.

Al igual que la preparación general de la EAPD, el uso y la aplicación de estas herramientas debe ser proporcional al nivel de investigación de mercado y la información necesaria para elaborar un método de adquisición que sea adecuado a los fines previstos. No se espera que se utilicen todas las herramientas detalladas, sino solo las más convenientes para las circunstancias individuales del proyecto. Como mínimo, el Prestatario deberá utilizar la herramienta de posicionamiento de suministros (que se detalla en la subsección referida a la preparación de la EAPD y el ciclo del proyecto) y la herramienta de determinación de las preferencias de los proveedores (que se detalla en la siguiente subsección) para orientar la aplicación del método de adquisición adecuado.

El nivel de detalle de la EAPD debe ser proporcional al riesgo, el valor, el contexto, la naturaleza y la complejidad del proyecto.

Esta guía debe leerse en conjunto con las Regulaciones de Adquisiciones para Prestatarios en Proyectos de Inversión del Banco Mundial.

Como referencia, también está disponible una versión más detallada, la guía detallada sobre la EAPD de formato ampliado, que ofrece más información y explicaciones sobre las herramientas y técnicas de adquisiciones. Asimismo, se ofrece una serie de videos explicativos en los que se muestra el uso de las principales herramientas de adquisiciones en el proceso de la EAPD (www.worldbank.org/procurement). En el futuro se publicarán ejemplos de EAPD de formato abreviado completadas como estudios de casos.

Sección II. Antecedentes

La EAPD y el Plan de Adquisiciones son documentos que el Prestatario elabora como parte del proceso de preparación de los proyectos que reciben financiamiento de inversión. El Banco examina la EAPD junto con el Plan de Adquisiciones como parte de la evaluación inicial del proyecto y llega a un acuerdo con el Prestatario sobre el Plan de Adquisiciones antes de que concluyan las negociaciones del préstamo.

La EAPD no requiere una aprobación formal; sin embargo, el resumen de la EAPD formará parte del documento de evaluación inicial del proyecto del Banco, en el que se sintetizan todas las actividades relacionadas con la preparación del proyecto; el Banco considerará el resumen de la EAPD como parte del paquete general de dicho documento y determinará si se puede aprobar el conjunto. También como parte de la preparación del proyecto, a partir del análisis realizado en la EAPD se elabora un Plan de Adquisiciones, que está sujeto a la no objeción del Banco.

En situaciones de urgente necesidad de asistencia, como desastres naturales/causados por el ser humano o conflictos reconocidos por el Banco, el Prestatario solo debe preparar una EAPD resumida de nivel elevado tan pronto como pueda. En estas situaciones, la EAPD puede examinarse con el Banco más adelante, durante la ejecución.

2.1 Selección del enfoque y el modelo de EAPD adecuados

En la gran mayoría de los proyectos financiados por el Banco deberá completarse una EAPD de formato abreviado. En el cuadro I se detallan el tipo de adquisiciones o contrato, el riesgo en materia de adquisiciones y los umbrales que se deben utilizar para determinar cuándo se necesita una EAPD de formato abreviado. Si el alcance de las adquisiciones (según el tipo de contrato, el costo y el riesgo relativo a las adquisiciones) en el marco de un proyecto no incluye contratos que superen los valores del cuadro, por lo general se elaborará una EAPD de formato abreviado.

La calificación del riesgo de las adquisiciones que se muestra en el cuadro debe ser convenida entre el Prestatario y el Banco. Estos también deben acordar cuándo se requiere una EAPD de formato abreviado.

Tipo de adquisición/contrato	Umbrales para el uso del modelo de la EAPD de formato ampliado como una función del riesgo de las adquisiciones			
	Costo estimado del contrato (millones de USD)			
Obras	≥ 200	≥ 115	≥ 75	≥ 50
Bienes, tecnología de la información y Servicios de No Consultoría	≥ 125	≥ 75	≥ 50	≥ 30
Servicios de Consultores	≥ 40	≥ 30	≥ 20	≥ 15
Riesgo de las adquisiciones	Bajo	Moderado	Sustancial	Alto

Cuadro I: Umbrales para la utilización de una EAPD de formato ampliado

2.2 Preparación de la EAPD y el ciclo del proyecto

La preparación de la EAPD debe comenzar lo antes posible en el ciclo del proyecto, normalmente en la etapa conceptual del proyecto, una vez que se han identificado los principales contratos.

En la EAPD se sientan las bases para preparar el Plan de Adquisiciones, que incluye una descripción de los contratos de adquisiciones, los riesgos de las adquisiciones, los valores de los contratos, las opciones de acceso al mercado y los métodos de selección. Deberá prepararse una sola EAPD para todos los contratos necesarios en el marco de un proyecto. La EAPD deberá contener una descripción suficientemente detallada del método de adquisición para todas las adquisiciones que hayan de realizarse durante, al menos, los primeros 18 meses del proyecto, y deberá actualizarse para las adquisiciones restantes a medida que se obtenga información significativa. En consecuencia, se deberá preparar y acordar con el Banco un Plan de Adquisiciones para los primeros 18 meses del proyecto antes de las negociaciones. Dicho plan deberá actualizarse cada 12 meses o con mayor frecuencia. Toda actualización del Plan de Adquisiciones deberá presentarse al Banco para su examen y no objeción. Toda modificación del Plan de Adquisiciones debe ser justificada, según corresponda, por el Prestatario a través de una EAPD modificada.

El posicionamiento de suministros es una técnica de adquisiciones que puede utilizarse para determinar los aspectos en los que deben centrarse la investigación y el análisis para la preparación y las actualizaciones subsiguientes de la EAPD. Mediante esta técnica, simplemente se categorizan adquisiciones específicas en función del valor relativo y los riesgos relativos en materia de suministros dentro del proyecto.

El posicionamiento de suministros debe llevarse a cabo a nivel del proyecto. Luego, cada contrato del proyecto se evalúa teniendo en cuenta los siguientes factores de riesgo en materia de suministros:

- (a) aptitudes y experiencia previa del Prestatario en la adquisición y la gestión de este tipo de contrato;
- (b) singularidad de los requisitos del proyecto o contrato, o dificultad para especificarlos;
- (c) competitividad del mercado y cantidad de potenciales proveedores en el mercado;
- (d) riesgos de ejecución de los contratos; and
- (e) importancia crítica del contrato para la ejecución del proyecto y los objetivos de desarrollo del proyecto.

La evaluación combinada de estos factores de riesgo en materia de suministros debe categorizarse, calificarse (de alto a bajo) y clasificarse. Luego, cada contrato debe representarse en el eje “y” del modelo de posicionamiento de suministros.

La estimación del costo relativo de cada contrato debe representarse en el eje “x”. El costo relativo se calcula sobre la base del costo relativo del contrato en comparación con el costo total estimado de las adquisiciones del proyecto. Normalmente, se considera que el costo de

un contrato es elevado cuando equivale al 1 % o más de los costos totales estimados de las adquisiciones del proyecto.

Al representar los contratos en el modelo de posicionamiento de suministros, se ubicará al contrato en uno de los cuatro cuadrantes mencionados. En esta etapa, los contratos no deben dividirse artificialmente en lotes más pequeños (aunque ello puede ser conveniente una vez que se concluye el análisis de la EAPD y se determina que el procedimiento es necesario como parte del método de adquisición), mientras que la oportunidad para agrupar contratos similares también debe considerarse más adelante en la preparación de la EAPD.

El hecho de que el contrato de un proyecto se categorice como adquisición táctica indica que existe un nivel relativamente bajo de riesgo en materia de suministros y que, por ende, se requiere proporcionalmente menos investigación y análisis. El hecho de que alguno de los contratos se categorice como de seguridad estratégica o de importancia crítica estratégica indica que existe un nivel relativamente alto de riesgo en materia de suministros y que, por ende, se requiere un mayor nivel de análisis, debida diligencia y esfuerzo. En circunstancias normales, los contratos que son adquisiciones tácticas deben registrarse simplemente por el método de adquisición que se resume en la sección VI del modelo de la EAPD, en el anexo I (mecanismo preferido para contratos de menor valor y menor riesgo).

