



OTROS
DOCUMENTOS

2023



Guía de Negocios con el BAsD. La Ventanilla Pública

2023

Oficina Económica y Comercial
de la Embajada de España en Manila

Este documento tiene carácter exclusivamente informativo y su contenido no podrá ser invocado en apoyo de ninguna reclamación o recurso.

ICEX España Exportación e Inversiones no asume la responsabilidad de la información, opinión o acción basada en dicho contenido, con independencia de que haya realizado todos los esfuerzos posibles para asegurar la exactitud de la información que contienen sus páginas.

icex



OTROS
DOCUMENTOS

19 de octubre de 2023

Manila

Este estudio ha sido realizado por
Santiago Traver Aznar y Jose Varea

Bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial
de la Embajada de España en Manila.

Editado por ICEX España Exportación e Inversiones, E.P.E., M.P.

NIPO: 060-18-048-0



Índice

1. RESUMEN EJECUTIVO	8
2. EL BANCO ASIÁTICO DE DESARROLLO	11
2.1. ¿Qué es y qué hace el BASD?	11
2.1.1. Líneas de financiación y cofinanciación del BASD	11
2.1.2. Sectores y Temáticas	14
2.1.3. Los departamentos verticales (departamentos geográficos)	16
2.1.4. Los departamentos horizontales (departamentos funcionales).	16
2.2. Capacidad de financiación según valor operaciones.	17
2.2.1. Ventanilla pública: principales países receptores (2018-2025)	18
2.2.2. Ventanilla pública: asignación de fondos por sectores y regiones del BASD (2022)	19
2.2.3. Ventanilla privada: principales países receptores (2009-2022)	20
2.2.4. Ventanilla privada: asignación de fondos por sectores y regiones del BASD en 2022	20
2.2.5. Financiación BASD: principales sectores receptores del BASD (2022)	21
2.3. El Nuevo Modelo Operativo del BASD	22
2.3.1. Contexto para el Nuevo Modelo Operativo	22
2.3.2. Principales cambios	24
2.3.3. Conclusiones sobre el Nuevo Modelo Operativo	29
2.4. Ventajas e inconvenientes de trabajar con el BASD	29
2.4.1. Ventajas de trabajar con el BASD para las empresas españolas	29
2.4.2. Inconvenientes de trabajar con el BASD	30
2.4.3. La curva de aprendizaje	31
2.5. La actividad de España en el BASD	35
2.6. Aspectos prácticos para trabajar con el BASD	36
2.7. La incorporación de tecnologías y de conocimiento.	37
3. LA VENTANILLA DE OPERACIONES PÚBLICAS	41
3.1. Introducción a la ventanilla pública del BASD	41
3.2. La normativa de contratación del BASD	43
3.3. Las principales características del procedimiento de licitación	44
3.3.1. La necesidad del BASD de agilizar sus procesos de gestión internos	44
3.3.2. Principios aplicados en el proceso de contratación del BASD	46
3.3.3. Métodos de licitación	46
3.3.4. Métodos de licitación alternativos	47
3.3.5. Acuerdos para contrataciones específicas o particulares	47
3.3.6. Unificación contractual	47
3.3.7. Evaluación de riesgos	47
3.4. Los principios de calidad y <i>value for money</i>	48
3.4.1. Principio de calidad	48



3.4.2. Principio de calidad-precio o <i>Value for Money</i>	50
3.4.3. Conclusiones sobre los principios de calidad y de calidad-precio	52
3.5. Los métodos de licitación del BASD	53
3.5.1. Open Competitive Bidding (OCB) o licitación competitiva abierta	53
3.5.2. Limited Competitive Bidding (LCB) o licitación competitiva limitada	55
3.5.3. Framework Agreements (FA) o acuerdos marco	55
3.5.4. Request for Quotations (RQ) o solicitud de presupuestos	56
3.5.5. Electronic Reverse Auction (ERA) o subasta inversa electrónica	56
3.5.6. Direct Contracting (DC) o contratación directa	56
3.5.7. Force Account (FA) o fuerza mayor	57
3.5.8. Tipos de acuerdos para contrataciones específicas o particulares	58
3.6. Política de integridad y sistema de quejas del BASD	60
3.7. Fases de la contratación con el BASD	62
3.7.1. Fase I: requisitos para licitar contratos de la ventanilla pública	62
3.7.2. Fase II: estrategia país y estrategia sector	67
3.7.3. Fase III: registro de empresas y consultores	69
3.7.4. Fase IV: tipos de contratos y cómo remitir expresiones de interés y ofertas	76
3.7.5. Fase V: el proceso de licitación. Oferta técnica y oferta financiera. Evaluación y adjudicación	84
3.7.6. Fase VI: la negociación y revisión de las ofertas no ganadoras	98
3.7.7. Fase VII: búsqueda de oportunidades de negocio con el BASD	101
3.7.8. Fase VIII: cómo darse a conocer en el BASD	101
3.7.9. Fase IX: participación en ferias, eventos, misiones comerciales, etc.	102
3.7.10. Fase X: elaboración de un informe interno. Estrategia de la empresa	103
4. Anexo I: ASPECTOS PRÁCTICOS PARA TRABAJAR CON EL BASD	105
4.1. Cómo informarse sobre oportunidades de negocio con el BASD	105
4.1.1. Oportunidades en el largo plazo	105
4.1.2. Oportunidades en el medio plazo	106
4.1.3. Oportunidades en el corto plazo	107
4.1.4. Licitaciones abiertas en proyectos activos	109
4.1.5. Fuentes de información para oportunidades de negocio	109
4.2. Recomendaciones para obtener una relación fluida con los <i>Project Officers</i> en el BASD	110
4.3. Cómo preparar una reunión	111
4.3.1. Primera cara: presentación de la empresa y de sus capacidades técnicas	112
4.3.2. Segunda cara: información específica para la reunión	113
4.4. Cómo preparar un seminario técnico o «brownbag» en el BASD	113
4.4.1. ¿Qué es un <i>brownbag</i> ?	113
4.4.2. ¿Cuál es el objetivo de un <i>brownbag</i> ?	114
4.4.3. ¿Qué documentación hay que preparar?	114
4.4.4. ¿Con cuánta antelación hay que iniciar la preparación?	115
4.4.5. ¿A quién hay que expresar el interés de la empresa en organizar un <i>Brownbag</i> en el BASD?	115
4.4.6. Concept Paper: ¿Cómo prepararlo?	115
4.4.7. Presentación técnica: ¿Cómo prepararla?	116
4.4.8. Procedimiento administrativo para solicitar realizar un seminario técnico en el BASD	118
4.5. Servicios de apoyo del Departamento Multilateral de la Oficina Económica y Comercial en Manila	121
4.5.1. Otras actividades organizadas por la Ofecome de Manila	122
4.5.2. Actividades organizadas por ICEX	122
4.5.3. Actividades organizadas por el BASD	123
5. Anexo II: INTRODUCCION DE TECNOLOGIAS	124



5.1. El High-Level Technology Fund de Japón	124
5.2. Los Acuerdos de Asociaciones para el Conocimiento en operaciones de Asistencia Técnica	127
6. BIBLIOGRAFÍA	130

Tablas

TABLA 1. Resumen de los tipos de financiación y de contrato del BASD	13
TABLA 2. Departamentos geográficos del BASD y países que los componen	16
TABLA 3. Departamentos funcionales del BASD y su función	16
TABLA 4. Aprobaciones del BASD 2017-2022, por tipo de operación	17
TABLA 5. Aprobaciones del BASD en la Ventanilla Pública y Privada, 2017-2022 (MUSD)	17
TABLA 6. Principales países receptores del BASD entre 2018 y 2022	18
TABLA 7. Principales países receptores en ventanilla pública según ICPMR 2023-2025	18
TABLA 8. Operaciones del BASD en ventanilla privada por país 2021-2022 (En MUSD)	20
TABLA 9. Nuevos Sectores y Áreas Temáticas en el BASD	14
TABLA 10. Descripción del ciclo de un proyecto del BASD	42
TABLA 11. Contribución del principio de calidad en cada fase del proyecto	49
TABLA 12. Conclusiones de los nuevos principios de la contratación del BASD	52
TABLA 13. Resumen de la relación entre prestatario y BASD en función del tipo de contrato	62
TABLA 14. Métodos de selección de consultores en el BASD	77
TABLA 15. Fases de evaluación de las ofertas	87
TABLA 16. Tabla de puntuaciones para la valoración de ofertas técnicas	87
TABLA 17. Tipos de ofertas técnicas: criterios de evaluación y ponderaciones	88
TABLA 18. Primera cara de la nota conceptual para reuniones con el BASD	112
TABLA 19. Segunda cara de la nota conceptual para reuniones con el BASD	113
TABLA 20. Elementos a tener en cuenta en la elaboración de un concept paper (Brownbag)	116
TABLA 21. Organización recomendada de la presentación técnica de la empresa (Brownbag)	117



Figuras

FIGURA 1. Sectores receptores 21-22 (Ventanilla Pública, en miles de millones de USD)	19
FIGURA 2. Fondos recibidos por región del BAsD durante 2022 (en MUSD)	19
FIGURA 3. Financiación comprometida por el PSOD entre 2009-2022 (en MUSD).....	20
FIGURA 4. Sectores receptores de financiación privada en 2022 (En MUSD)	21
FIGURA 5. Operaciones totales del BAsD por sector en 2022 (Miles de millones de USD)	21
FIGURA 6. Las 4 áreas de cambio fundamentales para el BAsD.....	23
FIGURA 7. Características del Nuevo Modelo Operativo del BAsD	24
FIGURA 8. Resumen del ciclo del proyecto soberano en el Nuevo Modelo Operativo	27
FIGURA 9. Prioridades operativas de la Estrategia 2030 del BAsD	38
FIGURA 10. Formas de financiación de proyectos del BAsD según el tipo de contrato	42
FIGURA 11. Aplicación de la normativa de contratación del BAsD según tipo de contrato y fecha	44
FIGURA 12. Ciclo de contratación con el BAsD (OCB)	54
FIGURA 13. Tipos de sanciones aplicables por el BAsD	61
FIGURA 14. Cuadro-resumen para el registro de empresas en función del tipo de contrato.....	69
FIGURA 16. Esquema de las fases de registro de empresas para contratos de bienes y equipos	75
FIGURA 17. Proceso de licitación y tipos de contrato en el BAsD	84
FIGURA 18. Pasos para constituir una Asociación de Conocimiento en el BAsD	128



GLOSARIO DE TÉRMINOS

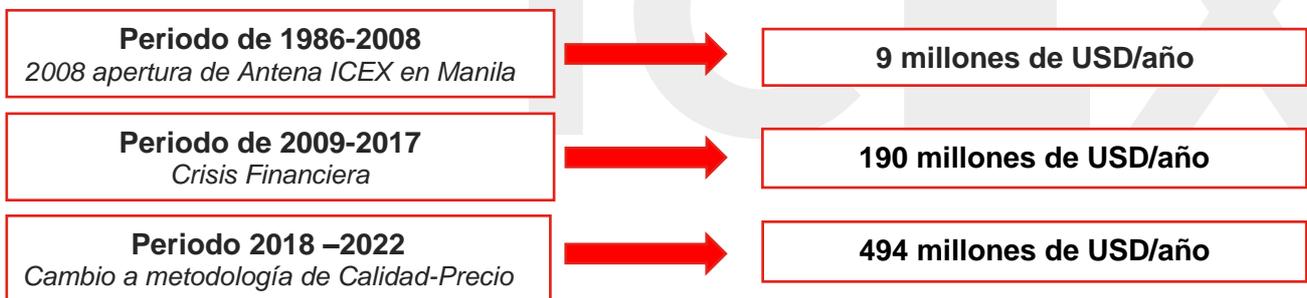
A continuación, se incluye una lista con la correspondencia de la terminología y acrónimos utilizados en el BASD, en orden alfabético.

Asian Development Bank (ADB)	Banco Asiático de Desarrollo (BASD)
Biodata Technical Proposal (BTP)	Oferta de Biodatos
Consultant Selection Committee (CSC)	Comité de Selección de Consultores
Consultant Management System (CMS)	Sistema de Gestión de Consultoría
Consulting Services Recruitment Notice (CSRN)	Aviso de Contratación de Servicios de Consultoría
Country Partnership Strategy (CPS)	Estrategia País Conjunta
Developing Member Countries (DMC)	Países Miembros en Desarrollo (PMD)
Executing Agency (EA)	Agencia Ejecutora (AE)
Expression Of Interest (EOI)	Expresión de Interés
Full Technical Proposal (FTP)	Oferta Técnica Completa
General Procurement Notice (GPN)	Aviso General de Contratación
Gross Evaluated Financial Proposal (GEFP)	Oferta Financiera Evaluada
Gross Financial Proposal (GFP)	Oferta Financiera Inicial
Instructions To Applicants (ITA)	Instrucciones para Solicitantes
Open Competitive Bidding (OCB)	Licitación Competitiva Abierta
International Financial Institution (IFI)	Institución Financiera Internacional (IFI)
Invitation for Prequalification (IFP)	Invitación a Precalificación
Knowledge and Support TA (KSTA)	Asistencia Técnica de Apoyo y Conocimiento
Limited International Bidding (LIB)	Licitación Internacional Restringida
National Competitive Bidding (NCB)	Licitación Nacional Competitiva
International Competitive Bidding (ICB)	Licitación Internacional Internacional
Non-Committal Inquiries (NCI)	Consultas No Vinculantes
Net Evaluated Financial Proposal (NEFP)	Oferta Financiera Evaluada Neta
Procurement, Portfolio and Financial Management Dept. (PPFD)	Dpto. de Operaciones y Gestión Financiera
Prequalification Document (PD)	Documento de Precalificación
Private Sector Operations Department (PSOD)	Dpto. de Operaciones del Sector Privado
Procurement Notice (PN)/Invitation for Bids	Aviso de Licitación/Invitación para licitar
Procurement Plan (PP)	Plan de Licitaciones
Project Officer (PO)	Responsable del Proyecto
Project Preparatory Technical Assistance (PPTA)	Asistencia Técnica Preparatoria de Proyecto
Regional Technical Assistance (RETA)	Asistencia Técnica Regional
Report and Recommendation of the President (RRP)	Informe y Recomendación del Presidente
Request for proposal (RFP)	Pliegos del Contrato de Consultoría
Simplified Technical Proposal (STP)	Oferta Técnica Simplificada
Standard Procurement Doc. for Prequalification of Bidders (SPQD)	Doc. Estándar para Precalificación en Contratación
Technical Assistance (TA)	Asistencia Técnica (AT)
Terms of Reference (TOR)	Términos de Referencia
Transaction TA (TRTA)	Asistencia Técnica de Transacción
United States Dollars (USD)	Dólares de Estados Unidos

1. RESUMEN EJECUTIVO

La Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Manila cuenta con un Departamento Multilateral desde 2008 especializado en el seguimiento de las actividades de Organismos Internacionales y en particular del Banco Asiático de Desarrollo (BASD). Entre los servicios que se ofrecen desde el Departamento Multilateral de esta Oficina comercial están los servicios personalizados, apoyo en la elaboración de agenda con técnicos del BASD, seminarios técnicos, misiones comerciales, misiones camerales, etc. Esta Guía de Negocios con el BASD es el resultado de un proceso de aprendizaje. Se basa en la normativa oficial de licitaciones actualizada y en el funcionamiento del BASD, y contiene una importante batería de recomendaciones y consideraciones para tener en cuenta por parte de las empresas y los consultores españoles que busquen explorar este organismo y sus oportunidades de negocio. Estas recomendaciones han sido un elemento de apoyo en materia de adjudicaciones a empresas españolas en contratos cofinanciados por el BASD. Las empresas españolas han llegado con cierto “retraso”, pero están resultando ser altamente competitivas.

Media de adjudicaciones a empresas españolas en el BASD



Penetración de empresas españolas: El posicionamiento de empresas españolas en los países donde opera el BASD ha sido especialmente progresivo. Según qué sectores y según qué países, se ha superado a la competencia internacional fuertemente establecida, como son los casos de empresas de Japón, Australia, EE. UU., Reino Unido o Alemania, caracterizadas por su consolidada implantación.

Nuevo sistema de licitación: Con el objetivo de reducir los tiempos de contratación y simplificar el proceso para contratos de hasta 500.000 USD, el BASD está implementando un nuevo método de selección SQCS, del cual se darán más detalles en la Tabla 14 de la [sección 3.7.14](#) del informe.

Nuevo modelo operativo: En junio de 2023, el banco comienza una profunda transformación, con un nuevo modelo operativo cuya implementación progresiva durará años, con el objeto de **agilizar sus procesos**, trasladar sus operaciones y capacidades **más cerca de sus clientes**, así como de convertirse en un referente en cuanto a **financiación climática** y **desarrollo del sector privado**.

Esto tendrá distintas consecuencias en la gestión interna de la ventanilla pública y privada, aunque el **impacto en los procesos de licitación será mínimo**.

Nuevo marco de adecuación de capital: en septiembre de 2023 el Banco aprobó el nuevo marco de adecuación de capital (*Capital Adequacy Framework*), que permitirá al BASD aumentar su capacidad anual de préstamo en unos 10.000 MUSD anuales, un aumento de casi el 33% en su nivel medio de préstamos de los últimos años. Este incremento **se hará de forma progresiva**. En los próximos ejercicios se prevé que se produzca:

- Aumento continuo en el volumen de préstamos, aunque en función de la demanda y capacidad de absorción de los países prestatarios.
- Mayor número de operaciones del BASD, que implicará más recursos de cara a diseñar, presentar a sus clientes y aprobar una cartera de proyectos amplia y nutrida.
- Como consecuencia de lo anterior, se prevé un incremento en los concursos del BASD en asistencias técnicas y estudios de previabilidad que permitan generar proyectos que estén listos y preparados para ser financiados, generando con ello más oportunidades de negocio.

Política de contratación: establecida en 2017, supuso una importante herramienta para modernizar los procedimientos del Banco, al alinear sus procesos a los de otros bancos de desarrollo y atender mejor a las necesidades de sus clientes. Afecta especialmente a **3 puntos clave** de la ventanilla pública:

- Creación de pliegos en términos de **calidad-precio** (ciclo de vida de la obra, el equipo o el servicio más allá del coste inicial, calidad, materiales...), también conocido como modelo económico, o *value for money*.
- **Reducción de los plazos** de la licitación
- Mejora de la calidad y los sistemas de entrega (**principio de calidad**).

Principios de calidad y el modelo económico (calidad-precio): según la naturaleza del contrato, forman parte de las especificaciones técnicas de los pliegos, siendo claramente detallados qué elementos de ambos principios van a formar parte de la evaluación y cómo serán evaluados. Así, aquel licitante que presente la oferta económica más baja cumpliendo con los pliegos no será necesariamente el adjudicatario ya que, según estos principios, el adjudicatario podría ser aquel cuya oferta económica sea superior pero cuya oferta técnica no sólo cumpla con los requerimientos técnicos mínimos, sino que aporte ventajas y elementos superiores y demostrables en materia de calidad y de calidad-precio.

Open Competitive Bidding: Otro aspecto clave de la política de contratación del Banco es su método de contratación principal: Licitación Competitiva Abierta (*Open Competitive Bidding*, OCB).



Salvo que la naturaleza de la licitación justifique que deba utilizarse otro mecanismo, este será el aplicado por defecto¹.

Reducción del valor del componente precio: Se modifica el peso de la oferta técnica y la financiera en la oferta final, estableciendo la primera de ellas en el 90% y valorando la financiera en un 10%. Los elementos evaluables en la oferta técnica son: calidad, historial o experiencia del licitante, coste cíclico (modelo económico), alineamiento social, económico y medioambiental, la idoneidad del encaje de la oferta y el uso de tecnologías novedosas probadas.

Requisitos para poder licitar: el Banco ha establecido ciertos requerimientos con la finalidad de “facilitar” los procesos y aumentar el abanico de proveedores potenciales. En consultoría, se elimina la limitación de empresas por país en la lista corta y ésta no deberá constar obligatoriamente de un número mínimo de empresas o consorcios. Asimismo, BASD establece unos cortos plazos de publicación de las oportunidades en su plataforma online para contratos de consultoría, siendo de 15 días normalmente.

Configuración de consorcios: el BASD considera en los consorcios toda la experiencia y las competencias de las empresas que lo conformen en su conjunto, si bien la empresa líder es la que aporta la nacionalidad al mismo. Sin embargo, las empresas que finalmente tienen mayor posibilidad de acceder a listas cortas o de presentar una oferta competitiva, son aquellas con un historial de alta **especialización en un sector o subsector** concreto (que pueden ser más de uno), con un importante número de referencias internacionales y un equipo técnico amplio, experimentado y con una trayectoria profesional con exposición a proyectos realizados en el exterior.

Curva de aprendizaje: recordar que es prioritario **dominar** los **procedimientos administrativos** asociados a este Banco. Estos procedimientos son similares a los de otros organismos, motivo por el cual, aquellas empresas españolas ya adjudicatarias con otras instituciones financieras multilaterales disponen de un “rodaje” especialmente útil.

Resumen: Junto con los **cambios del modelo operativo** que están por venir, el BASD está tratando de mejorar y agilizar sus procesos y hacerlos más accesibles y transparentes, mediante la creciente digitalización de estos y la oferta de publicaciones complementarias a las guías que elabora. Esta guía recoge los **aspectos fundamentales** de los procesos de licitación del Banco, presenta los **cambios** esperados con su nuevo modelo operativo y ofrece información detallada de los **procedimientos recomendados** para un acercamiento adecuado al BASD.

¹ Licitación Competitiva Internacional y Licitación Competitiva Nacional (*International Competitive Bidding* o ICB y *National Competitive Bidding* o NCB).

2. EL BANCO ASIÁTICO DE DESARROLLO

2.1. ¿Qué es y qué hace el BAsD?

El BAsD es una Institución Financiera Multilateral (IFM) fundada en 1966 cuya misión es la reducción de la pobreza en el área Asia-Pacífico.

Está formado por un total de **68 Países Miembros** (PPMM), de los cuales 49 son de la región Asia-Pacífico y 19 son de otras zonas geográficas (Norteamérica y Europa). Los Países Miembros son los accionistas del BAsD, siendo Estados Unidos y Japón los principales socios capitalistas, con el 15,6% cada uno, seguidos de China e India, con un 6,4% y un 6,3% de participación respectivamente. España participaba en un 0,34% del capital del Banco en 2022. (BAsD, 2023)

El máximo órgano de dirección del BAsD es el **Board of Governors**, constituido generalmente por los Ministros de Economía y Finanzas de los Países Miembros y que se reúne con carácter anual en el *Annual Meeting* o Asamblea Anual. El órgano ejecutivo constituido de forma permanente es el **Board of Directors**. Los países miembros están representados en este *Board* mediante **doce Sillas**. España comparte su Silla con Bélgica, Francia, Italia, Portugal y Suiza.

La actividad del BAsD, en líneas generales, se estructura como se detalla en los siguientes apartados.

2.1.1. Líneas de financiación y cofinanciación del BAsD

El BAsD ofrece a las empresas y consultores de los países miembros diversas oportunidades de negocio que se financian mediante tres vías diferentes:

- **Línea de financiación pública o Ventanilla Pública.** Consiste en proveer de bienes y servicios -incluidos los servicios de consultoría- para proyectos públicos financiados por el Banco. Dispone de:
 - Contratos de Consultoría
 - Contratos de Obra Civil
 - Contratos de Adquisición de Bienes y Equipos

En esta línea cofinancia proyectos (préstamos en su mayoría) hasta en un 80% de su valor total, exigiendo al Estado receptor una **garantía soberana** para la devolución de préstamo. Para ello, el BAsD diseña los proyectos, que a su vez incluyen una batería de contratos de asistencia técnica, obra y adquisición de equipos con unos términos de referencia definidos y sobre los cuales es preciso presentar una oferta y competir con otros oferentes.

- **Línea de financiación para proyectos de iniciativa privada o Ventanilla Privada.** Consiste en beneficiarse de los productos financieros que ofrece el BAsD para proyectos del sector

privado **sin la necesidad de aportar una garantía soberana** para la devolución del préstamo (o bien cualquier otro producto financiero). Por lo tanto, el BASD desarrolla su actividad como si de un banco comercial se tratase. Para la cofinanciación de proyectos de este tipo, existe un departamento específico del BASD cuyo nombre es PSOD (Private Sector Operations Department). En esta línea de financiación, el BASD ofrece un amplio abanico de productos financieros tales como:

- Préstamos, préstamos sindicados y préstamos en moneda local
 - Garantías
 - Inversor en proyectos, aunque no se implica en la gestión
 - Cofinancia estructuras financieras de BOT, PPP, etc. y corporate finance
 - Financia estudios de viabilidad (que se licitan en la ventanilla pública), etc.
- **Contratación para el BASD o *Institutional Procurement*.** Consiste en proveer de bienes y servicios al propio BASD, que es el financiador y el beneficiario. Este tipo de financiación corre a cargo de los recursos propios del BASD. Es decir, supone proveer al propio BASD de los bienes y servicios necesarios para su correcto funcionamiento. Al igual que la línea de financiación pública, contempla:
 - Contratos de consultoría (como, por ejemplo, la auditoría anual o expertos consultores para áreas de alta especialización)
 - Contratos de Obra Civil (por ejemplo, la construcción del nuevo edificio)
 - Contratos de adquisición de bienes y equipos (como equipamiento informático, mobiliario de oficina, etc.)

Con la salvedad de la contratación de consultores para áreas de alta especialización, la mayoría de las oportunidades de negocio son **locales** (para las oficinas centrales o bien para las oficinas regionales) y generalmente de **montantes reducidos** como para generar interés entre proveedores españoles con capacidad internacional. Para los contratos más atractivos de obra civil, que suelen ser escasos, las empresas españolas interesadas en este tipo de oportunidades de negocio de contratación directa (*Institutional Procurement*), podrán informarse directamente en el [enlace](#) oficial del BASD.

TABLA 1. Resumen de los tipos de financiación y de contrato del BASD

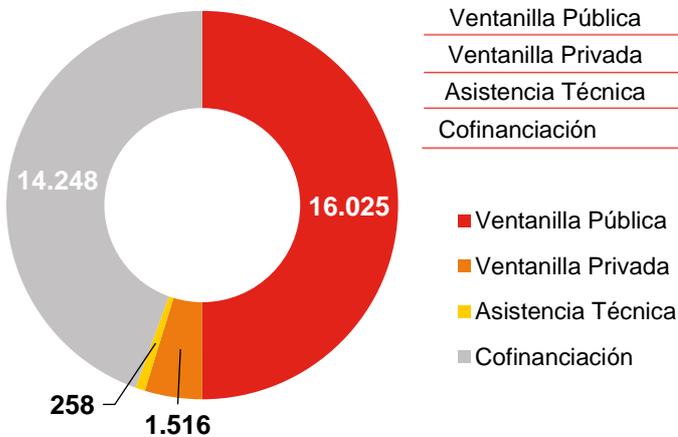
Línea financiación	Tipo de servicio	Tipo de contrato
Pública	Consultoría	Asistencia Técnica (AT)
	Bienes y Servicios	Obra civil y/o llave en mano
		Compra de bienes y equipos
		Servicios (incluye AT)
Privada	Préstamo, garantías, equity, otros...	PSOD, según proyecto
Contratación directa BASD	Profesionales I	Contratación personal "staff"
	Profesionales II	Servicios directos al BASD (generalmente muy técnicos)
	Empresas	Servicios directos al BASD (generalmente muy técnicos)

Elaboración propia

Desde el año de su constitución en 1966 hasta 2022, el BASD ha concedido préstamos por valor de 342.413² millones de dólares, así como donaciones por valor superior a 12.000 millones de dólares, distribuidas entre contratos de asistencia técnica y contratos de bienes y servicios para los PMD con menos recursos. Se trata de una de las IFIs más prestigiosas en competitividad y transparencia -debido en gran medida a sus procedimientos de licitación- y es el primer financiador multilateral en Asia, muy por delante del Banco Mundial.

Aprobaciones 2022 (MUSD)

Ventanilla Pública	16.025
Ventanilla Privada	1.516
Asistencia Técnica	258
Cofinanciación	14.248



En el ejercicio de 2022, el BASD tenía un presupuesto de 31.900 millones de USD. Por otro lado, aprobó proyectos financiados mediante préstamos, donaciones, garantías, asistencias técnicas y cofinanciación por un valor total de 32.047 millones de dólares, lo que supuso una ligera disminución respecto a 2021, principalmente por el descenso en las operaciones soberanas. Las operaciones de la ventanilla privada aumentaron un 25,4%, las asistencias técnicas un 11,2%, y el volumen de cofinanciación un 12,2%. Sin embargo, Las operaciones en ventanilla pública disminuyeron un 12,2% respecto a 2021.

² Fuente: estimaciones realizadas por la Oficina Comercial de Manila en base a publicaciones del BASD

En resumen, el BAsD es:

- Institución Financiera Multilateral (IFI) / Grupo de Bancos de Desarrollo (BD)
- Alta especialización en países de la zona Asia-Pacífico. 33 oficinas en el mundo:
 - 3 Oficinas de Representación: Frankfurt, Washington DC y Tokio
 - 29 Oficinas residentes en países miembros en desarrollo (PMD)
 - Oficina Central en Manila (Filipinas).
 - Financia y cofinancia proyectos de desarrollo mediante contratos de obra civil, adquisición de equipos y servicios (consultoría).
- Lo forman un total de 68 países miembros (propietarios del BAsD).
 - 49 son Estados de la zona Asia Pacífico.
 - 41 son PMD o países receptores (diferentes grados de acceso a financiación).
 - 8 son países donantes: Japón, Australia, Corea, Nueva Zelanda, HK, Taipéi, Brunei, Singapur.
 - 19 son Estados de otras zonas: 17 europeos + EEUU y Canadá

2.1.2. Sectores y Temáticas

La nueva configuración de Sectores y Áreas Temáticas se muestra en la siguiente tabla:

TABLA 1. Nuevos Sectores y Áreas Temáticas en el BAsD³

Sectores	Áreas temáticas
1) Agricultura, alimentación, medio ambiente y desarrollo rural 2) Energía 3) Finanzas 4) Desarrollo humano y social (Abarca educación, salud y desarrollo social) 5) Gobernanza y gestión del sector público 6) Transporte 7) Desarrollo Urbano y agua	1) Cambio climático y resiliencia (Abarca cambio climático, gestión de riesgos y sostenibilidad medioambientales) 2) Estados en transición y participación (Incluyendo FCAS ⁴ , SIDS ⁵ , participación con ONG y sociedad civil y fragilidad económica y política) 3) Tecnología digital para el desarrollo 4) Género 5) Cooperación e integración regional y comercio

Fuente: (BAsD, 2023). Elaboración propia.

Desglose de los sectores 1 a 7 previstos desde la Antena Multilateral en el momento de la elaboración de este informe

³ Nota: Se crearán mecanismos de coordinación para ámbitos que abarquen más de un sector, como la gestión del agua (que abarca el agua y el saneamiento y la gestión de los recursos hídricos).

⁴ FCAS (por sus siglas en inglés, *fragile and conflict-affected situations*) se refiere a estados frágiles y afectados por conflictos.

⁵ SIDS (por sus siglas en inglés, *small island developing states*) se refiere a Pequeños Estados Insulares en Desarrollo.



Agricultura, alimentación, medio ambiente y desarrollo rural (9)

Agricultural Production and Markets
Agriculture and Natural Resources
Agriculture and Rural Sector Development
Fishery
Forestry
Irrigation, Drainage, and Flood Protection
Land-Based Natural Resources Management
Livestock
Water-Based Natural Resources Mgmt

Finanzas (10)

Banking Systems
Finance
Finance Sector Development
Housing Finance
Insurance and Contractual Savings
Investment Funds
Microfinance
Money and Capital Markets
Small and Medium Enterprise Finance and Leasing
Trade Finance

Energía (8)

Conventional Energy
Electricity Transmission and Distribution
Energy Efficiency and Conservation
Energy Sector Development
Energy Utility Services
Large Hydropower
Pipelines
Renewable Energy

Transporte y TICs (8)

Air Transport
ICT
Rail Transport
Road Transport
Transport and ICT
Transport Management and Policies
Urban Transport
Water Transport

Desarrollo humano y social (13)

Education Sector Development
Non/Formal Education
Pre-Primary and Basic Education
Technical Education and Vocational Skills Training
Tertiary and Higher Education
Upper Secondary Education
Early Childhood Development
Health and Social Protection
Health Finance
Health Programs
Health Systems
Nutrition
Social Protection

Gobernanza y gestión del sector público (6)

Decentralization
Economic and Public Affairs Management
Law and Judiciary
Public Administration
Public Expenditure and Fiscal Management
Public Sector Management

Desarrollo Urbano y agua (5)

Slum Upgrading and Housing
Urban Sector Development
Waste Management
Water and Other Municipal Infras. and Services
Water Supply and Sanitation

2.1.3. Los departamentos verticales (departamentos geográficos)

La estructura del Banco trata de responder de la forma más eficiente posible al cumplimiento de los objetivos marcados desde el Consejo, representantes del accionariado. Los departamentos verticales (o geográficos) agrupan a los 41 PMD del Banco:

TABLA 2. Departamentos geográficos del BAsD y países que los componen

Región	Nombre	Países que componen la región
CWRD	Central and West Asia Regional Department	Afganistán, Armenia, Azerbaiyán, Georgia, Kazajistán, Kirguizistán, Pakistán, Tayikistán, Turkmenistán, Uzbekistán
EARD	East Asia Regional Department	China, Mongolia
SARD	South Asia Regional Department	Bangladesh, Bután, India, Maldivas, Nepal, Sri Lanka
SERD	Southeast Asia Regional Department	Camboya, Indonesia, Laos, Malasia, Myanmar, Filipinas, Tailandia, Vietnam
PARD	Pacific Regional Department	Islas Cook, Fidji, Kiribati, Islas Marshall, Micronesia, Nauru, Niue, Palaos, Papúa Nueva Guinea, Samoa, Salomón, Timor Oriental, Tonga, Tuvalu, Vanuatu

Fuente: BAsD (2022). Elaboración propia.

2.1.4. Los departamentos horizontales (departamentos funcionales).

Por otra parte, los departamentos horizontales o funcionales se encargan de gestionar las operaciones internas de la Institución. Algunos de los más importantes son:

TABLA 3. Departamentos funcionales del BAsD y su función

Acrónimo	Nombre	Función
PPDF	Procurement Portfolio and Financial Management Dept.	Vigila que los procedimientos internos del Banco (competencia, salvaguardias, anticorrupción, etc.) se cumplan en todos los procesos de licitación. Sustituye al antiguo OSFMD.
PSOD	Private Sector Operations Dept.	Encargado de los proyectos aprobados en la Ventanilla Privada del Banco. Apoya la sostenibilidad financiera de planes propuestos por iniciativa de las empresas.
CCSD	Climate Change and Sustainable Development Department	Dirige el desarrollo de políticas, estrategias, planes operativos y directrices, generación de conocimiento en las áreas temáticas del Banco y la integración de estas en sus operaciones. Sustituye al Knowledge Management and Sustainable Development Dept.
SPD	Strategy, Policy, and Partnerships Dept.	Diseña la estrategia de actuación en los diferentes países que queda plasmada en documentos como el Country Partnership Strategy (CPS) o el Country Operations Business Plan (COBP).
OAI	Office of Anticorruption and Integrity	Organismo encargado de asegurar la integridad en los procesos de contratación y de establecer el marco regulatorio y las sanciones.
OPPP	Office of Public-Private Partnerships	Oficina de apoyo del BAsD para fomentar y fortalecer la gestión de operaciones PPP.

Fuente: BAsD (2022). Elaboración propia⁶

⁶ Se puede consultar el organigrama del BAsD actualizado en este [enlace](#).

2.2. Capacidad de financiación según valor operaciones.

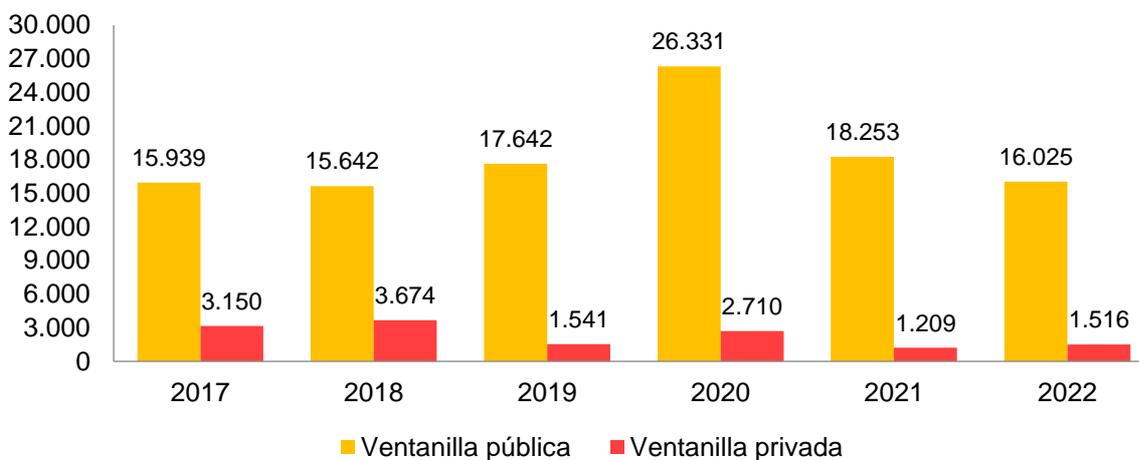
Aprobaciones de los últimos 6 años:

TABLA 4. Aprobaciones del BASD 2017-2022, por tipo de operación

Aprobaciones BASD (MUSD)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ventanilla pública	15.939	15.642	17.642	26.331	18.253	16.025
Ventanilla privada	3.150	3.674	1.541	2.710	1.209	1.516
Asistencia Técnica del BASD	206	214	237	294	232	258
Subtotal aportaciones BASD	19.089	19.316	19.183	29.041	19.462	17.542
Cofinanciación ventanilla pública	3.657	6.168	5.799	10.962	4.470	6.284
Cofinanciación ventanilla privada	5.947	3.351	3.579	1.809	2.017	2.564
Subtotal cofinanciación	9.604	13.916	13.183	16.119	12.700	14.248
Valor total aprobaciones BASD	28.899	33.446	32.603	45.454	32.394	32.048

Fuente: (BASD, 2023). Elaboración propia.

TABLA 5. Aprobaciones del BASD en la Ventanilla Pública y Privada, 2017-2022 (MUSD)



Fuente: (BASD, 2023). Elaboración propia.

Como se puede observar, la tasa promedio de crecimiento de las aprobaciones del BASD en los últimos 5 años fue de sólo un 1,81%. Sin embargo, los datos se distorsionan de manera importante si tenemos en cuenta la aprobación de recursos extraordinarios que tuvo lugar en 2020 para hacer frente al Covid-19, donde el BASD proporcionó un importante apoyo presupuestario a los PMD más vulnerables.

Sin embargo, de cara a los próximos ejercicios y de forma progresiva, vía el nuevo programa de recapitalización del BASD aprobado en septiembre de 2023 por el directorio del Banco (Capital Adequacy Framework), se prevé que se pueda incrementar la capacidad anual de préstamo en , aproximadamente, 10.000 millones de dólares anuales.

2.2.1. Ventanilla pública: principales países receptores (2018-2025)

Periodo 2018-2022: principales receptores según el valor de las operaciones mediante pliegos.

TABLA 6. Principales países receptores del BASD entre 2018 y 2022

	2018	2019	2020	2021	2022
1	Bangladés	India	Indonesia	India	Pakistán
2	Indonesia	Filipinas	India	Pakistán	Bangladés
3	India	Pakistán	Filipinas	Bangladés	India
4	China	China	Pakistán	Vietnam	Vietnam
5	Uzbekistán	Indonesia	Bangladés	Filipinas	Filipinas
6	Pakistán	Bangladés	China	Indonesia	Indonesia
7	Vietnam	Sri Lanka	Vietnam	China	China
8	Filipinas	Tailandia	Kazajistán	Sri Lanka	Uzbekistán

Fuente: Annual Reports 2018-2022 (BASD, 2023). *Incluye Cofinanciación. Elaboración propia.