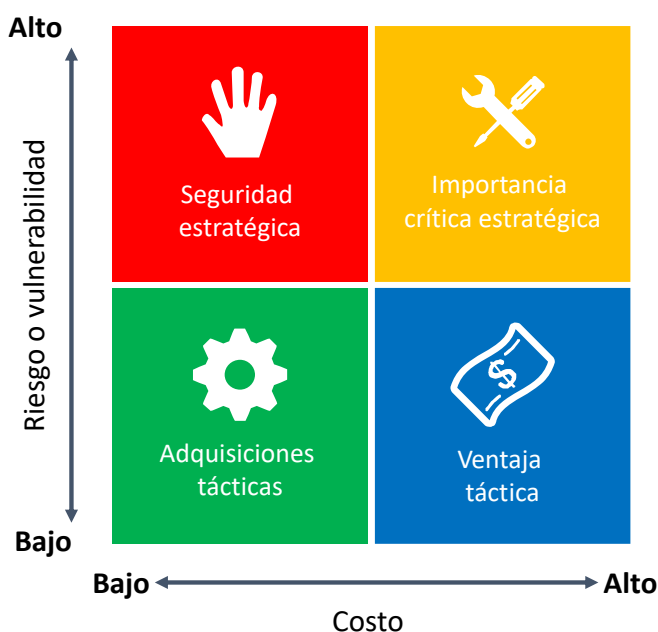


Gráfico I: Matriz de posicionamiento de suministros

Una vez completada la evaluación del posicionamiento de suministros, el Prestatario deberá usar su buen juicio para asegurarse de que la ubicación del contrato en el modelo sea realista. Cuando no haya información o datos disponibles, deberá establecer “supuestos” y basarse en su mejor juicio. Estos “supuestos” y juicios deberán examinarse a medida que se prepara la EAPD y, si han registrado cambios importantes, el Prestatario deberá revisar la evaluación del posicionamiento de suministros de ser necesario.

Sección III. Cómo completar la EAPD

3.1 Introducción

En el modelo de la EAPD de formato abreviado se orienta al Prestatario a través de una serie de etapas clave que contribuyen a diseñar un método de adquisición para generar un conjunto de arreglos para las adquisiciones adecuado a los fines previstos. El método de adquisición debe tener como objetivo garantizar que los proveedores (incluidos los contratistas y los Consultores) más capaces de optimizar los recursos y cumplir los objetivos de desarrollo del proyecto se vean motivados a presentar Ofertas, y que, en definitiva, se seleccione al proveedor adecuado para la adjudicación.

3.2 El contenido de la EAPD de formato abreviado

El método de adquisición adecuado a los fines previstos deberá describirse dentro de las siete secciones de la EAPD que figuran a continuación:

- (a) reseña del proyecto;
- (b) evaluación estratégica del contexto operativo y la capacidad del Prestatario;
- (c) análisis de riesgo de las adquisiciones;
- (d) objetivos de las adquisiciones;
- (e) opciones de métodos de adquisición y recomendaciones;
- (f) mecanismos preferidos para los contratos de bajo valor y bajo riesgo; and
- (g) resumen de la EAPD para respaldar la preparación del documento de evaluación inicial del proyecto por parte del Banco.

En esta guía se describe el contenido que debe considerarse en cada sección de la EAPD.

3.3 Reseña del proyecto

Esta sección de la EAPD es principalmente descriptiva; su objetivo es resumir brevemente el proyecto en términos de escala y requisitos. Gran parte de la información que se necesita en esta sección puede extraerse de la nota sobre la idea del proyecto. Esta sección debe incluir lo siguiente:

- (a) un resumen de los principales objetivos de desarrollo del proyecto; and
- (b) una descripción del proyecto: para cada contrato o subcontrato, debe haber una descripción breve de lo que se exige de los proveedores, incluida la estimación de costos.

3.4 Evaluación estratégica del contexto operativo y la capacidad del Prestatario

En esta sección de la EAPD se evalúan tres dimensiones diferentes, pero interrelacionadas, de la capacidad y el riesgo:

- (a) contexto operativo;
- (b) capacidad del Prestatario y unidad de ejecución del proyecto; and
- (c) análisis del mercado.

Esta sección también está diseñada para ofrecer los ***niveles apropiados y proporcionales*** de investigación y análisis que orientarán y ***justificarán*** el método de adquisición seleccionado.

Al final de cada subsección del modelo de la EAPD, el Prestatario deberá documentar las conclusiones basadas en las evaluaciones individuales realizadas. Las conclusiones deberán centrarse en los factores que será necesario considerar y abordar en el método de adquisición, por ejemplo, los requisitos de fortalecimiento de la capacidad del Prestatario, el enfoque de participación del mercado, y una reseña de las opciones disponibles para el método de adquisición de cada contrato.

3.5 Contexto operativo

En la EAPD se deberán analizar y tener en cuenta los factores del contexto operativo que puedan afectar el método de adquisición, la motivación de los proveedores para participar y el éxito de los contratos posteriores. Se deberán incluir:

- (a) **Aspectos relacionados con la gestión institucional:** Situaciones de fragilidad, conflicto o inestabilidad que pueden generar problemas de seguridad; intervención del Estado en el sector económico específico (por ejemplo, cuando las empresas estatales reciben subsidios del Gobierno), procesos legislativos que pueden regular el mercado/a los proveedores; el marco jurídico general, y las situaciones de desastres o emergencia.
- (b) **Aspectos económicos:** Una economía pequeña que puede generar falta de competencia o dificultad para atraer a proveedores internacionales; altos niveles de inflación que pueden exigir el uso de otra moneda o condiciones que protejan al proveedor de la inflación a fin de motivarlo a participar; la preferencia por la oferta nacional que puede motivar a las empresas locales, pero al mismo tiempo poner en peligro la competencia internacional; el historial de pago en término a los proveedores, y la volatilidad del tipo de cambio.
- (c) **Aspectos relacionados con la sostenibilidad:** Requisitos sobre adquisiciones sostenibles, como el uso de los parámetros ambientales del Estado (por ejemplo, metas de eficiencia en materia de agua/energía), impactos sociales asociados con el trabajo en entornos sensibles, importación de mano de obra y normas laborales.
- (d) **Aspectos tecnológicos:** Velocidad del cambio tecnológico; necesidad de transferir información y contar con información segura para no depender constantemente de los proveedores; acceso a los servicios de Internet y restricciones a dichos servicios;

acceso a los servicios de telefonía móvil y cobertura de dichos servicios; oportunidad de utilizar la tecnología para la ejecución del proyecto y dependencia de dicho uso.

El análisis PESTLE (sigla en inglés que en español significa “político, económico, social, tecnológico, legislativo y ambiental”) es una herramienta útil para respaldar esta evaluación. En la guía detallada sobre la EAPD de formato ampliado se incluye una explicación completa al respecto; en el siguiente gráfico se ilustran algunos de los puntos que deberán considerarse al evaluar el contexto operativo mediante un análisis PESTLE.

Factores políticos	<ul style="list-style-type: none"> Tipo de Gobierno, estabilidad Fragilidad y conflicto Regulación, imperio de la ley 	<ul style="list-style-type: none"> Burocracia, corrupción Participación del Estado en la economía Pequeños Estados
Factores económicos	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento Inflación Tipos de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> Precios de los productos básicos Desempleo Oferta de mano de obra
Factores sociales	<ul style="list-style-type: none"> Aspectos demográficos Normas sociales del Banco Mundial Educación, salud 	<ul style="list-style-type: none"> Comunidades afectadas Conflicto, malestar social Actitudes
Factores tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> Tecnologías emergentes Disponibilidad de información Ritmo de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> Gasto en investigación y desarrollo Acceso diario a la tecnología
Factores jurídicos	<ul style="list-style-type: none"> Participación del Estado Ley de empleo 	<ul style="list-style-type: none"> Ley comercial/de contratos Salud y seguridad
Factores ambientales	<ul style="list-style-type: none"> Cambio climático Legislación local Normas ambientales del Banco Mundial 	<ul style="list-style-type: none"> Eliminación de residuos Impacto y reparación

Gráfico II: Reseña de los factores que deben considerarse al llevar a cabo un análisis PESTLE

El análisis PESTLE puede proporcionar una gran cantidad de información, por lo que es importante considerar qué significan realmente las conclusiones para el método de adquisición. La prioridad es identificar los factores que pueden afectar, de manera positiva y negativa, dicho método, y extraer conclusiones de esta información para orientar el arreglo para las adquisiciones que se diseña y se detalla en la EAPD.

El análisis PESTLE es especialmente útil para identificar riesgos, que deberán considerarse como parte de la gestión de riesgos de las adquisiciones de la sección IV de esta guía.

3.6 Evaluación de la experiencia previa y las capacidades del Prestatario y la unidad de ejecución del proyecto

Esta evaluación tiene como objetivo identificar los factores conocidos, tanto los habilitantes como los limitantes, que puedan afectar la ejecución del proyecto y el método de adquisición que se elabora. Es independiente de la evaluación que lleva a cabo el Banco sobre la capacidad del Prestatario como parte del documento de evaluación inicial del proyecto. Además, deberá

ayudar a identificar las intervenciones tempranas específicas; por ejemplo, la capacitación o el apoyo reforzado que pueden beneficiar al Prestatario, ya sea que provengan del Banco o de otras fuentes.

Al evaluar su capacidad y sus “necesidades” de recursos para planificar, diseñar y ejecutar el método de adquisición, el Prestatario deberá considerar los siguientes factores:

- (a) experiencia previa o historial (bueno y malo) de ejecución de proyectos o adquisiciones similares y ejecución de proyectos del Banco Mundial;
- (b) capacidad de gestión de contratos, aptitud e historial de cumplimiento de los compromisos asumidos durante el proceso de adquisiciones e incluidos en el contrato;
- (c) historial y reputación en el mercado por realizar los pagos contractuales de forma puntual;
- (d) sistemas de gestión de reclamos y solución de diferencias que son creíbles e independientes y generan confianza en todas las partes mediante el tratamiento oportuno y justo de los Reclamos;
- (e) capacidad en materia de adquisiciones (experiencia previa, capacidad técnica para diseñar y preparar especificaciones y documentos de licitación, experiencia en la supervisión de contratos de construcción [si corresponde], pruebas de los artículos adquiridos, disponibilidad de recursos e historial) para llevar a cabo de forma satisfactoria y adecuada a los fines previstos la planificación de las adquisiciones, el proceso de adquisiciones, la evaluación de las Ofertas o Propuestas, la selección de proveedores y la adjudicación de contratos;
- (f) mecanismos para la ejecución del proyecto;
- (g) mecanismos administrativos, incluidos niveles de delegación de facultades para facilitar la adopción oportuna de decisiones;
- (h) mecanismos de inspección;
- (i) agrupación de contratos;
- (j) importancia crítica y uso de los servicios de asesores profesionales (por ejemplo, Consultores) para incrementar la capacidad del Prestatario;
- (k) experiencia en el uso de arreglos alternativos para las adquisiciones; and
- (l) necesidad de solicitar respaldo operacional del Banco en la etapa de ejecución.

Este análisis no solo deberá centrarse en lo que no dio buen resultado y pudo haberse mejorado, sino también en lo que salió bien y las razones del caso.

Entre los aspectos a considerar se incluyen los siguientes:

- (a) ¿Cuál era el mercado?
- (b) ¿Qué proveedores presentaron Ofertas y qué proveedores no aceptaron hacerlo y por qué?
- (c) ¿El proyecto se ejecutó en el plazo y con el costo y la calidad convenidos? ¿Por qué o por qué no?
- (d) ¿Hubo controversias y cuáles fueron las causas?

- (e) En general, ¿hubo niveles adecuados de participación del mercado y de los proveedores? ¿Por qué?
- (f) ¿Qué tipo de especificaciones se utilizaron? ¿Dieron el resultado esperado? ¿Existen elementos de esas especificaciones que puedan ser pertinentes para este proyecto o contrato?
- (g) ¿Qué tipo de método de adquisición se utilizó? Desde una visión retrospectiva, ¿se trató del método que correspondía o podría haberse elaborado un método más eficaz?
- (h) ¿Qué método se utilizó para la gestión del contrato y en qué medida fue eficaz para mantener al proyecto y al proveedor bajo un nivel adecuado de control?
- (i) ¿Qué recursos de personal utilizó el Prestatario? ¿Se identificaron algunas áreas con posterioridad al proyecto en las que el Prestatario se habría beneficiado si hubiera tenido capacidad adicional?

El análisis DAFO (“debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades”) es una herramienta que puede respaldar la evaluación de la capacidad del Prestatario. En la guía detallada sobre la EAPD de formato ampliado se presenta una descripción completa del tema. En el gráfico III se detallan algunas de las consideraciones y preguntas que los Prestatarios deberían tener en cuenta al preparar esta sección del modelo de la EAPD del anexo I.

Fortalezas		Debilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Ventajas de la propuesta • Capacidades • Ventajas competitivas • Puntos de venta únicos • Recursos, activos, personas • Experiencia, conocimientos, datos • Reservas financieras, probables utilidades • Comercialización; alcance, distribución, concientización 	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos innovadores • Ubicación y aspectos geográficos • Precio, valor, calidad • Acreditaciones, calificaciones, certificaciones • Procesos, sistemas, TI, comunicaciones • Aspectos culturales, actitudinales, conductuales • Cobertura de la gestión, sucesión 	<ul style="list-style-type: none"> • Desventajas de la propuesta • Deficiencias en las capacidades • Falta de fuerza competitiva • Reputación, presencia y alcance • Aspectos financieros • Vulnerabilidades propias conocidas • Calendarios, plazos y presiones • Continuidad, solidez de la cadena de suministro 	<ul style="list-style-type: none"> • Flujo de caja, drenaje de efectivo al inicio • Efectos en las actividades principales, distracción • Confiabilidad de los datos, previsibilidad del plan • Moral, compromiso, liderazgo • Acreditaciones, etc. • Procesos y sistemas, etc. • Cobertura de la gestión, sucesión
Oportunidades		Amenazas	
<ul style="list-style-type: none"> • Evolución del mercado • Vulnerabilidades de los competidores • Tendencias del sector o del estilo de vida • Desarrollo e innovación de la tecnología • Influencias mundiales • Nuevos mercados (verticales y horizontales) • Nichos de mercado objetivos • Geografía (exportaciones e importaciones) • Necesidad del mercado de nuevos puntos de venta únicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Respuesta del mercado a las tácticas, por ejemplo, sorpresa • Principales contratos, licitantes • Desarrollo de negocios y productos • Información e investigación • Asociaciones, agencias, distribución • Tendencias de la demanda de volumen del mercado • Influencias estacionales, del clima y de la moda 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectos políticos • Efectos legislativos • Efectos ambientales • Desarrollos de TI • Intenciones de los competidores • Demanda del mercado • Nuevos servicios, tecnologías e ideas • Contratos y asociados vitales • Obstáculos enfrentados 	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidades insuperables • Mercado de empleo • Presiones financieras y crediticias • Economía, nacional y extranjera • Efectos de la estacionalidad y el clima

Gráfico III: Análisis DAFO

La evaluación del Prestatario acerca de su experiencia previa, capacidad, fortalezas y debilidades debe ser respaldada, demostrada y corroborada mediante la referencia a informes creíbles de auditorías independientes o documentación similar. Al elaborar el método de

adquisición, el Prestatario debe demostrar experiencia en la realización de tipos similares de adquisiciones (y arreglos para las adquisiciones) y la ejecución satisfactoria. En los casos en que el método de adquisición propuesto no se haya utilizado previamente (o no se haya ejecutado de forma satisfactoria), el Prestatario debe explicar cómo adquirirá la capacidad y las aptitudes necesarias para aplicar el método de adquisición. Todos los riesgos conexos deberán considerarse como parte del análisis de riesgo de las adquisiciones incluido en la sección III del modelo de la EAPD del anexo I.

3.7 Investigación y análisis de mercado

El objetivo de la investigación y el análisis de mercado es comprender debidamente los sectores del mercado que se ha determinado que tienen el potencial de presentar Ofertas por los Bienes, Servicios u Obras que se requieren para un contrato dentro de un proyecto. De este modo, se garantiza que el eventual método de adquisición aumente al máximo las probabilidades de que participen los proveedores adecuados y se seleccione al proveedor indicado (reduciendo al mínimo la cantidad de procesos de adquisiciones fallidos debido a la falta de Ofertas o a que los tipos de Ofertas no son los adecuados).

En esta sección de la EAPD se deberá explicar cómo funciona el mercado y la forma en que ello afecta el acceso del Prestatario al mercado. Deberá considerarse el mercado desde la perspectiva del Prestatario y de los proveedores que operan en él para determinar los aspectos que motivarán a los proveedores adecuados a participar en las adquisiciones.

Esta información deberá entonces analizarse para diseñar el método de adquisición y garantizar que este se oriente a los mercados y proveedores adecuados, y permita maximizar el interés del mercado, teniendo en cuenta que las adquisiciones de alto valor o perfil no siempre constituyen una motivación suficiente para que participen los proveedores adecuados.

3.8 Alcance del análisis de mercado

El análisis de mercado se realiza para unificar los conocimientos sobre el mercado de suministro actual y lograr claramente lo siguiente:

- (a) identificar el tipo de mercado;
- (b) describir la naturaleza y el verdadero funcionamiento de la competencia;
- (c) establecer la capacidad del mercado de suministro;
- (d) estimar la capacidad total y disponible del mercado de suministro;
- (e) conocer los factores que influyen en el mercado y la manera en que esto puede afectar la participación de los proveedores;
- (f) comprender de qué manera los factores que influyen en el mercado pueden impulsar el cambio y el impacto de este cambio;
- (g) conocer quiénes son los principales proveedores y sus planes para el futuro;
- (h) identificar los costos relacionados con el suministro de Bienes, Servicios y Obras;

- (i) identificar los métodos de determinación de precios que utilizan los proveedores en este mercado;
- (j) establecer las tendencias de los precios en términos de precios reales y métodos de determinación de precios;
- (k) comprender las mejores prácticas actuales en lo que se refiere a métodos de determinación de precios y la disponibilidad de puntos de referencia de costos y precios;
- (l) identificar el riesgo relacionado con el mercado y describir cómo debe gestionarse dicho riesgo;
- (m) evaluar la experiencia previa del Prestatario en la optimización de los recursos al operar en mercados similares;
- (n) describir la manera en que otros clientes del mercado logran la optimización de los recursos y obtienen el resultado adecuado; and
- (o) determinar si es probable que el contrato del Prestatario tenga un impacto positivo o negativo en el mercado (¿presentarán Ofertas los proveedores adecuados?, ¿lo harán de manera correcta para obtener el resultado adecuado?).