Periodo 2023-2025: principales receptores según el valor de las operaciones mediante pliegos de la cartera. No se ha tenido en consideración en estas estadísticas, las carteras de Filipinas y Mongolia (retraso en su publicación). La cartera de **Filipinas** se estima entre **12.000 y 14.000 MUSD** -3er mayor receptor-:

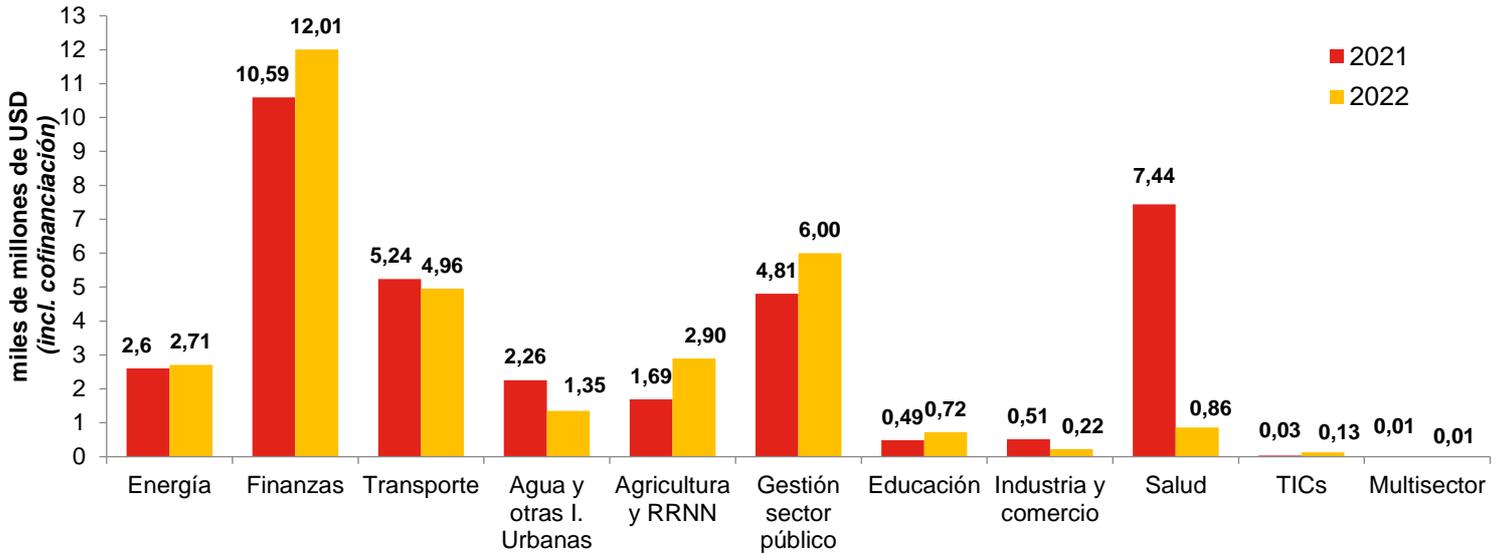
TABLA 7. Principales países receptores en ventanilla pública según ICPMR 2023-2025

	2023			2024			2025		
	Total Cartera	Millones de dólares		Total Cartera	Millones de dólares		Total Cartera	Millones de dólares	
País	VTC	Pliegos	A.Presup.	VTC	Pliegos	A.Presup.	VTC	Pliegos	A.Presup.
India	\$ 12.009,3	\$ 7.009,0	41,6%	\$ 7.915,0	\$ 5.853,8	26,0%	\$ 8.014,5	\$ 6.414,2	20,0%
Bangladés	\$ 5.653,0	\$ 3.503,0	38,0%	\$ 4.973,7	\$ 3.673,7	26,1%	\$ 6.058,0	\$ 3.608,0	40,4%
Indonesia	\$ 4.975,2	\$ 1.036,2	79,2%	\$ 4.456,2	\$ 4.456,2	0,0%	\$ 3.800,0	\$ 3.800,0	0,0%
China	\$ 4.320,1	\$ 4.320,1	0,0%	\$ 4.416,8	\$ 2.606,1	41,0%	\$ 3.102,1	\$ 902,1	70,9%
Nepal	\$ 3.711,0	\$ 3.711,0	0,0%	\$ 2.041,7	\$ 1.666,7	18,4%	\$ 1.462,3	\$ 1.312,3	10,3%
Pakistán	\$ 3.125,8	\$ 1.895,2	39,4%	\$ 1.550,9	\$ 1.550,9	0,0%	\$ 1.136,7	\$ 1.136,7	0,0%
Uzbekistán	\$ 1.876,8	\$ 1.226,8	34,6%	\$ 1.500,4	\$ 1.100,4	26,7%	\$ 1.135,8	\$ 1.135,8	0,0%
Kazajistán	\$ 1.626,8	\$ 476,8	70,7%	\$ 1.453,2	\$ 953,2	34,4%	\$ 1.005,7	\$ 905,7	9,9%
Sri Lanka	\$ 1.582,8	\$ 402,8	74,6%	\$ 1.149,9	\$ 1.149,9	0,0%	\$ 672,8	\$ 522,8	22,3%
Azerbaiyán	\$ 1.451,9	\$ 951,9	34,4%	\$ 857,6	\$ 732,6	14,6%	\$ 294,3	\$ 194,3	34,0%
Selección	\$ 40.332,6	\$ 24.532,7	\$ 15.799,9	\$ 30.315,4	\$ 23.743,5	\$ 6.571,9	\$ 26.682,1	\$ 19.931,8	\$ 6.750,3
% selección	36,74%	31,39%	49,93%	27,61%	30,38%	20,77%	24,30%	25,50%	21,33%

Fuente: Elaboración propia, con datos del BASD obtenidos por la Oficina Económica y Comercial de España en Manila

2.2.2. Ventanilla pública: asignación de fondos por sectores y regiones del BAsD (2022)

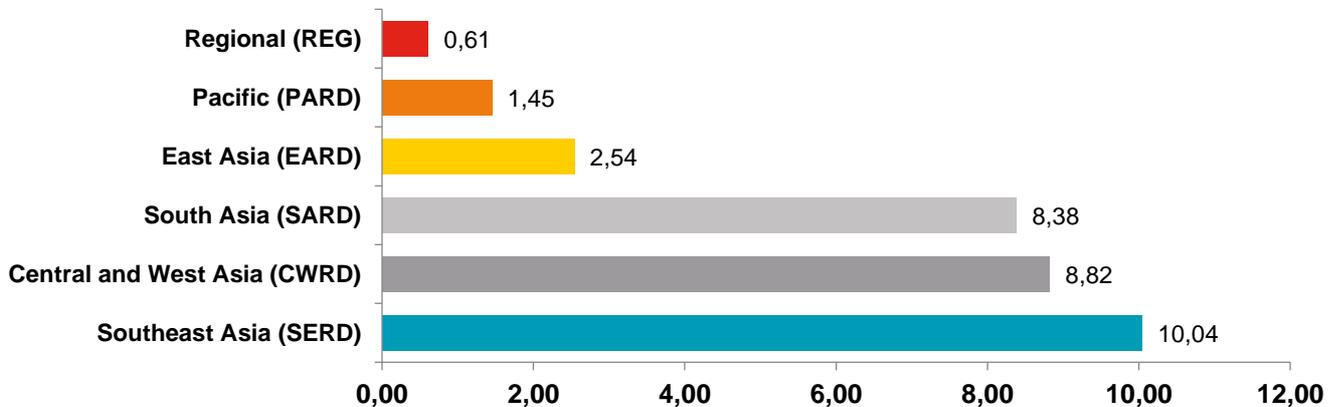
FIGURA 1. Sectores receptores 2021-2022 (Ventanilla Pública, en miles de millones de USD)



Fuente: (BAsD, 2022-2023). Elaboración propia

	Var. %		Var. %
Agricultura y RRNN	71,6%	Gestión del sector público	24,7%
Educación	46,9%	Transporte	-5,3%
Energía	4,2%	Agua y otras I. Municipales	-40,3%
Finanzas	13,4%	Multisector	0,0%
Salud	-88,4%	TICs	333,3%
Industria y comercio	-56,9%	TOTAL	0,5%

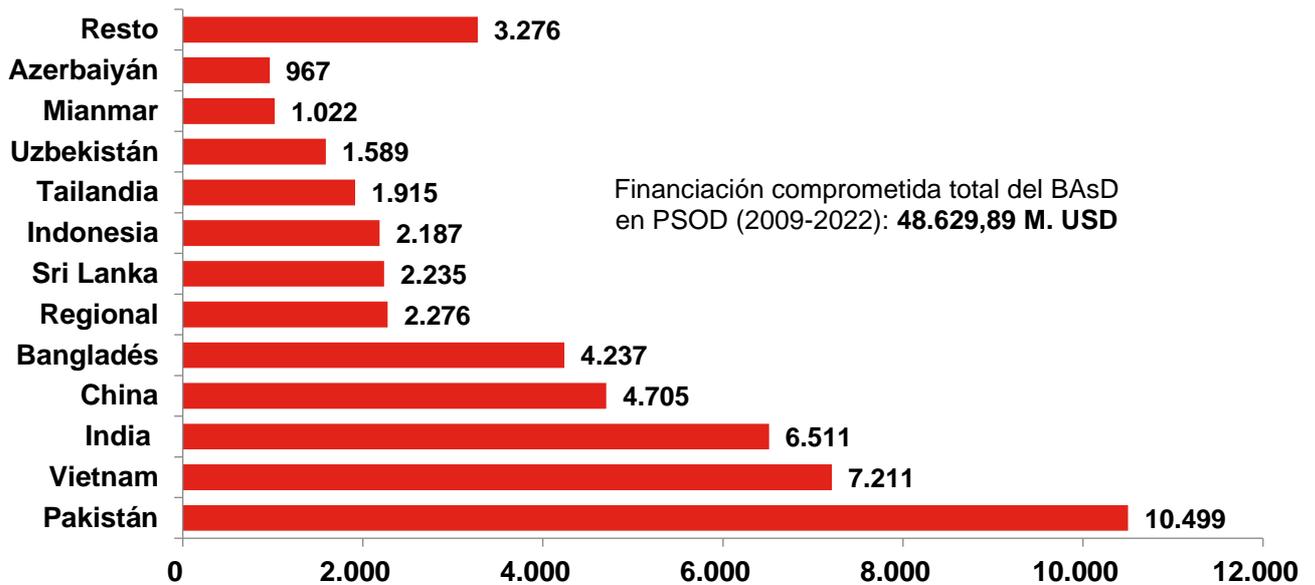
FIGURA 2. Fondos recibidos por región en 2022 (M.USD)



Fuente: (BAsD, 2023). Elaboración propia

2.2.3. Ventanilla privada: principales países receptores (2009-2022)

FIGURA 3. Financiación comprometida por el PSOD entre 2009-2022 (en MUSD)



Fuente: (BASD, 2022). Elaboración propia

2.2.4. Ventanilla privada: asignación de fondos por sectores y regiones del BASD en 2022

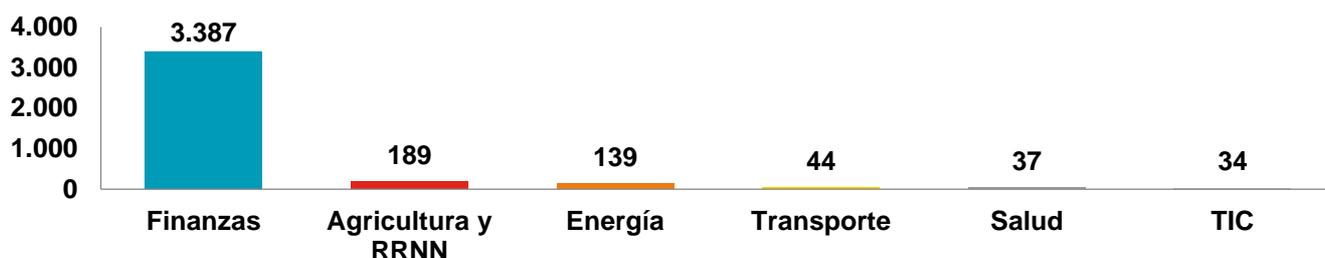
TABLA 8. Operaciones del BASD en ventanilla privada por país 2021-2022 (M.USD)

País	2021	2022
Vietnam	847,40	785,45
Pakistán	893,37	731,98
Bangladés	761,58	685,08
India	420,79	326,92
China	188,14	303,06
Uzbekistán	192,63	260,55
Georgia	170,00	140,95
Tailandia	121,84	103,65
Filipinas	—	49,00
Sri Lanka	223,03	47,15
Camboya	22,20	40,25
Indonesia	10,17	31,82
Malasia	24,83	26,58
Mongolia	11,05	25,23
Azerbaiyán	5,90	21,43

País	2021	2022
Nepal	11,36	18,23
Kazajistán	–	15,00
Armenia	36,61	9,74
Maldivas	–	9,09
Tayikistán	1,59	0,90
Samoa	0,09	0,08
Fiyi	40,00	–
Papúa Nueva Guinea	25,00	–
Regional	250,00	235,00
TOTAL	4.257,58	3.867,14

Fuente: (BASD, 2023). Elaboración propia

FIGURA 4. Sectores receptores de financiación privada en 2022 (En MUSD)

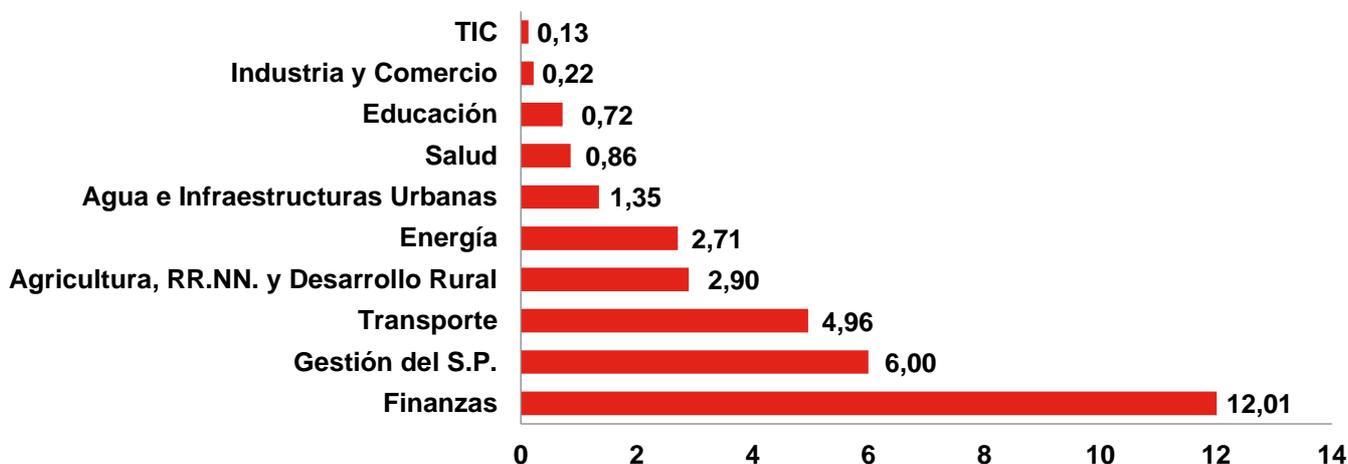


Fuente: (BASD, 2023). Elaboración propia

2.2.5. Financiación BASD: principales sectores receptores del BASD (2022)

A continuación, se muestra la financiación total del BASD por sectores para todas sus operaciones durante el ejercicio 2022.

FIGURA 5. Operaciones totales del BASD por sector en 2022 (Miles de millones de USD)



Fuente: (BASD, 2022). Elaboración propia. Nota: El sector "Multisector" recibió 0,01 mil millones de USD.

2.3. El Nuevo Modelo Operativo del BAsD

2.3.1. Contexto para el Nuevo Modelo Operativo

El BAsD se encuentra inmerso en un proceso de profunda transformación de su modelo operativo, con cambios que van ligados a la consecución de los objetivos para su Estrategia 2030. Esta transición hacia un nuevo modelo se inició en 2020 tras el encargo del Presidente de un diagnóstico sobre el grado de preparación del BAsD para la Estrategia 2030, en el que se propusieron principios directores para el cambio. A continuación, se puso en marcha una revisión organizativa en junio de 2021, que desarrollaría las líneas directrices para la reorganización. El diagnóstico del BAsD es claro: Para lograr implementar su Estrategia 2030 y ayudar a la región a afrontar los retos actuales y futuros, el Banco necesita un Nuevo Modelo Operativo. El BAsD constata las siguientes razones fundamentales que lo justifican:

- **El BAsD se encuentra en una posición de fuerza:** Durante más de 50 años, su personal y su red de misiones residentes han consolidado al BAsD como un asesor de confianza, dispone de un amplio mandato y de la capacidad de ofrecer una amplia gama de soluciones financieras y técnicas a sus clientes, y, a diferencia de otras instituciones de desarrollo, puede combinar financiación y asesoramiento soberanos y no soberanos, permitiendo ofrecer soluciones integrales a sus clientes. Se encuentra en una sólida posición financiera, con calificación AAA.
- **Un modelo operativo eficaz pero anticuado.** El modelo actual entró en vigor en 2002, cuando el panorama de desarrollo y las operaciones del BAsD eran muy diferentes. Según este modelo, las operaciones se agrupan en 5 Departamentos Regionales que colaboran con los países en desarrollo y realizan operaciones soberanas en coordinación con el Departamento de Operaciones del Sector Privado (PSOD), la Oficina de Asociación Público-Privada (OPPP), el Departamento de Desarrollo Sostenible y Cambio Climático (SDCC) y el centro de conocimientos sectoriales y temáticos. Ante la modernización y evolución del panorama del desarrollo, el BAsD se planteó si su modelo operativo sigue siendo adecuado.
- **Un panorama de desarrollo cambiante.** El entorno de la actividad de apoyo al desarrollo ha evolucionado significativamente desde el 2002. El BAsD necesita asegurarse de que puede reaccionar adecuadamente a cambios en este entorno.
- **Fortalecimiento económico y social.** La mayoría de los PMD han experimentado un desarrollo económico constante, desplazando la atención de la reducción de pobreza hacia el fortalecimiento económico y social. El BAsD debe centrarse más en la capacidad de recuperación económica, la movilización de recursos internos y el desarrollo del sector privado sin dejar de trabajar para reducir la pobreza, ampliando su enfoque en esta transición.
- **Retos complejos.** Retos globales como el cambio climático, la igualdad de género, la seguridad alimentaria y la digitalización, o emergencias como el COVID-19, han alterado las trayectorias de desarrollo de muchos países. Los PMD y el BAsD se han visto obligados a fijar nuevas prioridades y resolver cuestiones críticas con recursos limitados. El BAsD debe comprometerse más con sus clientes, ayudándoles a estructurar las intervenciones para maximizar el impacto en el desarrollo. Esta complejidad exige una mayor inversión en conocimiento interno para ayudar mejor a los PMD a comprender y abordar estas cuestiones.

- **La ambición climática.** La batalla contra el cambio climático se ganará o se perderá en Asia y el Pacífico. La mitigación y la adaptación al mismo se han convertido en cuestiones centrales para muchos DMC. Esto crea la necesidad y la oportunidad de que el BASD se convierta en un referente mundial y regional y catalice y alinee los esfuerzos de los socios para magnificar el impacto sobre el cambio climático. Por ello, el BASD pretende alcanzar los 100.000 MUSD de financiación climática por cuenta propia para 2030 y se ha comprometido a que el 100% de sus operaciones soberanas y el 85% de sus operaciones del sector privado estén alineadas con el Acuerdo de París a partir del 1 de julio de 2023. Alcanzar estos objetivos exigirá importantes cambios.
- **Desarrollo del sector privado.** Los DMC necesitan cada vez más al sector privado para sostener su desarrollo, innovar y ofrecer servicios de calidad a la población y generar impuestos para sus presupuestos. El COVID-19 ha exacerbado las limitaciones fiscales del sector público, aumentando la deuda pública y con ello la necesidad de movilizar capital privado. El BASD puede ayudar a los DMC a crear entornos propicios para la participación del sector privado, proporcionando asesoramiento y financiación para desarrollar más proyectos que atraigan la participación del sector privado, y movilizando y apalancando capital privado.
- **Capacidad de respuesta.** Las expectativas de los clientes en cuanto a la ejecución de proyectos están cambiando, otras instituciones de desarrollo se están adaptando y las formas de trabajar están evolucionando. La digitalización durante la pandemia ha creado oportunidades para que el personal trabaje con mayor agilidad, responda mejor a las necesidades de los clientes y disfrute de una vida laboral más satisfactoria.

Teniendo en cuenta estos factores, el BASD identificó áreas de su actividad en los que un cambio de paradigma le permitiría hacer más por sus socios y seguir siendo relevante para ellos. En consecuencia, la revisión organizativa se centra en los siguientes **cambios fundamentales en 4 áreas:**

FIGURA 6. Las 4 áreas de cambio fundamentales para el BASD



Fuente: (BASD, 2023). Elaboración propia.

2.3.2. Principales cambios

Tras identificar estos desafíos y áreas de mejora, el BASD concluye que el modelo actual es **incapaz** de lograr estos cambios fundamentales necesarios, por lo que se determina un **Nuevo Modelo Operativo**. Sus **10 características clave** se muestran resumidas en el siguiente esquema y se explican brevemente a continuación:

FIGURA 7. Características del Nuevo Modelo Operativo del BASD



Fuente: (BASD, 2023). Elaboración propia.

Departamentos Regionales (DR) y Misiones Residentes (MR) One ADB: Las MR y los DR coordinarán las **actuaciones de todo el BASD con los PMD**, y estas recurrirán a diferentes áreas del BASD para ofrecerles soluciones. Las MR serán lideradas por un **Country Director (CD)**, asistidos por un **Country Management Team (CMT) One ADB** que incluirá personal de **todas** las áreas de operaciones del BASD. A partir de ahora, las MR tendrán la capacidad de ser la **ventanilla única** para todos los productos y servicios ofrecidos por el BASD, y además trabajarán en la Estrategia País, la **conceptualización temprana** de futuros proyectos y el diálogo sobre políticas a nivel país. En cuanto a los DR, estos no sufrirán ningún cambio en cuanto a número o composición de países. Estos liderarán la definición de la estrategia país y el plan de negocio. En operaciones soberanas, decidirán sobre los conceptos sobre proyectos y realizarán un control de calidad para asegurar la alineación de estos con las necesidades de los PMD. También aprobarán acciones durante la implementación de los proyectos que afecten a los préstamos del BASD a los PMD.

Integración de los grupos sectoriales y temáticos (ABD-Wide Sectors and Themes): Bajo el nuevo modelo, todos los Sectores se consolidarán en un único grupo -el **Grupo de Sectores (Sectors Group)** y todas las Áreas Temáticas se agruparán en un nuevo departamento -el

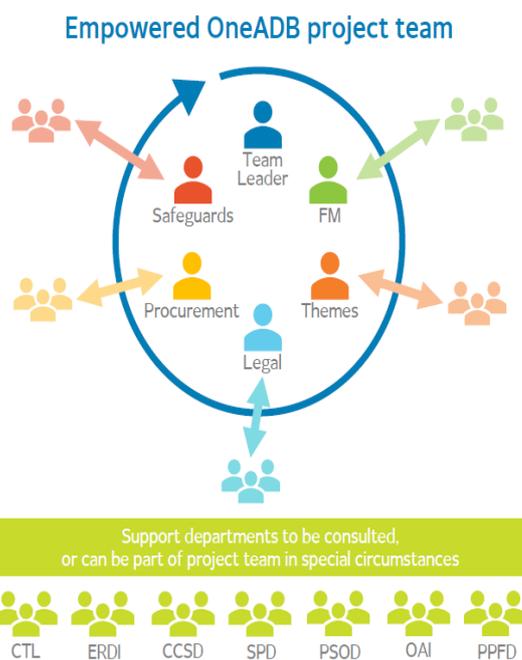
Departamento de Cambio Climático y Desarrollo Sostenible⁷- cuyo objetivo es proporcionar enfoques coherentes a las prioridades transversales del BASD. Con ello, el BASD quiere ofrecer soluciones completas y de mayor calidad a los PMD, mejorando la especialización y la colaboración entre distintas áreas del Banco. En definitiva, se busca “**romper silos**” y llevar soluciones integradas y conocimientos adecuados más cerca de los clientes.

- 1. Mayores sinergias entre operaciones soberanas y no soberanas:** Para acelerar la transición hacia una mayor participación del sector privado, el BASD realizará cambios graduales en aras de aumentar la colaboración entre sus operaciones soberanas y no soberanas. En el corto plazo, se **integrarán** dentro de los Equipos Regionales y a nivel país (CMT) a representantes del **PSOD** y de la **Oficina de Desarrollo de Mercados y PPPs** (*Office of Markets Development and PPP*) junto con personal dedicado a operaciones soberanas. A medio plazo, el BASD plantea integrar dentro de la misma estructura a algunos equipos soberanos y no soberanos dedicados a la originación de proyectos.
- 2. Plataforma para el desarrollo del sector privado:** En línea con el punto anterior, el BASD **expandirá las competencias de la OPPP**, reemplazándola por la Oficina de Desarrollo de Mercados y PPP. Desde esta oficina se proporcionará apoyo en todo el proceso de desarrollo de proyectos no soberanos; desde actividades previas (*upstream*), -como dar asesoramiento para reformas políticas que creen un entorno favorable para la iniciativa privada-, pasando por actividades intermedias (*midstream*) -como la preparación de proyectos- y actividades posteriores (*downstream*) -por ejemplo, aportar financiación soberana y no soberana o movilizar capital para la cofinanciación -. Además, los DR dispondrán de recursos dedicados para coordinar las actividades de desarrollo del sector privado y un **Jefe de Desarrollo del Sector Privado** (*Private Sector Development Head*) para asegurar que el Director General del DR tiene la capacidad de aportar soluciones holísticas para el desarrollo del sector privado a los PMD.
- 3. Un nuevo enfoque para la investigación económica:** Se reformulará el Departamento de Investigación Económica e Impacto de Desarrollo (ERDI). El **BASD ampliará el papel de los economistas** y establecerá **conexiones más estrechas** entre la investigación económica y las operaciones. En este sentido, se creará el puesto de **Regional Lead Economist**, un punto de unión entre los DR y el ERDI. El BASD también identificará y aplicará métodos para evaluar el impacto potencial de desarrollo, creando una herramienta para ello.

⁷ Nota: No se debe confundir con la nomenclatura anterior de SDCC (Departamento de Desarrollo Sostenible y Cambio Climático). A partir de ahora, se llamará Departamento de Cambio Climático y Desarrollo Sostenible, reforzándose como el banco de conocimientos del BASD y agrupando todas las áreas temáticas.

4. Equipos de proyectos “One ADB” empoderados:

La estructura de los equipos de proyectos cambiará de manera importante. Anteriormente, se solían componer de miembros provenientes en su mayoría de un solo departamento, sin embargo, a partir de ahora se busca que estos puedan aportar **soluciones completas** y tengan la capacidad de actuar más **ágil y autónomamente**. Esto se conseguirá con la implantación de los equipos “One ADB”. En este nuevo formato, las **funciones de apoyo** a las operaciones (como *procurement*, gestión financiera y salvaguardias) **se integrarán en el equipo**, encargándose tanto de la supervisión de *compliance* como de las funciones de apoyo. Este enfoque permitirá una estructura de supervisión más eficaz y eficiente y una resolución más rápida de los problemas dentro del equipo, agilizando de manera significativa la gestión del ciclo del proyecto.



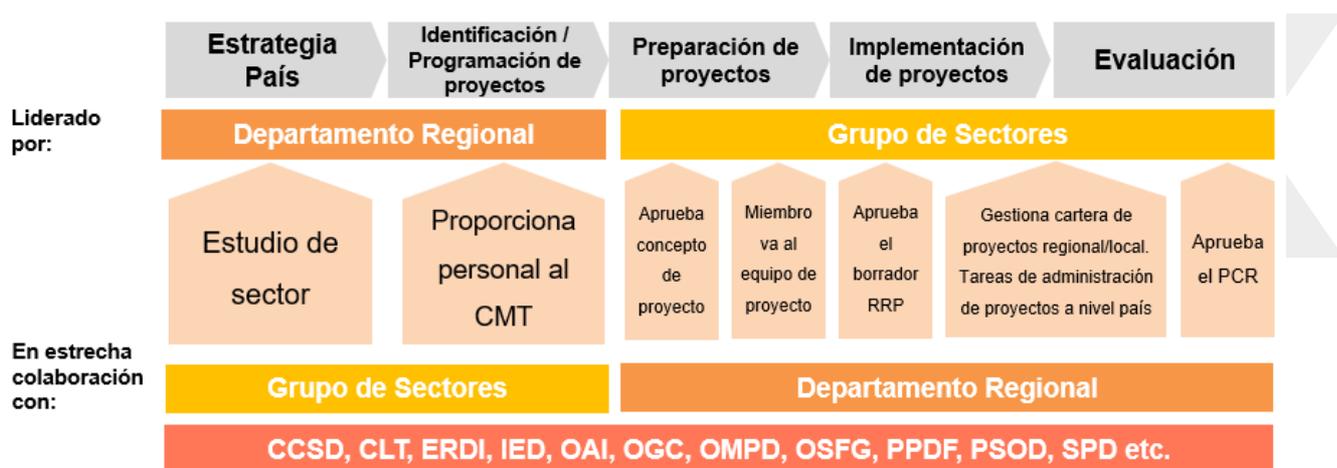
5. **Más cerca de los clientes:** El BASD busca **delegar más autoridad y competencias a las MR**, y posicionar su personal más cerca de los clientes, especialmente aquel con mayor poder de decisión. Esto se logrará principalmente con la **relocalización de Staff en MR**. La idea subyacente es poder tener más cerca de los PMD a equipos autónomos y con capacidad para generar más oportunidades de negocio y que puedan crear y gestionar proyectos que respondan mejor a las necesidades del cliente. Otro aspecto que está estudiando el BASD es la idoneidad de crear **centros de operaciones regionales** (*regional operation centers*) que alberguen funciones y servicios de operaciones para su rápido despliegue cerca de los clientes. El personal senior de operaciones con autoridad, incluidos los directores regionales de sector y algunos jefes de equipo, se ubicarían en estos centros para dirigir la actividad general del BASD desde el terreno.
6. **Mecanismos actualizados de gobernanza, dirección y colaboración:** Un Comité de Dirección reforzado proporcionará liderazgo estratégico. El Comité supervisará los nuevos procesos de planificación de recursos y de *KPIs* departamentales. Además, el BASD desarrollará nuevas formas prácticas de medir el impacto de las operaciones para orientar los esfuerzos del personal y establecerá un enfoque holístico basado en datos para planificar las operaciones y la asignación de recursos.
7. **Reforma de la cultura de trabajo, las competencias y el personal:** El éxito de la transformación del BASD dependerá de las habilidades, capacidades y compromiso de su personal, por ello, para garantizar una transición fluida del personal a sus nuevas funciones y estructura organizativa, alinearé y reforzará las medidas no estructurales, incluida la cultura organizativa, la arquitectura de los puestos de trabajo, la gestión del rendimiento, la gestión

estratégica de la plantilla y las prácticas de movilidad, además de impartir formación a los líderes y al personal para gestionar eficazmente el cambio.

8. Modernización de los procesos operativos: El BASD está diseñando un amplio programa de reformas de los procesos de gestión, que se aplicará por fases y será un proceso continuo de mejora que se irá ajustando continuamente tras las lecciones aprendidas. Uno de los objetivos que se persigue es centrar los esfuerzos del personal en actividades de **alto valor añadido** durante el ciclo del proyecto -las consideradas como previas (*upstream*)-, como por ejemplo el diálogo sobre políticas, los diagnósticos/evaluaciones y los análisis para la preconcepción e identificación de proyectos.

A continuación, mostramos un esquema orientativo de las fases del **ciclo de proyectos soberanos**, poniendo énfasis en la relación entre los Departamentos Regionales (DR) y el Grupo de Sectores y sus responsabilidades en cada etapa.

FIGURA 8. Resumen del ciclo del proyecto soberano en el Nuevo Modelo Operativo



Fuente: (BASD, 2023). Elaboración propia.

A continuación, destacamos varios aspectos relevantes que afectarán al modo de gestionar los proyectos soberanos:

- Los **DR liderarán la formación de la Estrategia País (CPS)**, apoyados por los análisis sectoriales del Grupo de Sectores.
- La **identificación y programación** de proyectos también se gestionará desde los DR. En este proceso, los CMT -liderados por el Country Director- se encargarán de diseñar los programas de apoyo al PMD. **El DR también decidirá qué proyectos pasarán a la cartera oficial del BASD**, previa consulta con el PMD y en línea con las prioridades corporativas del Banco, como el cambio climático y el desarrollo del sector privado.
- Para la **preparación** de proyectos, el Grupo de Sectores asignará un líder de equipo que gestionará el equipo “One-ADB”, facilitando la gestión al reducir la habitual revisión interdepartamental de documentos que se necesitaba en el modelo anterior. En este punto, **los DR aprobarán el concepto del proyecto** y el borrador del *Report and Recommendation of the President* (RRP).
- En el momento de la **implementación**, el **equipo “One-ADB” la liderará**, mientras que los **DR** asumirán funciones críticas como **gestionar la cartera regional y local** y proporcionar apoyo al equipo de proyectos en asuntos específicos a nivel país.
- Por último, **el Grupo de Sectores evaluará el proyecto** tras su finalización, necesitándose la aprobación del *Project Completion Report* (PCR) por parte del DR.

Cambios en la administración y aprobación de Asistencias Técnicas

- **Iniciación:** Los DR, a través de las Misiones Residentes, seguirán coordinando la tramitación de la cartera de ATs y la asignación de recursos. Los departamentos no regionales podrán gestionar los recursos para las ATs regionales a nivel corporativo (*corporate-level regional TA*).
- **Ámbito de aplicación (Scope):** Cualquier AT puede incluir actividades de todo tipo -apoyo relacionado con proyectos y apoyo de conocimientos general (*general knowledge support*) en un tema o sector sin límite máximo.
- **Plazos:** Las ATs puede tramitarse en cualquier fase posterior a la programación país (*country programming*) y su inclusión en la cartera de proyectos, ya sea por separado o junto con la *Project Concept Note* o el *Report and Recommendation of the President* de un proyecto específico.
- **Documentación:** La *TA Concept Note* tendrá un formato mucho más simple, y no será necesaria para una AT procesada con un *Project Concept Note* o un *Report and Recommendation of the President*.
- **Autoridad para su aprobación:** Se introducen niveles inferiores de autoridad para la aprobación, dependiendo de los montantes totales de la AT.

2.3.3. Conclusiones sobre el Nuevo Modelo Operativo

¿Cuándo se empezará a implementar este modelo?: Todos estos cambios empezaron a implementarse el **30 de junio de 2023** (*Phase 1*), y se irán desarrollando progresivamente a lo largo de 2024 (*Phase 2*) y 2025 (*Phase 3*). Cabe destacar que, a partir de 2024 se empezará a relocalizar a parte del personal del Banco hacia las Misiones Residentes.

¿Qué implicaciones tendrá para las empresas españolas?: En primer lugar, se espera que el BAsD evolucione hacia una **estructura más descentralizada**, delegando progresivamente la toma de decisiones fuera de su sede. Previsiblemente, las empresas españolas deberán tener mucho más en cuenta las **Misiones Residentes** en su estrategia de aproximación al banco.

Además, asumiendo que el resto de las reformas tendrá éxito, la **capacidad de gestión y aprobación de proyectos** podría fortalecerse sustancialmente, mejorando la eficiencia de la institución y aportando certidumbre sobre la aprobación de ciertos proyectos que en muchas ocasiones acababan descartándose o sufriendo modificaciones importantes debido a retrasos.

En cuanto a los proyectos en sí, es evidente que la mayor colaboración entre sectores y grupos temáticos generará una **cartera de proyectos que reforzará la transversalidad sectorial** de estos. Es decir, la mayoría de los proyectos, aunque se ideen con un sector específico en mente, (por ejemplo, Transporte), es muy probable que incluya elementos importantes de otros, como Agua, Saneamiento, Género y Desarrollo Social...etc. Esto aumentará su **complejidad**, pero al mismo tiempo puede ofrecer mayores oportunidades a las empresas españolas que se especialicen en los distintos componentes del proyecto.

Sin embargo, cabe destacar que estos cambios se centran en la **estructura operativa interna** del BAsD. Tras las consultas de esta oficina con el personal encargado de licitaciones BAsD, se puede confirmar que, por el momento, **no se plantean modificaciones relevantes** en lo referente a los procesos de licitación del BAsD.

2.4. Ventajas e inconvenientes de trabajar con el BAsD

2.4.1. Ventajas de trabajar con el BAsD para las empresas españolas

- **Experiencia.** Es el Banco de Desarrollo con más experiencia en la zona Asia- Pacífico.
- **Escaparate.** Se trata de una Institución cuya valoración de los proveedores de obra civil, equipos y servicios suele ser muy bien percibida por los países receptores y en particular por sus agencias ejecutoras (AE).
- **Cobro.** Aseguramiento del cobro.
- **Acceso a mercados exteriores.** Supone una estrategia de penetración en los PMD a nivel bilateral con un riesgo bajo o muy bajo.

- **Transparencia.** Claridad, equidad y rigor en la aplicación de los procedimientos de licitación en cualquier contrato que financie el BASD.
- **Medidor del “baremo” de competitividad de nuestra firma en Asia.** Puesto que todas las empresas que licitan contratos del BASD compiten en un entorno basado en la transparencia de los procedimientos, el éxito o el fracaso de nuestra empresa en la adjudicación de contratos en el BASD supone disponer de un “baremo” de calidad que delimita el nivel competitivo de nuestra empresa en esta zona del mundo.
- **Asia.** Estamos proveyendo obra, equipos y servicios en la zona de mundo cuyas economías crecen a mayor ritmo y donde el incremento porcentual de clase media es superior.

2.4.2. Inconvenientes de trabajar con el BASD

- **Proceso de aprendizaje.** Es esencial que las empresas y los consultores españoles, superen y dominen la “curva de aprendizaje”.
- **Paciencia.** La Oficina Comercial de Manila estima un plazo de 2 años desde que una empresa comienza a trabajar en el entorno del BASD hasta la primera adjudicación.
- **Estrategia.** Hay que contar con una estrategia que cuente con el apoyo/supervisión y seguimiento de la directiva, así como dotarla de los recursos humanos y los recursos económicos necesarios para tener éxito.
- **Enfoque.** El producto, sistema, experiencia o conocimientos de la empresa han de ser presentados siempre técnicamente y desde el enfoque de “cómo solucionar problemas” en tiempo/forma/presupuesto. El catálogo comercial no vale para nada.
- **80:15:5.** 80% oferta técnica/económica-15%gestión administrativa-5% saber venderse. En el BASD tan importante es ser técnicamente el mejor proveedor al mejor precio como presentar nuestra oferta ajustada al 100% a los parámetros exigidos en los pliegos, como realizar una “venta de nuestra empresa” desde el punto de vista de técnicos especialistas. Hay que superar las 3 fases para poder ser adjudicatarios en el BASD.
- **Socios.** Salvo en contratos de suministro de bienes y equipos, en el resto de las licitaciones tenemos que contar con un buen socio local.
- **Inglés.** El idioma de trabajo es el inglés y este hecho es, según la preparación de las empresas españolas, en ocasiones una inconveniencia.
- **Adaptarse al cliente final.** Bien sea el BASD nuestro cliente o el PMD estamos proveyendo a países subdesarrollados y en vías de desarrollo.
- **Mercado exclusivo.** Base de datos de empresas españolas: 21.500. De ellas, el número de firmas con productos/servicios que ajusten su perfil al de proveedor multilateral en IFIS es inferior.

2.4.3. La curva de aprendizaje

Generalidades

¿Qué es la curva de aprendizaje?	Es un proceso de formación sobre el funcionamiento del BASD, su normativa de contratación, sus elementos básicos a dominar, etc.
¿Para qué sirve la curva de aprendizaje?	Para poder competir en igualdad de condiciones sobre aquellos proveedores regulares del BASD que, en ocasiones, llevan proveyendo equipos, obra y consultoría al BASD y a las AE de los PMD durante décadas.
¿Quién la domina?	La competencia (las empresas que trabajan con el BASD).
¿Qué coste tiene para la empresa superar la curva de aprendizaje?	Desde el punto de vista económico, el coste es 0 EUR ya que para superar este proceso de dominio de los procedimientos del BASD no es necesaria inversión alguna, ni ningún tipo de desplazamiento a Manila, ni la contratación de expertos en la materia. Desde el punto de vista “tiempo”, esta Oficina Comercial estima que un profesional de la empresa española puede ser un experto y superar en la curva de aprendizaje en 4-6 semanas a tiempo parcial.
¿A qué ventanillas afecta?	Fundamentalmente a la ventanilla pública .
¿A qué tipo de contratos es aplicable?	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos de asistencia técnica. • Contratos de adquisición de bienes y equipos. • Contratos de obra civil (llave en mano).