3.9 Resultados del análisis de mercado

Como resultado de la investigación y el análisis de mercado, se debe comprender lo siguiente:

- (a) La capacidad del mercado para satisfacer las necesidades del Prestatario, incluidos los niveles habituales de experiencia, los tamaños de paquetes y el desempeño financiero.
- (b) La experiencia previa en el mercado del Prestatario y otros clientes, tanto en proyectos del Banco Mundial como en proyectos ajenos a dicho organismo.
- (c) La visión del mercado acerca del Prestatario (desde la perspectiva de los proveedores) en lo que se refiere a la conveniencia de su contratación (por ejemplo, fiabilidad de los pagos, capacidad en materia de adquisiciones, puntualidad para tomar decisiones, gestión de los reclamos, e imposición de condiciones onerosas), es decir, si es probable que los proveedores adecuados presenten Ofertas, teniendo en cuenta estos aspectos.
- (d) Las modificaciones de los requisitos (si fueran necesarias) para adaptarlos a la capacidad del mercado, o las medidas tendientes a influir en el mercado para que este pueda y esté dispuesto a cumplir con los requisitos no modificados.
- (e) La naturaleza de la competencia y lo que se necesita para garantizar los niveles adecuados de participación.
- (f) Las buenas prácticas actuales para las adquisiciones en el mercado, incluidos métodos de determinación de precios, asignación de riesgos, y puntos de referencia de desempeño y costo.
- (g) Los riesgos identificados y las medidas de mitigación, incluida la asignación de riesgos a la parte que esté en mejores condiciones para gestionarlos. Esto deberá documentarse en la sección III del modelo de la EAPD del anexo I.

- (h) La tolerancia a los riesgos de los mercados (dado que la transferencia de los riesgos a otra parte suele tener un costo, y si el Prestatario intenta transferir demasiados riesgos a los proveedores, estos podrían presentar pocas Ofertas, o ninguna, o bien una Oferta demasiado costosa para ser seleccionada).

Al final de la etapa de investigación de mercado, los Prestatarios deberán realizar lo siguiente:

- (a) Elaborar un enfoque para interactuar con el mercado. Se trata del enfoque que adopta el Prestatario para interactuar directamente con los proveedores a fin de que estos puedan aportar opiniones e ideas sobre las especificaciones o los requisitos previstos, y para crear el mercado adecuado que esté motivado para participar en la licitación de los contratos.
- (b) Identificar las opciones generales de arreglos para las adquisiciones, a saber, una reseña de las opciones disponibles para el método de adquisición de cada contrato, según se describe en la sección VI de esta guía.

3.10 Fuentes de información

La información para el análisis de mercado puede provenir de diversas fuentes. Como punto de partida, siempre que sea posible, el Prestatario deberá tratar de recurrir a investigaciones anteriores, examinar la experiencia previa y su historial de proyectos o contratos similares en circunstancias semejantes.

3.11 Cómo realizar el análisis de mercado

Existen diversas herramientas y técnicas de adquisición disponibles para respaldar el análisis de mercado que no solo ayudan a estructurar la investigación, sino también a analizar la información para extraer conclusiones y elaborar el método de adquisición.

Al igual que la preparación general de la EAPD, el uso y la aplicación de estas herramientas debe ser proporcional al nivel de investigación e información del mercado necesarias para elaborar un método de adquisición adecuado para los fines previstos. No se espera que se utilicen todas las herramientas, sino solo las más adecuadas para las circunstancias individuales. Como mínimo, el Prestatario debe utilizar la herramienta de posicionamiento de suministros (que se detalla en la subsección referida a la preparación de la EAPD y el ciclo del proyecto) y la herramienta de determinación de las preferencias de los proveedores (que se detalla en la siguiente subsección) para orientar la elaboración del método de adquisición adecuado.

La guía detallada sobre la EAPD de formato ampliado constituye una fuente de referencia más amplia sobre herramientas y técnicas adicionales que pueden utilizarse para profundizar este análisis.

3.12 Determinación de las preferencias de los proveedores

Una de las herramientas más útiles para respaldar el análisis de mercado es la determinación de las preferencias de los proveedores. Gracias a ella, los Prestatarios pueden identificar y describir el enfoque que los proveedores normalmente adoptarán al trabajar con ellos

basándose en la segmentación presentada en el modelo. Para determinar la exactitud de la evaluación, el Prestatario deberá considerar, basándose en la experiencia, la forma en que los proveedores responden a las licitaciones, el nivel de éxito y la manera en que reaccionan los proveedores cuando existen problemas de ejecución; esto sirve como un indicador indirecto general para evaluar en qué medida el Prestatario es importante como cliente para el proveedor.

La determinación de las preferencias de los proveedores es una herramienta que permite identificar la opinión que tiene un proveedor sobre el Prestatario (como cliente) y, según esta opinión, el comportamiento que probablemente adoptará el proveedor. Estas “opiniones” se categorizan en cuatro segmentos, como se detalla en el siguiente diagrama. En la guía detallada sobre la EAPD de formato ampliado se proporciona una descripción precisa de esta herramienta y su aplicación.

En términos generales, esto permitirá determinar cuán atractivo resulta el Prestatario como cliente para el proveedor y, a su vez, el nivel de disposición o reticencia que mostrará el proveedor en cuanto al deseo de presentar una Oferta para la Obra, y el correspondiente nivel de esfuerzo que realizará para cumplir los requisitos del Prestatario. Esta herramienta ayuda a determinar la medida en que el Prestatario puede influir en un mercado, a través de su método de adquisición, para lograr los objetivos de desarrollo del proyecto y los objetivos de las adquisiciones (véase la sección V de esta guía).

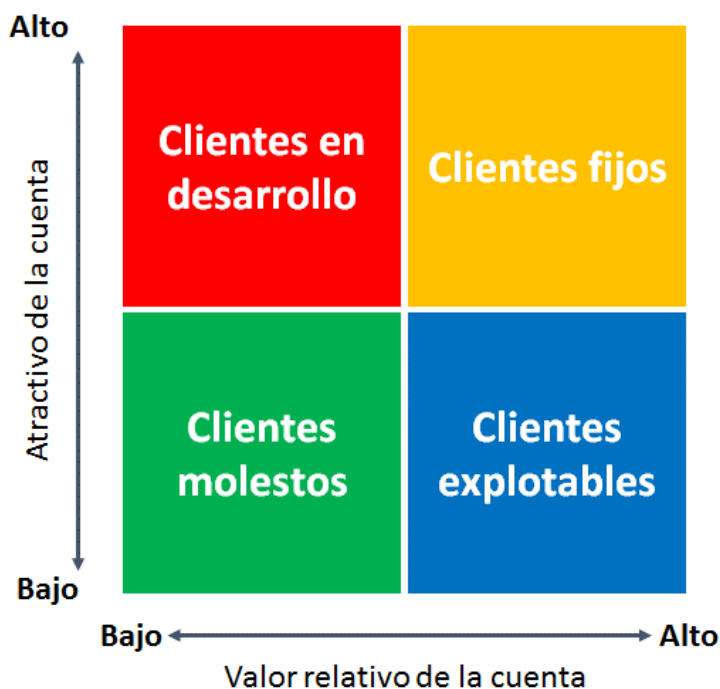


Gráfico IV: Fuentes de información de mercado

Cabe reiterar que el valor de un contrato no hace, por sí solo, que una adquisición o un Prestatario sean atractivos para un potencial proveedor. Más bien, el paquete de valor completo, junto con el comportamiento del Prestatario, brinda información sobre la probable

reacción del proveedor. En un escenario de clasificación ideal, los potenciales proveedores considerarán a los Prestatarios como buenos clientes a los que ya tratan como “clientes fijos” o desearán aumentar el valor relativo de la cuenta a través del “desarrollo”. Lamentablemente, algunos proveedores pueden considerar al Prestatario como un “cliente molesto” al que debe evitarse debido a los altos costos que conlleva hacer negocios, o como alguien que puede ser “explotado” a corto plazo. Entender con precisión esta dinámica, y cómo se la puede modificar para atraer al proveedor adecuado y motivado, es esencial para garantizar que las adquisiciones tengan un resultado satisfactorio.

El resultado de este análisis debe permitir que un Prestatario establezca los factores enumerados a continuación y diseñe un método de adquisición para maximizar el interés del mercado y la participación real en las adquisiciones:

- (a) ¿Qué cambios debe realizar el Prestatario para ser más atractivo a los ojos del mercado?
- (b) ¿Cómo se debe motivar al mercado para que presente Ofertas y ofrezca una solución adecuada para cumplir con los requisitos del Prestatario?
- (c) ¿Cómo se debe interactuar con el mercado para optimizar el nivel de participación de los proveedores en un proceso de licitación?

3.13 Participación del mercado

La participación del mercado es una forma de analizar los requisitos del Prestatario en relación con el mercado y sus proveedores.