¿Qué implicaciones tiene para empresas y consultores dominar la curva de aprendizaje?

Superar la curva de aprendizaje por parte de las empresas y consultores españoles, entre otros aspectos básicos de la gestión administrativa de las licitaciones del Banco, **implica**:

- Distinguir qué son programas, qué son proyectos, qué son licitaciones (contratos).
- Identificar PMD con una cartera de proyectos densa para los sectores de especialización de la empresa, así como determinar los que no lo son.
- Conocer muy bien los procedimientos de licitación del Banco.
- Conocer quién financia qué y consecuentemente, quién es el cliente final.
- Identificar con claridad a los competidores.
- Acceder a socios con experiencia en PMD, en IFIS y en el BASD en particular.
- Estar registrados perfectamente en el CMS (Consultores).

- Identificar con claridad a los responsables en las AE⁸ y PO⁹ en el BASD.
- Conocer de primera mano las líneas generales de actuación en los PMD, en sectores y en temáticas del interés de la empresa.
- “Llegar a tiempo” a todos los contratos de nuestro interés.
- Presentar EOI, RFP y ofertas en general **competitivas**.

¿Por qué es preciso superar la curva de aprendizaje?

La Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Manila, desde su Departamento Multilateral dispone de más de una década de experiencia asesorando a empresas y consultores españoles. Partiendo de la base de que **el objeto de este informe no consiste en analizar los resultados de las empresas y consultores españoles** cuando se aproximan a las oportunidades de negocio que ofrece el BASD, sí es preciso resumir las principales conclusiones de este Departamento Multilateral sobre la importancia de superar la curva de aprendizaje en la estrategia de aproximación al BASD:

- **Conocimientos y/o capacidades técnicas:** Las empresas y consultores españoles que se aproximan al BASD son, por lo general, perfiles especializados o altamente especializados en un sector, subsector o temática determinada con conocimientos amplios en otros campos. Esta especialización de las empresas y los consultores españoles viene además acompañada de referencias internacionales de relevancia. En este sentido, desde esta Oficina se ha observado que **las capacidades y los conocimientos técnicos de las empresas y los consultores españoles tienen un nivel más que suficiente** (y superior en bastantes casos) como para competir con las empresas británicas, japonesas, australianas, indias, chinas, alemanas, francesas, canadienses, etc., que, según qué casos, pueden llevar más de dos décadas proveyendo de equipos y servicios al BASD.
- **Conocimientos administrativos sobre el proceso de licitación en el BASD.** De la misma manera en que esta Oficina manifiesta que las empresas y consultores españoles que se aproximan al BASD son, por lo general, altamente cualificados técnicamente, lo cierto es que, como norma general, estas mismas empresas y consultores **no suelen prestar atención al requisito de formarse en los aspectos administrativos relacionados con la contratación y los procedimientos de contratación del BASD**, y que sin embargo son fundamentales.

Como resultado de esta situación, se ha observado que empresas y consultores españoles altamente cualificados que han tratado de aproximarse a las oportunidades de negocio que ofrece el BASD, han fracasado en su intento de convertirse en proveedores habituales. En

⁸ Agencias Ejecutoras (Executing Agencies)

⁹ Project Officers

la gran mayoría de estos fracasos, el eje común ha sido no dominar los procedimientos administrativos, es decir, no dominar la curva de aprendizaje.

De acuerdo con las valoraciones del Departamento Multilateral de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Manila en los últimos 7 años, empresas y consultores españoles **no han sido adjudicatarios** de contratos con el BAsD por:

- Errores administrativos relacionados con el funcionamiento básico del BAsD,
- Errores muy básicos relacionados con la documentación requerida para el concurso de su interés
- Errores en la presentación de la empresa y sus características.

Como consecuencia de estos errores, empresas españolas técnicamente muy avanzadas y con referencias importantes en el sector han “abandonado” el mercado de oportunidades de negocio que ofrece el BAsD.

El siguiente diagrama en forma de pirámide, muestra los elementos que se precisan para convertirse en una empresa proveedora de servicios y equipos en el BAsD:



A grandes rasgos, para convertirse en un proveedor habitual es preciso superar los 3 niveles de la pirámide, de lo contrario, la empresa podría fracasar en su objetivo de convertirse en un proveedor habitual de servicios y equipos en esta IFI.

En el gráfico, la curva de aprendizaje hace referencia al segundo nivel de la pirámide o “gestión administrativa”. Superar la curva de aprendizaje debería considerarse por parte de las empresas como un requisito más a la hora de plantearse la aproximación al BAsD.

La base de la pirámide o “capacidad técnica”:

Supone el nivel de **mayor carga de trabajo** que se ha desarrollado históricamente en la empresa, la más costosa y la más difícil de conseguir. Es, pues, un requisito indispensable para licitar en el BAsD. Hay que ser “bueno” en “algo” que el BAsD demande. Para contratos de bienes y equipos de bajo montante o bien equipos sin componentes tecnológicos, el precio es el elemento diferenciador. Para aquellos proveedores de ese “algo” (producto/proceso/modelo/conocimiento) en lo que son “buenos” hay que demostrar nuestra “valía”, con experiencia internacional a ser posible. Precisamente esto es lo que hacen los competidores.

En la experiencia de la Oficina Comercial de Manila, las empresas españolas son técnicamente excelentes y están muy bien valoradas por el BAsD.

El nivel medio o “gestión administrativa”:

Es la fase intermedia de la pirámide y el más fácil de los 3 niveles, si bien implica **dominar la curva de aprendizaje**. Su coste económico es de 0 EUR y en tiempo, un profesional de la empresa a media jornada durante 4-6 semanas en alcanzarla. Es fundamental tener en cuenta que los competidores en el BASD **son expertos en la gestión administrativa**. Hace referencia solamente al 15% de la pirámide, pero es preciso superar satisfactoriamente este nivel. En esencia, **implica ajustarse siempre al 100% a los pliegos**, ni más ni menos.

La cúspide o la “estrategia para venderse” correctamente frente al BASD

Se trata del nivel superior de la pirámide. Implica participar en visitas, ferias, eventos, contratación de Servicios Personalizados al ICEX, participación en misiones comerciales, seminarios técnicos, etc. Esta fase ha de considerarse **si la empresa ha superado las fases anteriores**, pues podría llegar a tener un coste económico elevado en el caso contrario. Implica disponer de un informe interno del potencial de las oportunidades del BASD como mercado.

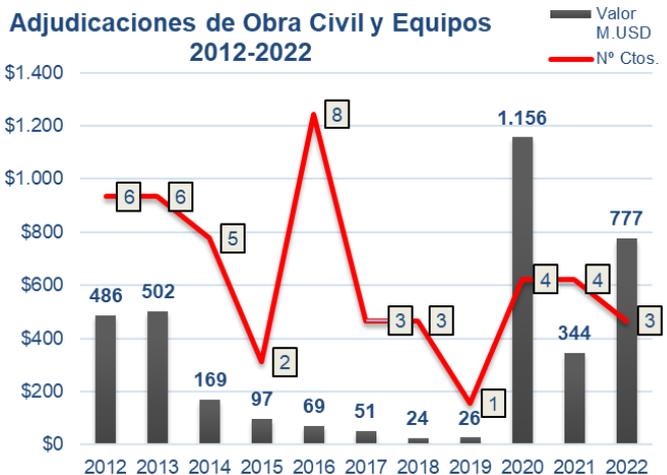
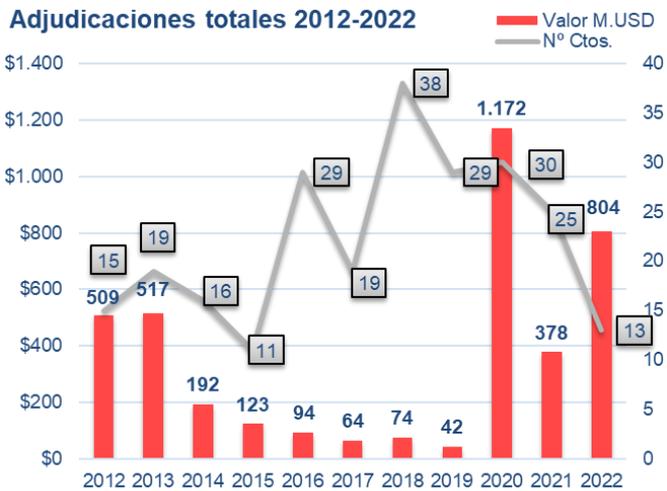
El éxito de esta fase consiste en “ponerse en los zapatos” de tu cliente (PO y/o AE) mediante el enfoque de “cómo solucionar problemas” en “tiempo/forma/presupuesto”. Hay que vender las capacidades de la empresa desde el **punto de vista técnico, nunca comercial**.

Esta fase implica estudiar los objetivos del BASD en ese país/sector y aportar soluciones técnicas, además de conocer bien la cartera de proyectos del PO o la AE en los mercados de nuestro interés. Por ello, supone **preparar cada reunión de manera específica y concreta**.

Por último, se recomienda consultar la *Guidance Note on Procurement* sobre Planificación estratégica de la contratación con el BASD¹⁰ antes de hacer frente a un procedimiento de contratación con la institución.

¹⁰ Disponible [aquí](#).

2.5. La actividad de España en el BASD



La actividad de las empresas españolas en el BASD se encuentra en una fase de transformación. Las empresas que actualmente forman parte del núcleo de proveedores habituales del BASD conocen con detalle los procedimientos de licitación y las fórmulas habituales de identificación de proyectos a medio y corto plazo, junto a los socios locales potenciales que podrían ofrecer las mejores garantías de éxito.

En la opinión de la Oficina Comercial de Manila, los nuevos cambios en la política de licitación del BASD que se aprobaron en marzo de 2017, junto con la nueva implementación de estas políticas aprobadas desde julio de ese mismo año, implican un nuevo enfoque a la hora de realizar las contrataciones.

Con el objeto de potenciar la calidad sobre el precio (**Principio de Calidad**) y con la premisa de elaborar pliegos basados en el modelo económico de la obra, el bien o el servicio (**Principio de Value for money** o **calidad-precio**), las empresas españolas podrán presentar ofertas que, si bien consideran el precio como un elemento de análisis de las ofertas evaluable, éste podría no ser determinante, pudiéndose adjudicar la contratación a ofertas presentadas que son económicamente superiores, aunque también superiores en materia de calidad o de calidad-precio. Como es natural, este enfoque beneficia a las empresas internacionales.

Ambos principios podrán verse reflejados en los pliegos de manera simultánea o bien solamente uno de ellos, y los elementos evaluables de calidad y/o de calidad-precio, vendrán claramente detallados en los pliegos, de tal forma que el evaluador pueda presentar unas conclusiones objetivas sobre aquello que evalúa.

2.6. Aspectos prácticos para trabajar con el BASD

En la sección de [Anexos 1: Aspectos prácticos para trabajar con el BASD](#), se facilita abundante información sobre como iniciarse en los procesos formativos que ayuden a las empresas a superar la curva de aprendizaje. Igualmente, se recomienda a las empresas que, con el objetivo de dominar bien los procesos, procedan a la descarga de la [Ficha Ejecutiva: Banco Asiático de Desarrollo](#), documento práctico y conceptual que facilita la comprensión asociada con el registro (si se precisa), la búsqueda de oportunidades, de socios locales, etc.

Ficha ejecutiva: Banco Asiático de Desarrollo

Mediante esta Ficha Ejecutiva sobre el BASD, se busca presentar de manera resumida y esquemática, cuáles son las principales oportunidades de negocio que ofrece esta Institución, acompañado de consideraciones clave a tener en consideración de cara al éxito de empresas y consultores españoles interesados.

1 ¿Qué es el Banco Asiático de Desarrollo?

El Banco Asiático de Desarrollo (ADB por sus siglas en inglés, y en adelante BASD) es una Institución Financiera Multilateral fundada en 1966, del grupo de Bancos de Desarrollo. Es la Institución con la mayor capacidad de movilización de recursos técnicos y financieros en la región de Asia-Pacífico, muy por encima del valor de las operaciones del Banco Mundial. Goza de un extraordinario reconocimiento entre los países donde opera, lo que lo convierte en un perfecto "embajador" de nuestros productos y servicios. Formado por 68 países, 49 de la región y el resto no regionales. España es miembro desde 1986. Compromisos financieros en 2022: \$20.500 MUSD, y \$11.400 MUSD adicionales en forma de cofinanciación.

2 ¿Por qué trabajar con el BASD?

- Asia, epicentro de la actividad económica mundial.
- Procedimiento de licitación estandarizado y transparente.
- Garantía de pago: bajo riesgo.
- Modo de entrada ideal a través de ministerios y agencias ejecutoras locales y empresas locales e internacionales (compañeros y/o socios potenciales).
- Efecto reputacional muy positivo.
- Con las condiciones idóneas, el BASD puede ser una herramienta útil para trabajar en los países donde realiza sus operaciones.

3 ¿Cómo son las oportunidades del BASD?

Ventanilla Pública
80% inversión anual

Ventanilla Privada
20% inversión anual

- Contratos de Obra Civil (OC), de Bienes y Equipos (ByE) y de Asistencia Técnica (AT)
- Los contratos son diseñados, gestionados su proceso de licitación y evaluados siguiendo la normativa del BASD, es obligatorio licitar sobre pliegos del BASD.
- Corporate Finance: Ofrece (i) cofinanciación a proyectos presentados por la iniciativa privada en infraestructuras e (ii) iniciativas a la banca comercial local para facilitar créditos
- Project Finance: Financia a proyectos concretos a empresas y/o proyectos estatales en licitaciones abiertas. Contratos de Obra Civil (OC)

Las empresas españolas en el BASD
Informe completo: [enlace](#)

Adjudicaciones españolas por países, 2009-2022

Adjudicaciones a empresas españolas en el BASD 2009-2022

4 Oportunidades en la Ventanilla Pública.

PROYECTOS

446 valorados en \$78.022 MUSD
-contratos de obra civil, equipos y consultoría-

CONSULTORÍA PREPARATORIA

949 contratos por \$502 MUSD
-contratos de asistencias técnicas preparatoria de los proyectos-

Principales países receptores 2023-2025

País	Valor (M. USD)
Resto países	\$10.795
Kazajistán	\$2.336
Uzbekistán	\$3.415
Pakistán	\$3.565
Vietnam	\$3.574
Indonesia	\$4.544
Nepal	\$5.756
China	\$5.871
Tailandia	\$8.682
Bangladés	\$10.785
India	\$19.277

En el momento de la elaboración de esta ficha ejecutiva, el BASD se encuentra definiendo la cartera de trabajo con Filipinas. Esta Antera Multilateral estima que el valor de la cartera del BASD en Filipinas para el periodo de 2023 a 2025 se sitúa entre los \$10.000 y los \$13.000 M. USD, es decir, segundo o tercer cliente del Banco en operaciones de la ventanilla pública.

Principales sectores receptores 2023-2025

Sector	Valor (M. USD)
Total Agua (1+2)	\$23.093
Mul	\$4
Salud	\$3.033
Industria y Comercio	\$1.736
Gestión del S.P.	\$840
Finanzas	\$10.202
Educación	\$2.712
Energía	\$13.486
Transporte	\$28.938
(2) Agua e Inf. Urb.	\$13.940
(1) Agricultura y RRNN	\$9.153

Departamento Multilateral Oficina Económica y Comercial de España en Manila, 27/F Tower 1, RCBC Plaza, 6819 Ayala Av., Makati City 1200 Metro Manila, Filipinas. Tel: +63 2 8433774 to 75 E-Mail: manila@comercio.mipacion.es NIPC: 114-23-012-1

Para los interesados en los contratos de asistencia técnica del BASD (consultores individuales y empresas), se recuerda que es imprescindible registrarse en la plataforma del [CMS](#) (Consulting Management System). Se recomienda la descarga de las guías de [2021](#) y [2023](#).



Información práctica de la aplicación informática

Registro de empresas consultoras y consultores independientes	Tutorial de ayuda para empresas y consultores independientes
Creación del perfil	Se recibe un correo de confirmación
Actualización de datos del perfil	Se pueden realizar en todo momento
Desactivación de la cuenta	Tras 1 año de inactividad de la cuenta
Reactivación de la cuenta	Volver a entrar al perfil, actualizarlo y guardarlo
Pérdida temporal de conexión a Internet	Causa la pérdida de los datos no guardados
Parada técnica por mantenimiento	Sábado 23:00h - Domingo 8.00h (hora de Filipinas)
Servicio de atención al usuario	cmshelp@adb.org

2.7. La incorporación de tecnologías y de conocimiento.

El BASD se encuentra en un proceso de transformación donde está, por un lado, dotándose de las herramientas necesarias para agilizar los procesos de gestión de los proyectos que financia y, por otro lado, incluyendo elementos adicionales en éstos mismos proyectos (y por extensión en las licitaciones que forman parte de los proyectos), relacionados con la calidad, la calidad-precio, la especialización, el modelo económico, etc. Con esta finalidad, la institución presentó durante su *Annual Meeting* en mayo de 2018, celebrado en Manila, el primer borrador de su Estrategia 2030. El 26 de julio de 2018 publicó el documento definitivo, que puede consultarse [aquí](#).

La región Asia-Pacífico ha mostrado grandes avances en la reducción de la pobreza y en su crecimiento económico en los últimos 50 años. Sin embargo, aún quedan importantes objetivos por conseguir en materias como cambio climático, desigualdad, vulnerabilidad, presiones medioambientales o déficit de infraestructuras, entre otros. Asimismo, dado el gran tamaño de la región, su progreso en estos ámbitos dependerá en buena medida la consecución global de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Acuerdo de París en cambio climático o el Marco Sendai para la reducción del riesgo de desastres naturales.

Mediante esta estrategia, el BASD continuará siendo un socio fiable para la financiación y canalización de esta hacia los PMD, además de ser una fuente de conocimiento y buenas prácticas y servir enlace para la colaboración con otros organismos. El BASD continuará siendo un **socio fiable** para la financiación y canalización de esta hacia los países miembros en desarrollo, además de ser una fuente de conocimiento y buenas prácticas y servir de enlace para la colaboración con otros organismos. Como mediador, el BASD busca promover el diálogo y la colaboración entre los diferentes socios y partes interesadas, de forma que se maximice el impacto de las instituciones financieras internacionales.

Así, la **Estrategia 2030** fija los parámetros de actuación del BASD para responder de forma efectiva al escenario cambiante en la región. Uno de sus objetivos es la inversión en infraestructuras resilientes, verdes, inclusivas y sostenibles. Asimismo, bajo esta estrategia se reforzará el **enfoque país**, colaborando de manera más cercana con los mismos y ofreciendo soluciones específicas a sus necesidades. Dada la gran diversidad existente entre los países en los que opera, el BASD aplicará enfoques diferenciados, priorizando el apoyo a los países más pobres y vulnerables de la región, incluidos aquellos en situaciones frágiles y afectados por conflictos, así como a pequeñas islas estados. Dentro de su enfoque país, el BASD dirigirá su financiación concesional a los miembros más pobres.

El apoyo del BASD (incluyendo operaciones públicas y privadas, servicios de asesoramiento y como fuente de conocimiento) estará enfocado en **siete prioridades operativas**:

FIGURA 9. Prioridades operativas de la Estrategia 2030 del BASD



Fuente: (BASD, 2019). Elaboración propia.

Otro de los aspectos claves incluidos en la Estrategia 2030 es el **aumento de las operaciones privadas**, previendo alcanzar un tercio del total para el ejercicio 2024. El principal objetivo de esta actividad es el impacto en el desarrollo, asegurando además la rentabilidad y la sostenibilidad comercial. Para ello, expandirá sus operaciones privadas en nuevos mercados, ampliando su personal de campo y su participación en proyectos PPP.

Por otra parte, el BASD reforzará su colaboración con otros socios bilaterales, multilaterales o del sector privado, buscando financiación de tipo comercial y concesional. Para canalizar la financiación usará los PPP y mejorará el clima de negocios y reforzará la movilización de recursos en los países miembros. Asimismo, el BASD fortalecerá su rol como **proveedor de conocimiento** y trabajará estrechamente con los países miembros en desarrollo para identificar sus necesidades y producir productos y servicios que aporten conocimientos relevantes. Este conocimiento generado será compartido a lo largo de la organización y de la región.

El BASD continuará esforzándose para ser más fuerte, mejor y más rápido. Para ello, emprenderá una serie de acciones como las siguientes: reforzar su equipo humano y la presencia de misiones residentes, mejorar sus productos e instrumentos, modernizar sus procesos de negocios y acelerar la transformación digital. Además, fortalecerá la colaboración con las organizaciones de la sociedad civil en el diseño, implementación y monitoreo de los proyectos.

Para llevar a cabo la Estrategia 2030, el BASD desarrollará planes operacionales para las siete áreas prioritarias, articulando de esta forma su enfoque estratégico y sus áreas de compromiso. Igualmente, la estrategia de colaboración con cada país profundizará aún más en las prioridades a nivel país. Se reforzará la importancia del programa de trabajo y el presupuesto marco, ya que se utilizarán para alinear los recursos disponibles y el plan de trabajo anual con las prioridades operacionales. Además, el BASD continuará informando anualmente del progreso en la consecución de los objetivos, que serán medidos a través del nuevo marco corporativo de resultados que será desarrollado.

Como colofón de la Estrategia 2030, el BASD instituirá el **enfoque “One ADB”** (Un BASD), con el objetivo de que todo el conocimiento y especialización de la organización contribuyan a la implementación de la estrategia de manera efectiva y satisfactoria.

Por otro lado, ante esta situación de cambios internos en materia de nuevos procedimientos de licitación, cambios que contemplan el valor añadido que ofrece la introducción de nuevas –y probadas- tecnologías, la modificación del marco estratégico del Banco –reflejada en la estrategia 2030- y la aparición de un nuevo socio y competidor en los países donde opera (BAII), el BASD presta una **especial atención al valor de la incorporación de la tecnología** y el conocimiento como un valor añadido a la actividad tradicional, así como un servicio adicional para sus clientes.

En materia de diferenciación mediante la incorporación de parámetros adicionales al precio, desde la Oficina Económica y Comercial de España en Manila se han identificado las siguientes herramientas como las de mayor profundidad y relevancia:

- 1. Procedimiento de licitación de 2017**, basado en la definición, incorporación, selección y evaluación de tecnologías en los contratos habituales. Hace referencia específicamente a la inclusión del contrato único OCB y los elementos del Principio de Calidad y de Principio de

Value for Money o Calidad-Precio. Este proceso de licitación se detalla en profundidad a lo largo de este informe.

- 2. Fondo de asistencia para alta tecnología japonés (High Level Technology Fund).** Dotado con una aportación inicial de aproximadamente 20 millones de dólares, asignado mediante donaciones y “monitorizado” por Japón, se encuentra gestionado por la Oficina de Cofinanciación del BASD (OCO). En la actualidad, Japón es su único donante.
- 3. Knowledge Partnership Agreements (KPA) o Acuerdos de Asociaciones Tecnológicas.** Gestionados por la unidad de conocimiento del BASD o KSSC (Knowledge Sharing Service Center), buscan la creación de sinergias mediante una red de expertos, una asociación o bien una organización, que tienen un objetivo común y cuyos miembros colaboran y contribuyen con su conocimiento, experiencia, recursos y redes.
- 4. Plataforma Online de tecnologías para el desarrollo de Asia del BASD.** Además, el BASD cuenta con una nueva plataforma para dar a conocer y diseminar tecnologías, conocimiento, sistemas, descubrimientos, enfoques, lecciones aprendidas, etc.

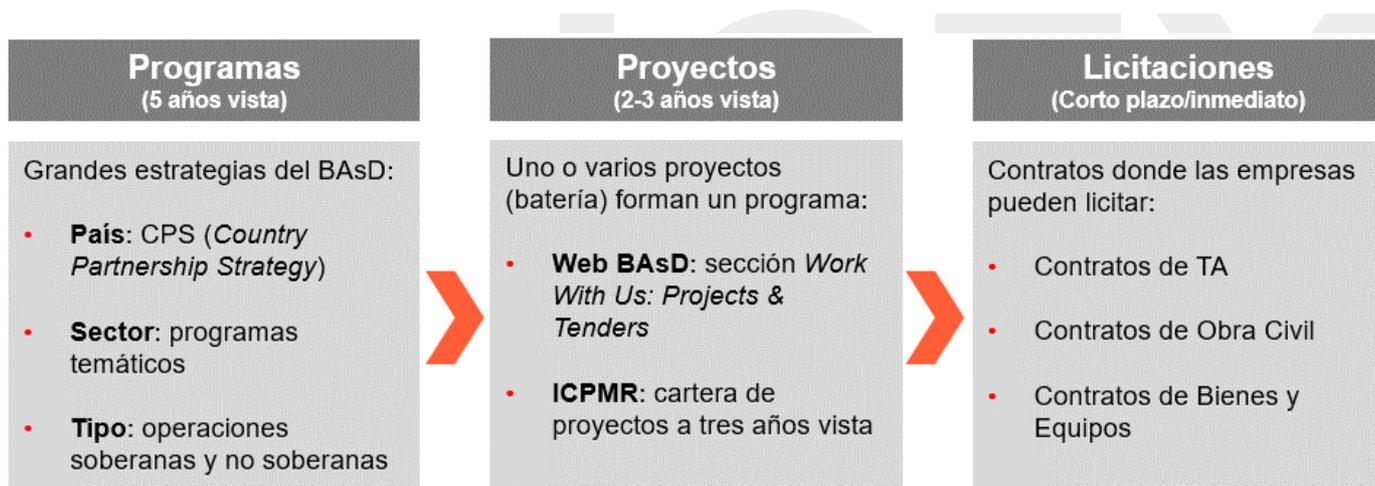
Para más información sobre como presentar la oferta tecnología de la empresa al BASD se recomienda la lectura de la sección de [Anexo II: Introducción de nuevas tecnologías.](#)

ICEX

3. LA VENTANILLA DE OPERACIONES PÚBLICAS

3.1. Introducción a la ventanilla pública del BASD

La ventanilla de operaciones públicas cofinancia proyectos de desarrollo en los PMD. El PMD receptor se compromete a cofinanciar **al menos el 20% del proyecto**, aportando capital o pagos en especie (por ejemplo, facilitando oficinas o vehículos). En ocasiones, los proyectos son cofinanciados por varias IFIs, ONG, Agencias de Cooperación (ej.: AECID), etc. Los proyectos de desarrollo pueden estar formados por una única licitación (contrato) o por una batería de licitaciones. Los proyectos se diseñan de acuerdo con las grandes estrategias del BASD en el PMD, estrategia que está consensuada y negociada con el país receptor. El siguiente gráfico refleja la relación entre programas, proyectos y licitaciones:



De nuevo, los tres tipos de contratos (licitaciones) que financia el BASD mediante su ventanilla pública son:

- Contratos de Obra Civil
- Contratos de Adquisición de Bienes y Equipos
- Contratos de Servicios (Asistencia Técnica)

A modo de ejemplo, el siguiente cuadro muestra el ciclo del proyecto completo desde el punto de vista de los contratos (licitaciones) que podemos encontrarnos en un proyecto de desarrollo de infraestructuras financiado mediante un préstamo del BASD a favor del PMD:

TABLA 9. Descripción del ciclo de un proyecto del BAsD

	Estudios de previabilidad	Estudios de viabilidad	Préstamo o Donación (AT, Obra, Equipos)	Estudios de evaluación
Valor (USD) (tentativo y estándar)	10.000 a 80.000	50.000 a 45.000.000	10.000.000 a 1.000.000.000	10.000 a 50.000
Contratista	Individual o Empresa.	Individual y/o Empresa.	Empresas, en mayoría.	Individual o Empresa.
Financiator	BAsD (AOTA), BM, AECID, GTZ, CDIA, PMD, etc.	BAsD (PPTA, RETA, etc.)	PPTA Préstamo: PMD. Donación: BAsD.	BAsD
Gestiona	Generalmente el financiador con sus criterios.	BAsD	PMD (AE)	BAsD o PMD (AE)
Supervisa	Generalmente el financiador con sus criterios.	BAsD	BAsD	BAsD
Objeto	Identificación de un proyecto de desarrollo con base suficiente.	Mediante los procedimientos de licitación del BAsD, se asegura la mejor calidad-precio para el trabajo a desarrollar.	Batería de licitaciones que tienen por objetivo implantar el préstamo o donación.	Asegurar la idoneidad en los objetivos propuestos para el proyecto y los obtenidos. Lecciones aprendidas, etc.

Fuente: BAsD (2018). Elaboración propia

Por otro lado, en cuanto a la distribución de los tipos de contratos que usa la ventanilla pública y cómo son financiados, el siguiente cuadro muestra el tipo/financiación/lobby según qué contrato:

FIGURA 10. Formas de financiación de proyectos del BAsD según el tipo de contrato

Financiación		Préstamos	Donaciones	Recursos del BAsD
Lobby	Diseño	BAsD		
	Gestión	Agencia Ejecutora	AE o BAsD	BAsD
	Evaluación	Agencia Ejecutora	AE o BAsD	BAsD
	Supervisión	BAsD		
Tipo de contrato	Contratos de Obra Civil			
	Adquisición de Equipos			
	Asistencia Técnica			

Fuente: BAsD (2018). Elaboración propia

3.2. La normativa de contratación del BASD

A lo largo de los años, el BASD ha tratado de mantenerse en los mejores estándares de licitación, apoyando las variaciones más actualizadas y consistentes de entre los referentes internacionales en materia de regulación de sus procedimientos.

Sin embargo, y a pesar de los esfuerzos, la realidad sobre el terreno a menudo ha mostrado que los procedimientos de licitación no se ajustan a las necesidades de los clientes (países miembros en desarrollo donde opera el BASD) en términos de eficiencia, de compromiso y de necesidades a cubrir. Una situación similar se ha experimentado también en otros bancos de desarrollo.

Como consecuencia de un entorno cada vez más cambiante y de unas exigencias más específicas por parte de los clientes del BASD, en el ejercicio de 2014 el BASD comenzó una ronda de consultas orientadas a proponer medidas específicas para consolidar una reforma en los procedimientos de licitación, en la misma línea que otros bancos de desarrollo. En julio de 2015, el Banco Mundial, mediante su Consejo, aprobó una nueva normativa de licitación, más moderna y ajustada a las necesidades cambiantes de sus clientes, siendo el Banco Africano de Desarrollo, en octubre de ese mismo año, el otro gran Banco en seguir los mismos pasos.

Tras un periodo de consultas internas y externas, la evolución de otros Bancos de desarrollo en esta materia y las necesidades detalladas por los clientes del BASD, **en abril de 2017 se aprobó en el Consejo del BASD la actual política de contrataciones**, caracterizada por **tres premisas fundamentales** en el proceso de licitación:

- *Value for money* o calidad-precio (modelo económico).
- Reducción de los plazos de la licitación.
- Mejora de la calidad y los sistemas de entrega.

La nueva regulación sobre contratación con el BASD la componen dos documentos principales, cuyas líneas de aplicación se desarrollan en publicaciones del Banco denominadas *Guidance Notes on Procurement*¹¹. Los dos documentos publicados por el BASD en 2017 son:

- ADB Procurement Policy: Goods, Works, Nonconsulting and Consulting Services (2017)¹²
- Regulations for ADB Borrowers: Goods, Works, Nonconsulting and Consulting Services (2017)¹³.

¹¹ En junio de 2018 el BASD publicó un total de 24 de estas Guidance Notes, disponibles [aquí](#).

¹² Disponible en este [enlace](#).

¹³ Disponible en este [enlace](#).

Este marco afecta a las licitaciones para proyectos financiados total o parcialmente por préstamos o donaciones del BASD, o para aquellos en los que se haga uso de los fondos del Banco, cuyos contratos se hayan aprobado a partir del 1 de julio de 2017. Así:

FIGURA 11. Aplicación de la normativa de contratación del BASD según tipo de contrato y fecha

Fecha de aprobación del contrato		
	Abril 2015 a julio 2017	A partir del 1 de julio 2017
Obra Civil y Equipos	Guidelines on Procurement (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • ADB Procurement Policy: Goods, Works, Nonconsulting and Consulting Services (2017)
Consultoría	Marzo 2013 a julio 2017 Guidelines on the Use of Consultants (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Regulations for ADB Borrowers: Goods, Works, Nonconsulting and Consulting Services (2017).

Fuente: (BASD, 2018). Elaboración propia.

En resumidas cuentas, la interpretación de esta normativa realizada desde el punto de vista del equipo técnico de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Manila es **sumamente positiva para los intereses de las empresas españolas.**

3.3. Las principales características del procedimiento de licitación

La introducción de un contrato único estandarizado para la licitaciones competitivas abiertas o OCB (Open Competitive Bidding), que sustituye a los extintos ICB y NCB -o licitaciones competitivas internacionales y nacionales-, junto a la inclusión de los principios de calidad y de “Value for Money” o calidad-precio (modelo económico), abren una serie de oportunidades para potenciar las capacidades de las empresas españolas dentro del marco regulatorio que anteriormente no existían, motivo por el cual, aquellas empresas con la **voluntad necesaria** y las **capacidades requeridas** podrán encontrar un nuevo enfoque a las oportunidades de negocio en este Banco junto a una puerta de entrada paralela a mercados importantes donde opera.

A continuación, se profundiza en las características introducidas por el BASD en sus procedimientos de contratación.

3.3.1. La necesidad del BASD de agilizar sus procesos de gestión internos

El BASD comenzó a finales de 2014 un proceso de reciclado y reacondicionamiento de sus procesos internos con vistas mejorar sustancialmente la gestión interna. Con el objeto de disponer de un

sistema más eficiente, flexible y alineado con las capacidades reales de las Agencias Ejecutoras (AE) de los PMD, el BASD puso en funcionamiento distintas medidas que **afectan a la gestión administrativa** del proceso de licitación. Estas medidas se aplican en función del país, la complejidad del proyecto y la capacidad demostrada en el pasado de las AE:

- 1) **Determinación del grado de riesgo en los sistemas de adquisiciones en los PMD del BASD.** Cada *Country Partnership Strategy* (CPS) deberá contar con un análisis en detalle del riesgo-país y del riesgo-sector en cada PMD y determinar el nivel de riesgo en los sistemas de licitación. Este análisis lo realiza el PPFDF.
- 2) **Revisión del procedimiento de licitación.** En aquellos PMD cuyos niveles de riesgo son bajos, se realizarán revisiones posteriores a la adjudicación del contrato, revisiones que podrán afectar a algunos contratos (muestras) según el perfil del país. Para los PMD con un elevado riesgo, la revisión del proceso de licitación se realizará antes.
 - a. Países de riesgo ALTO: Revisión documentación anterior.
 - b. Países de riesgo BAJO: Revisión posterior (muestras) en algunos contratos.¹⁴
- 3) **Sobre la constitución de los *Procurement Committees* (PC):** En función del montante del contrato, existen casos donde no es necesario crear un Comité de Licitaciones para la autorización del desembolso de los fondos:
 - a. Para contratos de ≥ 70 MUSD: requiere aprobación de un comité de licitaciones.
 - b. Para contratos de ≥ 20 y < 70 millones: Director regional y Director de PPFDF.
 - c. Para contratos de < 20 millones: Director regional.¹⁵
 - d. Para contratos de hasta 5 millones: la AE del PMD de riesgo bajo con un baremo de revisión posterior mediante muestras.
- 4) **Nueva clasificación de la complejidad de la documentación para la licitación de un proyecto en la fase inicial.** El BASD pretende crear una nueva clasificación en la fase inicial del proyecto e identificar aquellos proyectos especialmente complejos y/o de riesgo elevado. En esta fase inicial o *Concept Clearance* es necesaria la implicación de los expertos de PPFDF:
 - a. Proyectos de riesgo alto o complejos administrativamente: implicación activa de los técnicos expertos del Banco en los procesos de licitación (PPFDF).
 - b. Resto de los proyectos: no requieren apoyo especial por parte de PPFDF.
- 5) **Utilización del Sistema de Revisión de Adquisiciones o *Procurement Review System* (PRS).** Tiene por objetivo planificar todas las fases y ofrecer capacidades de seguimiento, supervisión, modificación, hitos, fechas límites y responsabilidades en todo el proceso de

¹⁴Procurement Review: Guidance Note on Procurement. (BASD, 2018): <https://www.adb.org/sites/default/files/procurement-review.pdf>

¹⁵Procurement Staff Instructions. (BASD, 2022): <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/545721/procurement-staff-instructions-complete.pdf>

adquisición, tanto para el PO como para el supervisor o la AE. Su uso es obligatorio en adquisiciones que impliquen transacciones de 1 MUSD o más.

- 6) **Acuerdo en el contenido de los documentos de licitación durante la fase de preparación del proyecto.** Serán los directores regionales quienes revisen los documentos que han sido preparados por los técnicos del Banco especializados en licitaciones (PPFD).
- 7) **Sobre los *Procurement Committees* (PC):** la gestión será más liviana por la aplicación de otras reformas ya descritas y, consecuentemente, más rápida.
- 8) **Formulario de adquisiciones.** Formulario simplificado y estandarizado. Se espera que en los nuevos procedimientos aprobados se estandaricen más formularios, simplificándolos y replicando campos del formulario en otros si así fuera preciso.
- 9) **Mejora de los servicios de consultoría.** Mejora especialmente en la calidad de los servicios, prestando especial atención al incremento de consultoría basado en el criterio de calidad de 90:10. Se consideraría la posibilidad de delegar la gestión de las TA de hasta 5 millones a los directores regionales. En materia de contrataciones de equipos y de obra, se han estandarizado los principios de calidad y de calidad-precio mediante una metodología de OCB (Open Competitive Bidding).

3.3.2. Principios aplicados en el proceso de contratación del BASD

En torno a estas tres premisas, el nuevo formato de trabajo en materia de contratación del BASD incluye por primera vez los principios de **calidad** y **value for money** (modelo económico). Así, el total de los principios que rigen los procedimientos de licitación del BASD son: principio de calidad, principio de *value for money* o calidad-precio (modelo económico), principio de economía, principio de eficiencia, principio de imparcialidad y principio de transparencia.

3.3.3. Métodos de licitación

- **Open Competitive Bidding (OCB)** o licitación competitiva abierta (aplicado por defecto).
- **Limited Competitive Bidding (LCB)** o licitación competitiva limitada.
- **Framework Agreements (FA)** o acuerdos marco.
- **Request for Quotations or Shopping (RQ)** o solicitud de presupuestos.
- **Advanced Contracting y Retroactive Financing.**
- **E-Procurement.**
- **Electronic Reverse Auction (ERA)** o subasta inversa electrónica.
- **Direct Contracting or Single-Source Selection (DC)** o contratación directa.
- **Force Account (FA)** o fuerza mayor.

3.3.4. Métodos de licitación alternativos

La nueva política de licitación del BASD incorpora la posibilidad de adjudicar contratos financiados por el BASD con un sistema de licitación alternativo, en línea con los procedimientos actuales del Banco Mundial.

En este sentido, el sistema de licitación de otro banco de desarrollo, agencia bilateral y organización que lidere un programa o proyecto que cuente con cofinanciación del BASD podrá aplicar sus propias reglas y formato de licitación, siempre que el BASD esté satisfecho con dicho marco normativo. Igualmente, las agencias ejecutoras podrán aplicar sus propios sistemas de licitación, aunque esta opción queda limitada a aquellas agencias ejecutoras con amplia experiencia en bancos de desarrollo y que gocen con un sistema de licitación bien desarrollado y basado en los principios del sistema de licitación del BASD. En la actualidad, únicamente hay una agencia ejecutora en PMD del BASD acreditada para aplicar sus propios procedimientos.

3.3.5. Acuerdos para contrataciones específicas o particulares

Para contrataciones puntuales o específicas, el BASD puede operar a través de:

- **Contratación de consultores individuales.**
- **Compras de agencias especializadas.**
- **Contrataciones en situaciones críticas o en zonas conflictivas.**
- **Contratación de agentes.**
- **Apoyo a Gobiernos en materia de asociaciones público-privadas (PPP).**
- **Contratación de alta tecnología.**
- **Contrataciones basadas en resultados.**
- **Contrataciones basadas en la participación de las comunidades.**
- **Selección de firmas de consultoría.**

3.3.6. Unificación contractual

Finalmente, se elimina la disociación de procedimientos para contratos de servicios (asistencias técnicas) y contratos de obra civil y de adquisición de bienes y equipos bajo una misma forma procedimental.

3.3.7. Evaluación de riesgos

En el marco regulatorio de los procedimientos de licitación, se incorporan acciones orientadas a definir la evaluación del riesgo entre los países receptores. De esta forma, el BASD realiza análisis de riesgos a nivel país en materia de aplicación de la normativa del BASD o incluso, análisis de riesgos a nivel sectorial o a nivel agencia ejecutora.

Paralelamente, la planificación de la licitación estará alineada con los objetivos de desarrollo del proyecto y el principio de *value for money* o calidad-precio (modelo económico), mediante la aplicación del método de licitación y procedimientos que sean proporcionales y a medida, en respuesta a las necesidades del cliente.

Finalmente, se plantean evaluaciones de riesgos específicas y profundas que permiten al BASD mantener un diálogo y un compromiso con los PMD más significativo en materia de gestión de las licitaciones en general y otros aspectos estratégicos.

3.4. Los principios de calidad y *value for money*

3.4.1. Principio de calidad

El BASD utiliza el principio de calidad en su sistema de contratación con una triple finalidad:

1. Incrementar la eficiencia y reducir los plazos de licitación
2. Reducir los riesgos mediante la exigencia de durabilidad y conformidad a lo largo de las fases del proyecto
3. Fomentar el modelo económico en las licitaciones (calidad-precio o *value for money*)

Tradicionalmente, el BASD había aplicado este principio mediante la incorporación de una serie de requerimientos técnicos en los pliegos de las licitaciones, adjudicando finalmente los contratos a aquellos que ofrecieran el precio más bajo dados estos requisitos. Sin embargo, este modelo solamente resultaba eficiente si se trataba de contratos de bajo riesgo o productos y servicios simples o estandarizados. De este modo, la inclusión de éste entre los principios nucleares de la contratación con el Banco supone una medida necesaria si bien no suficiente para lograr el modelo económico (*value for money*) en proyectos de mayor complejidad.

Por tanto, el nuevo principio de calidad del BASD **no implica que se busque incorporar en los proyectos la mayor calidad disponible en el mercado**. En su lugar, se requiere que se cumplan en cada caso:

- Las necesidades concretas del proyecto (**requerimientos técnicos**).
- Los **objetivos de desarrollo a cubrir**, teniendo en cuenta el **riesgo**, el **coste** y la **complejidad** de la contratación. Es decir, de que se satisfaga el principio de calidad-precio dentro del presupuesto establecido.

Así, este principio adquiere un enfoque diferente en función de la fase en particular del proyecto:

TABLA 10. Contribución del principio de calidad en cada fase del proyecto

Fase	Contribución del principio de calidad
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Precisión de los objetivos del proyecto • Capacidad del contratista • Capacidad del mercado • Poder de los contratistas • Correcto posicionamiento de los proveedores • Identificación y asignación de riesgos • Estrategia de licitación apropiada
Diseño y preparación de documentos	<ul style="list-style-type: none"> • Precisión de las especificaciones • Medidas de rendimiento para apoyar los objetivos • Modelo de compensación que apoye los comportamientos deseados • Traducción de los requisitos en diseños ingenieriles • Reducción del alcance sin comprometer la calidad
Evaluación de ofertas y adjudicación	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios de evaluación alineados con las características esperadas del contratista • Documentos de licitación con información que respalde los criterios • Evidencia que apoye las demandas del licitante • Evaluación separada del precio y los factores no-precio • Ponderación suficiente de la calidad en el ranking • Evaluar el riesgo derivado del abuso de discrecionalidad
Implementación y gestión de contratos	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas de evaluación de rendimiento alineadas con los objetivos del contrato • Medidas de evaluación del rendimiento sean SMART¹⁶ • Previsión de recursos suficientes para la efectividad del contrato • Claridad en la relación entre el prestamista y el contratista • Gestión adecuada de los cambios contractuales • Gestión adecuada del fin del contrato (terminación, rescisión, etc.)

Fuente: (BASD, 2018). Elaboración propia.¹⁷

A pesar de ello, dada la subjetividad a la que puede inducir el concepto de ‘calidad’, el BASD ha establecido un detallado **sistema de ponderaciones** que tendrá lugar durante la evaluación de riesgos del proyecto, permitiendo así un análisis basado en criterios que buscan ser lo más cuantitativos posible, otorgando valores (generalmente del 0 al 5) a cada aspecto cuyo grado de adhesión al principio de calidad se vaya a evaluar, y que dependerán de cada contrato. En esencia, la mecánica de funcionamiento del principio de calidad se resume en tres fases:

1. Definición de elementos que forman parte de la calidad (uno o varios)

¹⁶ *Specific, measurable, achievable, relevant, time bound.*

¹⁷ Quality. Guidance Note on Procurement. (BASD, 2018), <https://www.adb.org/sites/default/files/procurement-quality.pdf>

- a) Elementos relacionados con estándares de calidad.
 - b) Elementos relacionados con las especificaciones técnicas.
 - c) Elementos relacionados con características profundamente establecidas en el sector.
2. Los elementos anteriores (a/b/c), formarán parte de los términos de referencia (TOR).
 3. Los elementos anteriores (a/b/c), deberán de ser medibles y evaluables con facilidad.

Fórmula para la evaluación de la calidad =
(Adquisición + Rendimiento) + (Necesidad a cubrir + Objetivos de desarrollo)

Finalmente, existe cierto riesgo de evaluación más favorable de las ofertas que presenten precios más bajos si se evalúa la información relativa al precio. Para mitigar este efecto, el BASD ofrece diversos procesos de licitación que otorgan mayor peso a factores no-precio, como es el uso del sistema de licitación mediante ‘dos sobres’ o **two-envelope**. Este sistema se detalla más adelante en el documento, en comparación con otros modelos, en el apartado 4.8.5. sobre el proceso de licitación.

3.4.2. Principio de calidad-precio o *Value for Money*

Para la aplicación de este principio se parte de la premisa de que la **oferta de menor precio, dadas unas determinadas especificaciones técnicas, no tiene por qué ser la mejor oferta**. Así, el principio de calidad-precio o *value for money* pretende promover el uso de recursos de forma efectiva, eficiente y económica, teniendo en cuenta los costes y beneficios relevantes y llevando a cabo una evaluación de riesgos, de costes y de factores no-precio (el tiempo entre ellos, ya que el cumplimiento de los requisitos en el menor tiempo posible genera valor para los interesados). Los tres pilares sobre los que se sustenta este principio son, por tanto: calidad, eficiencia y flexibilidad. Con la aplicación de este principio de manera efectiva, se pretende:

- Reducir e identificar mejor los riesgos y mejorar la calidad
- Mejorar el desempeño mediante opciones más innovadoras y coste-efectivas
- Mejorar los estándares de imparcialidad y la transparencia a lo largo del ciclo del proyecto

Así, el principio de calidad-precio supone un análisis de coste-beneficio aplicado al conjunto de riesgos que aparecen a lo largo del proceso de contratación.

El BASD ha desarrollado una serie de directrices mediante las que establece los aspectos a tener en cuenta a lo largo de las fases de un proyecto para conseguir que se cumpla el principio de calidad-precio, si bien clarifica que no se trata de una metodología y que se debe atender a las necesidades del país receptor y del propio proyecto en cada caso (BASD, 2018).

Según el Banco, uno de los aspectos más relevantes a la hora de aplicar este principio es la elección del método de licitación más adecuado para el proyecto. En la fase de planificación se debe tratar

de generar interés en aquellos licitantes con mayor capacidad de aportar *value for money* y de fomentar que lo demuestren a lo largo del proceso de licitación.

A la hora de definir los términos de referencia en contratos de obra, de servicios o de adquisición de bienes y equipos, se han de tener en consideración 3 elementos¹⁸:

- Grado de cumplimiento sobre los pliegos técnicos.
- Eficiencia y eficacia para la obtención de un beneficio óptimo mediante consideraciones que giren en torno al ciclo de vida de los costes asociados.
- Los objetivos socioeconómicos y medioambientales del cliente.

Existen dos costes asociados al ciclo de vida del bien, la obra o el servicio, siendo éstos:

- *Coste 1*: el valor inicial del bien, el servicio o la obra.
- *Coste 2*: el gasto de las operaciones, de mantenimiento, inversión en licencias, gastos asociados a las características, valor/coste de consumibles y otros elementos y materiales para el uso eficiente, gasto asociado de la eliminación de desechos, etc.

De estos costes, únicamente el coste 1 forma parte de la oferta como tal, mientras que el coste 2 no es tangible desde el punto de vista de que no es un coste por el que el licitante, a priori, vaya a recibir retribución alguna, pero sí forma parte de la oferta.

Mediante esta nueva herramienta, se ofrece la posibilidad de presentar ofertas basadas en el valor o coste inicial del producto, el servicio o la obra y “ficticiamente”, el valor de otros gastos asociados a la utilización de ese equipo o infraestructura en el medio/largo plazo.

Así, aquellas ofertas que inicialmente son económicamente superiores al aportan elementos, de mayor calidad, de más capacidad, con un mejor modelo de gestión, de mayor integración de elementos o servicios, con mejor eficiencia energética, con mayor durabilidad, con materiales superiores o menos contaminantes, etc. (Coste 1), serían candidatos firmes a la adjudicación, siempre que se demuestre en la oferta presentada la reducción del gasto en mantenimiento o en las operaciones en el largo plazo o en la vida útil del bien, la obra o el servicio (Coste 2).

Este enfoque del BAsD supone un cambio importante en comparación a la política de licitación anterior basada exclusivamente en el precio, donde aquel licitante que cumpla con los requisitos exigidos al precio más económico resultaría como el adjudicatario de la licitación.

¹⁸ La normativa del BAsD al respecto hace referencia a dos elementos en lugar de tres. Desde la Oficina Económica y Comercial incluimos el elemento de “grado de cumplimiento” puesto que entendemos que este criterio sigue siendo la base sobre la que los nuevos dos elementos pueden ser evaluables. En decir, sin superar el grado de cumplimiento mínimo, los nuevos elementos no serían considerados.

Fórmula evaluación *value for money* (calidad-precio) =
 Grado de cumplimiento + Beneficio óptimo (Coste 1 + Coste 2) + elementos socioeconómicos y/o medioambientales

3.4.3. Conclusiones sobre los principios de calidad y de calidad-precio

TABLA 11. Conclusiones de los nuevos principios de la contratación del BASD

Componentes	Oferta Financiera (precio) + Oferta Técnica
Oferta financiera: Precio	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor puntuación para la oferta más económica. • Se evalúa en el coste inicial. • Se evalúan elementos basados en gastos asociados con el ciclo de vida de la obra, el bien o el servicio.
Oferta Técnica: Grado de cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor puntuación a ofertas cuyo grado de cumplimiento es superior en función a los requerimientos técnicos descritos en los pliegos. • Aplicación del principio de <i>calidad</i> • Aplicación del principio de <i>value for money (modelo económico)</i>.
	<p>El Principio de calidad</p> <p>Según la naturaleza del contrato, los requerimientos técnicos incluyen elementos claramente detallados de cuáles son los parámetros de calidad y cómo se evalúan.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Elementos relacionados con estándares de calidad. b) Elementos relacionados con las especificaciones técnicas. c) Elementos relacionados con características profundamente establecidas en el sector.
	<p>El Principio de <i>value for money</i> (modelo económico)</p> <p>Según la naturaleza del contrato, los requerimientos técnicos han de detallar claramente qué elementos forman parte de la matriz de calidad/precio que mejor se ajusta al principio de <i>value for money</i> (modelo económico) y cómo se evalúan.</p> <p>Elementos que podrían formar parte de la matriz de calidad/precio:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La calidad: de bienes y servicios (asociado al principio de calidad). b) Sensibilidad sobre los objetivos socioeconómicos. c) Sensibilidad sobre los objetivos medioambientales. d) Idoneidad: sobre el objeto de la contratación. e) Historial: en la consecución de objetivos del licitante, evaluando este elemento mediante el desempeño y de referencias previas del licitante. f) Evaluación del coste: es decir, el modelo económico, valorando el coste inicial del bien, la obra o el servicio y los costes posteriores asociados a la utilización de ese bien, obra o servicio.

Fuente: Ofecome Manila (2018). Elaboración propia

Es importante destacar que, mediante los principios básicos de calidad y de *value for money*, el BASD podrá presentar términos de referencia ajustados a las necesidades específicas a cubrir, así como términos que apoyen la incorporación de tecnologías de alto nivel en las contrataciones. Ambos principios son especialmente relevantes para las empresas españolas dado que se tratan de parámetros de la evaluación técnica de las ofertas basados en calidad y en la incorporación de mejores equipos y tecnologías sobre el precio, (una vez superado el corte técnico).

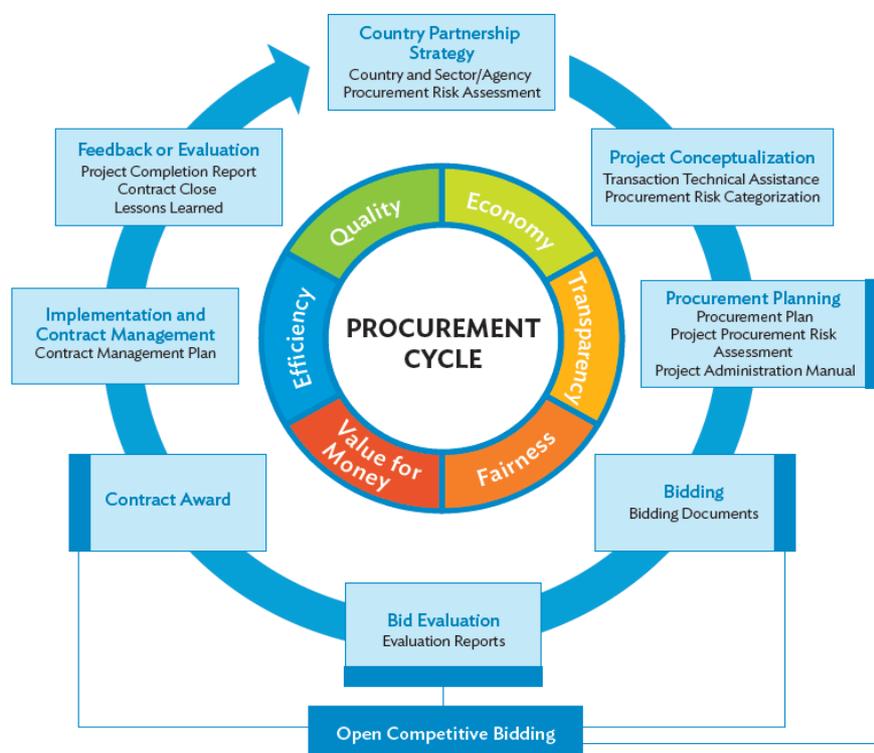
3.5. Los métodos de licitación del BASD

3.5.1. Open Competitive Bidding (OCB) o licitación competitiva abierta

En su sistema de contratación, el BASD establece el Open Competitive Bidding (OCB) como el **método preferido y de referencia** para los contratos financiados con cargo a fondos del Banco o cedidos al BASD para su ejecución, salvo que se justifique el uso de otro diferente.

Este método **supone una oportunidad especialmente interesante para empresas de países miembros desarrollados del BASD**, pues fusiona a los anteriores sistemas de oferta competitiva nacional (NCB) y oferta competitiva internacional (ICB). El objetivo de esta metodología es **conseguir la mejor calidad-precio** (modelo económico) para el cliente, de decir, el principio de *value for money*. La aplicación de este principio se obtiene mediante la búsqueda de licitantes cualificados que cumplan con los criterios técnicos y con los criterios de calidad del cliente. Por otro lado, los procedimientos a seguir y la documentación estandarizada utilizada variará en función a la naturaleza de la contratación. El ciclo de contratación con el BASD sigue, bajo esta modalidad, el siguiente esquema:

FIGURA 12. Ciclo de contratación con el BASD (OCB)



Fuente: (BASD, 2018).

La aplicación de la modalidad contractual OCB es diferente para los contratos:

- De adquisición de bienes y equipos, de obra (incluyendo llave en mano) y de servicios (no asociados a contratos de consultoría).
- De servicios asociados a consultoría.

Pasos para contratos de obra, equipos y servicios no asociados a consultoría (OCB):

1. Determinación del tipo y del tamaño del contrato.
2. Identificación de los requerimientos técnicos de los TOR.
3. Definición de la calidad. Se prevé un detalle de qué calidades se requieren y cómo se evalúan.
4. Definición de los niveles de rendimiento. Hace referencia al principio de *value for money* o calidad-precio (modelo económico) donde se espera un detalle de qué rendimientos se esperan y cómo serán valuados.
5. Aplicación de criterios de cualificación apropiados sobre los licitantes.
6. Selección del método de adjudicación. Por ejemplo, 2 fases, 2 sobres.
7. Preparación de los documentos de licitación y publicación de los avisos de adquisiciones.
8. Selección del criterio de evaluación más apropiado en función a los factores de calidad y de costes aplicados.
9. Notificación de la entrega de ofertas y proceso de apertura de ofertas.
10. Proceso de adjudicación del contrato, incluyendo un detalle sobre el proceso de revisión de ofertas o *debriefing*.
11. Gestión del contrato.

Pasos para contratos de servicios asociados a consultoría (OCB):

1. El proceso de precalificación de consultores invitados a licitar se realiza mediante la definición de una lista corta de candidatos.
2. El principio de *value for money* o precio-calidad, será el que generalmente se utilice, salvo que la naturaleza del contrato justifique otras modalidades.
3. La selección de los consultores vendrá determinada en los pliegos y podrá ser en base al coste-calidad o **QCBS** (Quality Cost Based Selection), la calidad o **QBS** (Quality Based Selection), el precio fijo o **FBS** (Fixed-Budget Selection) y las capacidades específicas o **CQS** (Consultants Qualification Selection) y el de menor coste o **LCS** (Least Cost Selection).
4. La determinación del formato de abono por los servicios del consultor vendrá determinada en los pliegos y podrá ser en función de:
 - a) El tiempo de la contratación (*time-based*)
 - b) La consecución de hitos (*Lump Sum*)
 - c) Las contrataciones en servicios indefinidas (*price agreement*)
 - d) La consecución de objetivos (*retainers/success*).

3.5.2. Limited Competitive Bidding (LCB) o licitación competitiva limitada

La licitación competitiva limitada es, básicamente, igual a la OCB con la salvedad de **que los licitantes son invitados directamente a presentar una oferta** sin necesidad de la publicación de la contratación. El uso de este método se aplica únicamente en circunstancias excepciones:

- a) Cuando el número de oferentes es muy limitado.
- b) Cuando el valor del contrato es muy reducido como para atraer la atención de licitantes extranjeros.
- c) Otros motivos de causas excepcionales.

Sin embargo, el cliente deberá localizar ofertas de una lista amplia de oferentes para asegurarse un precio competitivo.

3.5.3. Framework Agreements (FA) o acuerdos marco

Esta modalidad implica un acuerdo adjudicado en virtud de un modelo de licitación entre **uno o más contratantes y uno o más contratistas o proveedores**. El objeto de esta modalidad es establecer los términos que rigen los contratos que serán adjudicados dentro de los plazos especificados en dicho acuerdo, en especial el precio y, cuando sea apropiado, la calidad.

3.5.4. Request for Quotations (RQ) o solicitud de presupuestos

Este método se basa en la **comparación de presupuestos** obtenidos de varios distribuidores, proveedores o contratistas, según corresponda a la naturaleza del contrato. Se utiliza en situaciones de compras de **bienes y equipos comunes**, con especificaciones estandarizadas, de pequeño valor, en obras menores y/o rutinarias, etc.

Un método de contratación basado en RQ ha de incluir una descripción y una cantidad de los productos, servicios u obra a realizar, así como el plazo y el lugar de entrega. Los presupuestos que presenten las empresas interesadas podrán remitirse electrónicamente, por carta o por fax. La evaluación de las propuestas deberá de seguir los mismos principios que en OCB.

3.5.5. Electronic Reverse Auction (ERA) o subasta inversa electrónica

Se trata de una puja, gestionada de manera telemática, donde **las empresas licitantes proponen un precio en su oferta revisable a la baja**. Se trata de licitaciones de **productos o servicios estandarizados**, donde las características técnicas o los requerimientos se pueden establecer con precisión.

El proceso en este tipo de licitaciones comienza con una notificación informativa para manifestar interés en la puja, donde se indica el tipo de producto o servicio. Una vez las empresas licitantes se registran, el BASD/AE informa sobre el día, la hora y la página web donde realizar la puja.

3.5.6. Direct Contracting (DC) o contratación directa

La contratación directa es aquella que se realiza **sin necesidad de iniciar un procedimiento de licitación**. También se le conoce como Selección de Fuente Única o *Single Source Selection (SSS)*. Esta metodología de licitación se utiliza generalmente, en los siguientes casos:

- Cuando se requieran artículos o elementos adicionales en un contrato que previamente ha sido licitado mediante un proceso competitivo del BASD. En este caso, se asume que difícilmente se va a poder recibir una oferta mejor y que el coste de estos elementos o artículos adicionales no supera el coste de los que inicialmente formaron parte del proceso competitivo. Las cantidades adicionales no deberán de superar el 30% de las cantidades inicialmente licitadas.
- Equipamiento o repuestos estandarizados compatibles con el equipamiento existente que deba de ser adquirido del fabricante original. El equipamiento original debe de ser el que mejor se ajuste, las compras adicionales generalmente deberán de ser inferiores al número existente, el coste debe ser razonable y las ventajas asociadas a surtirse mediante otro proveedor deberán haber sido consideradas y desestimadas por el BASD.
- El equipamiento requerido sólo puede ser proveído por un único fabricante.
- En situaciones en las que un contratista responsable de un proceso de diseño requiera de un elemento crítico de un proveedor particular como condición para garantizar su desempeño.

- Cuando se trate de un contrato de obra civil o bien de un contrato de servicios (diferente a un contrato de asistencia técnica), que requiera una ampliación natural sobre las exigencias de un contrato precedente que fue licitado mediante un procedimiento competitivo amparado en la normativa del BASD y si se puede mostrar que, la continuación del actual adjudicatario es la solución más económica para asegurar los resultados del proyecto manteniendo la calidad.
- En servicios de consultoría, siempre que la extensión sea una continuación natural de un trabajo previo, se determine como esencial y suponga una clara ventaja sobre la iniciación de una nueva licitación.
- En contrataciones de asistencia técnica de montante muy reducido.
- En situaciones excepcionales tales como desastres naturales.

En la opinión de esta Oficina Económica y Comercial, se trata de una modalidad contractual especialmente útil desde el punto de vista de evitar un proceso de licitación completo tipo OCB **siempre y cuando la empresa realice los esfuerzos necesarios en materia de promoción y exposición técnica de características de su producto, su servicio, su metodología, etc.**, que sean superiores y así pueda demostrarlo, de entre las tecnologías, equipos y demás existentes entre la competencia internacional.

Sin duda se trata de una línea de trabajo frente al BASD de especial interés considerando que la política de licitación del BASD permite la incorporación de tecnologías nuevas probadas, parámetros de calidad, y, finalmente, parámetros relacionados con el ciclo de vida del producto, la obra o el servicio, que a la postre son un filtro.

De esta forma, mediante la contratación **directa es posible posicionar a la empresa de tal forma que ni tan siquiera sea necesario abrir un procedimiento de licitación**, algo con lo que, por otra parte, el BASD se sentiría muy cómodo dada la reducción de plazos que implica esta modalidad, así como la eliminación de tediosos trámites tanto internos como externos relacionados con otros modelos.

Sin embargo, la empresa debe de ser muy consciente del **coste asociado a este tipo de aproximación al BASD**, que requiere de demostraciones técnicas, presentaciones, seguimiento y otras acciones que han de ser desarrolladas por un profesional muy experimentado y gran conocedor del BASD y de sus procesos.

3.5.7. Force Account (FA) o fuerza mayor

Hace referencia a contrataciones asociadas al uso de profesionales y de equipamiento del cliente en situaciones específicas, tales como:

- La cantidad de los trabajos a realizar no puede determinarse con anterioridad.
- El trabajo a realizar se encuentra distribuido en diferentes zonas o en zonas remotas.
- Los trabajos requeridos deben desarrollarse sin interrumpir las operaciones en curso.

- El riesgo de interrupciones en el trabajo a realizar puede ser gestionado de manera más eficiente por el cliente que por el contratista.
- En situaciones de emergencia en que los trabajos requieran de una respuesta rápida.

3.5.8. Tipos de acuerdos para contrataciones específicas o particulares

Se distinguen en la normativa las siguientes formas contratación de consultores (empresas de consultoría técnica y consultores individuales) y bienes menores:

A) Selección de consultores individuales

Según las necesidades a cubrir, la selección de consultores individuales puede ser una fórmula más eficiente y económica que la contratación de una firma de consultoría. Estos consultores podrán ser contratados por el cliente (mediante la AE correspondiente) directamente de forma individual o bien mediante una organización para la que desarrollen su desempeño, como una empresa de consultoría, una institución académica, un gobierno o una agencia internacional.

B) Contratación desde agencias especializadas

Podrían darse casos en que las adquisiciones directas desde agencias especializadas¹⁹, actuando como **proveedores**, fueran el más adecuado modo de contratación. Entre estos casos destacan:

- a) Artículos comerciales en pequeñas cantidades, especialmente en los sectores de la educación y la salud.
- b) Productos especializados donde el número de proveedores es muy limitado.

C) Contrataciones en situaciones críticas o en zonas conflictivas

Es situaciones críticas o en zonas conflictivas, el cliente podrá realizar compras y contrataciones que impliquen una mejora de la capacidad de movilización de recursos (casos de desastres naturales, etc.).

D) Agentes de contratación

En situaciones donde el cliente carezca de la organización, los recursos o la experiencia requerida, se podrá contratar (o ser requerida la contratación incluso por el propio BASD) a una empresa especializada en la gestión de licitaciones que actúe como su agente, si bien este agente siempre deberá seguir la normativa de licitación del BASD.

E) Apoyo a gobiernos en materia de asociaciones público-privadas (PPP)

¹⁹ Se trata de Organizaciones Internacionales independientes con sus propias regulaciones y medios financieros que cuentan con acuerdos negociados con Naciones Unidas.

En situaciones donde el BASD canalice apoyo financiero a sus clientes en materia de consolidación de operaciones de asociaciones público-privadas (PPP), el proceso de selección del contratista será:

- Transparente y competitivo.
- Basado en diferentes fases de licitación, con el objeto de alcanzar una combinación óptima de los criterios de coste, eficiencia y *value for money* o calidad-precio (modelo económico).
- Conforme con los principios básicos de licitaciones del BASD.
- Garante de una asignación de riesgos apropiada en la contratación.

En circunstancias excepcionales, el BASD podría acordar la financiación de operaciones de **propuestas no solicitadas** (*unsolicited proposals*) siempre que, en la adjudicación del contrato, el proceso de definición y de evaluación de la operación esté claramente definido por el cliente y acordado con el BASD y se aplique el principio *value for money*.

F) Contratación de tecnologías de alto nivel

Las licitaciones basadas en tecnologías de alto nivel incluyen nuevas tecnologías avanzadas o probadas que mejoran la calidad del servicio prestado. Los requisitos de calidad de la infraestructura, el equipo o el servicio a licitar son críticos en estos casos y pueden superar una evaluación de ofertas basada en el precio exclusivamente.

Es decir, en unos pliegos donde se detallan unos criterios de calidad mínimos, un licitante cuyas especificaciones de calidad son superiores por el uso de tecnologías de alto nivel probadas, aun siendo económicamente más caro, podría ser el adjudicatario, a pesar de existir ofertas presentadas más económicas que cumplen con los criterios de calidad marcados en los pliegos. En situaciones de contrataciones de obras, equipos o servicios diferentes a las asistencias técnicas que sean especialmente complejos, otras metodologías de contratación podrían ser utilizadas, como son los casos de contrataciones basadas en dos fases o contrataciones basadas en criterios de evaluación que no priorizan el precio, siempre que promuevan el principio de *value for money*.

G) Contrataciones basadas en resultados (performance-based o output-based)

Modelo de licitación contractual basada en la realización de los pagos **en función de la entrega o cumplimiento de los hitos** detallados en el contrato. Las especificaciones de los términos de referencia incluirán los plazos, el formato, los contenidos, las cantidades, etc., de los entregables, así como los abonos a realizar una vez el adjudicatario procede con la culminación de la entrega.

H) Contrataciones basadas en la participación de las comunidades

Utilizadas en situaciones donde los objetivos sociales o la sostenibilidad del proyecto requieran la contratación en algunos elementos del proyecto, de las comunidades locales o bien de organizaciones no gubernamentales. El procedimiento de la contratación, los paquetes afectados y

las especificaciones han de quedar adecuadamente detalladas para reflejar estas consideraciones siempre que sean eficientes y se aplique el principio de *value for money*.

3.6. Política de integridad y sistema de quejas del BASD

El marco regulatorio establece los procedimientos para realizar un seguimiento y monitoreo de las quejas que puedan surgir en la aplicación de los procesos de licitación en contratos financiados con procedimientos regulados por el BASD, el papel y las responsabilidades de los actores implicados y los pasos a seguir para asegurar que todas las quejas son gestionadas de manera imparcial y dentro de los plazos apropiados.

El organismo encargado de asegurar la integridad en los procesos de contratación de la institución es el OAI²⁰ (*Office of Anticorruption & Integrity*) y el marco regulatorio al respecto lo establecen:

- **ADB's Anticorruption Policies (1998)**, disponible [aquí](#).
- **Integrity principles and guidelines (2015)**, disponible [aquí](#).
- **Procurement Regulations for ADB Borrowers (2017)**, Apéndice 7 (para quejas específicamente relacionadas con el proceso de licitación). Disponible [aquí](#).

Se trata de guías y principios empleados por todos los grandes bancos de desarrollo y recogidos en la normativa del BASD. Todas son aplicables a las AE, implementadores, contratistas, consultores, proveedores, personal del BASD como a cualquier actor relacionado con actividad del BASD, y establecen como conductas sancionables las siguientes:

- Corrupción
- Colusión (pactar contra un tercero)
- Coerción
- Fraude
- Conflicto de interés, en determinados casos

Por otro lado, los distintos tipos de acciones que el BASD puede tomar en consecuencia se resumen en la siguiente tabla:

²⁰ Se puede contactar con la OAI vía email: integrity@adb.org

FIGURA 13. Tipos de sanciones aplicables por el BASD

Sanciones	Inhabilitación (debarment)	Decisión administrativa del BASD de no permitir a una parte trabajar con la institución durante un periodo mínimo. No es necesario que exista un contrato entre la parte y el BASD para que se aplique.
	Inhabilitación con posibilidad de restitución	Inhabilitación de una parte con posibilidad de reducción del periodo si: a) mejora la integridad o establece mecanismos de control internos; b) toma acciones disciplinarias; c) corrige los daños causados (remedio o restitución).
	Inhabilitación condicional	El BASD decide no aplicar la inhabilitación si la parte realiza acciones correctivas. Si no las realiza en tiempo y forma, se producirá la inhabilitación automáticamente.
Otras acciones	Reprimenda	Censura a una parte por violaciones menores a la integridad. El BASD notificará a la parte de que si continúa con tales prácticas, se aplicarán sanciones mayores.
	Restitución	Devolución del importe defraudado u otro tipo de remedio financiero. Puede imponerse de forma independiente o en conjunto con otras sanciones.
	Caución	Aviso o advertencia a una parte que comete una negligencia cuyo importe no constituye una violación de la integridad.

Fuente: (BASD, 2015). Elaboración propia.

El periodo establecido por defecto para la inhabilitación es de **3 años**, pudiendo éste modificarse tras la evaluación de causas atenuantes o agravantes. Las acciones contenidas en el segundo grupo (reprimendas, sanciones y cauciones) no afectan a la elegibilidad de las partes para colaborar en proyectos futuros con el BASD.

En cuanto a la aplicación de tales medidas, conviene destacar que el impacto de las sanciones sobre la posibilidad de contratar con el BASD es diferente según los casos:

Contratos que estuvieran en vigor	Pueden continuar
Variaciones sobre contratos en vigor	Requieren la aprobación de la OAI
Restitución de contratos	No será automática
Participación en futuras licitaciones	No permitida durante el periodo de sanción

Asimismo, conviene recordar la **diligencia debida** con la que se debe actuar siempre que se opere con el BASD, reportando cualquier conducta que pueda resultar sospechosa a la OAI. Para ello, la OAI ha establecido un **sistema de quejas**, cuyo trámite corresponde a su **Oficina de Investigación**. Esta Oficina está obligada a evaluar cualquier queja recibida con independencia de su origen, incluso si son remitidas de forma anónima o confidencial.

Una vez recibida una queja, la Oficina evaluará si recae sobre su competencia y, en tal caso, procederá a la realización de una **evaluación preliminar**, mediante la que se decidirá si el asunto requiere de una investigación más profunda. Además de estar contenidas en el mandato de la OAI, las quejas deberán contener alegaciones **creíbles, verificables y materiales**, además de otras

consideraciones. Si la queja se acepta a trámite, la Oficina de Investigación llevará a cabo averiguaciones supervisadas por el Director de la OAI o la persona a la que éste designe, documentando todos los hallazgos y avances durante el proceso. Tanto si se demuestra la efectiva existencia de prácticas sancionables como si no, la Oficina trasladará el caso a la autoridad competente dentro del BASD con toda la documentación, y, en casos autorizados, se notificará a la Autoridad Nacional competente.

Finalmente, de probarse que existe una violación de los principios de integridad del BASD en alguna de las formas expresadas anteriormente, se procederá a establecer una **sanción** a la parte o partes implicadas.

3.7. Fases de la contratación con el BASD

A lo largo del siguiente epígrafe se enumeran y detallan las **fases de la contratación con el BASD**, que a su vez componen la curva de aprendizaje.

3.7.1. Fase I: requisitos para licitar contratos de la ventanilla pública

A) Marco jurídico

La regulación del BASD sobre licitaciones se aplica a todos los contratos derivados de proyectos financiados, en su totalidad o parte, por el Banco. En operaciones donde el BASD no sea financiador, pero que estén ligadas a proyectos de éste, se exigirá que el método de contratación sea acorde con los principios del Banco (transparencia, diligencia, libre competencia, etc.).

En esencia, el reparto de responsabilidades y la relación legal entre el prestatario y el BASD quedan establecidos de la siguiente manera:

TABLA 12. Resumen de la relación entre prestatario y BASD en función del tipo de contrato

	Bienes y Equipos	Consultoría
Marco de la relación legal entre las partes	Acuerdo financiero (<i>financing agreement</i>)	Acuerdo de préstamo, donación o asistencia técnica
Derechos y obligaciones del prestatario	Pliegos + contrato	<i>Request for proposal</i> (RFP) o solicitud de propuestas + contrato
Adjudicación, implementación y supervisión	Normalmente la Agencia Ejecutora	Préstamos: Agencia Ejecutora Donaciones: BASD

Fuente: (BASD, 2017)

Por otro lado, el BASD velará en cualquier caso por que se cumplan los principios y procedimientos generales que rigen la actividad de la Institución, y que aparecen en La Carta de Constitución del BASD²¹ y en sus guías de contratación.

Si estos principios o el *financing agreement* no son respetados durante la licitación, el BASD puede declarar el proceso como **nulo** (*misprocurement*), y **cancelar la financiación asignada a los bienes o servicios afectados**. Incluso tras la aprobación final del contrato por parte del BASD, este puede declarar *misprocurement* si entiende que dicha aprobación se basó en información incompleta o incorrecta, lo que puede salir a la luz tras los *debriefing* posteriores a la publicación del ganador de la licitación. Tras la declaración de *misprocurement*, el BASD puede repetir la licitación, o cancelarla definitivamente.

Si se dictamina que alguna de las empresas concurrentes no respetó las regulaciones que rigen la licitación, podría incluirse en la **lista negra del BASD** y resultar excluida de todas las oportunidades con el Banco por el tiempo que se determine.

B) Criterios generales de elegibilidad

El criterio principal establece que cualquier empresa o consultor individual de un país miembro es elegible para ofrecer sus bienes y servicios de construcción o prestar sus servicios de consultoría al BASD. Esto sin perjuicio de su misión en favor del desarrollo de sus miembros, lo que hace preferibles, en igualdad de condiciones, a los consultores de PMD, o a los bienes producidos en los PMD (para contratos para adquisición de bienes, llave en mano o servicios de construcción).

Como normal general, para poder licitar en contratos financiados por el BASD se tienen en cuenta los siguientes factores:

- Nacionalidad de los licitantes (países miembros del BASD, salvo que el acuerdo financiero especifique otra cosa, por ejemplo, en caso de *Universal Procurement*)
- Conflicto de interés
- Elegibilidad del BASD
- Elegibilidad para el caso de empresas públicas (criterios especiales)
- Criterios establecidos por Naciones Unidas

Los criterios pueden variar para cada proyecto en particular, de manera que habrá que atender a los siguientes documentos, que figurarán en la pestaña *Documents* de la web del proyecto:

- Acuerdo financiero (*Financial agreement*)
- Documentos de precalificación, de licitación o RFP (*Request for Proposals*)

²¹ Disponible [aquí](#).

En el caso de la **consultoría**, esta discriminación se lleva a cabo durante la elaboración de la lista corta, y en el caso de adquisición de bienes y servicios de construcción, durante la fase final de evaluación de las ofertas. Asimismo, los consultores deben tener en cuenta que es obligatorio su registro en el *Consultant Management System* (CMS) para optar a contratos con el BASD (ver Anexo II).

No obstante, en los contratos para bienes y servicios de construcción financiados con préstamos y donaciones de **Fondos Especiales**, la elegibilidad se limita a los miembros desarrollados que hayan contribuido a estos, así como a todos los PMD²².

Para favorecer la competencia, el BASD prohíbe a la AE denegar la participación en la licitación a un licitador por razones distintas de las de capacidad o recursos insuficientes para llevar a cabo el contrato, cuestión que se dirime durante el proceso de calificación correspondiente de la licitación.

C) Criterios especiales de elegibilidad

Hay cuatro casos en los que los consultores ni suministradores de bienes y servicios no serán elegibles:

1. Por el cumplimiento por parte del país prestatario de una **decisión adoptada por el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas**, bajo el capítulo séptimo de su Carta, que establezca la prohibición de pagos al país de origen de los bienes o servicios, o a empresas o personas específicas.
2. Las **empresas o instituciones públicas** solo serán elegibles si pueden demostrar que i) son legal y financieramente autónomas, ii) operan por criterios comerciales y iii) no son agencias dependientes de la AE.
3. Los **funcionarios** de países miembros pueden ser contratados si i) están en excedencia, ii) no resultan adjudicatarios por parte de la AE para la que trabajaban anteriormente, y iii) su contratación no crea una situación de conflicto de interés.
4. Una **empresa o persona sancionada** por la política de anticorrupción e integridad del BASD, no será elegible para la adjudicación ni se podrá beneficiar indirectamente de los contratos financiados o administrados por el Banco durante el periodo que éste determine. A efectos sancionadores, el Banco cuenta con una [lista](#) donde consta el periodo en que es efectiva la exclusión de una empresa de las licitaciones con el BASD. Tampoco se incluirán las empresas sancionadas por cada AE, en el caso de que esta administre la licitación²³.

D) Excepciones por conflicto de interés

²² España es contribuyente del Fondo Asiático de Desarrollo y el Fondo Especial de Asistencia Técnica.

²³ Además, y en virtud del Acuerdo sobre Suspensiones Cruzadas de 2012 (*Cross Debarment Agreement*), una empresa o individuo sancionado por el Banco Mundial, el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, o el Banco Interamericano de Desarrollo, también será vetado por el BASD, si dichas instituciones lo solicitan.

Antes de analizar la elegibilidad de una organización, es necesario asegurarse de que no existe ninguna situación de conflicto de interés que pueda perjudicarla al final del proceso de licitación. El BASD fija tres situaciones principales de conflicto de interés:

1. Imposibilidad de ser contratado en un **mismo proyecto como consultor y como suministrador de bienes y servicios**. Esta prohibición no se aplica cuando existe un contrato de llave en mano o de diseño y construcción.
2. Conflicto entre **diferentes trabajos de consultoría en el mismo proyecto**. A título de ejemplo, una firma no será contratada para realizar los servicios de consultoría que detallan los TOR que preparó esta misma empresa. Tampoco será contratada una consultora para realizar el estudio de impacto medioambiental de un proyecto de infraestructura si ya ha sido elegida para el diseño de ingeniería.
3. Empresas o individuos con **relaciones económicas o familiares** con personal del BASD o de la AE que estén directa o indirectamente relacionados con los TOR, el proceso de contratación o la supervisión de un proyecto, no serán contratados para trabajos de consultoría, salvo excepciones.

E) Joint ventures y socios locales

Dado el interés del Banco en la participación de los PMD, es aconsejable para las empresas españolas presentarse a licitaciones formando una **asociación con una empresa local**. Esta asociación puede ser permanente o temporal (para un proyecto en concreto). A la hora de asociarse, es fundamental elegir a una empresa líder que sea el interlocutor con el BASD o la AE.