Al recurrir a la participación del mercado, los Prestatarios deben asegurarse de que se cumplan los principios básicos de imparcialidad y transparencia tratando en condiciones de igualdad a todos los posibles proveedores. Es especialmente importante que el Prestatario gestione la participación del mercado a fin de evitar las situaciones reales o percibidas de conflictos de intereses en el proceso de adquisiciones, lo que incluye, entre otras cosas, la propia participación del mercado, los requisitos o las especificaciones finales, o los arreglos para adquisiciones seleccionados.

La participación del mercado puede ayudar a establecer la capacidad del mercado para cumplir con los requisitos del Prestatario, brindar ideas sobre enfoques alternativos para cumplir con los requisitos, destacar los posibles riesgos en las primeras etapas del ciclo del proyecto, y proporcionar información sobre el probable interés del mercado. Asimismo, puede motivar a los proveedores adecuados para que presenten Ofertas. Esta información luego debe utilizarse para elaborar un método de adquisición que permita gestionar el riesgo de manera adecuada para todos, sea (en general) más atractivo para el mercado, promueva una mayor competencia y, en definitiva, maximice las oportunidades de cumplir con los objetivos de desarrollo del proyecto del Prestatario.

La participación del mercado puede determinarse de diversas maneras, tales como ejercicios de viabilidad de conceptos, cuestionarios para proveedores, ejercicios de sondeo del mercado, conferencias con proveedores, eventos comerciales, investigaciones de mercado remuneradas y publicación de estrategias de adquisiciones para someterlas a consulta.

Sección IV. Análisis de riesgos de las adquisiciones

El análisis de riesgos de las adquisiciones es el proceso que consiste en identificar y minimizar las probabilidades de que se produzca un riesgo y limitar su impacto en el proyecto. A través de dicho análisis se establece el plan para abordar los riesgos y se advierte que una transferencia inadecuada de los riesgos al proveedor puede reducir la competencia o provocar que no haya ofertas o que las ofertas no sean totalmente adecuadas.

Los principales riesgos identificados en el análisis de la sección III deben resumirse y evaluarse, junto con otros riesgos pertinentes que se hayan identificado mediante el intercambio de ideas. En el análisis de riesgos de las adquisiciones se definen los riesgos, se describen las medidas de mitigación y se asigna el riesgo a un responsable.

4.1 Enfoque del análisis de riesgos de las adquisiciones

Para que la identificación y el análisis de los riesgos de las adquisiciones sean manejables, el Prestatario debe estructurar la evaluación en torno a ocho esferas clave:

- (a) complejidad y competitividad del mercado;
- (b) garantía de entrega y suministro;
- (c) proveedores y relaciones con los proveedores;
- (d) experiencia, capacidad y posibilidades del Prestatario;
- (e) tendencias de costos;
- (f) innovación técnica: nivel y ritmo de cambio;
- (g) sostenibilidad (ambiental, económica, social); and
- (h) entorno comercial y operativo.

Al considerar cómo y dónde pueden mitigarse los riesgos identificados, se deben tener en cuenta las etapas del proceso de adquisición que se detallan a continuación.

- (a) participación del mercado: garantizar que el Prestatario comprenda cómo funciona el mercado y demostrar a los proveedores el beneficio de trabajar con el Prestatario;
- (b) Precalificación y Selección Inicial: garantizar que solo se invite a presentar Ofertas a los proveedores capaces de cumplir con los requisitos;
- (c) especificaciones: garantizar que el Prestatario establezca claramente los requisitos;
- (d) estrategia de contratación (tipo de contrato, condiciones del contrato, mecanismos de determinación de precios, etc.): garantizar que las Ofertas sean competitivas y, en definitiva, permitan lograr una optimización de los recursos demostrable;
- (e) métodos de selección y opciones de acceso al mercado: garantizar que los arreglos para las adquisiciones seleccionados puedan cumplir con los objetivos de desarrollo del proyecto y lograr la optimización de los recursos; and

- (f) métodos de evaluación: garantizar que se seleccione al proveedor más adecuado, y que se gestionen y comprendan todos los riesgos.

Sección V. Objetivos de las adquisiciones

El Prestatario deberá elaborar una lista de objetivos clave de las adquisiciones sobre la base de una evaluación de los objetivos de desarrollo del proyecto, el riesgo de las adquisiciones, la capacidad del Prestatario y el análisis de mercado.

Los objetivos clave de las adquisiciones deben describirse con suficientes detalles, de manera tal que, si se alcanzan, permitan respaldar el logro de los objetivos de desarrollo del proyecto y la optimización de los recursos.

Los objetivos de las adquisiciones deben ser específicos, mensurables, alcanzables y pertinentes, y tener plazos definidos. Asimismo, es importante clasificarlos por orden de prioridad.

Sección VI. Opciones de adquisiciones y recomendación

En esta sección del modelo de la EAPD se resumen las opciones de métodos de adquisiciones para cada uno de los contratos del proyecto. Las pruebas que respaldan o justifican cada método deben extraerse de las secciones anteriores de la EAPD, con suficientes detalles para explicar de forma lógica el método recomendado.

Los resultados de esta sección serán los siguientes:

- (a) un método de adquisición en el que se establece la forma en que el Prestatario abordará el mercado, seleccionará al proveedor adecuado y finalizará el contrato;
- (b) un conjunto de métodos y enfoques de adquisición creado a partir de los métodos de adquisición individuales que se combinan para orientar la preparación del documento de licitación; and
- (c) un Plan de Adquisiciones en el que se resume la forma en que se realizarán las adquisiciones correspondientes a cada contrato del proyecto.

El análisis y la investigación que se realizaron como parte de la EAPD deben integrarse para diseñar los diferentes métodos de adquisición con los que se cuenta para cumplir con los objetivos de las adquisiciones y los objetivos de desarrollo del proyecto. Es probable que se disponga de diversos métodos de adquisición. En esta sección se procura generar métodos alternativos que permitan cumplir con los objetivos de las adquisiciones y los objetivos de desarrollo del proyecto, y determinar luego cuál de dichos métodos tiene más probabilidades de lograr resultados satisfactorios. Siempre que sea posible, el Prestatario deberá elaborar varios métodos de adquisición alternativos y asegurarse de que puedan alcanzar de manera realista los objetivos de las adquisiciones establecidos.

El método de adquisición recomendado deberá seleccionarse una vez que se hayan identificado, descrito y evaluado todas las opciones realistas. Como mínimo, en el análisis de las opciones deberá describirse cada opción de método de adquisición con suficiente detalle para que se puedan evaluar las opciones en función de su capacidad para satisfacer los objetivos de las adquisiciones.

En el modelo de la EAPD de formato abreviado se detallan los diversos enfoques y métodos que deben considerarse para elaborar el método de adquisición adecuado.

Deberá completarse un modelo por cada opción generada, y la columna de la justificación solo deberá completarse una vez finalizado el análisis de las opciones y, en tal caso, solo para justificar el método de adquisición final recomendado.

6.1 Consideraciones generales para diseñar un método de adquisición

A. Posicionamiento de suministros y determinación de las preferencias de los proveedores

Armonizar las necesidades del Prestatario y los posibles comportamientos de los proveedores que pueden presentar Ofertas para los proyectos financiados por el Banco Mundial es una parte fundamental del diseño del método de adquisición.

Como se describió en la sección II, el posicionamiento de suministros es una herramienta de adquisiciones utilizada para evaluar la importancia crítica de los Bienes, Servicios y Obras. En el cuadro II se incluye una reseña de los posibles métodos de adquisición y las medidas de mitigación, segmentados mediante la categorización del posicionamiento de suministros que los Prestatarios deben considerar para formular un método de adquisición.

Prioridad del comprador	Descripción	Enfoque	Mecanismo
Seguridad estratégica <i>Seguridad de los suministros</i>	<ul style="list-style-type: none"> Bienes/Servicios/Obras de costo bajo Importante desde el punto de vista estratégico Escasez de proveedores confiables 	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar el suministro 	<ul style="list-style-type: none"> Contratos a largo plazo Crear una reserva de inventarios Considerar productos alternativos
Importancia crítica estratégica <i>Seguridad de los suministros a buen precio</i>	<ul style="list-style-type: none"> Bienes/Servicios/Obras especializados de costo alto Cantidad limitada de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar los proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> Contrato a mediano o largo plazo Planificación para contingencias
Adquisiciones tácticas <i>Eficiencia en las compras</i>	<ul style="list-style-type: none"> Compras de rutina Bienes/Servicios/Obras de valor bajo y riesgo bajo Numerosos posibles proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> Atención mínima 	<ul style="list-style-type: none"> Contratos/órdenes de compra únicos Compras electrónicas Tarjetas de adquisiciones
Ventaja táctica <i>Mejora del valor a través del uso de tácticas</i>	<ul style="list-style-type: none"> Bienes/Servicios/Obras de valor alto y riesgo bajo Numerosos posibles proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar las ventajas tácticas 	<ul style="list-style-type: none"> Contratos a corto plazo Abastecimiento activo constante para obtener precios competitivos

Cuadro II: Categorización del posicionamiento de suministros

De la misma manera, mediante la determinación de las preferencias de los proveedores se identifican los enfoques que los proveedores utilizan en función de su segmentación de los clientes. En el cuadro III se brinda un panorama del probable enfoque adoptado por un proveedor respecto de un Prestatario (como cliente) en cada categoría.