Para los contratos de bienes y servicios de construcción, estas asociaciones toman la forma de *joint ventures*. Para la consultoría, existe además la fórmula de la *subconsultora*.

- **Joint venture:** todos los miembros firman y son responsables de la totalidad del contrato con el BASD o la AE.
- **Subconsultoría:** la relación entre los miembros es menos fuerte, y solo la empresa líder firma el contrato con BASD o AE.

Cualquier tipo de *joint venture* o asociación es elegible, pero el BASD no permite ninguna condición por parte de la AE sobre asociación obligatoria en la licitación.

F) Atribución de referencias

Es importante destacar que el BASD **no reconoce las referencias de proyectos o currículos que otra empresa del mismo grupo societario** pueda tener. La consultora debe asociarse con las empresas de su mismo grupo, además de con el consultor del PMD, si quiere que dicho conocimiento sea tenido en cuenta en la licitación.

G) Adecuación de la empresa al perfil del BASD

Una vez se ha determinado la elegibilidad de la empresa, esta debería analizar sus posibilidades en el mercado de negocios del BASD. Esta institución se caracteriza por el fomento de la competencia entre las empresas licitadoras, con el objetivo de no limitar el número de proyectos de desarrollo entre sus PMD por la existencia de altos márgenes.

El primer paso en el análisis que la empresa debería hacer es **evaluar su posición competitiva respecto a los demás actores de su sector en el mercado internacional**, para centrarse en las licitaciones donde sus capacidades y experiencia son sobresalientes.

En cualquier caso, debe contar con una **fuerte orientación a la exportación**, pues uno de los principales baremos para el BASD es la experiencia en mercados internacionales, más aún si se trata de países en desarrollo, y con otras instituciones multilaterales.

H) Medios humanos y materiales

Es necesario considerar desde el primer momento que el proceso de acercamiento al Banco exige una **dedicación exclusiva de recursos**: personal, tiempo y dinero. Es importante contar con una voluntad firme de la compañía en este sentido. Los resultados no aparecerán de forma fácil ni rápida.

Por último, y dada la alta competitividad de la regulación del BASD en los procesos de licitación, se recomienda **centrar los esfuerzos iniciales en una o dos ramas** de la actividad de la empresa, y en **uno o dos países con proyectos de desarrollo**, ahí donde se encuentren las principales fortalezas de la empresa. De otra forma, se estarán diluyendo los recursos en demasiados campos y difuminando la imagen que se desea crear ante demasiados PO y AE.

I) Decisión sobre el BASD

Una vez analizados la elegibilidad de la empresa, su potencial en el mercado de oportunidades del BASD y los recursos específicos que serían necesarios, deberá adoptarse una **decisión estratégica** por parte de la dirección de esta sobre la apuesta por el BASD.

Como se ha indicado, el proceso de adaptación y acercamiento de la empresa a la forma de hacer negocios con el BASD no es fácil ni rápido, y consecuentemente, tampoco lo será afrontar con éxito procesos de licitación.

Es necesario, por tanto, adoptar la estrategia de **mantener un esfuerzo continuado**, que no se guíe a corto ni medio plazo por los resultados cosechados, sino por el conocimiento adquirido por parte de las personas responsables de esta línea de negocio, así como por los cuadros técnicos responsables del producto. Ese conocimiento será el que, a medio y largo plazo, dé lugar a los resultados perseguidos.

La experiencia de esta Oficina Comercial lleva a la conclusión de que cuando el planteamiento es más cortoplacista, los resultados son negativos. La dedicación de recursos no se ha mantenido en

el tiempo y forma adecuados para que la experiencia y conocimiento sobre el BASD den sus frutos, y la imagen de la empresa en la institución queda desdibujada de cara al futuro.

Por todo ello, **no se recomienda dar el paso hacia el BASD si la apuesta no es clara y firme.**

3.7.2. Fase II: estrategia país y estrategia sector

A) Estrategia sector y subsector

El BASD clasifica los proyectos de la ventanilla pública en sectores, que a su vez cuentan con subsectores, como se muestra en el Anexo I de este documento.

Uno de los errores más comunes de las empresas y los consultores españoles que se aproximan al BASD es presentarse como una firma o un técnico experto en varios sectores y por extensión, varios subsectores, incluyendo en ocasiones un cruce de temáticas.

Si bien es cierto que desde un punto de vista comercial, el hecho de que una empresa o un técnico tenga capacidades técnicas suficientes para abarcar proyectos en varios sectores y/o subsectores puede considerarse de manera positiva, cuando se realiza una aproximación profesional al BASD, **la estrategia sectorial ha de basarse únicamente en 1 o 2 sectores o subsectores de alta especialización** de la empresa, aquellos sectores/subsectores “bandera”, donde la firma cuenta con una amplia experiencia en el mercado internacional, abundantes y relevantes referencias de proyectos, y consecuentemente, con un equipo de trabajo técnico altamente especializado.

Al PO del BASD o al responsable de la AE no le interesará ninguna otra exposición o presentación de nuestras capacidades que no sean aquellas relacionadas con su área de especialización. Desde otro punto de vista, presentarse como experto en varios sectores y subsectores puede dar la impresión de ser una empresa poco especializada en cualquiera de los sectores/subsectores y consecuentemente, motivo para no ser una firma o un consultor que sea incluido, por ejemplo, en una lista corta.

Una vez la empresa es contratada para un sector o subsector de alta especialización por el BASD o bien la AE, se pueden ampliar los sectores/subsectores y hacer un seguimiento los contratos de consultoría, de bienes y servicios o de obra civil relacionados con los nuevos sectores.

B) Estrategia país

Tal y como ya se ha comentado, el BASD lo forman un total de 68 países miembros de los cuales 49 son Estados de la zona Asia-Pacífico. De estos últimos, 41 son PMD o países receptores, lo cual implica que cuentan con diferentes grados de acceso a financiación. El BASD clasifica a los PMD en las cinco grandes áreas geográficas recogidas con anterioridad en esta guía. Entre los países **miembros no receptores** de la región se encuentran: Hong Kong, Corea del Sur, Taiwán, Brunéi Darussalam y Singapur.

Dada la extensión del territorio, elevado número de países, diferencias culturales, niveles de desarrollo entre los países receptores, capacidades reales de las AE de los países, fronteras naturales, etc., se recomienda a las empresas interesadas en los contratos que ofrece la ventanilla publica **delimitar este mercado** mediante las siguientes medidas selectivas:

- a) Preselección de hasta 8-10 PMD de interés para la empresa, incluso si estos pertenecen a más de un departamento geográfico.
- b) De éstos, únicamente se seleccionarán un total de 2 o 3 países, que además deberán pertenecer al mismo departamento geográfico.
- c) La preselección de países deberá considerar aspectos tales como:
 - i. Los propios intereses de la empresa en el país/países.
 - ii. Población y nivel de renta.
 - iii. Desarrollo de las infraestructuras.
 - iv. Proximidad entre sí.
 - v. Intereses cruzados con clientes de la empresa española en la zona, etc.

C) Combinación de la estrategia país y la estrategia sector

Una vez se tienen claramente definidos aquellos sectores/subsectores de alta especialización de la empresa y seleccionados un total de 8-10 países PMD de interés para la empresa mediante la combinación de las estrategias de sector y de país, se obtendrán como resultado un total de 2-3 PMD donde la empresa o el consultor puede comenzar a analizar sus oportunidades de negocio y, en definitiva, a especializarse.

Es fundamental que la preselección del país/países tenga en consideración las oportunidades de negocio que se esperan. En este sentido, se recomienda que las empresas y los consultores españoles que descarguen de la web del BASD los documentos CPS²⁴ y accedan a los ICPMR (Anteriormente llamados COBP²⁵) para los 8-10 países PMD preseleccionados y conozcan con detalle el volumen de financiación (tanto en número de proyectos como en millones de dólares) que se prevé en los países preseleccionados.

El resultado de esta **combinación cruzada de las estrategias sector y país** tiene como resultado la identificación de un total de 2 o 3 países PMD con un mayor volumen de contratos de obra civil (incluyendo llave en mano), contratos de consultoría y contratos de adquisición de bienes y equipos en aquellos sectores de alta especialización de la empresa y, en consecuencia, aquellos donde mayores posibilidades se pueden encontrar para convertirse en adjudicatario.

²⁴ Para acceder a la descarga de los CPS y COBP por países, pinche [aquí](#).

²⁵ Desde Julio de 2021, el BASD ha dejado de utilizar los COBPs. Desde entonces, la cartera de proyectos a 3 años vista se denomina ICPMR, y su descarga no se encuentra disponible públicamente. No obstante, desde la Ofecomes en Manila disponemos de análisis e información sobre esta cartera, disponible de forma gratuita para las empresas españolas interesadas.

3.7.3. Fase III: registro de empresas y consultores

A) Cuadro-resumen para el registro de empresas en función del tipo de contrato

En función del tipo de contrato, el BASD puede exigir a sus proveedores registrarse en cualquiera de las bases de datos de empresas que generalmente utiliza. El siguiente cuadro-resumen destaca el tipo de contrato y el registro requerido y si éste es o no es obligatorio:

FIGURA 14. Cuadro-resumen para el registro de empresas en función del tipo de contrato

<p>Contratos de Consultoría</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es obligatorio, tanto para empresas como para consultores. ▪ Se financian mediante recursos propios del BASD, fondos de países y/o organismos donantes que gestiona el BASD o mediante préstamos con garantía soberana. ▪ La base de datos del BASD donde es obligatorio registrarse se llama CMS (<i>Consultant Management System</i>).
<p>Contratos de adquisición de Bienes y Equipos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El BASD no exige registrarse para ser proveedor de bienes y equipos (no existe una base de datos). ▪ Se financian mediante préstamos con garantía soberana y donaciones (ventanilla pública). ▪ Las licitaciones se publican en la sección de <i>Procurement Notices</i>. Se han dado casos de precalificación para equipos muy técnicos y especializados.
<p>Contratos de Obra Civil (incl. Llave en mano)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No requiere de ningún registro de la empresa, aunque con vistas a proporcionar al BASD una idea de la dimensión y capacidades de la empresa, podría resultar conveniente el registro en CMS. ▪ La publicación de la convocatoria de la licitación (<i>Procurement Notice</i>) determinará si se requiere precalificación para el contrato. ▪ No existe una base de datos para registrarse, únicamente precalificación (y sólo en algunos casos).

Fuente: (BASD, 2018). Elaboración propia

Como norma general, para los registros de la base de datos de CMS, desde la Oficina Económica y Comercial de Manila se recomienda a las empresas y a los consultores españoles interesados que tengan presente que **no se trata de una base de datos sencilla** en la que se requiera información “habitual” para el registro (como nombre de la empresa, dirección, persona de contacto, teléfonos, etc.).

El CMS es en realidad la **carta de presentación de la empresa frente al BASD y a las AE** y, consecuentemente, debe realizarse el registro completo de la misma aportando el mayor nivel de detalle y de calidad en la información que se suministra.

B) Registro de empresas y consultores requerido para licitar en contratos del BASD

El CMS es un sistema web integral que permite articular las herramientas que el BASD necesita para contratar consultores. Centraliza gran variedad de funciones que canalizan la relación entre el Banco, los consultores, y las AE, en distintos momentos del ciclo de vida de un proyecto.

B.1) Registro de empresas para contratos de consultoría

Para el registro de empresas y consultores en la herramienta del BASD para **contratos de consultoría** (CMS), conviene seguir las siguientes recomendaciones:

Consideraciones iniciales sobre la base de registro de CMS²⁶

- Es **obligatorio** para empresas de consultoría y consultores estar registrados en el CMS.
- Hay que realizar el *Full Registration*, *obligatorio* desde 2013.
- Incluir con detalle las experiencias desarrolladas en España y en el exterior.
- Especial atención a proyectos realizados con otras PSD/PVD/IFIS/PMD/BAsD.
- Modelo anglosajón: Problemas encontrados y soluciones aportadas.
- *Key Experts*: Fundamental incluirlos bien para trabajar para la competencia bien proyectos concretos.

Qué elementos incluye el CMS una vez se ha procedido al registro

- Plataforma virtual para el registro completo de la empresa.
- Plataforma para el envío de la Manifestación de Interés o EOI online.
- Plataforma donde automáticamente, el sistema crea la Lista Larga de empresas.
- Plataforma donde el PO o la AE componen la Lista Corta de empresas.
- Plataforma desde donde se reciben los pliegos para elaborar la oferta (RFP).
- Plataforma donde proporcionaremos la oferta técnica y la oferta económica. (Online).
- Plataforma accesible a consultores (empresas e individuales), AE y PO del BAsD.
- Plataforma donde el PO del BAsD supervisa las evaluaciones de las AE (TA asociada a préstamos).
- Plataforma para las oportunidades en contratos de TA del BAsD y Contratos de TA asociados a préstamos.

Periodicidad del registro de la empresa o el consultor en el CMS

Dada la importancia de la información que proporciona el perfil del CMS, es importante realizar actualizaciones periódicas. Esto implica que conviene llevar al día la información, especialmente la sección de referencias de la empresa tan pronto se ha finalizado un contrato, sea con el BASD o con cualquier otro cliente.

El CMS exige tanto a empresas como consultores que accedan a su perfil **al menos una vez al año**. En caso de no acceder al perfil en este periodo de tiempo, el sistema del CMS reclasificará el estado de la empresa o consultor en la base de datos de “activo” a “no activo”.

Las empresas y consultores que se encuentran en estado de “no activo”, no podrán ser visualizados ni por el PO ni por la AE, ni tampoco podrán acceder a las listas cortas.

²⁶ Se puede acceder a la plataforma pinchando [aquí](#).

El registro en el CMS es obligatorio para empresas de consultoría y consultores independientes²⁷, pero no para firmas que se presentan a contratos de obra civil y suministro de bienes. Sin embargo, se recomienda que estas también se registren en el sistema, pues aumenta sus posibilidades de éxito en otros procesos de licitación, al potenciar su imagen entre los PO del Banco relacionados con su sector de actividad. El Anexo II detalla cómo realizar cada uno de los diferentes registros posibles.

Cuando el BASD es la entidad contratante, como en el caso de las AT y la consultoría institucional, el CMS se utiliza, además, para la gestión de diferentes fases clave de la licitación de los contratos, como el envío de las ofertas y la evaluación parcial de la oferta financiera.

Hay tres tipos de usuarios que interactúan en el CMS:

- **Consultores:** crean y actualizan su perfil, buscan oportunidades de negocio en el portal de Avisos de Contratación de Servicios de Consultoría (*Consulting Services Recruitment Notice*, CSRN), envían Expresiones De Interés (*Expressions of Interest*, EOI), responden a Consultas No Vinculantes (*Non-Committal Inquiries*, NCI²⁸) y entregan ofertas en respuesta a *Request For Proposal* (RFP).
- **Project Officers del BASD:** publican oportunidades de negocio, envían NCI, difunden RFP, mandan *Notices To Proceed* (NTP²⁹) y solicitan peticiones de aprobación (*Approving Requests*).
- **Agencias Ejecutoras:** acceden al portal del CSRN y publican oportunidades de negocio para proyectos financiados por el BASD.

La plataforma es una oportunidad, para aquellos que realizan un registro completo (obligatorio desde 2013), de ofrecer una gran cantidad de información a los PO y AE, por lo que se recomienda siempre este tipo de registro, incluso para empresas que inicialmente solo están interesadas en licitar para contratos de bienes y obra civil. El perfil de la empresa en el CMS solo es visible por esta misma, los expertos del BASD y la AE, en los casos en los que es responsable de la contratación.

La información más valiosa para los PO suele ser el detalle exhaustivo de los **currículos de los expertos** de la empresa, así como las **referencias de anteriores** proyectos en países en desarrollo, especialmente si han sido financiados con fondos multilaterales.

El registro en el CMS tiene igualmente la doble utilidad de **poner en valor la experiencia previa** de la empresa o el consultor, si se ha trabajado antes con el BASD u otra IFI, en qué tipo de

²⁷ En el caso de la consultoría asociada a préstamos o donaciones, el registro no es obligatorio, pero se recomienda encarecidamente.

²⁸ Los NCI es un excelente ejemplo del importante papel que juega la calidad de un registro en el CMS. Mediante los NCI, el BASD contacta por propia iniciativa con consultores individuales que, por su experiencia, son idóneos para ser asignados a un proyecto específico.

²⁹ La NTP es el aviso que inicia oficialmente el trabajo de consultoría, una vez se ha firmado el contrato que vincula AE o el BASD, con la empresa o el consultor.

contratos, en qué países, etc., con un nivel de detalle amplio para cada una de las referencias que deseen incluirse.

Paralelamente, en el caso de las empresas interesadas en proceder con el registro, el sistema ofrece la posibilidad de registrar a los empleados de la empresa con un alto grado de especialización y experiencia, lo que se conoce como los **key experts**. Registrar a los empleados de la firma cuya experiencia técnica es más amplia es particularmente interesante para aquellas empresas españolas de ingeniería y consultoría que aún no tengan referencias con el BASD. De esta forma, al ofrecer al BASD los empleados de la empresa con más experiencia, se produce una situación beneficiosa por varias razones:

- Por un lado, el BASD puede ponerse en contacto con el experto de la empresa para contrataciones puntuales, donde las características del contrato de consultoría no requieren la contratación de una empresa. Este tipo de contrataciones (contratos de consultoría individual o bien contratos de consultoría de un grupo de expertos) suelen ser para contratos de montantes pequeños (generalmente de 100.000 dólares o menos), o bien contratos de elevado nivel técnico. Dado que el BASD puede acceder a los **key experts** que ofrecen todas las empresas registradas en el CMS, **se puede beneficiar de formar un grupo de expertos de alto nivel sin necesidad de contratar a la empresa.**
- Desde el punto de vista de la empresa de consultoría española, el beneficio de ofrecer a los profesionales de la casa como **key experts**, reside esencialmente en el hecho de, una vez finalizado el contrato, recuperar no solo al experto de la casa sino además poder **incluir en el CMS como referencia de la empresa el trabajo desarrollado por el experto como key expert**, con lo cual la firma española que anteriormente no contaba con ninguna referencia de contratos con el BASD podría mejorar su perfil de referencias en el CMS y, consecuentemente, disponer de más opciones para acceder a las listas cortas.
- Desde el punto de vista de la empresa española, solo es preciso remitir al BASD la documentación exigida para la cesión. **No es necesario dar de baja al trabajador** en la Seguridad Social, aunque no podrá recibir retribución alguna mientras esté contratado por el BASD.

Cuando la consultora registra a sus **key experts**, estos reciben una solicitud de confirmación de pertenencia a la empresa, además de una invitación para registrarse como consultor individual. Si este indica su pertenencia a la empresa, tanto ésta como el consultor podrán remitir expresiones de interés para contrataciones de consultores individuales, y el BASD podría contratarlo a través de la empresa o como consultor independiente.

Esta referencia cruzada entre empresa y **key expert** en sendos perfiles del CMS puede ser muy útil para el Banco como ya se ha detallado, pues puede contratar a los mejores expertos en cierta área sin necesidad de contratar a varias empresas, que además podrían no tener incentivos a licitar en un proyecto de pequeño montante. La empresa también puede encontrar varias ventajas:

- Se potencia que el personal adquiera experiencia en el BAsD. Cuando se reincorpore, ésta contará con las experiencias del *key expert*.
- La valoración del personal suele tener una ponderación del 70% dentro de la evaluación de la oferta técnica.
- Además, la empresa se habrá dado a conocer, y contará ahora con una mejor red de contactos de PO y AE.

No obstante, hay que tener en cuenta que **el *key expert* debe desvincularse formalmente de la empresa durante su colaboración con el BAsD** (mediante, por ejemplo, una excedencia), y puede terminar separándose completamente de ésta y apostar por colaborar de forma permanente con el BAsD. Por ello, las empresas deberán de evaluar la opción de la inscripción de los *key expert* según sus necesidades e intereses.

B.2) Registro de empresas para contratos de adquisición bienes y equipos

Las empresas españolas interesadas en proveer bienes y equipos a través del BAsD, así como las empresas interesadas en licitar los contratos de obra civil, **no precisan registrarse** en ninguna base de datos.

No obstante, y según en qué casos, la empresa española interesada en los contratos de adquisición de bienes y equipos junto a los contratos de obra civil puede, si lo desea, darse de alta en la base de datos del CMS (exigido registro sólo para contratos de consultoría) con vistas a presentar las capacidades de sus equipos o bien para detallar técnicamente las obras realizadas anteriormente, especialmente aquellas de complejidad técnica o aquellas realizadas en Asia-Pacífico y/o con otras IFIs.

En algunas ocasiones, una licitación para contratos de adquisición de bienes y equipos o contratos de obra civil (especialmente en contratos de llave en mano), pueden exigir en los pliegos la **precalificación de empresas**.

Como ya se ha detallado en puntos anteriores, cuando el BAsD aprueba un proyecto de desarrollo financiado mediante un préstamo con garantía soberana (o donación), el primer documento que publica las licitaciones que van a componer dicho proyecto es el ***Procurement Plan***³⁰.

El *Procurement Plan* detalla **información básica sobre cada una de las licitaciones** y uno de los datos que revela sobre los contratos de obra civil y los contratos de adquisición de bienes y equipos es **si existe precalificación** de empresas. A continuación, se detallan las características de los contratos que requieren precalificación en la ventanilla pública del BAsD:

Cuándo	La precalificación se utiliza excepcionalmente en contratos complejos y de larga implantación
Tipo	Contratos de obra civil, de llave en mano y equipos técnicos y/o complejos

³⁰ *Procurement Plans* por países disponibles [aquí](#).



Método	El método de licitación será, por defecto, OCB (Open Competitive Bidding)
Asociaciones	La precalificación evalúa a una empresa o asociación de empresas
Objetivo	La precalificación tiene por objetivo asegurarse de que sólo aquellas empresas con los conocimientos y la experiencia apropiada, facturación y liberadas de cualquier tipo de procedimiento judicial licitan por el contrato
Valor	Los contratos han de superar 10.000.000 USD
Evalúador	La Agencia Ejecutora (AE)
Supervisor	El BASD supervisa la evaluación realizada por la AE
Dónde	Los contratos que requieren precalificación son anunciados en los <i>Procurement Plans</i> y los <i>Procurement Notices</i> correspondientes
Procedimiento	El procedimiento completo de licitación se encuentra en el informe " User's Guide to prequalification of Bidders "
Plazo	Como mínimo será de 42 días para preparar la documentación exigida
Documentación	Las empresas interesadas en contratos que requieren precalificación deberán de completar el documento SPQD (Standard Procurement Document for the Prequalification of Bidders)

Finalmente, la siguiente figura recoge un esquema-resumen de las fases del registro de empresas para contratos de adquisición de bienes y equipos en el BASD:

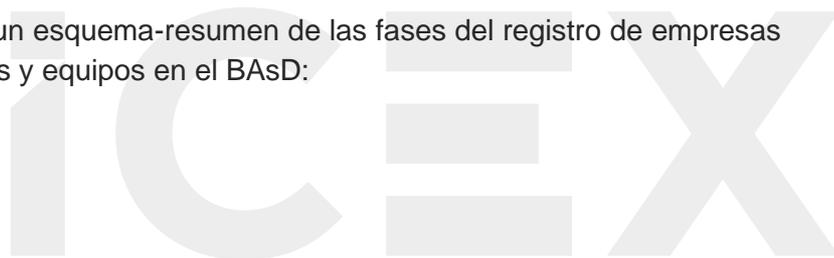
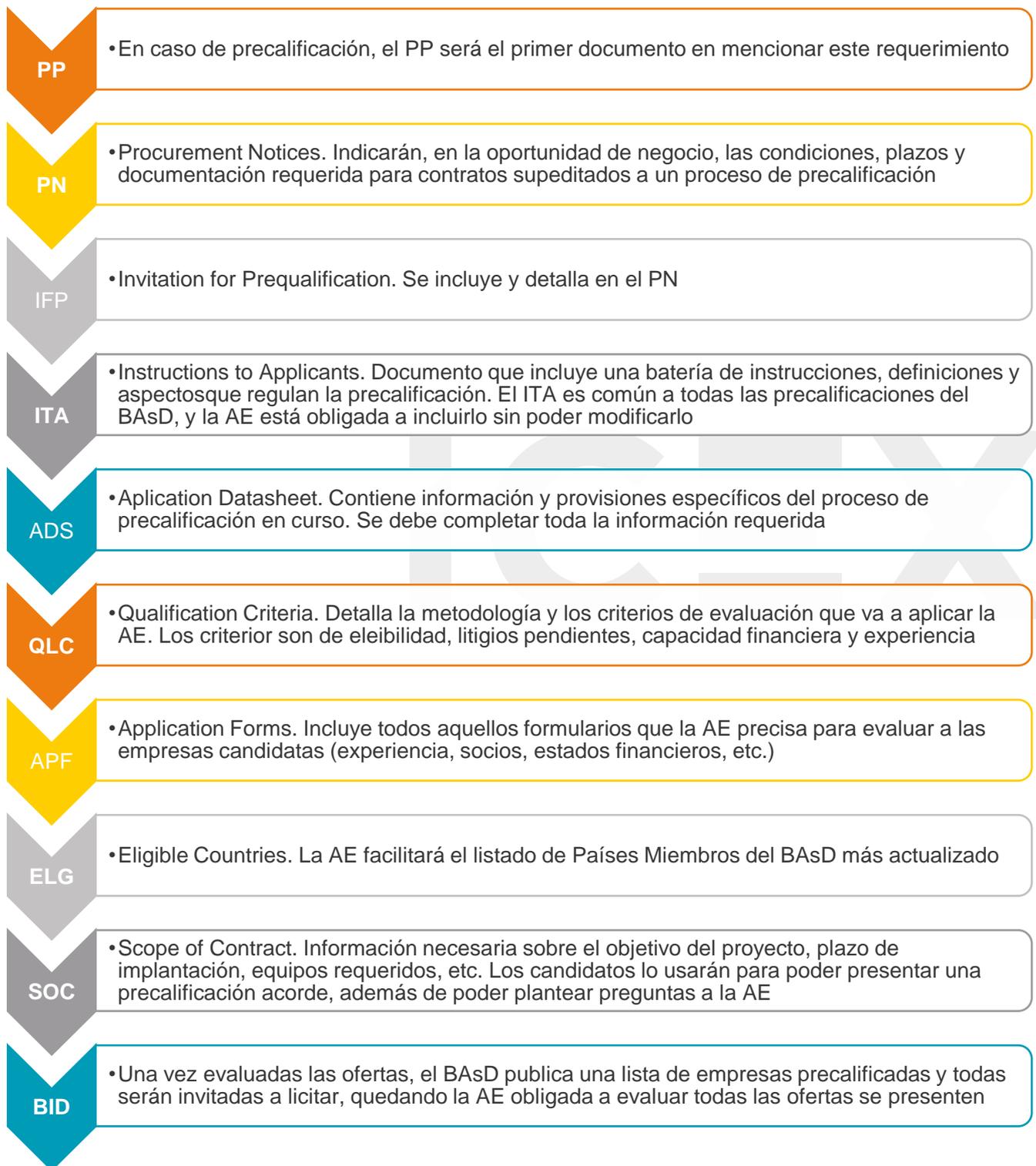


FIGURA 16. Esquema de las fases de registro de empresas para contratos de bienes y equipos



Fuente: (BAsD, 2018). Elaboración propia.

3.7.4. Fase IV: tipos de contratos y cómo remitir expresiones de interés y ofertas

La selección de empresas interesadas como paso previo a la evaluación de sus ofertas tiene dos modalidades, según se trate de contratos de consultoría o de bienes y servicios.

1) Tipos de contratos de consultoría y cómo manifestar interés³¹

Entre las principales características que presenta la regulación para la contratación de consultores en el BASD, destacan:

- El proceso de selección de consultores es menos burocrático y más flexible, con una **menor necesidad de aprobaciones** por parte del BASD.
- La elaboración de listas cortas está simplificada, como se explica más adelante.
- Se **fomenta la cooperación** con otros donantes permitiendo adoptar sus normas de contratación bajo determinadas circunstancias en lugar de aplicar dos regulaciones diferentes.
- Se trata de elaborar procedimientos de selección **a medida** en función de las necesidades de cada proyecto.
- Se incrementa la **transparencia** en la selección de consultores mediante la digitalización de los procesos a través de CMS (comunicación entre las partes, remisión de EOI, etc.).
- Las oportunidades de consultoría se publican en CMS con un mínimo **15 días** de plazo para la manifestación de interés, aunque estos plazos **varían** según el montante y la complejidad técnica del contrato, pudiéndose alargar varias semanas más.

A) La expresión de interés

En el caso de la selección de firmas de consultoría, el modelo de licitación OCB ofrece formatos de evaluación y de comparación de ofertas que consideran parámetros de calidad y de costes en función de la naturaleza específica de los servicios de consultoría que se requieren licitar y las condiciones en las que se van a contratar.

Una **expresión de interés** (*Expression of Interest*, en lo sucesivo EOI), es la acreditación de un candidato ante un proceso de licitación. En la gran mayoría de los casos, se trata de un paso necesario para optar a la adjudicación del contrato. Tiene por finalidad ofrecer a los PO y las AE una visión rápida del perfil de los licitantes, mediante información clara y precisa, no exhaustiva.

³¹ La *Guidance Note on Procurement 'Consulting services administered by ADB Borrowers'* y la *'User's guide to selection of consulting services for borrowers'* (ambas publicadas en junio de 2018) detallan las particularidades de este procedimiento.

El contenido de la EOI varía en función del método de selección de consultores, que consta en el aviso del CSRN. Además, el método de selección también determinará qué pasos son necesarios seguir en la licitación³².

Hay varios métodos de selección de equipos de consultores. Los dos primeros son los más utilizados hasta el momento. Cabe destacar que, en **agosto de 2022**, el BASD introdujo un **nuevo método** que se encontrará en fase de pruebas (*pilot*) hasta diciembre de 2024 y que ya se ha utilizado en diversos procesos de selección de consultores, el llamado **Simplified Consultants' Qualifications Selection (SCQS)**, cuyo funcionamiento se detalla en este apartado.

TABLA 13. Métodos de selección de consultores en el BASD (SQCS)

Método de selección	Implicación para el cliente (mediante AE)
Coste-Calidad o QCBS (Quality-Cost Based Selection)	Obtener un balance entre la calidad y el coste de los servicios en función de un ratio calidad: precio establecido previamente.
Calidad, QBS (Quality-Based Selection) o SSS (Single Source Selection)	Prioriza la calidad de las propuestas técnicas. La propuesta financiera de la firma con mayor puntuación técnica será adjudicataria.
Presupuesto fijo o FBS (Fixed-Budget Selection)	Facilita la selección del consultor con la mayor puntuación técnica cuya oferta se encuentre dentro del presupuesto determinado.
Coste o LCS (Least Cost Selection)	Partiendo de que cumplen los requerimientos técnicos, la empresa que ofrezca el mejor coste resultará adjudicataria (es el enfoque general de la anterior normativa de licitación del BASD).
Cualificación de Consultores o CQS (Consultant's Qualifications Selection)	Evaluación basada en las cualificaciones de las firmas de consultoría, reflejadas en expresiones de interés amplificadas enviadas por compañías como respuesta a anuncios del prestatario.
Cualificación de consultores simplificada o SCQS (Simplified Consultant's Qualification Selection)	Nuevo. Facilita la rápida selección de expertos mediante una empresa. La firma con la puntuación técnica más alta por encima de la puntuación técnica mínima y cuyo precio total evaluado no supere el presupuesto máximo será invitada a negociar un contrato. Proceso 100% online.

Fuente: (BASD, 2022). Elaboración propia³³

Por consiguiente, todos los métodos, salvo QBS/SSS, CQS y SCQS requieren la EOI por parte de las empresas.

³² Esta información consta en el Procurement Plan, en el caso de consultoría asociada a préstamo (el BASD y la AE lo acuerdan cuando están preparando el PP), y en el RRP o TA paper, en el caso de las AT (el método es elegido por el PO junto con PPF).

³³ Consulting Services Administered by ADB Borrowers. Guidance Note on Procurement (BASD, 2018), <https://www.adb.org/sites/default/files/consulting-services.pdf> y Procurement Staff Instructions (BasD, 2022), <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/545721/procurement-staff-instructions-complete.pdf>

Los principales apartados de una EOI están relacionados con las competencias técnicas, la experiencia geográfica, y las referencias de proyectos anteriores, que, evidentemente, deberían constar en el perfil del CMS.

En el caso de firmas de consultoría, son áreas importantes los datos de los *key experts* y los de la asociación de consultores, si existe.

Es interesante destacar que **el BASD considerará toda la experiencia y competencias de las empresas de la asociación en su conjunto**, y no solo de la empresa líder. Esta última será la interlocutora con BASD y AE, y la que aportará la nacionalidad al consorcio que será tenida en cuenta en la lista corta. En el momento de la EOI, la empresa líder no puede formar parte de otro tipo de asociación en la misma licitación. La decisión sobre formar una asociación puede posponerse hasta el siguiente paso, en la solicitud de ofertas (*Request For Proposals o RFP*).

El procedimiento de envío de la EOI depende de cuál sea la entidad contratante. En las AT y la consultoría institucional, donde el BASD gestiona todo el proceso, las EOI deben enviarse en formato digital a través el portal del CSRN de cualquier aviso de consultoría³⁴. Basta con seleccionar el proyecto en el CSRN, y pulsar el botón “*Express Interest*”. Aparecerá entonces el documento telemático de la EOI³⁵.

En la consultoría asociada a préstamo y donación, o en las AT delegadas, se puede enviar por correo postal. En este caso, se puede seleccionar “*printable page*” en la EOI telemática, o cumplimentar el documento estandarizado que corresponda a cada tipo de proyecto en la web del BASD. Los datos de contacto de la AE están disponibles en el CSRN, en la pestaña “*Profile*”, campo “*View details*”. No obstante, el envío a través del CSRN es la práctica más habitual, rápida, y segura.

La EOI es recibida por el BASD o la AE, en función de quién esté a cargo de la contratación, salvo en el caso de las donaciones, donde en cualquier caso se remiten al Banco. El PPF es el encargado de la tramitación de las EOI por parte del Banco.

En el caso de que un **fallo del sistema informático** impida el envío de la EOI en el tiempo y forma requeridos, debe comunicarse esta circunstancia mediante un correo electrónico que contenga una captura de pantalla. Debe enviarse al servicio de asistencia técnica del CMS (cmshelp@adb.org), al PO y a la AE, en el caso de que esta sea responsable de la contratación.

³⁴ En casos muy específicos, donde el PPF considera que la tramitación de la licitación a través del CMS puede perjudicar la competencia en el proceso, se pueden autorizar vías alternativas a este sistema. Un ejemplo es cuando una consultora de un PMD que ha sido seleccionada en la lista corta no tiene acceso a internet.

³⁵ El anterior punto 4.8.3. explica detalladamente cómo acceder, buscar información y expresar interés a través del CSRN.

Tras la fecha límite para la recepción de EOI, se abre un plazo de revisión y evaluación, que se extiende por un periodo de unos 7 días. Dentro de este plazo se debería informar del eventual fallo informático antes descrito.

El siguiente paso es la elaboración de **listas largas** por parte del BASD o la AE. La lista larga es la primera selección de todas las empresas o consultores individuales que han remitido la EOI en tiempo y forma. De forma excepcional, en procesos en los que se han recibido muy pocas EOI o en áreas muy específicas, los responsables pueden incluir a firmas o consultores registrados en el CMS que no hayan expresado interés. En dicha selección, son fundamentales la experiencia previa y referencias de proyectos que consten en el registro del CMS, así como las evaluaciones de estos. No se incluirán empresas que consten en las listas de sanciones del BASD, ni en otras listas que pudiera tener la AE, en su caso.

De acuerdo con la normativa, los consultores individuales pueden contratarse de manera más flexible utilizando métodos de selección locales.

La lista larga suele contar con unos 15-50 interesados, que son agrupados por zonas geográficas. Una de ellas será para consultoras provenientes de PMD.

La lista corta

El siguiente paso en el proceso de selección es la elaboración de la lista corta a partir de la lista larga. Se trata de un filtro más exhaustivo de los proponentes, basado en numerosos criterios considerados por el PO del BASD o la AE. Entre los más habituales están:

- Experiencia en actividades de consultoría, áreas geográficas y AE, similares a las del proyecto que se propone.
- Experiencia en proyectos del BASD (especialmente importante en el caso de PPTA).
- Características de la empresa: tamaño, especialización, procedimientos y estándares internos de la empresa (existencia de un código ético, requerimientos ISO, etc.).
- Historial de la firma: tiempo durante el que ha desempeñado negocios en la rama de actividad y área geográfica requeridos, así como los resultados cosechados.

Basándose en estos parámetros, se elabora la lista corta. Cuando la responsabilidad es de la AE, el PPF debe dar su aprobación a la misma, tras lo cual no se pueden añadir ni eliminar licitantes.

Cuando la selección la realiza un PO del BASD, debe conseguirse igualmente el visto bueno del país receptor. El objetivo es que no se incluyan empresas que el PMD haya excluido de sus procesos de licitación. **El PMD cuenta con diez días hábiles para presentar sus objeciones**, bien documentadas. El BASD no acepta modificaciones de la lista más allá de la eliminación de las empresas rechazadas por el PMD (ni nuevas inclusiones ni sustituciones).

En cualquier caso, el PO responsable debe mantener un registro de todo el proceso de elaboración de la lista corta, que contenga, específicamente, las valoraciones de cada parte de las EOI recibidas, y, de esta forma, ser capaz de argumentar el resultado de la selección. De cara a futuros procesos, es interesante el estudio de esta información por parte de empresas desestimadas para la lista corta, una vez la licitación ha terminado.

Tradicionalmente, una lista corta contenía 6 empresas o asociaciones, o consultores individuales³⁶. Se trataba, por tanto, de una lista de referencias con una amplia cobertura geográfica que incluía, al menos, una empresa local del PMD del proyecto (salvo que no haya ninguna con la capacidad suficiente). De este modo, solía haber 1-2 empresas asiáticas, 1-2 empresas europeas y australianas, 1 empresa de EEUU o Canadá y una empresa del PMD. La inclusión de más de una empresa de un estado miembro requería de una amplia justificación y la aprobación del PPF.

Sin embargo, mediante los nuevos procedimientos de licitación del Banco se ha tratado de simplificar y flexibilizar el proceso de selección. Así, **se eliminan los requisitos de incluir un mínimo de 6 empresas en la lista corta y máximo de dos por país miembro.**

Considerando la preferencia del Banco por las empresas o asociaciones de PMD, resulta evidente el atractivo de **llegar a acuerdos para conseguir situar a una empresa local como líder de la asociación.**

Tras aparecer en la lista corta, una *joint venture* o subconsultoría puede ampliar sus apoyos incorporando a más miembros. Esta posibilidad es muy recomendable para empresas que han sido desestimadas en su candidatura a la lista corta, o que no se han presentado antes.

1) Tipos de contratos de bienes y equipos y obra civil y cómo manifestar interés

A) Adquisición de bienes y servicios asociados

La primera información disponible sobre un proceso de licitación para bienes y servicios es el aviso de licitación avanzado o **Advanced Contracting Notice (ACN)**. Se publican en la web del BASD, sección “*Projects & Tenders*” ► Pestaña “*Tenders*”³⁷.

Entre la información clave que ofrece este breve documento, están las principales características del proyecto, una lista de los contratos que se esperan licitar, así como la fecha estimada su

³⁶ La lista podía ser menor, si, debido a las características del proyecto (geográficas, técnicas, etc.), se presentaban pocas empresas con la capacitación para llevarlo a cabo.

³⁷ Accesible a través de [este enlace](#).

licitación y la naturaleza de esta, que elige la AE en función de la adecuación al proyecto, y que puede ser³⁸:

- **Open Competitive Bidding (OCB).**
- **International Limited Bidding (ILB).** En este caso, la AE debe elaborar un listado de empresas lo suficientemente amplio para asegurar un proceso competitivo.
- **Otros:** shopping, contratación directa, *force account* y contratación con agencias especializadas.

La precalificación

En contratos complejos de construcción, ingeniería y proyectos llave en mano, puede ser necesaria la precalificación. Se trata especialmente de casos en los que el alto coste de elaborar las ofertas reduzca la competencia.

La precalificación es un procedimiento por el que la AE decide sobre la aptitud de una empresa para llevar a cabo un contrato específico con anterioridad al envío de invitaciones para presentar ofertas de licitación. La AE tiene en cuenta la experiencia e historial en contratos parecidos, las capacidades en servicios de construcción o producción de bienes y la situación financiera.