Prioridad del proveedor	Descripción	Enfoque	Mecanismo
Cientes en desarrollo <i>El proveedor cultiva la relación, brinda un desempeño adecuado y ofrece incentivos.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente tiene potencial. • El cliente es altamente solicitado. • Se realiza un esfuerzo para superar las expectativas del cliente. • Niveles de servicio excepcionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de atención. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultivar la relación con el cliente. • Obtener más negocios. • Los precios se establecen mediante “acuerdos especiales” y la fijación de precios al costo marginal.
Cientes fijos <i>El proveedor intenta retener al cliente.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Principal negocio del proveedor. • Se ofrece un alto nivel de servicio y respuesta. • Se aumenta la rentabilidad de forma discreta. • Se garantiza la rentabilidad constante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión anticipativa de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuida al cliente con un nivel excelente de servicio y entregas. • Se retiene y se amplía el negocio. • Predisposición a formar alianzas estratégicas. • Se procura retener al cliente a través de contratos a largo plazo.
Cientes molestos <i>El proveedor les brinda una atención mínima y procura retirarse.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Se obtiene poco margen de ganancias. • Resulta difícil o costoso prestarle servicios. • No paga las facturas en tiempo y forma. • Se brinda un servicio deficiente. • Objetivos generales del proveedor. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se brinda atención. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se brinda poca atención. • Contratos a corto plazo. • Se retira del negocio.
Cientes explotables <i>El proveedor procura obtener una ventaja a corto plazo.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • En una posición sólida exclusiva. • Se aumentan los precios, se reducen los costos del servicio. • Se procura obtener una ventaja a corto plazo. • Está preparado para arriesgarse a perder al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención mínima 	<ul style="list-style-type: none"> • Se busca el mejor precio. • Se maximizan las utilidades a corto plazo.

Cuadro III: Determinación de las preferencias de los proveedores

El posicionamiento de suministros y la determinación de las preferencias de los proveedores son especialmente útiles cuando se utilizan en conjunto. La comparación de las conclusiones de la determinación de las preferencias de los proveedores y el posicionamiento de suministros permite al Prestatario identificar y evaluar si el método de adquisición típico de un Prestatario basado en la segmentación del posicionamiento de suministros se corresponde con el método típico de los proveedores individuales especificado mediante la determinación de las preferencias de los proveedores.

Un nivel de correspondencia elevado entre el Prestatario y el Proveedor en el método de adquisición es una clara señal de que el método de adquisición indicativo probablemente genere los beneficios previstos. Sin embargo, un nivel escaso de correspondencia es una clara señal de que el método de adquisición indicativo quizá no sea eficaz para generar dichos beneficios.

La comparación de estos dos modelos es especialmente útil para identificar lo siguiente:

- (a) los posibles riesgos que deben considerarse al elaborar un método de adquisición adecuado para los fines previstos;
- (b) los casos en que los Prestatarios tal vez deban modificar la percepción que los proveedores tienen de ellos realizando determinados cambios; por ejemplo, solicitar al Banco que haga pagos directos a los proveedores si al proveedor le preocupan los antecedentes del Prestatario en la puntualidad para realizar los pagos;
- (c) los elementos que deben abordarse en el enfoque de participación del mercado a fin de posicionar positivamente al mercado con respecto al motivo por el cual un proveedor desearía hacer negocios con el Prestatario;

- (d) las medidas que se deben incluir dentro del registro de riesgos, y los planes de contingencia para abordar los riesgos destacados;
- (e) las posibles áreas que podrían tratarse en el marco de la Precalificación para garantizar que los proveedores más adecuados para el Prestatario sean calificados para presentar Ofertas; and
- (f) los posibles criterios de evaluación para garantizar que en la Solicitud de Ofertas o de Propuestas se incluyan preguntas para asegurarse de que los proveedores brinden información que permita identificar a los proveedores más adecuados.

La falta de correspondencia entre los enfoques del Prestatario y los proveedores puede manejarse, siempre que se conozcan y se comprendan las razones pertinentes. Parte de esta información provendrá de los resultados del posicionamiento de suministros y la determinación de las preferencias de los proveedores, pero también de las evaluaciones DAFO y PESTLE. Una vez más, el solo hecho de que una adquisición sea de un valor elevado no significa que la adquisición o el Prestatario sean necesariamente atractivos para el mercado.

B. Tipos de competencia

Conocer el tipo de competencia que existe es un requisito previo para elaborar un método de adquisición adecuado. Por ejemplo, en un monopolio o un oligopolio (donde uno o unos pocos proveedores tienen todo el poder), el diseño de un método de adquisición que se caracterice por la licitación competitiva, donde se transfiera una parte importante del riesgo al proveedor y la selección de proveedores se base en el costo evaluado más bajo, probablemente no produzca resultados satisfactorios. En estas circunstancias, es más probable que un enfoque negociado basado en una determinación de precios a libro abierto, posiblemente vinculada con un contrato a más largo plazo, resulte más eficaz. Por lo tanto, el tipo de mercado tendrá una influencia directa en las adquisiciones y ayudará al Prestatario a determinar lo siguiente:

- (a) el tipo de licitación competitiva (determinado por el nivel de competencia y la disponibilidad de sustitutos o alternativas);
- (b) el mecanismo más eficaz de determinación de precios o costos (establecido por el enfoque de determinación de precios del mercado); and
- (c) el nivel de transferencia del riesgo que el mercado soportará realmente (determinado por la fuerza y el poder relativos del comprador y la motivación del proveedor para participar).

La técnica de gestión denominada “análisis Porter de las cinco fuerzas” (que se describe en la guía detallada sobre la EAPD de formato ampliado) se puede utilizar para realizar una evaluación más específica de la competencia y los factores que determinan el tipo y el nivel de competencia.

6.2 Diseño del método de adquisición

La aplicación del método de adquisición adecuado debe considerarse en cada una de las cinco (5) etapas siguientes:

- (a) requisitos (tipos de especificaciones y las adquisiciones sostenibles);
- (b) estrategia de contratación (tipo de contrato, mecanismo de determinación de precios o costos, relación con los proveedores y condiciones del contrato);
- (c) métodos de selección (métodos de selección aprobados, tipos particulares de mecanismos de selección aprobados y opciones de acceso al mercado); and
- (d) métodos de evaluación (criterios de calificación o costo evaluado más bajo);
- (e) gestión de contratos.

6.3 Requisitos

Si bien en la EAPD no se aborda directamente la redacción de los requisitos del proyecto o contrato, la selección del tipo adecuado de especificaciones tiene un impacto decisivo en el método de adquisición y en el consiguiente nivel de interés del mercado.

6.4 Especificaciones

Los dos tipos principales de especificaciones son los siguientes:

- (a) especificaciones de cumplimiento, a veces denominadas especificaciones técnicas, detalladas, de recursos o de diseño; and
- (b) especificaciones de desempeño, a veces denominadas especificaciones basadas en los resultados.

A. Especificaciones de cumplimiento

Las especificaciones de cumplimiento se utilizan cuando ya existe una comprensión profunda de los requisitos y hay poco interés, o ninguno, en que el proveedor presente Ofertas innovadoras.

B. Especificaciones de desempeño

Las especificaciones de desempeño se utilizan cuando lo que se requiere en términos de resultados puede describirse, cuando el Prestatario no tiene certeza sobre el mejor método para cumplir con los requisitos, o cuando se sabe que los proveedores tienen la capacidad para diseñar soluciones adecuadas para los fines previstos.

Como regla general, las especificaciones basadas en el desempeño se centran en el logro de resultados, mientras que las especificaciones de cumplimiento se centran en el cumplimiento de los requisitos especificados en materia de diseño y recursos.

6.5 Adquisiciones sostenibles

Las adquisiciones sostenibles tienen su origen en el concepto de desarrollo sostenible, que se ha definido como el “desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. El desarrollo

sostenible se basa en la consideración de tres pilares: el económico, el social y el ambiental. La inclusión de aspectos adicionales de adquisiciones sostenibles, además de los exigidos por el Banco, en un método de adquisición tiene carácter discrecional. Consulte la guía sobre adquisiciones sostenibles para obtener más información.

6.6 Estrategia de contratación

En una estrategia de contratación se determina el tipo de contrato, el precio y el modelo de costos, así como la relación constante con los proveedores que se desea mantener para lograr los resultados adecuados durante la vigencia del contrato.

6.7 Tipo de contrato

El tipo de contrato es la selección de la forma de contrato y los términos y condiciones más adecuados. La selección del tipo de contrato debe basarse en el tipo de especificaciones, la evaluación de los riesgos de las adquisiciones, y el análisis de mercado. También deben considerarse las posibilidades del mercado, la capacidad del Prestatario y el entorno operativo en el que se ejecutará el contrato.