Los criterios de precalificación aparecen en el **documento de precalificación** que reciben las empresas interesadas. Cualquier empresa que supere estos criterios será invitada a presentar ofertas, por lo que no se trata de limitar la competencia.

La precalificación se plantea para asegurar que solo las empresas o asociaciones de empresas que tengan la capacidad y experiencia necesarias para llevar adelante un proyecto reciben la invitación a licitar. El objetivo es reducir la complejidad del proceso y el tiempo necesario para las evaluaciones. Por otra parte, la AE puede realizar ajustes del proceso de la licitación si detecta potenciales problemas con la información recibida de la precalificación, como un escaso número de interesados o problemas técnicos adicionales.

Los principales inconvenientes de la precalificación son la extensión del proceso de licitación y la mayor posibilidad de realizar prácticas colusorias, al haber un limitado número de licitantes. La capacidad y experiencia de la AE para superar estos obstáculos será clave. Algunos aspectos clave de la precalificación son los siguientes:

³⁸ Modalidades explicadas en el apartado 4.5. de este documento.

○ Contratos múltiples

Habitualmente, como se ha explicado, los proyectos se dividen en varios contratos. Si se desea licitar para varios de ellos, o incluso la totalidad, se puede recurrir a un proceso único de precalificación por dos vías:

- Para un **montante máximo**, cuando hay varios contratos de similares características. La empresa podrá presentar ofertas a todos los contratos dentro de su capacidad de licitación, o *bidding capacity*, que es fijada en un proceso de precalificación único. Sin embargo, no podrá ser adjudicataria de contratos que superen su capacidad de contratación, o *award capacity*. Este dato se fijará durante la evaluación de sus ofertas.
- Para **varios contratos específicos**, cuando las habilidades técnicas difieren, pero se refieren al desarrollo de un mismo elemento, como una planta de tratamiento de aguas, un embalse y un sistema de tuberías en un proyecto de suministro de agua.

○ Subcontratistas

La experiencia de los subcontratistas no será tenida en cuenta en la precalificación del licitante, excepto cuando haya trabajos altamente especializados. En ese caso, la AE puede permitir la presentación de subcontratistas especializados, siempre que se detalle por escrito la intención de asociación entre empresa y subcontrata.

Sí podrá considerarse, sin embargo, la experiencia ganada por el licitante en proyectos en los que actuó como subcontratista.

○ Aviso y preparación de la solicitud de precalificación

La AE es responsable de la publicación de la invitación de precalificación o ***Invitation for Prequalification (IFP)***, con posterioridad a la ACN. La IFP debe publicarse en la web del BASD, sección *Tenders*, previa aprobación de este, así como en un periódico o *website* en inglés. La IFP informa del procedimiento para adquirir el ***Prequalification Document (PD)***, y del plazo para entregar este debidamente cumplimentado. Las empresas interesadas pueden comprar el PD y entrar formalmente en el proceso.

El BASD exige que el PD se base en el ***Standard Procurement Document for the Prequalification of Bidders (SPQD)***, preparado por el propio Banco. Su contenido es el siguiente:

- La Sección 1 (***Instructions to Applicants, ITA***) no es modificable, y es común a todas las precalificaciones del BASD.
- La Sección 2 es la ***Application Data Sheet***, que resume las condiciones específicas de cada precalificación.
- Las Secciones 3 y 4 contienen los **critérios de calificación**, y los **formularios** del proceso para su cumplimentación, respectivamente.

- La Sección 5 especifica los **países elegibles**. Como se explica en el punto II.2, en los préstamos o donaciones con cargo a Fondos Especiales, solo son elegibles los países donantes y los PMD. Todos los miembros son elegibles en el caso de financiación con recursos propios. Esta Sección se aplica tanto a la nacionalidad de la empresa como al origen de los materiales y servicios utilizados por esta. Sin embargo, el *Board of Directors* puede aprobar permisos especiales o *waivers*, según el caso.
- La Sección 6 detalla el **ámbito del contrato** que se licita.

El plazo mínimo con que cuentan las empresas para enviar el PD es de 42 días³⁹. En este periodo, los interesados pueden dirigir sus dudas a la AE, y ésta puede modificar el PD, si lo considera necesario y tras la aprobación del BASD.

○ Evaluación de la solicitud

La AE es responsable de la apertura y evaluación de las solicitudes de precalificación, que debe realizarse por personal experto, para evitar errores que fueren la repetición del proceso.

La evaluación es estrictamente confidencial, y considerará únicamente todos los criterios especificados en el PD. Al finalizar, todos los solicitantes recibirán la lista de empresas que han sido precalificadas. Por el contrario, solo estas reciben la invitación a licitar o *Invitation for Bids* (también conocida como *Procurement Notice* o PN).

Por último, se solicitará, al mismo tiempo que el envío de las ofertas, **información adicional de calificación**: recursos financieros, actuales compromisos contractuales y equipo y personal asignados al contrato para el que se licita.

La poscalificación

Si la capacidad de las empresas para ejecutar el proyecto se estudia durante la evaluación de las ofertas, el procedimiento se denomina poscalificación o simplemente **calificación**. Se utiliza en contratos de ejecución más sencilla. La AE solicita a las empresas, al mismo tiempo que el envío de las ofertas, información sobre su capacidad técnica y financiera para llevar a cabo el proyecto.

Este procedimiento es anunciado en el *Invitation for Bid* o PN, documento que informa de los criterios que serán considerados, así como de la fecha y lugar donde se podrán adquirir los pliegos de la licitación (*bidding documents*), que son la base para la presentación de ofertas. En este caso, es clave que tanto la PN como los pliegos describan de forma clara y precisa los criterios de calificación. Esto ayudará a las empresas a valorar mejor la decisión de presentarse y no asumir con un alto riesgo el coste de preparación de las ofertas.

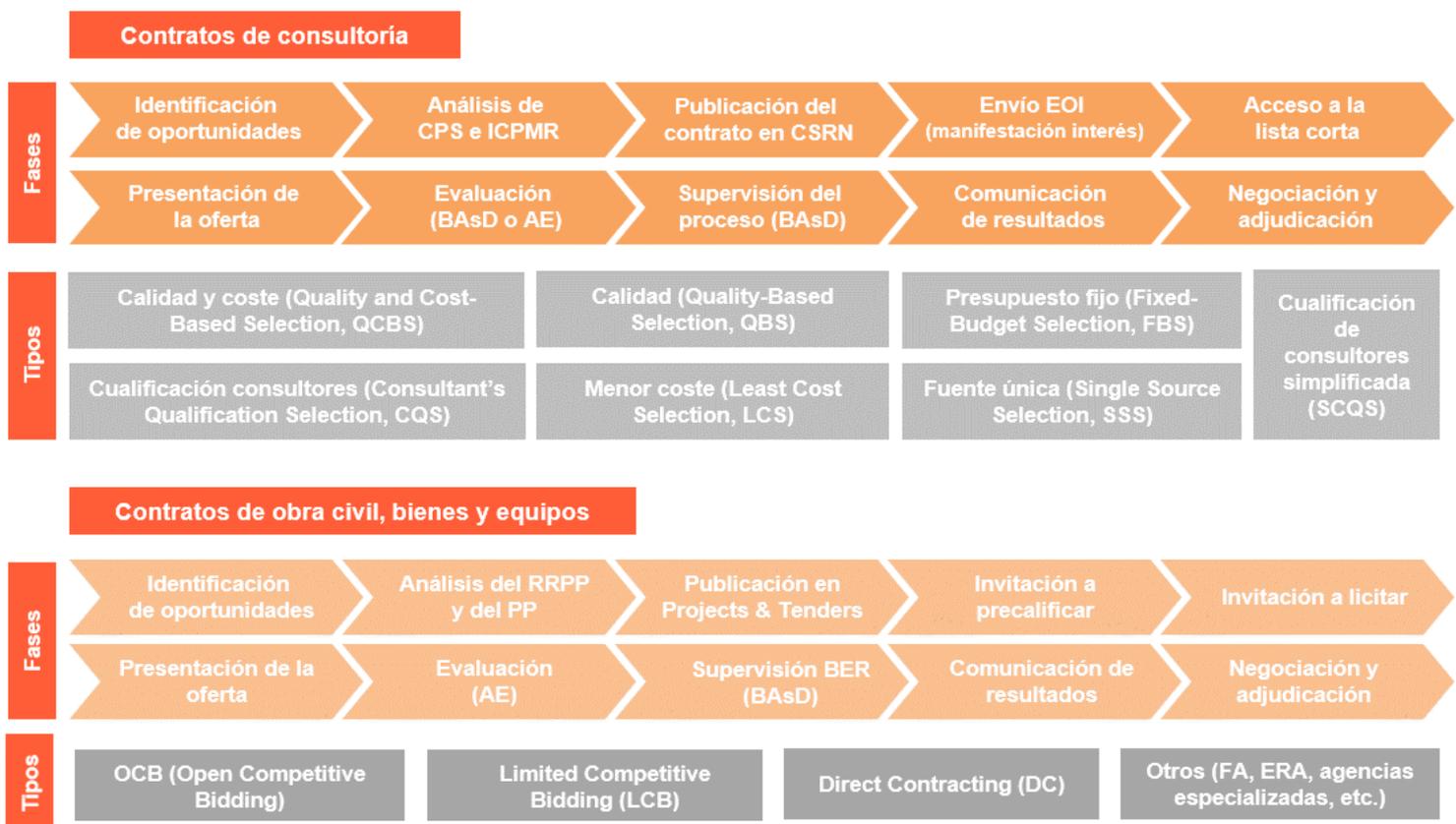
³⁹ El plazo podrá ser mayor dependiendo de la complejidad y el tamaño del contrato.

Generalmente, las licitaciones son más breves que en la precalificación, pues **únicamente se revisan las capacidades de la empresa que ha presentado la oferta más económica.**

3.7.5. Fase V: el proceso de licitación. Oferta técnica y oferta financiera. Evaluación y adjudicación

Cuadro-resumen del proceso de licitación

FIGURA 17. Proceso de licitación y tipos de contrato en el BASD



Fuente: (BASD, 2018 y 2022), elaboración propia

1) CONTRATOS DE CONSULTORÍA

A) Consideraciones para la elaboración de ofertas (contratos de consultoría)

La solicitud de oferta (**Request for Proposal** o RFP), se envía a las empresas y consultores seleccionados en la lista corta. Existen tres tipos de RFP, según unos rangos de presupuestos del proyecto aproximados (BASD, 2018). En función de cada tipo de RFP se aplicará un valor a cada

parámetro a evaluar. La nueva normativa de contratación del BASD para consultores establece una novedad respecto de las RFP: mientras que antes era necesario que los expertos internacionales interesados en licitar con el Banco fueran nacionales de alguno de los Estados miembros del BASD, ahora podrán participar aunque no lo sean mientras que la **empresa de la que procedan sea de un país miembro**.

En el siguiente [enlace](#) se pueden descargar en formato Excel los documentos que detallan las ponderaciones aplicadas a cada tipo de RPF (**Summary and Personnel Evaluation Sheets**). Los tipos de RPF son:

- Oferta completa, o **Full Technical Proposal** (FTP). Se utiliza normalmente para proyectos de más de 1M de USD.
- Oferta simplificada, o **Simplified Technical Proposal** (STP), entre 600.000 y 1M de USD.
- Oferta por bio-datos, o **Biodata Technical Proposal** (BTP). Generalmente, por debajo de los 600.000 USD.
- Oferta de una fase o **Single-Stage Proposal** (STP). Para proyectos de un máximo de 500.000 USD. Es el único tipo de RFP que se puede utilizar para el método de selección **SCQS**.⁴⁰

La RFP es el equivalente a los pliegos en una licitación de *Procurement* (es decir, los pliegos de los contratos de obra civil y de adquisición de bienes y equipos). La RPF deberá constar de:

- a) Carta de invitación.
- b) Instrucciones para preparar las ofertas técnica y financiera.
- c) Hoja resumen del proceso o **data sheet**. Indicará el método de selección de consultores, el tipo de oferta técnica que se solicitará, el tipo de presupuesto (estimado o máximo) y su montante indicativo, la fecha límite de recepción de las ofertas y el contacto y dirección donde deben enviarse. Si existen discrepancias entre varios documentos de las licitaciones, siempre prevalece la información de la *data sheet*.
- d) Criterios de evaluación de ofertas. Incluye la hoja de personal y la hoja resumen de la evaluación técnica. Los criterios de evaluación son un elemento crítico del proceso de selección, y su contenido dependerá del tipo de oferta que se pida en el mismo.
- e) **Términos de referencia**⁴¹ (TOR) del trabajo de consultoría licitado, que definen la naturaleza y ámbito del proyecto, así como las líneas de trabajo que se esperan del consultor. Existen dos tipos:

⁴⁰ **Importante:** Con el nuevo método de selección de SCQS, el mismo anuncio en CSRN sirve como RFP. Por tanto, las ponderaciones para puntuar los distintos criterios técnicos suelen variar en cada RFP, donde se proporciona el documento Excel con los criterios de evaluación para cada oferta de consultoría donde se utilice este método de selección.

⁴¹ Los TOR están disponibles en el portal del CSRN antes del paso de expresar interés, con el objetivo de que esta evalúe bien la oportunidad o no de presentarse al proceso de licitación.

- *Performance or output-based TOR*, en los que se especifican detalladamente los resultados esperados, pero no el modo de alcanzarlos.
 - *Conformance or input-based TOR*, en los que se indican los métodos específicos para lograr los resultados deseados.
- f) Formularios estándar de las ofertas, de currículos del personal asignado al proyecto, así como los modelos estándares de contratos del Banco.
- g) Listado de los países miembros del BASD.

Adicionalmente, en los trabajos de consultoría asociados a un préstamo de un proyecto, se envía también el documento **Report and Recommendation of the President** o RRP, con todos los antecedentes y desarrollo futuro del proyecto, para clarificar el encaje de los servicios de consultoría dentro del mismo.

B) Envío de las ofertas

o Preguntas, aclaraciones y consultas sobre los pliegos:

Durante el plazo concedido para el envío de las ofertas, las consultoras preseleccionadas pueden enviar consultas al organismo responsable⁴². Las clarificaciones de la AE o BASD deben ser enviadas a todas las empresas o consultores de la lista corta, pero sin informar sobre qué empresa solicitó la información. La fecha límite para el envío de las ofertas consta en la lista corta.

o Procedimiento de envío de la oferta técnica y la oferta financiera:

El procedimiento de envío de las ofertas técnica y financiera depende nuevamente de la entidad contratante. En el caso del BASD, se envían telemáticamente por el CMS. Si la gestión la realiza la AE, el procedimiento constará en el RFP (generalmente, por el CMS o por correo postal certificado). Los consultores deben asegurarse de que sus ofertas se adecúan a los TOR e incluyen toda la documentación requerida en el RFP para evitar que sean rechazadas.

En cualquier caso, ambas ofertas se envían al mismo tiempo mediante el procedimiento de **“una fase, dos sobres”**, salvo en casos particulares. La oferta financiera queda codificada automáticamente por el sistema CMS. Únicamente el sistema descodificará el valor de la oferta financiera una vez se haya resuelto la evaluación de la oferta técnica y solamente para las ofertas técnicas que superan la puntuación mínima de 750 puntos.

C) Evaluación

La responsabilidad de la evaluación corresponde a la entidad contratante (AE o BASD). En el caso del BASD, si la licitación supera los 600.000 USD, la evaluación se realizará por un Comité de Selección de Consultores (**Consultant Selection Committee** o CSC) convocado por el Banco, en lugar de la división que requiera la consultoría. Cuando la entidad contratante sea la AE, esta

⁴² Cuando la entidad contratante es el BASD, estas consultas deben enviarse exclusivamente a través del CMS al menos 5 días antes del plazo límite para la entrega de ofertas.

también constituirá, con carácter general, un CSC, que contará con al menos 3 expertos y tomará las decisiones por consenso. El objetivo es que haya más de un evaluador independiente.

La evaluación de las ofertas tiene tres fases:

TABLA 14. Fases de evaluación de las ofertas

Fase	Características
1ª) Evaluación oferta técnica	Puntuación de 0 a 1.000 puntos
2ª) Evaluación oferta financiera	A partir de ofertas técnicas con más de 750 puntos
3ª) Listado de empresas con puntuaciones	Incluye carta de invitación a negociar para empresa ganadora

Fuente: (BASD, 2018). Elaboración propia.

o **Evaluación de la oferta técnica:**

La descripción de esta evaluación corresponde a los métodos de selección QCBS, QBS, FBS y LCS. En los CQS, se estudia con procedimientos *ad hoc* qué equipo técnico de los presentados es el más adecuado para el trabajo ofertado, y se pasa directamente a negociar el contrato. La evaluación de la oferta técnica se inicia con el establecimiento de unos criterios y subcriterios a puntuar. A cada subcriterio se le asigna una puntuación, en función de la siguiente tabla:

TABLA 15. Tabla de puntuaciones para la valoración de ofertas técnicas

Puntuación	Descripción
Excelente	100% La oferta sobrepasa sustancialmente los requerimientos para el aspecto evaluado
Muy bueno	90% La oferta sobrepasa los requerimientos para el aspecto evaluado
Por encima de la media	80% La oferta cumple los requerimientos del aspecto evaluado
Normal	70% La oferta cumple los requerimientos del aspecto evaluado, aunque existen deficiencias menores
Por debajo de la media	50% La oferta contiene deficiencias importantes en función a los requerimientos del aspecto evaluado
No puntuable	0% La oferta no responde a los requerimientos del aspecto evaluado o no provee la suficiente información para valorarlo

Fuente: (BASD, 2018). Elaboración propia.

Esta tabla de puntuaciones es común a todos los procesos de evaluación, y está diseñada para aumentar su transparencia, así como para hacerlos más comparables y homogéneos. A cada subcriterio se le asigna una ponderación, de forma que la puntuación máxima global de la oferta técnica se sitúa en 1.000 puntos.

Es importante, de nuevo, diferenciar entre los tipos de ofertas técnicas, puesto que tanto criterios de evaluación como ponderaciones difieren, como se aprecia en la siguiente tabla:

TABLA 16. Tipos de ofertas técnicas: criterios de evaluación y ponderaciones

Tipo	Criterios de evaluación	Sub-criterios	Ponderación
FTP	Cualificaciones del proponente	Experiencia en proyectos similares	100-200
		Experiencia en áreas similares	
		Otros	
FTP	Enfoque y metodología	Calidad de la metodología	200-400
		Programa de trabajo	
		Desarrollo propuesto de los TOR	
FTP	Personal	Evaluación de expertos asignados	500-700
STP	Enfoque y metodología	Programa de trabajo	300
		Calendario	
		Presentación	
STP	Personal	Evaluación de expertos asignados	700
BTP	Calendario y plan de trabajo	Calendario y plan de trabajo	100
	Personal	Evaluación de expertos asignados	900

Fuente: Consulting Services Operations Manual. BAsD.

Se observa que la FTP es el tipo de oferta que más información demanda, y la única donde las ponderaciones son variables, en función de cada proyecto. Esto se debe a que se corresponde, como se ha señalado, a los trabajos de consultoría de mayor volumen (por encima de un millón de dólares), por lo que su evaluación es la más complicada y exhaustiva. La nota asignada a cada subcriterio resulta de multiplicar la puntuación por la ponderación de cada elemento y posteriormente sumarlas todas.

Así, las notas obtenidas en el apartado de *Personal* son claves. De hecho, para clarificar su evaluación, las notas de cada experto que la empresa asigne al proyecto son divididas en tres partes, cada una de ellas con su peso en la nota individual.

La elección del experto líder del proyecto será muy relevante, puesto que ese candidato será evaluado dos veces: como experto técnico, y como líder del grupo de consultores. Por esta razón, y dada la información anterior, es muy importante que el experto líder sea el de mayor experiencia

relacionada con el proyecto. Todas las calificaciones del personal asignado quedan reflejadas en la hoja de personal de la evaluación técnica.

Para la evaluación individual de cada experto, el BASD exige la inclusión del currículum de cada uno de ellos. Es recomendable incluir la mayor cantidad de información posible sobre su experiencia; en especial, la relacionada con el proyecto, así como sus cualificaciones, como formación de grado y posgrado, idiomas, competencias y actitudes, etc.

Por otra parte, en los TOR aparece cada uno de los perfiles de consultor solicitados para la licitación. Estos perfiles especifican las competencias principales, así como la condición de consultor internacional o nacional (del PMD receptor). Es muy habitual que las empresas no cuenten entre sus cuadros con todos los perfiles requeridos, por lo que pueden contactar a consultores registrados en el CMS para incluirlos en su proyecto. También pueden recurrir al apoyo de la OFECOME en Manila para realizar esta búsqueda.

En este caso, es imprescindible desarrollar una intensa actividad de coordinación y comunicación previa a la presentación de la oferta, con el objetivo de realizar una propuesta coherente y utilizar a fondo la experiencia del consultor local. Esto será especialmente relevante si se especifica que el consultor líder debe ser local, aunque generalmente no es así.

En el momento de realizar sus ofertas técnicas, los proponentes cuentan con toda la información referente a los subcriterios de evaluación y sus ponderaciones, pues se les remite en la documentación de la RFP, cuando se publica la lista corta. Tales criterios de evaluación han sido previamente aprobados por el CSC o el PPF, según se los remitió la AE o el PO del BASD, respectivamente. Este proceso es paralelo a la elaboración de la lista corta. De esta forma, se asegura la continuidad del proceso.

Tras asignar a cada subcriterio una puntuación, cada evaluador del CSC suma las notas en los dos o tres grupos de criterios principales y se obtiene la calificación global. La información se facilita en una hoja resumen de la evaluación técnica para cada empresa y en otra que presenta las calificaciones de todas las firmas de la lista corta.

Por último, los evaluadores del CSC se reúnen para alcanzar un consenso sobre las evaluaciones. Se registran en un acta las diferencias que pueda haber entre las distintas evaluaciones y se explica cómo se ha alcanzado el consenso. Las empresas, AE y Departamentos involucrados del BASD, pueden solicitar el acceso a esta información.

Las empresas cuyas ofertas técnicas no han alcanzado los 750 puntos son informadas de su eliminación; su oferta financiera es borrada del CMS y devuelta por correo sin abrir por la AE, en su caso.

Si se ha utilizado el método de selección QBS, el proceso termina en este punto, y se pasa a la negociación sobre los términos financieros con la empresa con mayor puntuación técnica.

La AE o el BASD informan a los concurrentes que han conseguido al menos 750 puntos sobre su puntuación y la de sus competidores.

Los métodos de selección QCBS, FBS y LCS exigen la apertura en público de las ofertas financieras. En las licitaciones que gestionan las ofertas por CMS, el propio sistema envía automáticamente un correo electrónico a las empresas que han superado los 750 puntos, con la fecha y el lugar de dicha ceremonia. Cuando la entidad contratante es la AE, esta debe organizar la ceremonia de apertura de los sobres.

En cualquiera caso, los concurrentes son informados del precio total presentado por cada empresa.

○ Evaluación de la oferta financiera

La oferta financiera, tal y como es remitida, se denomina propuesta financiera inicial o **Gross Financial Proposal** (GFP). Esta es sometida a una doble revisión por parte de la entidad contratante. Primero, se comprueba que esté conforme con todos los requisitos establecidos en la *data sheet* (periodo de validez de la oferta, presupuestos provisionales, contingencias, etc.). Posteriormente, se comprueba que no haya incongruencias entre los elementos de coste detallados y la oferta técnica. De lo contrario, el BASD o la AE realizan los cambios oportunos en la oferta financiera.

El sistema de corrección de estas incongruencias suele perjudicar al remitente de la oferta. Por ejemplo, si no se incluye un experto en la propuesta financiera, pero sí en la técnica, se añadirá su coste en la oferta financiera al mayor de los propuestos para esa posición por cualquiera de los concurrentes. En el caso del BASD, si el CMS se está utilizando en la administración de la licitación, el sistema realiza de forma automática estas correcciones.

Tras los ajustes descritos, se obtiene la propuesta evaluada o **Gross Evaluated Financial Proposal** (GEFP).

La selección acaba en este punto cuando se utilizan los métodos FBS y LCS. En FBS, la empresa con la mayor puntuación técnica y una GEFP dentro del presupuesto máximo es invitada a negociar el contrato. En LCS, la empresa con el menor GEFP pasa a la negociación.

Por tanto, los siguientes pasos solo se aplican con las selecciones QCBS, donde puede solicitarse una oferta financiera bien con un presupuesto máximo o bien estimado. La decisión vinculante a efectos de la licitación se adopta con la preparación de la RFP y aparece en la *data sheet*.

Si la *data sheet* establece un **presupuesto máximo**, las empresas con un GEFP que lo superen obtendrán un nota financiera de 0 y sus ofertas no serán consideradas. Es importante destacar que, dada la información anterior, puede ocurrir que el GEFP no se corresponda con la oferta financiera original, si el GFP contenía omisiones a juicio de AE o BASD. Por otro lado, si la *data sheet* pide un **presupuesto estimado**, no se penalizará a las empresas cuyo GEFP lo supere.



El siguiente paso es el cálculo de la oferta financiera neta o **Net Evaluated Financial Proposal** (NEFP), que solo incluye elementos variables, como remuneraciones y otros gastos. Los elementos de coste fijo o “no competitivos” de la oferta⁴³, como provisiones y contingencias, son eliminados.

La menor NEFP obtendrá la máxima puntuación, es decir, 1.000 puntos. Las demás ofertas se calificarán en referencia a la mejor NEFP, utilizando la siguiente expresión:

$$\text{Puntuación oferta financiera: } \frac{\text{NEFP menor}}{\text{NEFP empresa}} \times 1.000$$

D) Clasificación final de las ofertas

Una vez se han evaluado las ofertas técnica y financiera se aplica la ponderación que corresponda. Generalmente, la oferta técnica tiene una ponderación del 80% y la financiera del 20%. Sin embargo, también pueden darse las proporciones 70:30 o 90:10. **Estas ponderaciones quedan fijadas en el Procurement Plan**, por lo que es información disponible antes de la expresión de interés. Sumando el componente técnico y financiero se obtiene la nota final.

Las empresas son clasificadas según su nota global. **Si coincide la nota de dos o más empresas, se da prioridad a la de mayor nota técnica.** La empresa con mayor nota global es invitada a la negociación del contrato⁴⁴.

Todos los concurrentes reciben por el CMS la siguiente información:

- La puntuación de todas las ofertas técnicas y financieras de las empresas que llegaron a la valoración financiera. Los detalles de las ofertas financieras quedan como información confidencial, sólo accesible para AE y BASD.
- El cambio de divisa dólar-varias monedas utilizado para equiparar las ofertas financieras.
- La fecha estimada para el comienzo de las negociaciones con la empresa ganadora.

Novedad) Particularidades del nuevo método de selección SCQS (Simplified Consultant's Qualification Selection)

⁴³ Estos elementos se establecen en el *data sheet*, por eso los proponentes no pueden competir en estos elementos.

⁴⁴ En algunos casos en los que la AE es la parte contratante, el BASD debe autorizar el inicio de las negociaciones con la primera clasificada.

En agosto de 2022, el BAsD introdujo este nuevo método bajo la modalidad OCB, que estará en fase de pruebas hasta diciembre de 2024, pero que en la actualidad ya se está utilizando por el BAsD con regularidad en muchos de sus procesos de selección de consultores.

El objetivo principal que busca el SCQS es reducir los tiempos de contratación y simplificar el proceso para contratos de hasta **500.000 USD**, permitiendo la rápida movilización de recursos y expertos de una misma empresa para pequeños proyectos o trabajos en los que sólo sean necesarios unos pocos consultores, principalmente, en aquellos sectores altamente especializados (por ejemplo, expertos en tráfico aéreo o logística). A continuación, se enumeran sus particularidades más importantes, teniendo en cuenta que aún se dispone de información limitada de ella y sus procedimientos aún no se encuentran en las guías de negocio oficiales que publica el BAsD:

- **No se aplica una “shortlist”** en este método de selección. Las firmas pasan de llamarse "empresa(s) consultora(s) preseleccionada(s) o *shortlisted*" a "empresa(s) que presente(n) una propuesta en una fase (SSP)", ya que siempre se tratará de una Single Stage Proposal (SSP).
- En esta modalidad, el **anuncio o CSRN es una propuesta formal de RFP** (con todos sus datos), a la cual los candidatos responden directamente mediante un procedimiento 100% en línea enviando sus propuestas, factor que disminuye enormemente los tiempos de contratación.
- La **propuesta se realiza mediante el CSRN** completando un formulario que, según el BAsD, se trataría de una mezcla entre un formulario EOI del CMS y el de una *Biodata Technical Proposal* (BTP)⁴⁵.
- En el marco del SCQS, el BAsD **sólo** responderá a las **solicitudes de debriefing** formuladas por consultoras no seleccionadas que hayan alcanzado o superado la puntuación técnica mínima fijada en la RFP (normalmente, 750).

En lo referente a los plazos, el más habitual será de **21 días naturales**, que debería ampliarse o volver a publicarse si no se recibe un número suficiente de propuestas adecuadas. El BAsD, no obstante, fomentará los periodos de publicación más largos para que las empresas tengan más tiempo para preparar sus propuestas. Sin embargo, se podrían determinar unos plazos menores (con un **mínimo en todos los casos de 15 días**) si la situación obliga a movilizar recursos rápidamente; por ejemplo, en caso de una emergencia (BAsD, 2022).

⁴⁵ En este [enlace](#) se puede consultar una guía del BAsD sobre cómo crear las propuestas de una fase (SSP) en un proceso de selección SCQS.

En SCQS, la empresa que reciba la **puntuación técnica más alta por encima de la puntuación técnica mínima** (normalmente 750) y cuyo **precio total evaluado no supere el presupuesto máximo** será la primera clasificada y **será invitada a negociar** un contrato.

Si **fracasaran** las negociaciones con el consultor clasificado en primer lugar, se puede negociar con el **consultor clasificado en segundo lugar** que haya obtenido una puntuación técnica superior a la mínima exigida.

B) CONTRATOS DE BIENES Y EQUIPOS

Una vez las empresas han superado, en su caso, la precalificación, pueden adquirir los pliegos y enfrentarse a la elaboración de las ofertas. Los **pliegos** contienen la siguiente información:

- Número y contenido específico de cada contrato de la batería que contiene el proyecto.
- Tipo de cada contrato: *time-based*, *lump sum*, llave en mano, etc. En ocasiones, se permite optar entre varios tipos de contrato al licitante, con el objetivo de fomentar la competencia.
- Plazo para la entrega de ofertas y fecha y lugar en que se abrirán.
- Procedimiento de presentación de ofertas:
 - **Una fase, un sobre.** Las ofertas técnica y financiera se envían juntas, en el mismo sobre. Se abren y evalúan al mismo tiempo y se adjudica el contrato al licitante que presenta la oferta técnica “apta” de menor precio. Es el método más utilizado por el BASD.
 - **Una fase, dos sobres.** Ambas ofertas se envían a la vez, pero en sobres separados. Se evalúa la oferta técnica, que no puede ser modificada, y solo continuarán las que se juzguen “aptas” respecto a los criterios de calificación. Se adjudica el contrato a la oferta técnica “apta” de menor precio. Se recurre a este proceso cuando el análisis técnico es vital en la primera etapa.
 - **Dos fases, dos sobres.** Al contrario que en el anterior proceso, se realizan correcciones en la oferta técnica, por lo que existen dos ofertas financieras: la que se corresponde con la oferta técnica inicial y la posterior. Entre las ofertas técnicas revisadas “aptas”, se adjudica el contrato a la empresa con oferta financiera inicial y revisada más bajas. Este proceso se utiliza cuando son posibles varias soluciones técnicas alternativas.
 - **Dos fases.** Inicialmente, solo se envía la oferta técnica. Posteriormente, hay un proceso de diálogo con la AE para mejorar las ofertas, donde puede desestimarse definitivamente el concurso de alguna empresa. Finalmente, se envían la oferta técnica revisada y su precio y se otorga la adjudicación a la oferta técnica “apta” de menor precio. Suele ser un proceso oportuno en contratos complejos de alta cuantía.

A continuación, se describe el procedimiento de “**una fase, un sobre**”, mayoritario en la contratación con el BASD, para el caso de la adquisición de bienes, salvo que se especifique lo contrario. Como se advertirá, la secuencia del proceso “una fase, un sobre” es diferente a la evaluación de ofertas de consultoría. Tiene las siguientes cuatro etapas:

A) Una fase, un sobre: recopilación de información

En primer lugar, se elabora una hoja resumen de todo el proceso anterior a la apertura de las ofertas en la llamada **basic data sheet**. Esta presenta las principales características del contrato y de la licitación, así como el número de pujas recibidas, las fechas de expiración de las ofertas y sus garantías y el tipo de cambio aplicable para la evaluación.

Todos los representantes de las empresas que presentaron ofertas dentro del plazo son invitados a la sesión de apertura de los sobres, conforme a la fecha y el lugar especificados en los pliegos. Se les solicita que firmen una hoja de asistencia.

Tras la apertura de los sobres, se elabora un **registro de apertura de ofertas, o Record of Bid Opening**, y se lee en alto ante los asistentes. Contendrá la identificación de todos los licitantes, los precios ofertados, las garantías presentadas o certificados y cualquier detalle significativo, como descuentos o retiradas de ofertas. Este registro debe ser firmado por todos los responsables de la apertura de ofertas y se recomienda que también lo hagan todos los representantes de los licitantes, para que se aseguren que la información es correcta.

Antes de un análisis profundo sobre su adecuación, las ofertas son sometidas a un examen preliminar para determinar que cumplen con los elementos básicos de los pliegos: presentación de las garantías exigidas, poderes necesarios para el representante, acuerdos de *joint venture* o cartas de intención, documentos de elegibilidad de licitantes y bienes, etc.

Si la licitación incluye un proceso de **poscalificación**), puede llevarse a cabo en este punto o bien al final de la evaluación. Si se realiza ahora, la AE analiza la información técnica y financiera que considera crítica para el desempeño satisfactorio del contrato. Enumera todos los criterios de calificación que constan en los pliegos en una tabla (**Table of Bidder's Qualifications**) y comprueba que las empresas que han superado el examen preliminar cumplan con todos los requisitos. De lo contrario, sus ofertas son descartadas.

B) Una fase, un sobre: determinación de la adecuación de las ofertas

Primero, se elabora la tabla de licitantes y precios, o **Table of Bidders and Bid Prices**. Este documento es una comparación de los precios ofrecidos por cada licitante. Dichos precios están desagregados según los diferentes lotes y elementos del contrato. Se convierten a la moneda referencia de la licitación y se realizan, en su caso, correcciones de fallos aritméticos, según lo

especificado en los pliegos. Si el licitante rechaza las correcciones anteriores, su oferta es descartada y se ejecutan sus garantías.

Posteriormente, se determina que las ofertas se adecúan a los pliegos. Una oferta es considerada “sustancialmente adecuada” (*substantially responsive*) si no tiene desviaciones importantes (*major deviations*) respecto a los pliegos que no puedan ser evaluadas monetariamente, para su corrección en el precio de la oferta. Hay dos tipos de *major deviations*, a saber:

1. Condiciones y términos comerciales de los pliegos

- Elementos que afectan negativamente a la validez de la oferta: faltan las firmas de los representantes en los documentos de presentación de ofertas, no se cumplen los criterios de elegibilidad, faltan las garantías o avales necesarios o no se cumplen sus periodos de validez, se presentan ofertas condicionadas (por ejemplo, en caso de que se requiera la aprobación del gobierno del país licitante para exportar un bien).
- Circunstancias que constan en los pliegos como motivo de rechazo: incapacidad para cumplir con el programa de entregas de material, carencia de la experiencia requerida, ausencia de algún documento exigido en los pliegos.

2. Requerimientos técnicos de los pliegos

- Desviaciones de los términos comerciales y técnicos de los pliegos que inciden sustancialmente en el precio de la oferta, pero que no pueden cuantificarse: cuando no se presente oferta por un elemento del contrato calificado como sustancial, haya incapacidad para cumplir los requerimientos técnicos, exista incumplimiento de las condiciones para presentar ensayos de laboratorio sobre material crítico para el proyecto (*type-test*), etc.

Si los pliegos permiten la presentación de ofertas alternativas por parte de las empresas, estos determinarán el procedimiento específico de evaluación. Si, por el contrario, no especifican nada sobre ofertas alternativas, solo se considerarán las ofertas principales, así como la alternativa de la empresa cuya oferta principal tenga el menor precio. No obstante, **toda oferta alternativa que cuente con una garantía específica será considerada también como oferta principal.**

Tras el análisis de estos elementos, se preparan las tablas de adecuación a los términos comerciales y requerimientos técnicos: *Table of Substantive Responsiveness to Commercial Terms* y *Table of Substantive Responsiveness to Technical Requirements*. Las tablas enumeran todos los elementos que deben recoger las ofertas para ser consideradas “aptas”. De esta forma, se comprueba, de forma comparativa, el grado de cumplimiento de cada licitante: conforme, conformidad parcial, o incumplimiento. Cualquier oferta con un solo incumplimiento o conformidad parcial será rechazada.

Durante este proceso, **la AE puede solicitar aclaraciones a la empresa**. Estas puntualizaciones deben constar por escrito y ser custodiadas por la AE. En ningún caso se permite, en este punto, que la empresa cambie en sustancia o precio su oferta.

C) Una fase, un sobre: evaluación detallada de las ofertas

No necesariamente todas las ofertas que pasan el filtro anterior siguen adelante. Cuando el número de ofertas que llegan a esta fase es elevado, la AE realizará, generalmente, un análisis de la dispersión de los precios ofertados. Si las ofertas se concentran en torno a un valor, se elige un límite de dispersión y se seleccionan las ofertas de menor precio dentro de ese rango. Si no se observa una alta concentración del precio, el BASD recomienda seleccionar las tres ofertas de menor precio.

A continuación, se realiza un ejercicio similar a la fase anterior. Se comparan, elemento a elemento, todos los detalles comerciales y técnicos de las diferentes ofertas en sendas tablas (**Table for Commercial Terms** y **Table of Technical Requirements**). Se enumera toda desviación respecto a lo especificado en los pliegos y se considera la necesidad o no de fijar una corrección financiera *ad hoc* en el precio de la oferta. Si se entiende que la desviación es muy relevante, la oferta puede ser eliminada.

Esta fase es la más crítica de toda la evaluación. Es importante considerar que los criterios del ajuste financiero deben constar en los pliegos y no pueden introducirse nuevas consideraciones durante la evaluación. Los ajustes sobre el precio penalizan a las ofertas más alejadas de los términos planteados en los pliegos, sumando cierta cantidad al precio ofertado por cada desviación, y, por tanto, haciéndolas menos competitivas. Hay dos tipos de correcciones financieras de la oferta: por aspectos comerciales y por aspectos técnicos.

Entre los ajustes por **desviaciones de los aspectos comerciales**, destacan los siguientes:

- **Términos de pago.** Solicitar un pago anterior o mayor a los plazos o importes indicados en los pliegos suele implicar un ajuste que utiliza un tipo de interés apropiado para la situación.
- **Calendario de entrega o finalización.** Tanto los calendarios atrasados como adelantados respecto a lo establecido pueden generar perjuicios a la AE. Generalmente, si el ajuste resultante es más del 10% del total del precio, la oferta será descalificada. No obstante, el calendario adelantado no es penalizado en todas las ocasiones.
- **Pago de tasas e impuestos.** Para no distorsionar la competitividad de las ofertas, no se permite imputar el coste de las tasas e impuestos derivados de la importación de equipos en contratos de suministro e instalación. Por el contrario, sí deben imputarse en los contratos de obra civil, toda vez que el licitante será libre de utilizar equipos locales o importados.

Las **desviaciones sobre aspectos técnicos** pueden o no generar ajustes financieros, dependiendo de si inciden en el coste o calidad del servicio o bien ofertado. Entre los principales elementos destacan los siguientes:

- **Ámbito del suministro.** Si se omiten bienes o servicios requeridos en los pliegos, pero no justifican la descalificación de la empresa, se añade su coste, utilizando, si es preciso, una media de los precios presentados para esos elementos por los demás licitadores.
- **Adecuación técnica.** En el caso del suministro de bienes, incluye especificaciones técnicas diferentes de las solicitadas que no constituyan una modificación importante. También se incluye el coste de reemplazar pequeños componentes que no son elegibles para el BASD (por ejemplo, de países no miembros) por otros que sí lo son.
- **Factores de evaluación técnica.** Un ejemplo son los equipos que consumen electricidad. Un nivel de eficiencia energética menor o mayor del especificado puede generar un ajuste positivo o negativo del precio, respectivamente.
- **Repuestos.** Solo dan origen a ajustes si así lo establecen los pliegos.
- **Coste del transporte en el país prestatario.** Puede añadirse al precio final, si así lo establecen los pliegos o estimarse y compararse entre ofertas, para dilucidar qué bienes son los de transporte más asequible.

En ocasiones, la existencia de un gran número de pequeñas desviaciones puede justificar la descalificación de una oferta. Otras veces, una o dos desviaciones elevadas justifican la eliminación. Generalmente, las ofertas con desviaciones que impliquen ajustes por más del 15% del precio serán descalificadas. Para acelerar el proceso de evaluación, la AE puede descalificar una oferta antes de proceder a su análisis detallado, si detecta que existe una desviación que justificará claramente un ajuste relevante.

La evaluación de ofertas en contratos de servicios de construcción sigue el mismo esquema que en el caso de suministro de bienes, pero entre los aspectos que suelen justificar ajustes financieros, suelen constar, además de los presentados, los planes de movilización de recursos y métodos de construcción, así como desequilibrios en la cantidad y el tipo de elementos de trabajo asignados.

D) Una fase, un sobre: determinación de la oferta “apta” de menor precio y adjudicación

Tras determinar las ofertas “aptas” y los ajustes financieros procedentes, se procede a la **poscalificación**, si así lo contemplan los pliegos.

Por último, se determina la oferta de menor precio que haya superado todos los criterios y se le adjudica el contrato. En la comparación final de precios, habrá que tener en cuenta, en su caso, la metodología para aplicar la preferencia doméstica en la comparación de ofertas.

El ganador de una licitación no puede ser requerido para aceptar responsabilidades adicionales a las estipuladas en los pliegos o a cambiar sus ofertas como condición previa a la adjudicación.

La AE debe remitir al BASD un **Informe de Evaluación de Ofertas o *Bid Evaluation Report***, no más tarde de **30 días antes de que termine el periodo de validez de las ofertas**. Este informe debe contener toda la documentación relevante elaborada por la AE, especialmente, todos los cuadros que se elaboraron en cada fase de la evaluación y una sección que explique la evolución de todo el proceso y ofrezca todas las aclaraciones necesarias. Este informe es fundamental para la aprobación formal de la adjudicación por parte del BASD.

3.7.6. Fase VI: la negociación y revisión de las ofertas no ganadoras

Negociación de contratos

Dadas las características de los **contratos de bienes y obra civil**, que se pueden abordar con tecnologías y procedimientos bien distintos, los contratos propuestos inicialmente por el BASD constituyen un marco de referencia general. Por ello, en la fase de adjudicación del contrato, deben aclararse multitud de detalles sobre cómo se implementará el proyecto. Dependiendo de las características de este, habrá elementos que adquirirán una mayor o menor relevancia. Si esto puede ser considerado o no una negociación, es una cuestión subjetiva. En cualquier caso, se trata de procesos mucho más heterogéneos que en el caso de la consultoría, donde sí se da esta negociación como tal, que sigue un proceso homogeneizado.

En la **consultoría**, el procedimiento de negociación se aplica a cualquiera de los seis métodos de selección ya explicados. La negociación se realiza con la AE en el caso de consultoría asociada a préstamos y donaciones delegadas y con el BASD para el resto de los casos (normalmente con PPFD).

El ganador de la evaluación recibe una **carta de invitación a negociar** por parte de la AE o PPFD. Esta carta le insta a enviar un representante debidamente autorizado (que será el que en último término firme el contrato), propone una agenda y calendario de negociación, pide confirmar a la empresa la disponibilidad de todo el equipo asignado en la oferta y resume todos los elementos de esta que requerirán ser clarificados.

El calendario propuesto deberá estar **dentro del periodo de validez de la oferta**, para evitar ambigüedades legales. Sin embargo, si las negociaciones solo pueden iniciarse tras la expiración del periodo de validez, se pedirá al licitante que prorrogue dicho periodo.

La mayoría de los contratos asociados a préstamo se negocian en persona, en las oficinas de la AE. Los gastos de viaje deben ser cubiertos por el licitante. Para proyectos de AT de pequeño volumen, el PPFD puede decantarse por negociaciones vía telemática.

Por parte de las entidades contratantes, los **equipos negociadores** se componen por los siguientes integrantes:

- **AE:** expertos relacionados con el proyecto y al menos un evaluador del CSC. También puede haber un observador del BASD.
- **BAAsD:** miembros del PPF y un PO del departamento vertical u horizontal involucrado. Puede invitarse a un observador de la AE.

Debe levantarse acta de cada reunión y, según se vayan alcanzando acuerdos concretos, estos serán ratificados mediante la firma de los negociadores y del observador. Los tres puntos principales de la negociación son los siguientes:

1. Revisión de los elementos de la oferta técnica y financiera.
2. Elección del tipo de contrato.
3. Modificación de las secciones “Condiciones especiales” y “Anexos”.

Teniendo en cuenta los ámbitos de la negociación, se recomienda que el equipo negociador de la empresa esté compuesto por **al menos un técnico involucrado** en la confección de las ofertas y por el líder del equipo de consultores.

Dentro del contenido de las ofertas, el punto primordial suele ser la comprobación del equipo de trabajo; su calendario, las tareas específicas de cada miembro, su movilidad y asignaciones, etc. Estos detalles se consideran relevantes a la hora de una exitosa implementación de la consultoría licitada. Por otra parte, también se aclaran todos los detalles técnicos y financieros que suscitaron dudas durante la evaluación.

La profundidad de la revisión de cada elemento del contrato depende en gran medida del método de selección. Por ejemplo, en QBS, CQS y SSS, la oferta financiera se revisa exhaustivamente, puesto que no fue evaluada en su momento.

Hay varios tipos de contratos mayoritariamente utilizados, recogidos a continuación:

- **Time-based.** Los costes y honorarios se satisfacen según el principio de caja, normalmente de forma mensual. Es recomendable con proyectos complicados, donde el ámbito de la consultoría puede cambiar durante la implementación.
- **Lump sum.** Los pagos se realizan según un esquema temporal acordado o conforme a la finalización de etapas concretas del proyecto. Los resultados de la consultoría deben ser claramente medibles y cuantificables. Su supervisión es más sencilla que en la modalidad *time-based*.
- **Unit prices** (precios unitarios).
- Combinaciones de ellos.

Otros contratos menos comunes son **Retainer and/or contingency fee**, **Indefinite delivery** (*price agreement*) y **Performance-based**. No suelen usarse y no tienen un modelo estándar, sino que se elaboran caso por caso.

La negociación sobre qué tipo de contrato utilizar se centrará en el análisis de la adecuación de estos al trabajo de consultoría requerido. Los contratos modelo se incluyen en la documentación entregada con la RFP. En el caso de la consultoría asociada a préstamo, hay dos modelos diferentes, en función de si el presupuesto supera o no los 200.000 USD.

El proceso de negociación y revisión de los contratos es el siguiente:

- 1) Las “**Condiciones Generales**” no son negociables, pero se revisan conjuntamente y párrafo a párrafo por las partes implicadas.
- 2) Se procede a negociar los “**Anexos**”. Se trata básicamente de reflejar todos los detalles técnicos y financieros del proyecto, por lo que habrá poca información nueva.
- 3) La negociación sobre “**Condiciones Especiales**” parte de un borrador previamente elaborado por la entidad contratante. Sus puntos clave son los impuestos que se deben satisfacer, la efectividad del contrato, la consideración de la inflación (en contratos de más de 18 meses), el esquema de pagos, el tipo de interés para pagos diferidos, y el mecanismo de solución de disputas.

Una vez abordados los tres puntos de la negociación y en el caso de consultoría asociada a préstamo y donaciones delegadas, el contrato debe ser aprobado por la autoridad correspondiente del prestatario y, normalmente, también por el BASD. Es entonces cuando el equipo negociador puede firmar formalmente el contrato. Una vez firmado, debe someterse nuevamente al BASD, que revisa cómo se han incluido sus últimos comentarios, si los hubiere. Tras este visto bueno, se cumplen todas las formalidades para que el contrato entre en vigor. Por el contrario, en las AT, los negociadores pueden firmarlo directamente y se envían copias a la División que requiere la consultoría.

Tras la firma del contrato, se requiere a la AE, en su caso, el envío de cierta información, a saber: consultoras que entregaron ofertas tras ser incluidas en la lista corta, puntuación de sus ofertas técnicas, montante de la oferta financiera, clasificación global, consultora seleccionada, versión final del contrato y cuantía del mismo. Esta información será publicada en la web del BASD.

En el caso de que la negociación fracase en cualquiera de sus puntos, se invitará a la empresa con la segunda mejor clasificación. El BASD debe autorizar este paso en el caso de la consultoría asociada a préstamo.

Revisión de ofertas no ganadoras

Esta posibilidad existe tanto en los contratos de consultoría, como de bienes y obra civil.

Los procedimientos del BASD indican que, en el mismo documento donde se anuncia el ganador del contrato, la entidad contratante debe ofrecer la posibilidad de acudir a una reunión, por separado, con las restantes empresas de la lista corta, para revisar las causas por las que no han

obtenido la licitación. A esta reunión se la conoce como **debriefing**. Puede solicitarse en cualquier momento tras la publicación del ganador.

Si la empresa no queda satisfecha tras el *debriefing*, tiene la posibilidad, cuando la entidad contratante sea la AE, de contactar directamente al PO del BASD, y solicitar una reunión con el personal del Banco involucrado en la licitación.

Es posible que, si durante el *debriefing* se ponen de manifiesto circunstancias contrarias a los procedimientos de licitación establecidos en la regulación del BASD, se anule la adjudicación, y se declare **misprocurement**, en cuyo caso, podría repetirse la licitación.

Solicitar un *debriefing* no es solo recomendable para empresas que no han alcanzado sus expectativas durante la licitación, sino también para empresas con poca experiencia en el BASD que no esperaban ser adjudicatarias. En primer lugar, acudir a estas reuniones es práctica habitual en el Banco y no supone empeorar la imagen de la empresa en la institución, sino que, al contrario, se interpreta como una **muestra de interés**. En segundo lugar, se trata de reuniones muy valiosas para aprender sobre los métodos de evaluación del Banco, por lo que resultarán muy provechosas a la hora de elaborar la RFP en licitaciones posteriores.

Se recomienda, no obstante, acudir a estas sesiones con espíritu constructivo, y centrar las consultas en algún aspecto concreto de la evaluación, en lugar de proponer cuestiones de carácter general sobre todo el proceso.

3.7.7. Fase VII: búsqueda de oportunidades de negocio con el BASD

Puesto que las fuentes de información sobre las oportunidades de negocio del BASD están diseñadas para ser útiles en diferentes escalas temporales, esta búsqueda debe enfocarse de distinta manera en función de la disponibilidad de la empresa para realizar proyectos con el Banco. En el apartado 5.1. de este documento se detallan las recomendaciones para la búsqueda de oportunidades de negocio con el BASD a corto, medio y largo plazo.

3.7.8. Fase VIII: cómo darse a conocer en el BASD

Una vez la empresa domine los procedimientos del BASD, se recomienda que dé a conocer sus capacidades en esta institución, por cuanto aumentará sus posibilidades de afrontar con éxito los procesos de licitación a que se presente. Dependiendo de quién sea el cliente final, debe dirigirse al Banco, a la AE, o a ambos.

El BASD es una IFI **fuertemente centralizada**, por lo que, generalmente, las empresas deben acudir a la sede central de Manila para interesarse por el diseño de futuros proyectos o de asistencias técnicas de previabilidad. No obstante, bajo el nuevo modelo operativo, el BASD conferirá progresivamente muchas más responsabilidades a sus Oficinas Residentes, por lo que no se debe descartar en el futuro la necesidad de acudir a estas con el mismo objetivo.

En el caso de proyectos ya diseñados que vayan a derivar en contratos de obra civil y/o adquisición de bienes y equipos, es práctica común **visitar las AE de los PMD**. Hay que considerar que será la AE la que elabore los pliegos y el *Procurement Plan*, que son los ejes principales de la licitación.

En la sección 5 “Aspectos prácticos para trabajar con el BAsD”, se incluyen recomendaciones sobre cómo abordar la presentación de las capacidades, conocimientos, referencias, *know how*, etc., desde el punto de vista de la empresa o el consultor interesado en licitar las oportunidades de negocio del BAsD, prestando especial interés a cómo obtener una relación fluida con los responsables de proyectos en el BAsD (bien sea en las oficinas centrales o en las Residentes), cómo preparar una reunión con un responsable de proyectos y, finalmente, cómo preparar un seminario técnico o *brownbag*.

3.7.9. Fase IX: participación en ferias, eventos, misiones comerciales, etc.

Tal y como se ha explicado en la fase anterior, conviene no sólo conocer cuáles son las estrategias que pueden permitir a empresas y consultores españoles presentarse correctamente y afianzar la relación con un responsable de proyecto, sino además participar en **ferias y eventos que organiza el BAsD**, en actividades que organiza el ICEX (tanto en España como en los PMD y Manila en particular) y en **visitas regulares al BAsD**. Se describen a continuación algunas de las actividades y eventos de mayor relevancia que sirven para darse a conocer en el BAsD (y las AE) y, consecuentemente, contar con una mejor percepción frente al cliente.

Conviene además que las empresas y consultores españoles interesados en licitar para las oportunidades de negocio que ofrece el BAsD se centren en **1 o 2 actividades concretas de alto interés** para participar, siendo las fechas en las que tengan lugar la actividad el plazo máximo para superar la curva de aprendizaje. De acuerdo con la valoración de la Oficina Económica y Comercial de Manila, este plazo no podrá ser inferior a 12 semanas, un periodo lo suficientemente amplio como para superarla con garantías.

Actividades organizadas por el ICEX y otras Instituciones Españolas:

- **Misión Comercial al BAsD.** Organizada por ICEX y la Cámara de Comercio de Madrid. La edición de 2014 tuvo lugar los días 26 y 27 de junio 2014.
- **Semana de Formación Multilateral.** Organizada anualmente por ICEX en Madrid.
- **Partenariados Multilaterales:** 1 o 2 al año.
 - 2014: Mongolia
 - 2015: Bangladés
 - 2016: China y Vietnam
 - 2017: Myanmar y Filipinas
 - 2018: Uzbekistán
 - 2019: Bangladés

- 2022: Filipinas
- **Asociaciones Sectoriales** (Tecniberia BM-BID-CE-BAsD).
- **Cámaras de Comercio** (CC de Barcelona, BM-BID-BAsD).
- **Individuales:** Servicios Personalizados como agendas de reuniones, Servicios de Apoyo Logístico (entre ellos, para la preparación de seminarios técnicos o *Brownbags*⁴⁶), Identificación de Socios comerciales, etc.
- **Otros.**

Organizadas por el al BAsD:

- **Eventos y ferias en Manila.** Business Opportunities Fair, Transport Week, Urban Week, Irrigation Forum, Asia Solar Energy Forum, Asia Clean Energy Forum, Asia Water Forum, etc.
- **Asamblea Anual.** De carácter anual y con interrupciones durante el Covid, se celebró en las siguientes ciudades: Manila (2018), Fiji (2019), virtual (2020 y 2021), Manila (2022), Incheon (2023) y la 57ª edición de 2024 en Tbilisi Georgia).
- **Sectoriales.** Transport Week, Urban Week, Irrigation Forum, Asia Solar Energy Forum, Asia Clean Energy Forum, Asia Water Forum, etc.

3.7.10. Fase X: elaboración de un informe interno. Estrategia de la empresa

El hecho de haber superado las fases I a IX de la curva de aprendizaje proporciona a las empresas y consultores españoles conocer en profundidad la mecánica de trabajo del BAsD y sus procedimientos de licitación. En este punto, empresas y consultores españoles tendrán las siguientes capacidades:

- Distinguir qué son programas, qué son proyectos y qué son licitaciones (contratos).
- Identificar PMD con una cartera de proyectos densa para nuestros sectores de especialización. También determinar los que no lo son.
- Conocer al detalle los procedimientos de licitación.
- Conocer quién financia qué y consecuentemente quién es el cliente final.
- Identificar con claridad a los competidores.
- Facilita el acceso a socios con experiencia en PMD, en IFIS y en el BAsD en particular.
- Estar registrados perfectamente en el CMS (Consultores).
- Identificar con claridad a los responsables en las AE y PO en el BAsD.

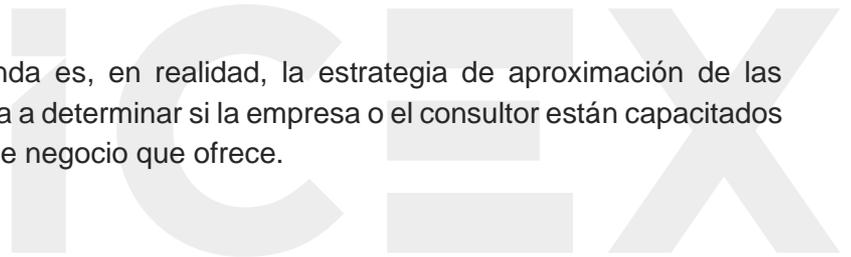
⁴⁶ Ver apartado 5.4 de este documento



- Conocer de primera mano las líneas generales de actuación en los PMD, en sectores y en temáticas de nuestro interés.
- Implica “llegar a tiempo” a todos los contratos de nuestro interés.
- Implica presentar EOI, RFP y Ofertas en general competitivas.
- Conocer eventos, actividades y otro tipo de acciones donde las empresas y los consultores pueden presentarse y dar a conocer sus capacidades e intereses en las oportunidades de negocio que ofrece el BASD.
- Facilita la creación de un “calendario” con los pasos que se deben seguir, de tal forma que empresas y los consultores puedan cuantificar y calificar el grado de cumplimiento de información recolectada y calidad de la misma.

Dado el volumen de información que en este punto las empresas y los consultores han recolectado durante la “*curva de aprendizaje*”, desde la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Manila se recomienda que estas mismas empresas y consultores elaboren su propio informe interno sobre el BASD.

Este informe interno que se recomienda es, en realidad, la estrategia de aproximación de las empresas y los consultores al BASD y va a determinar si la empresa o el consultor están capacitados y cualificados para las oportunidades de negocio que ofrece.



4. Anexo I: ASPECTOS PRÁCTICOS PARA TRABAJAR CON EL BASD

De cara a familiarizarse con los aspectos prácticos para trabajar con el BASD, se recomienda la descarga de la [Ficha Ejecutiva: Banco Asiático de Desarrollo](#).

4.1. Cómo informarse sobre oportunidades de negocio con el BASD

4.1.1. Oportunidades en el largo plazo

En el largo plazo, las empresas que buscan proyectos que se adecúen a sus capacidades técnicas y geográficas para los próximos años, pueden utilizar el **Indicative Country Pipeline and Monitoring Report (ICPMR)**. Como se ha indicado, identifica el calendario de los proyectos aprobados y propuestos (firmes y tentativos) por sectores en un PMD a 2-3 años y les asigna financiación. Por lo tanto, es una herramienta muy específica, que puede servir a la empresa para hacer un análisis concreto del mercado potencial para su sector en los próximos años y prepararse para estar atenta a la publicación de información más precisa sobre las licitaciones. Aunque muchos de estos proyectos se encuentren en un estado anterior a ser propuestos o no tengan fecha en firme de implementación, es posible mantener reuniones sobre ellos.

Este debe ser el documento de referencia para una empresa que haya decidido apostar por primera vez en el BASD, pues ofrece la suficiente información y tiempo de reacción como para que ésta pueda adquirir un conocimiento razonable sobre la institución y la forma de presentar ofertas. La filosofía del COBP se plasma en el **Country Partnership Strategy (CPS)**, que plantea la estrategia genérica que seguirán los proyectos, aún no identificados, en un país.

No obstante, a diferencia del COBP (nombre que recibía el documento con anterioridad a Julio de 2021) **la descarga gratuita del ICPMR no se encuentra disponible públicamente**. No obstante, desde la Ofecomes en Manila disponemos de análisis e información sobre esta cartera, accesible bajo demanda para las empresas españolas interesadas. Adicionalmente, se han elaborado estudios de oportunidades de negocio en el BASD a nivel [general](#), y con un mayor grado de detalle en los sectores de [Transportes](#), [Agua](#) y [Energía](#), disponibles para su descarga gratuita.

En cuanto a los CPS, estos se pueden encontrar fácilmente a través de la web del Banco, en la sección *Countries* > [Country Planning Documents](#). Los CPS que están siendo elaborados -así como su fecha esperada de aprobación- están disponibles en el enlace [Strategies Under Preparation](#).

Así, el BASD publica **tres tipos de documentos estratégicos** tanto a nivel país como regional:

- Country Partnership Strategy (CPS)
- Indicative Country Pipeline and Monitoring Report (ICPMR)
- Regional Cooperation Strategy and Programs (RCS)

Todos ellos -excepto el ICPMR- pueden consultarse pinchando [aquí](#).

4.1.2. Oportunidades en el medio plazo

En el medio plazo, el **Procurement Plan (PP)**, es un documento muy útil, pues establece de forma precisa los bienes y servicios de cada uno de los contratos de un proyecto, asignándoles un presupuesto estimado y calendario de desarrollo de la licitación. También especifica las reglas generales que tendrá la licitación. El PP inicial de un proyecto planifica todo el desarrollo de los primeros 18 meses, publicándose después sucesivos PP anuales.

Se puede acceder a todos los PP de licitaciones activas a través de la sección *What We Do > Projects & Tenders* de la web. Acto seguido, hay que dirigirse a la pestaña *Documents* y aplicar el filtro *Procurement Plans* ([Enlace](#)).

Mientras el CPS y el COBP se elaboran por el BASD en colaboración con las autoridades del PMD, el PP es elaborado por la AE pertinente, el verdadero cliente de la empresa licitante.

Otra fuente de información menos específica es la **lista de proyectos aprobados o propuestos**. Los proyectos aprobados son aquellos que constan en el COBP y que han sido ratificados por el *Board* del BASD. Se espera que su licitación se inicie en los próximos meses, por lo que la empresa puede hacerse una idea de la cartera potencial en su sector en el futuro próximo. Los proyectos propuestos aún no han sido ratificados por el *Board*, pero en un alto porcentaje de los casos, obtendrán esa aprobación definitiva.

La información sobre proyectos aprobados y propuestos es fácilmente accesible a través de la web, en la pestaña *Projects* dentro de la sección *Projects & Tenders*. Existen múltiples filtros y posibilidades de búsqueda, pero pueden destacarse dos aproximaciones principales:

- Clicar sobre el enlace de Excel para descargar un archivo con todos los proyectos aprobados y propuestos de la línea de financiación pública.
- Filtrar directamente por país, sector, temática, tipo (Soberano/No soberano), estatus (Aprobado/Propuesto) y por año en el que se aprobó o se espera su aprobación. También se puede introducir texto en el motor de búsqueda, siendo posible combinarlo con los estos filtros. Además, se encuentran disponibles en la parte superior derecha varias guías *FaQ* sobre la gestión de proyectos del BASD. Su lectura es muy recomendable.

Se recomienda proceder de la siguiente manera si se opta por descargar el archivo de Excel:

1. Descargar el **archivo de Excel** de proyectos soberanos del BASD [aquí](#).

2. Filtrar los proyectos por **sectores** y **países** de acuerdo con la estrategia de la empresa.
3. Filtrar los proyectos por **estado**: *proposed* y *approved* con una fecha inferior a 18 o 12 meses. Si son anteriores, hay muy pocas posibilidades de que todavía haya contratos pendientes de licitación en ese proyecto.
4. Determinar los proyectos de interés para la empresa y **localizar a su responsable (Project Officer)**. Para consultar toda la documentación disponible sobre un proyecto es posible encontrar el proyecto en la página del BASD utilizando el número de referencia. El **Procurement Plan** de los proyectos contiene la previsión de licitación de los contratos que componen el proyecto para los próximos 18 meses, por lo que se recomienda su consulta. El PO está indicado en la página principal del proyecto, indicando su correo de contacto.

Adicionalmente, **se puede prever la fecha en que un proyecto será aprobado**, consultando el calendario de trabajo del *Board of Directors* a 3 semanas vista. Está disponible en la siguiente selección: *About ADB > Board of Directors > Board Calendar*, o mediante el siguiente [enlace](#).

4.1.3. Oportunidades en el corto plazo

En el corto plazo, la empresa que esté preparada para afrontar de forma inmediata procesos de licitación, puede buscar invitaciones a iniciar el proceso, que de una u otra manera implican una manifestación de interés.

Para los contratos de bienes y servicios de construcción, los **Advance Notice o Advance Contracting Notice (ACN), Invitation For Bids y las Invitation for Prequalification (IFP)**⁴⁷, son los primeros documentos que dan a conocer la licitación a las empresas.

Los ACN y IFP solo aparecen, generalmente, en procesos complejos, de voluminosos contratos y que en ocasiones requieren precalificación. Informan del contenido general del proyecto, cuándo se espera que estén disponibles los pliegos y los datos de contacto de la AE.

El *Invitation For Bids* invita formalmente a comprar los pliegos y presentar ofertas dentro de un plazo límite. Detalla el contenido de uno o varios de los contratos de un proyecto para los que se abre la licitación, y determina el tipo de licitación que se llevará a cabo.

En los contratos de consultoría, los avisos del inicio de las licitaciones son los Avisos de Contratación de Servicios de Consultoría, o **Consultant Services Recruitment Notice (CSRN)**.

Este tipo de avisos contiene toda la información necesaria para que, sin necesidad de comprometerse aún con la preparación de ofertas, la empresa analice si el contrato se adecúa a sus capacidades, y, por tanto, si es oportuno enviar la expresión de interés.

⁴⁷ Se accede fácilmente a ambos documentos en la web, en la sección *What We Do > Projects & Tenders > Tenders*

La información se distribuye en tres pestañas: *Profile*, *Terms of Reference* y *Cost Estimate*. Hay un encabezado común a todas ellas donde aparece el proyecto al que está asociado el trabajo de consultoría, incluyendo el tipo de financiación (préstamo o donación) y el plazo límite (*deadline*) para la expresión de interés. Se puede enviar la *Expression Of Interest* desde cualquier pestaña, pulsando el botón correspondiente, en la zona superior o inferior del CSRN ("*Express Interest*").

- En la pestaña **Profile**, aparece la información básica de la licitación, como tipo y origen de la consultoría, presupuesto, periodo de asignación de consultores, tipo de ofertas requeridas (FTP, STP o BTP) y datos de contacto de la AE.
- En **Terms of Reference**, se puede descargar el archivo con los términos de referencia de los trabajos licitados, así como consultar un listado del número y tipo de consultores nacionales e internacionales necesarios, con su zona geográfica asignada.
- En **Cost Estimate**, se puede obtener un desglose del presupuesto del contrato. Evidentemente, este presupuesto es siempre estimado, puesto que la licitación aún no se ha llevado a cabo, y no se ha adjudicado a ninguna oferta financiera específica. No obstante, cuando en *Profile* se especifique que el presupuesto es máximo (*Budget Type: Maximum*), debemos considerar que no podrá superarse el coste estimado del contrato a la hora de elaborar la oferta financiera. Sin embargo, en el momento de realizar esta oferta, hay que tener en cuenta que es la información de la *data sheet*, que como se ha explicado, forma parte del RFP y no del CSRN, la que prevalece, en caso de existir cualquier discrepancia.

A los CSRN se accede a través de un portal específico del CMS, ya detallado en este documento. Se puede acceder a este portal a través de la web, en la sección *Operational Procurement: Consulting Services*, del menú *Work With Us*. Tras ello, clicando en *CSRN Portal* se puede acceder al CSRN.

Una vez en el portal CSRN, debe realizarse la selección oportuna de países, sectores, origen y tipo del servicio, duración del contrato y presupuesto. A partir de aquí, aparece la selección de contratos de consultoría que obedece a los criterios introducidos, y que están dentro del plazo de la manifestación de interés, también detallada en este documento. En la columna de la derecha (*View CSRN*) se puede consultar la información de un CSRN específico. En la columna de la izquierda (*Project*), se puede acceder a la página principal del proyecto, en la web general del BASD, donde, navegando por las distintas pestañas, se pueden consultar las diferentes oportunidades que ofrece el proyecto y su presupuesto, así como todos los documentos asociados.

4.1.4. Licitaciones abiertas en proyectos activos

En cuanto a las Oportunidades en **Consultoría**:

- Para acceder a las licitaciones de consultoría, es imprescindible estar registrado en el *Consultant Management System* o CMS (registro completo).
- Las licitaciones de consultoría abiertas se publican en el CSRN (*Consulting Services Recruitment Notices*). Desde CSRN es posible conocer todos los servicios de Consultoría del BAsD cuyo plazo para presentar la Manifestación de Interés o EOI se encuentre abierto y donde además se podrán consultar los TOR específicos para el contrato de consultoría. La web de la aplicación puede consultarse [aquí](#).

Por otro lado, las oportunidades en **Obra Civil y Equipos** abiertas se publican en la sección de *Tenders* de la página del BAsD, que puede consultarse [aquí](#).

4.1.5. Fuentes de información para oportunidades de negocio

Fuentes de información pasivas

La empresa puede además recibir información que complemente sus búsquedas:

- **Servicio de alerta de oportunidades de negocio de ICEX**

ICEX ofrece un servicio de alerta específico de oportunidades de negocio con financiación multilateral. Informa de la aprobación de los programas, proyectos y licitaciones. Se accede a través del portal de ICEX, en *Todos Nuestros Servicios > Oportunidades de Negocio Internacionales > Oportunidades de negocio con financiación multilateral*, o pinchando en el siguiente [enlace](#).

- **Servicio de alerta por correo electrónico del BAsD**

Es posible realizar una suscripción por correo electrónico en la web del BAsD, clicando en este [enlace](#). No solo es posible recibir alertas de licitaciones, sino también sobre publicaciones del organismo, eventos, datos económicos, documentos del *Board*, etc.

- **Búsqueda de información sobre la competencia y posibles socios**

El desarrollo local, como se ha explicado, es una de las razones de ser del Banco Asiático. Por tanto, se favorece la adjudicación a empresas locales o consorcios que cuenten con socios locales. En el caso de la consultoría, el criterio geográfico es clave a la hora de la elaboración de la lista corta. En las licitaciones para **contratos de bienes y obra civil**, existe una metodología para aplicar la preferencia doméstica en la comparación de ofertas.

En los contratos de bienes y servicios de construcción, es interesante consultar la información de la sección *Contracts Awarded*, en la sección *Work With Us > Operational Procurement > Goods, Works and Non-Consulting Services > Current Awarded Contracts*. Ofrece los datos de las empresas

adjudicatarias de los contratos licitados, junto con las referencias del contrato y el proyecto. De esta forma, puede contactarse a las empresas ganadoras de los proyectos con el perfil más interesante para la empresa española. También se puede consultar en este [enlace](#) un historial de contratos adjudicados desde 2012 hasta 2022, tanto en proyectos financiados con préstamos como con donaciones.

También puede verse, en el mismo submenú, la identificación de las empresas que han sido precalificadas en todas las licitaciones con este procedimiento, en la opción *Prequalified Contractors*. También resulta muy interesante consultar la *Operational Procurement Database*, ([Enlace](#)) que ofrece los últimos datos sobre empresas adjudicatarias, actualizados mes a mes.

Sea cual sea el caso, es recomendable, con carácter general, y especialmente en las primeras licitaciones con el BAsD, buscar información sobre posibles socios locales.

Para los **contratos de consultoría**, la información disponible es muy similar: las empresas que han superado el proceso de selección inicial (*Shortlisted Firms*) y las que han sido adjudicatarias (*Contracts Awarded*). A continuación, se enumeran las fuentes de información sobre oportunidades de negocio que han ido detallándose a lo largo de este documento:

- [Página del BAsD](#).
- Documentos estratégicos-país del BAsD ([CPS](#)).
- Descarga de proyectos soberanos del BAsD ([archivo Excel](#)).
- Consulting Management System o CMS ([para consultores](#)).
- Localización de licitaciones de consultoría abiertas: [CSRN](#).
- Localización de licitaciones de Obra Civil y Equipos abiertas ([IFP](#), [ITB](#), [APN](#)).

4.2. Recomendaciones para obtener una relación fluida con los *Project Officers* en el BAsD

A la hora de dar a conocer la empresa entre los profesionales del BAsD, es fundamental localizar a los *Project Officers* (PO) de los proyectos o sectores que más nos interesan y tratar de mantener una reunión con ellos para dar a conocer las capacidades técnicas de nuestra empresa e incrementar la probabilidad de ser tenidos en cuenta para entrar en la lista corta (en el caso de las empresas especializadas en servicio de consultoría y/o consultores), o bien posicionarse entre las empresas candidatas con mejores conocimientos y referencias frente a las agencias ejecutoras.

Antes de abordar la preparación de estas reuniones es recomendable tener en consideración los siguientes puntos:

- El tiempo disponible de los PO es limitado, por lo que es necesario **centrar el contenido de la entrevista** en el proyecto o la razón concreta de la visita. 45 minutos deberían ser

suficientes para abordar los puntos clave de la reunión, aunque como norma general, las reuniones **suelen durar entre 20 y 30 minutos**.

- Se ha de evitar todo enfoque comercial y centrarse en las **capacidades técnicas de la empresa, su experiencia previa y especialmente su capacidad de solucionar problemas**, tratando de aplicar todo esto al proyecto concreto que ha motivado la reunión. Es muy recomendable concentrar toda esta información clave en una breve **nota conceptual** (dos caras) para que el PO lo conserve como referencia (esta Oficina Comercial pone a disposición de las empresas una plantilla orientativa para facilitar la elaboración de esta nota).
- Es conveniente aportar un **enfoque de “seguridad”** al responsable del proyecto que se visita. Es decir, conviene hacer hincapié en proyectos similares que la empresa ha realizado y cómo pese a los problemas habituales relacionados con la implementación y el cierre del proyecto, la empresa ha sabido reaccionar y finalizar el mismo.
- **Aunque no está prohibido hacer regalos, se desaconseja.** Los PO han de declarar cualquier regalo superior a 50 dólares. De nuevo, es importante no tratar de vender la empresa de forma meramente comercial, ya que el objetivo del Responsable del Proyecto es sacar adelante el proyecto en tiempo, forma y presupuesto, y por tanto la mejor forma de promocionar la empresa es destacando sus capacidades técnicas y su experiencia.
- Aunque es posible que los PO españoles se muestren más accesibles con las empresas españolas que deseen visitarlos, no se ha de caer en el error de pensar que van a favorecerlas en el momento de la adjudicación por el hecho de ser españolas. **Los funcionarios del BASD se comprometen por escrito en su contrato con esta Institución a no favorecer a las empresas de su país por delante de las firmas de otras nacionalidades.** Por tanto, aunque el ambiente pueda ser más distendido, no hay que perder de vista el carácter técnico y profesional de la reunión, ni hay que dejar de destacar los puntos clave de la experiencia de la empresa.
- **No está mal visto invitar a un PO a comer**, y puede ser habitual durante la celebración de foros o eventos que ocupen la gran mayoría de su tiempo. Sin embargo, durante la comida **no hay que caer en los errores arriba mencionados** ni perder de vista el carácter profesional de la reunión.

4.3. Cómo preparar una reunión

Para realizar una correcta labor de promoción dentro del BASD es necesario, en primer lugar, **identificar los contactos** que pueden resultar de interés de acuerdo con la estrategia geográfica y sectorial de la empresa (2-3 países, 1-2 sectores de alta especialización).

Las reuniones con estos responsables de proyectos o departamentos geográficos han de estar cuidadosamente preparadas y enfocadas a lograr una presentación de las capacidades técnicas y de la experiencia de la empresa, y no limitarse a ser una presentación comercial.

En primer lugar, es necesario consultar los **documentos estratégicos del BASD para el país** sobre el que se mantendrá la reunión, así como los **documentos estratégicos sectoriales** (políticas sectoriales, programas de financiación, planes operacionales). Es importante profundizar en el subsector de interés específico para la empresa.

En la fase de preparación de estas reuniones es imprescindible elaborar una **breve nota conceptual** en inglés (una o dos caras de folio) que explique de forma concisa quién es la empresa, a qué se dedica, cuál es su sector de especialización, sus capacidades y su experiencia, etc.

El diseño, el lenguaje utilizado y una cuidada presentación son también aspectos fundamentales. Es muy recomendable incluir, además, una **segunda parte adaptada específicamente a la reunión, al proyecto y al profesional** con quien tendrá lugar el encuentro. Para facilitar la elaboración de la nota conceptual, se han elaborado unas pautas que se recomienda seguir rigurosamente.

4.3.1. Primera cara: presentación de la empresa y de sus capacidades técnicas

La primera cara es la presentación general de la empresa dentro del sector correspondiente. Esta primera cara será **igual para todas las reuniones que se lleven a cabo**.

TABLA 17. Primera cara de la nota conceptual para reuniones con el BASD

Elemento	Descripción
Empresa	Breve mención de la empresa, filiales, dimensión (nº empleados, facturación, etc.). Incluir logo y datos de contacto de la persona que asistirá a la reunión.
Experiencia	Muy breve mención a la experiencia en el mercado español y europeo, más relevancia a la experiencia en países en desarrollo, en especial en países asiáticos o con IFIs. Incluir los logos de Agencias Ejecutoras de países en desarrollo y de Instituciones Multilaterales con los que se haya trabajado.
Especialidad	Determinar claramente cuál es el área de especialización de la empresa. No debe ser un listado de todas las áreas de trabajo o productos de la empresa (se debe evitar el enfoque comercial).
Ventajas tecnológicas	Debe reflejar la tecnología actual disponible y el enmarque de la tecnología de la empresa dentro de ésta (si es estándar, si es novedosa, qué diferencias tiene). Indicar en qué casos es conveniente utilizar un tipo de solución sobre otras (en qué casos es mejor emplear la tecnología de la empresa). Los PO no conocen bien las últimas novedades del mercado, necesitan saber no sólo la tecnología de la empresa, sino con qué la están comparando.

Fuente: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Manila (2018)

4.3.2. Segunda cara: información específica para la reunión

La segunda cara se centrará en el motivo específico de la reunión, que se deberá especificar claramente. La información aquí contenida ha de explicar el interés de la empresa por ese proyecto o contrato en particular, su propuesta y su estrategia. **Esta cara será única para cada reunión, y habrá de ser preparada cuidadosamente.**

TABLA 18. Segunda cara de la nota conceptual para reuniones con el BASD

Elemento	Descripción
Motivo específico	Proyecto específico que ha motivado la reunión, licitación concreta en la que la empresa está interesada o motivo general de la reunión (dar a conocer la empresa dentro del sector del BASD de cara a posibles futuras licitaciones).
Información relevante sobre el proyecto o licitación	Información relevante en relación con el motivo de la reunión: por qué ese proyecto o contrato, solución planteada por la empresa para la necesidad que el proyecto quiere cubrir, estrategia para presentarse a la licitación, posibles socios con los que cuenta la empresa en relación con un proyecto, etc. Se trata de demostrar que el interés de la empresa por esa oportunidad se sustenta en sus capacidades y en una estrategia sólida.
Experiencia relacionada	Proyectos con otras IFIs relacionados directamente con la especialidad y con el área geográfica de interés: funciones de la empresa, aportaciones esenciales, resolución de problemas, etc.

Fuente: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Manila (2018)

4.4. Cómo preparar un seminario técnico o «brownbag» en el BASD

4.4.1. ¿Qué es un *brownbag*?

Una de las posibilidades más efectivas para informar al personal del Banco de las capacidades de la empresa son los seminarios técnicos o *brownbags*⁴⁸.

Estos seminarios son una práctica muy extendida por parte de las empresas que buscan mejorar su reconocimiento técnico entre los profesionales del BASD. A los *brownbags* asisten responsables de proyectos (PO) del sector de actividad del seminario. Entre estos PO, es importante que acudan miembros de la denominada *community of practice*, que es un grupo *ad hoc* de profesionales del

⁴⁸ Cuando la temática está orientada a los sectores de eficiencia energética, energías renovables, medioambiente, etc., este seminario se denomina *greenbag*; y para los sectores de tratamiento de aguas, potabilización, acceso a recursos hídricos, irrigación, etc., se denomina *bluebag*.

Banco constituido para cada sector de actividad, y que es muy influyente a la hora de marcar las tendencias de los proyectos en el mismo. En ocasiones, también pueden acudir potenciales socios locales.