La selección del tipo de contrato es específica para cada proyecto, por lo que también deben considerarse los objetivos de desarrollo del proyecto y los objetivos de las adquisiciones.

6.8 Mecanismo de determinación de precios y costos

El mecanismo de determinación de precios y costos deberá elegirse cuando se seleccionen el tipo de contrato y el documento estándar de adquisiciones (DEA). Cada mecanismo de determinación de precios y costos determinará la asignación del riesgo entre el Prestatario y el proveedor. Por lo tanto, la selección de costos y precios se debe basar en la estrategia de contratación, el tipo de especificaciones, el análisis de los riesgos de las adquisiciones, y la evaluación estratégica del contexto operativo y la capacidad del Prestatario.

Existen cinco modelos principales de determinación de precios y costos, y su uso está determinado por el DEA seleccionado:

- (a) Contrato de Suma Global;
- (b) Contrato basado en el Desempeño;
- (c) lista de tarifas: Contrato basado en Precios Unitarios;
- (d) tiempo y materiales: Contrato basado en el Tiempo Trabajado;
- (e) costo más utilidades: Contrato de Costos Reembolsables, ya sea con un monto fijo o un porcentaje del valor del contrato.

Al seleccionar el mecanismo adecuado de determinación de precios y costos, el Prestatario deberá considerar lo siguiente:

- (a) Tipo de especificación: Conformidad o desempeño basados en la posibilidad de establecer el alcance de los requisitos al inicio del contrato y la rapidez con que se debe comenzar la obra.
- (b) Tipo de contrato: En ciertos tipos de contratos se procura transferir el riesgo al proveedor (por ejemplo, en los contratos de diseño, construcción, operación y mantenimiento), por lo que el mecanismo de determinación de precios debe estar en consonancia con ese enfoque.
- (c) Asignación de riesgo requerida: El riesgo se asigna a la parte que se encuentra en mejor situación para gestionarlo.
- (d) Entorno operativo: Incluye los eventos que son difíciles de predecir y los problemas conocidos, como inflación alta, entrega y seguros (p. ej., Incoterms).
- (e) Capacidad del Prestatario: Familiaridad con el mecanismo de determinación de precios y disponibilidad de recursos para gestionar el contrato.
- (f) Tipo de mercado: Qué factores motivarán a los proveedores a presentar Ofertas y cumplir con los requisitos.

6.9 Relación con los proveedores

La selección del tipo de contrato y el mecanismo de determinación de precios y costos generalmente define la posible relación con el proveedor durante el contrato y la ejecución del proyecto. La gama de relaciones puede oscilar entre las relaciones confrontativas en un extremo y las relaciones sumamente colaborativas en el otro.

Un enfoque confrontativo/táctico puede ser adecuado cuando se cumplen algunas de las siguientes condiciones:

<ul style="list-style-type: none"> • Existe una fuerte competencia en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay muchos proveedores y un mercado de suministro grande.
<ul style="list-style-type: none"> • Los proveedores tienen muy poco poder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bienes, Servicios y Obras estándar disponibles en el mercado.
<ul style="list-style-type: none"> • No se necesita un alto grado de confianza entre el Prestatario y el proveedor. 	<ul style="list-style-type: none"> • El costo de elegir un nuevo proveedor es bajo o nulo.
<ul style="list-style-type: none"> • Compras aisladas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación a corto plazo, sin compromiso a largo plazo.

Un enfoque colaborativo puede ser adecuado cuando se cumplen algunas de las siguientes condiciones:

<ul style="list-style-type: none"> • Existe un compromiso a largo plazo basado en la confianza mutua, la apertura y la transparencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se han acordado intereses y objetivos compartidos.
--	--

<ul style="list-style-type: none"> • Se comparten los riesgos y las recompensas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es posible aplicar un enfoque mutuamente beneficioso.
<ul style="list-style-type: none"> • La relación es una relación de asociados en pie de igualdad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un acuerdo para trabajar en conjunto, en el que tanto el Prestatario como el proveedor pueden beneficiarse al buscar formas de reducir el costo y agregar valor.

6.10 Ajustes de precios

En los DEA del Banco se ofrece la opción de contratos de precio fijo o de precio ajustable, en los que se realizan ajustes para reflejar los cambios en las actividades de mayor costo del contrato, como la mano de obra y los materiales.

En el informe del análisis de investigación del mercado se debe proporcionar toda la información necesaria para establecer las tendencias y los factores que determinan los costos en el mercado, así como una evaluación del entorno comercial del Prestatario. Este deberá utilizar esta información para justificar la selección del mecanismo de ajuste de precios adecuado.

6.11 Forma del contrato (términos y condiciones)

La última parte de la estrategia de contratación consiste en seleccionar los términos y condiciones del contrato. En muchos casos, las decisiones que se toman sobre los métodos de selección aprobados y el DEA determinarán las condiciones del contrato. Sin embargo, a modo de freno y contrapeso, el Prestatario deberá establecer condiciones que estén en consonancia con el método de adquisición general.

Las decisiones sobre la forma de contrato más adecuada se basan en el valor y la complejidad de las adquisiciones, el riesgo que estas conllevan, las incertidumbres en la ejecución de los contratos, la asignación de riesgos entre el Prestatario y el proveedor, y el tipo de relación previsto.

6.12 Métodos de selección

Una vez que se han establecido el tipo de contrato y el mecanismo de determinación de precios, la siguiente etapa del método de adquisición consiste en elegir el método de selección y la opción de acceso al mercado. Se deben tomar tres decisiones:

- (a) método de selección;
- (b) mecanismo de selección;
- (c) acceso al mercado.

Existen numerosas combinaciones de estas tres opciones; sin embargo, algunas son excluyentes entre sí. Las opciones disponibles se detallan en las secciones VI y VII de las Regulaciones.

Al determinar la combinación correcta de los arreglos para las adquisiciones para diseñar la modalidad de acceso al mercado, la decisión sobre el tipo de método de selección se basa principalmente en el nivel de competencia en el mercado, la cantidad de proveedores capaces disponibles, la especificidad de los requisitos, y los riesgos inherentes a la entrega. Esta información debe provenir de las siguientes herramientas:

- (a) el análisis de mercado, incluidos el valor y la complejidad del contrato determinados mediante el modelo de posicionamiento de suministros;
- (b) el enfoque de participación del mercado;
- (c) el análisis de riesgo de las adquisiciones.

La aplicación de esta información a cada contrato, y luego a la combinación elegida, deberá ayudar a mantener la congruencia de las actividades que conforman este elemento del método de adquisición.

6.13 Métodos de evaluación

Los métodos de evaluación tienen como objetivo establecer el proceso mediante el cual se evalúan las Ofertas y Propuestas de los proveedores para determinar cuál es el proveedor que más posibilidades ofrece de optimizar los recursos (y que, por ende, obtendrá los resultados adecuados y cumplirá con los objetivos de desarrollo del proyecto).

El principio de la optimización de los recursos se refiere al uso eficaz, eficiente y económico de los recursos, lo que requiere evaluar los costos y los beneficios pertinentes, junto con los riesgos y las características no relacionadas con los precios o los costos de los ciclos de vida, según corresponda. El precio por sí solo no necesariamente refleja la optimización de los recursos.

Los criterios de evaluación deben tener como objetivo ayudar al Prestatario a optimizar los recursos en la mayor medida posible en las adquisiciones financiadas por el Banco.

Los criterios de evaluación deben ser adecuados para el tipo, la naturaleza, las condiciones del mercado y la complejidad de lo que se adquiere, y deben especificarse claramente y en detalle en el documento de Solicitud de Ofertas/Propuestas (www.worldbank.org/procurement).

6.14 Análisis de las opciones para determinar el método de adquisición preferido

A menudo habrá más de una opción de método de adquisición para la combinación de adquisiciones que se puede utilizar en un contrato. El análisis de las opciones es la última etapa analítica de la preparación de la EAPD.

Para seleccionar el método de adquisición preferido, se debe realizar un análisis comparativo de cada uno de los posibles métodos de adquisición. Esto implica dos actividades principales:

- (a) una evaluación de los beneficios probables de cada método de adquisición posible, en comparación con los objetivos de las adquisiciones;
- (b) un examen de los riesgos de las adquisiciones para establecer qué método de adquisición permite abordar con mayor eficacia los riesgos conocidos.

Antes de comenzar un análisis de las opciones, deberá sintetizarse a modo de exposición descriptiva cada una de las opciones de adquisiciones resumidas en los modelos individuales (sección VI de esta guía).

6.15 Evaluación del método de adquisición en comparación con los objetivos de las adquisiciones

El gráfico V es una herramienta simple para realizar esta evaluación. Los diferentes métodos de adquisición se deben enumerar en la primera columna, y los objetivos de las adquisiciones, en la primera fila. Luego se aplica una calificación simple para evaluar si cada método de adquisición cumple con cada uno de los objetivos de las adquisiciones. Las calificaciones son las siguientes:

-1 = no cumple el objetivo; 0 = cumple el objetivo; 1 = supera el objetivo.

Una vez que se evalúan todos los métodos de adquisición y los objetivos de las adquisiciones, se deben sumar los puntos de cada opción. Por último, se debe clasificar cada opción del puntaje más alto al más bajo, y se deben eliminar las opciones que no cumplan con un objetivo.

		Objetivos de las adquisiciones										
		Objetivos indispensables del proyecto										
Estrategia		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Método de adquisición	1											
	2											
	3											
	4											
	5											

Gráfico V: Análisis de las opciones

6.16 Examen de los riesgos de las adquisiciones para establecer el método de adquisición que permita abordar con más eficacia los riesgos conocidos

En la segunda etapa se examina el análisis de los riesgos de las adquisiciones realizado anteriormente y se evalúa la forma en que cada opción de adquisiciones permite abordar los riesgos identificados. Este análisis debe llevarse a cabo respecto de todas las opciones de adquisiciones restantes luego de realizar la evaluación anterior. Esta etapa consiste en evaluar el riesgo heredado que pueda existir con relación a cada método de adquisición, y si el riesgo general se ha reducido debido a la aplicación de ese enfoque en particular. Como resultado final, se debe actualizar el cuadro de riesgos de las adquisiciones de la sección III del modelo de la EAPD según el método de adquisición preferido. Una vez finalizada esta evaluación, podrá identificarse el método de adquisición preferido definitivo.

Sección VII. Mecanismos preferidos para las actividades de poco valor y bajo riesgo

Esta sección del modelo se utiliza para registrar los métodos de adquisición para los contratos que, según se determinó como parte del análisis de posicionamiento de suministros (sección II de esta guía), no requieren una evaluación detallada ni una justificación del método de adquisición seleccionado.

Sección VIII. Resumen de la EAPD para respaldar la preparación del documento de evaluación inicial del proyecto por parte del Banco

La última etapa del modelo tiene como objetivo brindar un breve resumen del método de adquisición recomendado (y orientar el Plan de Adquisiciones), que el Banco utilizará como parte de la preparación de su documento de evaluación inicial del proyecto. El resumen debe ser una descripción breve del método de adquisición recomendado y una sinopsis de la justificación de dicho método. Para completar esta sección, deben considerarse los siguientes puntos.

- (a) La forma en que el método de adquisición permite lograr la optimización de los recursos y cumplir los objetivos de desarrollo del proyecto, en particular si el método recomendado no llega a ser una competencia abierta, incluye el uso de nuevas técnicas de adquisiciones para el Prestatario o presenta un riesgo alto o sustancial.
- (b) Los principales riesgos de las adquisiciones identificados y las medidas de mitigación propuestas (por ejemplo, con relación a la evaluación de la capacidad del país, sector del mercado u organismo; la complejidad de las adquisiciones, y el método de adquisición propuesto).
- (c) Los mecanismos de seguimiento y supervisión de las adquisiciones, incluidas la aplicabilidad y la necesidad de que el Banco brinde mayor apoyo práctico en la etapa de ejecución; si se proponen arreglos alternativos para las adquisiciones; la supervisión adicional propuesta (como la verificación de la probidad) necesaria, por ejemplo, debido al riesgo en los arreglos para las adquisiciones propuestos (como el uso de Negociaciones y el Diálogo Competitivo), y la confirmación de que existe un Plan de Adquisiciones aceptable que abarca los primeros 18 meses de la ejecución del proyecto.
- (d) Los arreglos para las adquisiciones para los contratos de riesgo elevado o sustancial del proyecto se incluyen en el modelo de la EAPD.

Anexo I. Modelo de la EAPD de formato abreviado

1 Reseña del proyecto

Al completar el modelo, deberá centrarse la atención en describir en detalle cada uno de los contratos de valor o riesgo más alto que se han identificado mediante el posicionamiento de suministros que se describe en la sección de esta guía referida a la preparación de la EAPD y al ciclo del proyecto. Todos los contratos similares que tienen enfoques semejantes se deben consolidar y describir bajo un título.

País:	
Nombre completo del proyecto:	
Financiamiento total (USD):	
Número de proyecto:	
Resumen de los objetivos de desarrollo del proyecto:	

Para cada contrato clave, se debe incluir un resumen breve de una línea sobre los requisitos, incluida la estimación de costos.

2 Reseña del país, el Prestatario y el mercado

a. Contexto operativo

- Aspectos relacionados con la gestión institucional
- Aspectos económicos
- Aspectos relacionados con la sostenibilidad
- Aspectos tecnológicos

Conclusiones principales

b. Evaluación de la capacidad del cliente y la unidad de ejecución del proyecto

- Experiencia
- Necesidad de apoyo práctico
- Capacidad y aptitud para gestionar los contratos
- Sistemas de gestión de reclamos y solución de diferencias

Conclusiones principales

c. Análisis de mercado

- Dinámica de los sectores del mercado
- Aspectos financieros
- Tendencias de las adquisiciones

Conclusiones principales

3 Análisis del riesgo de las adquisiciones

Descripción del riesgo	Descripción de la mitigación	Responsable del riesgo

4 Objetivo de las adquisiciones

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

5 Método de adquisición recomendado para el proyecto

- **Contrato y costo estimado:**
- **Método de adquisición** (seleccione entre las opciones y complete el cuadro siguiente):

Atributo	Arreglo seleccionado	Resumen/lógica de la justificación
Especificaciones	De cumplimiento/de desempeño	
Requisitos de sostenibilidad	Sí/No	
Tipo de contrato	A. Tradicional B. Diseño y construcción C. Diseño, construcción, operación y mantenimiento D. Diseño y construcción; llave en mano o contratista principal E. Ingeniería, construcciones y adquisición; ingeniería, adquisiciones y gestión de la construcción F. Otro:_____	

Mecanismo de determinación de precios y costos	A. Contratos de Suma Global B. Contratos basados en el Desempeño C. Lista de tarifas o Contratos de Precio Unitario D. Contratos de Tiempo y Materiales E. Costo más utilidades	
Relación con los proveedores	A. Confrontativa/colaborativa	
Ajustes de precios	A. Ninguno, precio fijo B. Negociados C. Porcentaje	
Forma del contrato (términos y condiciones)	D. Mencionar las condiciones especiales del contrato	
Método de selección	A. Solicitud de Propuestas B. Solicitud de Ofertas C. Solicitud de Cotizaciones D. Selección Directa	
Mecanismo de selección	A. Diálogo Competitivo B. Asociaciones público-privadas C. Prácticas Comerciales D. Organismos de las Naciones Unidas E. Subastas electrónicas inversas F. Importaciones G. Productos básicos H. Desarrollo Impulsado por la Comunidad I. Administración directa J. Convenio Marco K. Oportunidades entre proyectos	
Opciones de acceso al mercado	A. Tipo de competencia 1. Abierta 2. Limitada 3. Internacional 4. Nacional 5. Ninguna competencia; selección directa B. Cantidad de sobres y etapas 1. Un sobre 2. Dos sobres 3. Una etapa 4. Varias etapas B. Mejor Oferta Final (sí/no) C. Negociaciones (sí/no)	
Pre/poscalificación	A. Precalificación B. Poscalificación C. Selección Inicial	
Método de selección y evaluación	A. Selección Basada en la Calidad y el Costo	

	B. Selección basada en un Presupuesto Fijo C. Selección Basada en el Menor Costo D. Selección Basada en la Calidad E. Selección de Basada en Calificaciones del Consultor D. Selección Directa	
Evaluación de los costos	A. Precio reajustado de la Oferta B. Costos del ciclo de vida	
Preferencia por Bienes y Contratistas nacionales	Sí/No	
Criterios de calificación	Enumerar los tipos de criterios que se han de utilizar (obligatorios/deseados).	

6 Mecanismo preferido para actividades de poco valor reducido y bajo riesgo (si corresponde)

Contrato	Categoría	Costo estimado	Arreglos para las adquisiciones y método de adquisición

7 Resumen de la EAPD para orientar la preparación del documento de evaluación inicial del proyecto por parte del Banco

Título, descripción y categoría del contrato	Costo estimado en USD y clasificación del riesgo	Supervisión del Banco	Métodos de adquisición/competencia: <ul style="list-style-type: none"> Nacional Internacional Abierta Limitada Directa Fuente única 	Métodos de selección: <ul style="list-style-type: none"> Pre/postcalificación DEA (SDP/SDO) Diálogo Competitivo Convenio Marco Subasta inversa electrónica SBCC, SBC, etc. Negociación MOF 	Método de evaluación: <ul style="list-style-type: none"> Criterios con puntaje (optimización de los recursos) Costo evaluado más bajo



Para obtener información adicional, como los DEA, las guías, informes y materiales de capacitación y aprendizaje electrónicos, visite: www.worldbank.org/procurement.