Los *brownbags* se organizan en la sede central de Manila, y en la gran mayoría de los casos, bajo el patrocinio de la Silla del país de la empresa convocante. Por lo tanto, es muy recomendable contactar con esta Oficina Comercial en caso de existir interés por realizar esta actividad. De hecho, el aumento de la demanda por parte de las empresas ha motivado el diseño por parte de ICEX de un **Servicio Personalizado específico para *brownbags* en el BASD**. Incluye no solamente la supervisión y control de calidad de los documentos necesarios, sino también la búsqueda y gestión de los PO y empresas invitadas, la elaboración de una agenda de reuniones que aproveche al máximo la celebración del seminario por parte de la empresa, así como la redacción de una pequeña nota del sector a tratar.

4.4.2. ¿Cuál es el objetivo de un *brownbag*?

Los objetivos de un *brownbag* pueden ser diversos, pero generalmente, se trata de transmitir a los profesionales del Banco las altas capacidades de la empresa en un campo en particular, una característica que justifique, al menos, tener más posibilidades de entrar en la lista corta.

Por lo tanto, debe evitarse toda presentación meramente comercial sobre el tamaño o las capacidades financieras de la empresa. De lo contrario, se generará una mala impresión entre los profesionales del Banco y la actividad habrá sido contraproducente.

En ocasiones, las soluciones presentadas pueden ser muy novedosas y tener muchas ventajas frente a la tecnología que hasta ese momento planteaba la *community of practice* para afrontar un problema técnico. En estos casos, los pliegos pueden adaptarse en proyectos futuros a las especificaciones técnicas de la nueva solución. Las ventajas a la hora de afrontar el proceso de licitación parecen claras. La presentación puede ser más persuasiva en este sentido si se utiliza un proyecto del Banco que actualmente esté en marcha y se introduce la nueva propuesta con un modelo económico.

4.4.3. ¿Qué documentación hay que preparar?

Para la adecuada celebración de un *brownbag* el BASD exige la presentación de dos documentos:

- Un **concept paper** o breve resumen de lo que se va a tratar.
- Una **presentación técnica** en formato de PowerPoint o pdf.

El *concept paper* será distribuido con carácter previo para que los especialistas del Banco evalúen su interés en asistir y la presentación se usará como soporte que podrá proyectarse en una sala el día del seminario, si bien se recomienda llevar copias impresas para los asistentes.

Dada la alta cualificación del personal y el uso habitual del *brownbag* que hacen algunas de las mejores empresas internacionales de cada sector, es preciso que este material sea de la máxima calidad y esté preparado específicamente para este seminario. Se recomienda que la empresa constituya un equipo de coordinación entre el personal dedicado a la financiación multilateral y el personal técnico que conoce las soluciones a presentar.

El contenido de este material debe centrarse en presentar **una o dos soluciones técnicas** para proyectos de un sector de actividad específico. Las referencias de proyectos en países en desarrollo y con financiación multilateral serán mucho más apreciadas que las de países desarrollados.

4.4.4. ¿Con cuánta antelación hay que iniciar la preparación?

Dependerá de la capacidad de la empresa para presentar la documentación exigida en tiempo y forma. El seminario técnico podrá realizarse 4 semanas después de que la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Manila realice al BASD la solicitud oficial. Dicha solicitud únicamente podrá realizarse una vez que se disponga de la versión definitiva de la Presentación Técnica, es decir, la versión final cuyos criterios de calidad y contenidos han sido verificados por esta Oficina Comercial.

4.4.5. ¿A quién hay que expresar el interés de la empresa en organizar un Brownbag en el BASD?

Las solicitudes deberán remitirse a la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Manila (manila@comercio.mineco.es).

4.4.6. Concept Paper: ¿Cómo prepararlo?

- **Plazo:** dependerá de la capacidad de la empresa para presentar la documentación exigida en tiempo y forma (véase la descripción del servicio de apoyo logístico).
- **Extensión:** Máximo 2 hojas.
- **Contenido:** Deberá estar en inglés. Se requiere rigurosidad a la hora de seguir las siguientes recomendaciones sobre el contenido a incluir en el *concept paper*.

TABLA 19. Elementos a tener en cuenta en la elaboración de un concept paper (Brownbag)

Elemento	Descripción
Empresa	Breve mención de la empresa, filiales, dimensión (nº empleados, facturación, etc.). Incluir logo y datos de contacto en la empresa
Experiencia	Muy breve mención a la experiencia en el mercado español y europeo, más relevancia a la experiencia en países en desarrollo, en especial en países asiáticos o con IFIs
Especialidad	Tiene que determinar claramente qué especialidad o especialidades van a desarrollarse en la presentación técnica, y no debe ser un listado de todas las áreas de trabajo o productos de la empresa. Evitar a toda costa el enfoque comercial, es un seminario técnico
Ventajas tecnológicas	Debe reflejar la tecnología actual disponible y el enmarque de la tecnología de la empresa dentro de la tecnología actual (si es estándar, si es novedosa, qué diferencias tiene). Los PO no conocen bien las últimas novedades del mercado, necesitan saber no sólo la tecnología de la empresa, sino con qué la están comparando
Usos	Indicar en qué casos es conveniente utilizar un tipo de solución sobre otras, es decir, en qué casos es mejor emplear la tecnología de la empresa
Tiempo	Periodo de tiempo que precisa la empresa producir ese bien o servicio de alta especialización que se desea presentar
Logos	Incluir sólo los logos de clientes tipo i (agencias ejecutoras de países subdesarrollados o en vías de desarrollo) y ii (instituciones multilaterales)
Utilidad	Recalcar por qué es útil o provechoso para un PO del BASD acudir a la presentación
Ejemplos	Destacar uno o dos ejemplos que se van a detallar en la presentación relacionados con las áreas, productos o capacidades de alta especialización de la empresa objeto del seminario
Conocimiento	Destacar qué van a aprender los asistentes invitados al seminario

4.4.7. Presentación técnica: ¿Cómo prepararla?

- **Extensión:** máximo 15-16 diapositivas.
- **Formato:** presentación en formato de PowerPoint de Microsoft Office.
- **Carácter profesional:** el nivel de la presentación deberá de ser técnico o muy técnico a partir de la diapositiva 3, dado que la audiencia es profesional.
- **Objetivo:** presentar 1 o 2 áreas, productos y/o capacidades de alta especialización de la empresa en 6-7 diapositivas máximo cada uno de ellos.
- **Ejemplos:** cada área, producto y capacidad presentado deberá de ir acompañado de un ejemplo real y práctico realizado por la empresa, valorándose más aquellos en países en vías de desarrollo.
- **Modelo económico:** cada área, producto o capacidad presentada deberá de incluir 1 diapositiva con el modelo económico asociado.

- **Idioma:** inglés.
- **Orador:** es imprescindible que el orador tenga un excelente nivel de inglés y, en la medida de lo posible, que sea un técnico de la empresa (o esté acompañado de uno), dado que suelen realizarse preguntas técnicas durante y con posterioridad al seminario.
- **Tiempo:** máximo de 20-25 minutos para cubrir la totalidad de la presentación. En caso de generar interés, el tiempo de preguntas puede alargarse después hasta 30 minutos más.
- **Contenido:** coincidiendo con la recomendación sobre el contenido del *concept paper*, para la presentación técnica se requiere la misma rigurosidad en cuanto al contenido a incluir:

TABLA 20. Organización recomendada de la presentación técnica de la empresa (Brownbag)

Diapositiva	Descripción de la diapositiva
Diapositiva 1	Breve mención de la empresa, filiales, dimensión (nº empleados, facturación, etc.)
Diapositiva 2	Muy breve mención a la experiencia en el mercado español y europeo, más relevancia a la experiencia en países en desarrollo y, finalmente, mayor nivel de detalle a las experiencias en países asiáticos o con IFMs
Diapositivas 3 a 9	Grupo de diapositivas que van a detallar 1 área de alta especialización de la empresa (productos, servicios, conocimiento, metodología, etc.)
Diapositivas 3 a 7	Es muy recomendable detallar lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ○ El área, producto, capacidad, conocimiento, ventaja competitiva, etc. de alta especialización de la empresa ○ Cuáles son los principales problemas que puede haber en un proyecto del sector del servicio, producto, capacidad, etc. que se presenta ○ Explicar con claridad y técnicamente, mostrando la tecnología actual disponible y el enmarque de la tecnología de la empresa dentro de la tecnología actual ○ Qué soluciones hay en el mercado y cuál es la que aportamos con nuestra empresa; en qué situaciones es más aconsejable aplicarla y por qué ○ Tiempo requerido para la empresa para producir el servicio o equipo objeto de la presentación ○ Identificar proyectos que va a financiar el BASD en el corto/medio plazo donde el servicio o equipo objeto de la presentación pudiera tener cabida ○ Implicación de la empresa en fases posteriores, es decir, se trata de un servicio específico de alta especialización o bien de un servicio o producto específico de alta especialización donde además la empresa puede implementar y supervisar en fases posteriores
Diapositiva 8	Ejemplo concreto de un proyecto o equipo que ha desarrollado la empresa satisfactoriamente y en qué proyectos del BASD podría ser de utilidad. Conviene identificar qué problemas surgieron y cómo la empresa fue capaz de solucionar esos problemas en tiempo, forma y presupuesto
Diapositiva 9	Modelo económico, es decir, cual es el coste de nuestro producto o servicio de alta especialización en comparación al de la competencia o tecnologías más antiguas y cuáles serían en el medio (5 años) y/o largo plazo (10 años) los beneficios generados

por el uso de nuestro producto o servicio en términos de ahorro, eficiencia, contratación, modernización, acceso, etc.

Diapositivas 10 a 16	Ídem al grupo de diapositivas 3 a 9 pero para la 2ª área de alta especialización (producto/servicio) que se desea presentar
---------------------------------	---

Elaboración propia.

4.4.8. Procedimiento administrativo para solicitar realizar un seminario técnico en el BASD

La solicitud de este servicio puede realizarse bien a través de la contratación de un “**Servicio de Apoyo Logístico**” de ICEX a la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Manila o bien mediante solicitud directa a la Silla del BASD. El procedimiento es diferente para cada caso.

1) Solicitud a través de la Oficina Económica y Comercial de España en Manila

La solicitud para realizar este tipo de presentaciones técnicas en el BASD lo realiza la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Manila a petición de las empresas interesadas. El apoyo de esta Oficina para consiste en:

- I. Facilitar a la empresa la información básica sobre cómo hacer un *brownbag*, que incluye, entre otros detalles, las instrucciones específicas sobre cómo elaborar una nota conceptual o *concept paper* y una presentación técnica.
- II. Revisión junto con la empresa de:
 - La nota conceptual o *concept paper*.
 - La Presentación Técnica.

La empresa ha de elaborar ambos documentos de acuerdo con las instrucciones suministradas por esta Oficina. Posteriormente la Oficina Comercial realiza una revisión y una supervisión con recomendación de cambios, enfoques, eliminación de contenidos, etc., de las versiones preliminares del *concept paper* y de la presentación técnica elaboradas por la empresa para ajustarlas a las exigencias y requerimientos del BASD.

- III. Tanto la nota conceptual como la presentación técnica **han de superar los criterios de calidad y de contenidos de esta Oficina Comercial** para poder realizar la presentación.
- IV. El **calendario** de acciones a desarrollar es el siguiente:
 - 1º) **Elaboración de la nota conceptual (*concept paper*)**: La empresa elabora una nota conceptual de acuerdo con las instrucciones indicadas. Si la empresa lo desea, también podrá avanzar trabajo y preparar la presentación técnica.

2º) Contratación del servicio: Una vez la nota conceptual ha superado los criterios de calidad de esta Oficina Comercial, se procederá a la contratación del Servicio de Apoyo Logístico y consecuente pago por parte de la empresa.

3º) Elaboración de la presentación técnica: Una vez contratado y abonado el servicio, la empresa dispone de **un mes** para realizar la entrega de la versión preliminar de la **presentación técnica**, siguiendo las instrucciones sobre cómo elaborar esta documentación.

4º) Evaluación y control de calidad de la presentación técnica: Durante los siguientes 15 días, esta Oficina Comercial trabajará junto con la empresa en realizar aquellos cambios y modificaciones de contenidos, formato, etc., de la versión preliminar de **presentación técnica**, obteniendo como resultado la versión definitiva, es decir, la versión final cuyos criterios de calidad y contenidos han sido verificados por esta Oficina Comercial.

5º) Solicitud para desarrollar un seminario técnico en el BASD: La Oficina Comercial procederá a realizar la solicitud del seminario técnico en el BASD **únicamente cuando se disponga de la versión definitiva de la presentación técnica**, contando con el apoyo de la Silla para la organización y la difusión del *brownbag* entre los diferentes departamentos regionales y sectoriales más alineados con la temática del seminario, incluyendo la CoP correspondiente (*Community of Practice*).

6º) Realización de la presentación: La presentación podrá realizarse 4 semanas después de la solicitud, aunque la fecha final será coordinada en función de la agenda de trabajo de la propia Silla y la CoP correspondiente.

- V.** La Oficina Comercial incluirá en este servicio de apoyo logístico **una pequeña nota sectorial** sobre la temática/sector de la presentación técnica, que incluirá:
- Informe básico sobre el sector en el BASD.
 - Identificación de proyectos del BASD relacionados con la temática de la presentación.
 - Identificación de empresas filipinas susceptibles de estar interesadas en participar (por confirmar y valorar, caso a caso y según la predisposición del propio BASD a permitir a estos invitados externos participar).
- VI.** Preselección e invitación de **profesionales del BASD al brownbag** mediante el trabajo conjunto con Silla y de la CoP del BASD acorde con la temática.
- VII.** Preselección e invitación de los **posibles invitados externos al brownbag** (empresas y/o instituciones filipinas), con el apoyo de la Silla y la CoP del BASD acorde con la temática.
- VIII.** Organización de una **pequeña agenda de visitas** posterior al seminario técnico entre profesionales del BASD (entre 4 y 5 reuniones).
- IX.** Presencia y acompañamiento de al menos un miembro de la Oficina Comercial durante el seminario técnico.

- X.** El **coste final** de este Servicio de Apoyo Logístico varía en función al número de unidades de trabajo. Está estimado en 3 o más unidades de trabajo, dependiendo del tipo de sector y del volumen de trabajo que se espera vaya a realizar esta Oficina Comercial.

IMPORTANTE. La Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Manila se reserva el derecho de posponer, cancelar, modificar o eliminar contenidos en la propuesta del seminario técnico de las empresas españolas interesadas si los contenidos presentados no se ajustan a las instrucciones y/o la empresa no respeta el calendario de actividades de intercambio de información y actualización de los documentos. En estas situaciones, la Oficina Comercial podrá optar por posponer el servicio o bien cancelarlo y, en algunos casos, sin devolución del importe a la empresa interesada.

La Oficina Comercial recomienda encarecidamente que las empresas españolas interesadas en realizar un seminario técnico en el BASD contraten el “**Servicio de Apoyo Logístico**” del ICEX. No obstante, **esta actividad se puede solicitar directamente a la Silla.**

2) Solicitud directamente a través de la Silla del BASD

Para las empresas que opten por esta vía, el apoyo que desde la Oficina Comercial se brinda a las empresas españolas es el siguiente:

1. Facilitar a la empresa la información básica sobre cómo hacer un *brownbag*, que incluye, entre otros detalles, las instrucciones específicas sobre cómo elaborar una nota conceptual o **concept paper** y una **presentación técnica**.
2. Facilitar a la empresa la persona y los datos de contacto de la Silla en el BASD.
3. Si la empresa lo cree conveniente, de manera gratuita esta Oficina Comercial se ofrece a realizar una valoración general del **concept paper**, aportando sugerencias y comentarios que aseguren la calidad de la nota.
4. No se prevé la participación de miembros de esta Oficina Comercial en aquellos seminarios técnicos solicitados directamente por las empresas españolas a la Silla y cuyos documentos y contenidos no han sido elaborados con el apoyo de esta Oficina Comercial.

En cualquier caso, para aquellas empresas que deseen realizar esta actividad con sus propios medios y contactando directamente a la Silla, deberán de informar a la Oficina Comercial de Manila de su intención de realizar esta actividad y las fechas orientativas, ya que es preciso coordinar las agendas de trabajo de la Oficina, de la Silla (que incluye la representación de España y 5 países más) y de la CoP (*Community of Practice*) correspondiente (quienes reciben solicitudes de todas las Sillas del BASD).

4.5. Servicios de apoyo del Departamento Multilateral de la Oficina Económica y Comercial en Manila

Realizar una **aproximación adecuada al BASD** es imprescindible para lograr el éxito posterior sin malgastar recursos. Por este motivo, el Departamento Multilateral de la Oficina Comercial de Manila proporciona a las empresas españolas asesoramiento adaptado a sus conocimientos previos, y ofrece Servicios Personalizados de acuerdo con sus necesidades. Desde la formación básica sobre procedimientos y funcionamiento del BASD hasta la elaboración de agendas de reuniones, la Oficina Comercial de Manila presta su apoyo a las empresas españolas de diversas formas en todas las fases del proceso:

- **Información.** Mediante la publicación de materiales y la participación en seminarios y eventos informativos, la Oficina Comercial de Manila informa a empresas y consultores sobre los procedimientos de licitación, oportunidades de negocio, países de interés, sectores de interés, normativa interna, iniciativas del Banco, prioridades temáticas, etc. Esta información se facilita en parámetros amplios y generalistas, así como en detalle, mediante el análisis en profundidad de aspectos específicos de interés.
- **Formación.** Desde la Oficina de Manila se forma a las empresas y a los consultores españoles en función a su grado de conocimiento del BASD y sus sectores de alta especialización. La formación se realiza mediante el envío de documentación clave para superar “la curva de aprendizaje” en el BASD y posterior seguimiento hasta completar los conocimientos mínimos que la empresa ha de dominar para poder empezar a competir en licitaciones del BASD en condiciones similares a competidores veteranos y adjudicatarios.
- **Acompañamiento.** Mediante las misiones comerciales y los servicios personalizados, se acompaña a las empresas españolas en sus visitas a las oficinas centrales del BASD facilitando especialmente la primera visita. Se hace del mismo modo con participantes que visitan eventos organizados por el BASD en sus oficinas centrales o bien de otras IFIs en Manila.
- **Asesoramiento.** La Oficina de Manila ofrece el servicio de asesoramiento a las empresas y a los consultores españoles en todo el proceso formativo para superar la “curva de aprendizaje”, presentación de manifestaciones de interés y de ofertas, reclamaciones, etc.
- **Defensa de intereses.** La Oficina de Manila tiene el objetivo de defender los intereses de las empresas españolas frente al BASD, bien desde el punto de vista de reconocimiento de una empresa o sector específico hasta el aseguramiento de la más estricta implementación de los procesos de licitación y transparencia en adjudicaciones “conflictivas”.

- **Participación en eventos.** Tanto en eventos y actividades organizadas por el BASD y otras IFIS en Manila, como en España, mediante la asistencia de técnicos a programas formativos (Jornadas Técnicas en Mercados Internacionales), online (CONNECTA – Máster CECO Multilaterales), Parteneriados, etc.
- **Elaboración de documentación.** La Ofecome de Manila cuenta con una importante colección de documentos, guías, etc., que detallan el funcionamiento del BASD. Esta documentación es de especial interés para las empresas y consultores dado que facilita la comprensión de cómo trabaja el BASD, qué hacer y qué evitar para convertirse en un proveedor habitual en contratos de obra civil, adquisición de bienes y equipos y servicios.
- **Servicio de apoyo para la preparación de un *brownbag*.** Como se ha detallado en esta guía, la Ofecome de Manila ofrece un servicio específico de apoyo y asesoramiento a las empresas interesadas en preparar un *brownbag* en el BASD⁴⁹.

4.5.1. Otras actividades organizadas por la Ofecome de Manila

Entre las actividades habituales, destacan las misiones comerciales al BASD, bien de empresas individuales, bien agrupadas en Cámaras de Comercio. Estas misiones son especialmente útiles una vez se ha finalizado el proceso de acercamiento de la empresa al BASD, es decir, una vez se han superado las diferentes fases de la curva de aprendizaje y la firma cuenta con su informe interno. De esta manera, desde la Ofecome de Manila se ofrece una primera aproximación hacia los PO responsables del sector de actividad de la empresa, así como al personal de la Silla que representa a España.

Por otra parte, la Antena Multilateral de la Ofecome en Manila ofrece asistencia continua a las empresas que requieren ayuda o información en su proceso de acercamiento al Banco, valorando, en su caso, la oportunidad de ofrecer la elaboración de un Servicio Personalizado.

4.5.2. Actividades organizadas por ICEX

Una de las principales actividades son los Parteneriados Multilaterales, que son encuentros que desarrollan una agenda de reuniones y seminarios para empresas españolas e instituciones públicas de PMD (por tanto, potenciales AE de futuros proyectos con financiación del BASD u otras IFIs), para fomentar su conocimiento mutuo y explorar diferentes formas de colaboración. Se celebran de forma anual o bianual. Desde el año 2013 se han celebrado:

- 2013: Kazajstán
- 2014: Mongolia
- 2016: China y Vietnam
- 2017: Myanmar y Filipinas
- 2019: Bangladés
- 2022: Filipinas

⁴⁹ El contenido de este servicio está descrito con detalle en el apartado 4.4. de este documento.



- 2015: Bangladesh
- 2018: Uzbekistán

Finalmente, es preciso señalar los seminarios sobre financiación multilateral que imparte el Centro de Estudios Económicos y Comerciales (CECO) en Madrid, que se centran en mejorar el conocimiento de las empresas sobre las instituciones financieras internacionales.

4.5.3. Actividades organizadas por el BASD

El **Business Opportunities Fair (BOF)** es un evento anual que presenta a las empresas las principales orientaciones de los proyectos que van a ser aprobados en un breve espacio de tiempo por parte del *Board*. Se trata de la única actividad del Banco diseñada específicamente para las empresas, posibilitando además la creación de contactos con Agencias Ejecutoras y responsables de proyectos. Asimismo, la feria tiene como finalidad acercar a consultores y proveedores a los procedimientos de licitación de BASD para que puedan convertirse en proveedores de bienes y servicios en los proyectos financiados por esta Institución, de modo que se trata de una interesante plataforma para el *networking*. El informe de la 9ª edición del BOF puede consultarse [aquí](#).

El BASD organiza, además, eventos anuales sobre sectores específicos. En los últimos años, se han consolidado los eventos **Water Week** o **Asia Water Forum**, **Asia Clean Energy Forum** y **Transport Forum**, de los sectores aguas, energías renovables y transporte, respectivamente. Se trata de varias jornadas de seminarios y ponencias relacionados con la implicación que los proyectos de estos sectores tienen en el desarrollo de Asia. Las conferencias tratan temas como los últimos desarrollos tecnológicos, las necesidades planteadas por las AE o la evolución de proyectos financiados por el BASD u otros organismos multilaterales.

Debe tenerse en cuenta que estos foros, al contrario del BOF, no tienen un carácter eminentemente empresarial. Sin embargo, puede resultar muy interesante para realizar *networking* con AE, instituciones, y socios potenciales, así como para contactar a los PO más especializados en la materia, así como para conocer las últimas tendencias de los sectores representados.

Por último, la **Asamblea Anual del BASD o ADB's Annual Meeting**, que en 2018 se celebró en Manila, es una buena ocasión para conocer la Institución, aunque no es un evento diseñado para que las empresas creen contactos.

5. Anexo II: INTRODUCCION DE TECNOLOGIAS

5.1. El High-Level Technology Fund de Japón

Se trata de un fondo multidonante gestionado por la Oficina de Cofinanciación del BASD y “monitoreado” por su principal donante, Japón, con una aportación de 20 millones de dólares. Se estableció en abril de 2017. Tiene por objetivo la financiación, mediante donaciones, de la integración de tecnologías de alto nivel y de soluciones innovadoras en proyectos cofinanciados por el BASD tanto en su ventanilla pública como en su ventanilla privada, en todas las fases del ciclo del proyecto, desde la identificación a la implementación y la operación. El fondo potencia la adopción de tecnologías de alto nivel como respuesta a los desafíos en materia de desarrollo de los países miembros receptores del BASD. Para más información

Prioridades. Las prioridades del fondo son amplias, centrándose en el uso de los fondos para un amplio abanico de tecnologías innovadoras y de soluciones que faciliten el desarrollo tecnológico y/o la réplica de la tecnología a desarrollar en el país receptor.

Actividades elegibles. Serán financiables aquellas tecnologías de alto nivel o de soluciones innovadoras que cumplan, al menos, uno de los siguientes elementos:

- Implice una mejora de la eficiencia, la productividad, la calidad, la funcionalidad y/o el acceso a la prestación de servicios;
- Responda a aspectos relacionados con la mitigación del cambio climático, métodos o técnicas, así como el uso de equipamiento o materiales de construcción nuevos y mejorados, operaciones y mantenimiento;
- Aporte una reducción en los costes sociales y medioambientales;
- Reduzca el coste del ciclo de vida (del producto, la obra, el bien o el servicio), incremente la durabilidad y mejore el rendimiento en el largo plazo;
- Fomente la posibilidad de replicar de las tecnologías de alto nivel y de las oportunidades que ofrece;
- Fomente sinergias e incremente la capacidad de crecimiento y el impacto mediante colaboraciones multisectoriales.

Sectores prioritarios. Con vistas a asegurar el uso de los fondos estratégicamente, las tecnologías elegibles para ser financiadas mediante este fondo deberán de incluirse en un listado de tecnologías que se actualizará de manera anual. Todos los sectores son elegibles, aunque inicialmente se percibirían con mejores expectativas de formar parte de este listado, tecnologías relacionadas con los sectores de la energía, el transporte, el desarrollo urbano y el agua.

→ **Energía:**

- Tecnologías de mitigación de cambio climático/tecnologías de adaptación al cambio climático
- Tecnologías de reducción de contaminantes atmosféricos.
- Tecnologías de redes inteligentes - Smart Grid
- Eficiencia energética
- Energía renovable
- Herramientas de planificación energética avanzadas y análisis (GIS)
- Waste-to-energy

→ **Transporte:**

- Tecnologías para metodologías eficientes de construcción y materiales
- Tecnologías para la gestión de activos de transporte
- Vehículos con tecnologías basadas en la reducción de las emisiones y la eficiencia
- Mejoras en eficiencia de las carreteras y seguridad vial
- Tecnologías para el monitoreo de tráfico, gestión de datos, información de tráfico, sistemas de pago inteligente en transporte
- Tecnologías para la movilidad compartida y nuevas fórmulas sostenibles
- Tecnologías para facilitar la movilidad como una plataforma de servicio y modelo de negocio
- Tecnologías de aplicaciones para el análisis, modelo y big data sobre el tráfico

→ **Agua:**

- Adaptación al cambio climático (sequías e inundaciones)
- Sistemas de irrigación y de fertilización altamente eficientes
- Sistemas de irrigación presurizados
- Gestión de la calidad del agua (incluyéndose acuíferos)
- Sensores remotos para la contabilización del agua y la productividad

→ **Desarrollo Urbano:**

- Uso satelital, sensores remotos, y sistemas GIS para la planificación, gestión de activos y mantenimiento
- Suministro de agua potable: tecnologías de tratamiento como nanotecnología, gestión de aguas negras, desalinización
- Gestión de aguas residuales: tecnologías de tratamiento como nanotecnología, gestión de aguas negras, desalinización
- Tecnologías de ciudades inteligentes
- Gestión de residuos sólidos
- Drenaje urbano: Sistemas de alerta tempranos, anticipación a inundaciones, y gestión
- Gestión del suministro urbano y pérdidas del sistema
- Gestión de aguas residuales urbanas

Uso de los fondos. El objetivo de este fondo es trabajar conjuntamente con empresas altamente capacitadas mediante la incorporación de la tecnología en proyectos del BASD. Las tecnologías

incorporadas deberán de ser nuevas en el país donde se ejecute el proyecto, pero no deberán ser tecnologías nuevas a nivel mundial, es decir, tecnologías probadas en países donde aún no se han implementado.

En el momento de la introducción de una nueva tecnología mediante proyectos auspiciados por el BASD, se generan costes adicionales. Por ejemplo, en un PMD que no haya realizado con anterioridad un proyecto de energía solar concentrada, la agencia ejecutora incurrirá en costes relacionado con:

- Una tecnología desconocida
- Muestras o análisis previos a la incorporación de esa tecnología
- Mediante la introducción de cursos y otros servicios de capacitación
- Aportando ejemplos y modelos
- Introduciendo pruebas piloto
- Incorporando otros gastos asociados con la definición, los parámetros de evaluación a incluir en los pliegos, la propia evaluación de las ofertas en base a la incorporación de esta nueva tecnología implica, etc.

El HLTF aporta hasta un máximo de 5 millones de dólares por actuación en formato de donación para cubrir estos elementos del proyecto del BASD que asegure la incorporación de la tecnología. Es decir, el HLTF de Japón, mediante donaciones, tiene por objetivo la incorporación de nuevas/altas tecnologías para el país receptor reduciendo los costes asociados a dicha introducción de tal forma que no suponga un gasto añadido, y así equiparar en términos de “coste” en ese mismo proyecto el uso de tecnologías convencionales y probadas versus la incorporación de tecnologías de mayor valor añadido, novedosas, probadas, etc., en ese PMD.

El gestor de este fondo en el BASD es el Departamento de Estrategia y Políticas (*Strategy and Policy Department*). La contribución total actual (en el momento de la elaboración de este documento) es de 92,2 millones de dólares, y en 2022, Japón adoptó unos compromisos adicionales de 10,6 millones de dólares.

El proceso para el uso de este tipo de apoyo de incorporación de nuevas tecnologías mediante el HLTF comienza con la presentación de dicha tecnología al grupo de sectores temáticos correspondiente (hay un total de 5 en el BASD), donde se presenta su uso específicamente en el país detectado, proporcionando una presentación de la tecnología para su revisión por parte de este grupo de expertos. Posteriormente, se realizan una serie de consultas entre los países donantes del fondo (en la actualidad únicamente Japón), para el uso de fondos en la propuesta presentada. Aquellas propuestas presentadas por empresas de la nacionalidad de los donantes del fondo tendrán prioridad a la hora del uso del mismo, es decir, empresas japonesas, pero no está cerrado únicamente a esta nacionalidad, ya que las aportaciones de fondos en el BASD son desligadas.

La tecnología a incorporar deberá de figurar en la documentación conceptual del proyecto antes de que sea publicado en el COBP. Los estudios de previabilidad también podrán ser financiados por el HLTF y podrán ser propuestos por las propias empresas. Las empresas que presenten su propuesta

y sean adjudicatarias del estudio de previabilidad, podrán participar en contrataciones posteriores asociadas al proyecto, motivo por el cual, el uso de este fondo es especialmente interesante para posicionar la tecnología de la empresa en las fases iniciales con vistas a ser adjudicatarios de los contratos posteriores, cuyos pliegos estarían, idealmente, mejor alineados con las características y el potencial de la empresa.

En un segundo escenario, si la empresa que propone el uso de una tecnología específica resultara ser la única empresa con dicha tecnología, sería de interés para el propio BASD la adjudicación directa o *direct contract* mediante la metodología de contratación de suministrador único o SSS (*Single Source Selection*).

Para obtener más información sobre este fondo, así como para conocer sus proyectos financiados, se recomienda visitar su página oficial en este [enlace](#).

5.2. Los Acuerdos de Asociaciones para el Conocimiento en operaciones de Asistencia Técnica

Los Acuerdos de Asociaciones para el Conocimiento -AAC- (*Knowledge Partnership Agreements*, KPA) se basan en la creación de sinergias mediante una red de expertos, una asociación o bien una organización, que tienen un objetivo común y cuyos miembros colaboran y contribuyen con su conocimiento, experiencia, recursos y redes.

Desde el punto de vista del BASD, el interés en participar como miembro en este tipo de acuerdos de asociaciones para el conocimiento (AAC) supone:

- Asistir con sus objetivos de desarrollo regional y con sus clientes (países).
- Aplicación de experiencia técnica y conocimiento específico, modelo de gestión, soluciones, capacidades, etc., del socio que puedan ser susceptibles para generar conocimiento y favorecer soluciones en operaciones del propio BASD.
- Mantener un contacto más activo en materia de actualizaciones que se producen en el conocimiento y las teorías a nivel internacional.
- Asimismo, estas asociaciones suponen una plataforma para diseminar y dar a conocer el propio conocimiento y las capacidades del Banco.
- Realización de operaciones de testeo y de validación de soluciones, sistemas, etc., mediante el socio.
- Mayor apalancamiento de fondos financieros, aportaciones en especie, etc.
- Promoción de la innovación en las operaciones del Banco.
- Apoyo en materia de anticipación conceptual en futuras operaciones del Banco.

En cuanto a los beneficios que puede aportar para un asociado formar parte de una AAC con el BASD, destaca el hecho de beneficiarse de la experiencia y ventaja competitiva adquirida por este banco en los países donde opera. Esto implica un posicionamiento de cara a los países donde

opera, tomando ventaja de la positiva percepción que el cliente (los países) suele tener del banco y haciendo uso de su experiencia y conocimiento local y frente a las instituciones.

La diferencia entre un asociado tecnológico y un consultor que licita a un contrato de consultoría reside en que el asociado tecnológico acuerda de manera conjunta con el BAsD los objetivos de la asociación (el consultor licita sobre unos objetivos dados en los TOR) junto a los resultados esperados específicos de la colaboración, los cuales también se acuerdan por las dos partes. En cuanto al proceso de **constitución de una Asociación de Conocimiento**:

FIGURA 18. Pasos para constituir una Asociación de Conocimiento en el BAsD



Fuente: (BAsD, 2018). Elaboración propia.

En los Acuerdos de Asociaciones de Conocimiento (AAC), el BAsD determinará la contribución total que realiza como asociado, tasando esta contribución en relación a los objetivos a cubrir y los resultados esperados para alcanzarlos. Dado que este tipo de resultados no se prevén pueda ser cotizables en el mercado, la tasación deberá de ajustarse a los parámetros estipulados por ambas partes: BAsD *-mediante sus expertos-* y el candidato potencial. Inicialmente, la contribución del BAsD en AC **no podrá superar los 100.000 dólares**. A continuación, se muestra un cuadro resumen de los Acuerdos de Asociaciones para el Conocimiento:



¿QUE SON LOS AAC?:

- Se trata de acuerdos de cooperación con objetivos comunes en materia de desarrollo y disseminación de conocimiento.
- Los miembros que lo componen desean colaborar y contribuir con su conocimiento, experiencia, recursos y redes desarrolladas.

¿CUAL ES EL OBJETO DE LOS AAC?: Una vez identificada la necesidad tecnológica, buscar las sinergias entre los socios para, de manera conjunta y coordinada, poder alcanzar los resultados esperados de la asociación. El objetivo **nunca es económico.**

VENTAJAS PARA EL BASD.

- Acceso a experiencia y conocimiento y últimas novedades.
- Capacidad de implementación. de generar conocimiento, de aplicar soluciones.
- Disseminación y divulgación de soluciones, sistemas, conocimiento.
- Testeo, comprobación, validación.
- Promover herramientas de innovación en la actividad del BASD.
- Promover soluciones entre los clientes del BASD.
- Proveer de soluciones en futuros proyectos del BASD.

VENTAJAS PARA EL SOCIO TECNOLÓGICO

- Beneficiarse del conocimiento del BASD en los países donde opera y su red de oficinas.
- Acceso a las agencias ejecutoras e implementadoras habituales de los PMD.

Identificación de la necesidad tecnológica.

¿QUIÉN LOS COMPONE?

Lo componen al menos 2 socios: *El BASD + socio.*

Aprobación de la financiación (TA) por el vicepresidente.

Identificación del socio tecnológico

Determinación de los resultados de la AAC

Revisión y aprobación del socio candidato.

PROCESO DE DETERMINACION DE LOS RESULTADOS.

Un AAC busca, mediante la cooperación tecnológica obtener unos resultados determinados previamente en la fase de la definición del acuerdo de cooperación. Estos resultados son determinados de manera conjunta entre el BASD (diferentes expertos de diferentes departamentos y unidades) y el socio.

¿CÓMO SE IDENTIFICAN?

- La línea habitual es mediante la identificación de una necesidad tecnológica que el BASD no puede aportar/developar por sí mismo.
- Esta identificación puede producirse en los departamentos operativos o en los transversales.
- También de manera proactiva se puede “general” la necesidad mediante la presentación de las capacidades tecnológicas concretas de un candidato alineándose éstas a las carencias observadas en ella operativa del BASD.

PERFIL DEL SOCIO TECNOLÓGICO

- Universidades
- Institutos de investigación
- Think Tanks
- Gobiernos (nacional/local)
- ONGs u otros, por ejemplo, empresas.

SELECCIÓN/REVISIÓN/APROBACIÓN SOCIO.

- Se trata de un proceso interno del BASD.(KPNP)
- El socio tiene el perfil que se requiere, los conocimientos técnicos necesarios, cumple con los criterios de gestión contable y no existen situaciones de conflicto de interés.

La **principal ventaja** consiste en posicionar el conocimiento y/o tecnología y/o sistemas de trabajo entre las principales entidades y agencias gubernamentales de los PMD donde el BASD desarrolla su actividad, ventaja que sin embargo produce una verdadera repercusión si queda englobada dentro de una **estrategia de internacionalización del socio tecnológico** más amplia.

Montante: **hasta 100.000 USD.** A pesar de ser una TA, no se licita. El adjudicatario de la TA- AAC es el socio.

6. BIBLIOGRAFÍA

- BAsD. (agosto de 1966). *Agreement Establishing the AD (ADB Charter)*. Recuperado el 2018, de <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/32120/charter.pdf>
- BAsD. (septiembre de 2012). *Public-Private Partnership Operational Plan 2012-2020*. Recuperado el 2018, de <https://www.adb.org/documents/public-private-partnership-operational-plan-2012-2020>
- BAsD. (2 de mayo de 2015). *ADF-OCR Merger to Boost Support for Region's Poor*. Recuperado el 2018, de ADB's News Releases: <https://www.adb.org/news/adf-ocr-merger-boost-support-region-s-poor>
- BAsD. (marzo de 2015). *Integrity Principles and guidelines*. Recuperado el agosto de 2018, de <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/32131/integrity-principles-guidelines.pdf>
- BAsD. (diciembre de 2016). *User's guide to prequalification of bidders*. Recuperado el 2018, de <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/32258/spqd-prequalification-bidders.pdf>
- BAsD. (abril de 2017). *ADB Procurement Policy: Goods, Works, Nonconsulting and Consulting Services*. Recuperado el 2018, de Banco Asiático de Desarrollo : <https://www.adb.org/sites/default/files/adb-procurement-policy.pdf>
- BAsD. (noviembre de 2017). *Budget of the Asian Development Bank 2018*. Obtenido de <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/388026/adb-budget-2018.pdf>
- BAsD. (abril de 2017). *Procurement Regulations for ADB Borrowers: Goods, Works, Nonconsulting and Consulting Services*. Recuperado el 2018, de Banco Asiático de Desarrollo: <https://www.adb.org/sites/default/files/procurement-regulations-adb-borrowers.pdf>
- BAsD. (junio de 2018). *Consultant's Guide to selection of Consulting Services for ADB Borrowers: Standard Request for Proposals*. Obtenido de Banco Asiático de Desarrollo: <https://www.adb.org/documents/selection-consulting-services>
- BAsD. (agosto de 2018). *Documents for Recruitment of Firms and Individual Consultants by Executing Agencies*. Obtenido de Banco Asiático de Desarrollo: <https://www.adb.org/documents/recruitment-firms-individual-consultants-executing-agencies>
- BAsD. (julio de 2018). *Estrategia 2030*. Obtenido de Banco Asiático de Desarrollo: <https://www.adb.org/documents/strategy-2030-prosperous-inclusive-resilient-sustainable-asia-pacific>
- BAsD. (junio de 2018). *Guidance Notes on Procurement: Consulting Services Administered by ADB Borrowers*. Recuperado el 2018, de Asian Development Bank: <https://www.adb.org/documents/consulting-services>



- BAsD. (junio de 2018). *Guidance Notes on Procurement: Open Competitive Bidding*. Recuperado el 2018, de Banco Asiático de Desarrollo: <https://www.adb.org/sites/default/files/open-competitive-bidding.pdf>
- BAsD. (junio de 2018). *Guidance Notes on Procurement: Principle of Quality*. Obtenido de Banco Asiático de Desarrollo: <https://www.adb.org/sites/default/files/procurement-quality.pdf>
- BAsD. (junio de 2018). *Guidance Notes on Procurement: Principle of Value for Money*. Recuperado el 2018, de Banco Asiático de Desarrollo: <https://www.adb.org/documents/procurement-value-money>
- BAsD. (25 de abril de 2018). *Information Statement 2018*. Obtenido de Asian Development Bank: <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/417506/information-statement-2018.pdf>
- BAsD. (2019). *Strategy 2030 Operational Plans Overview*. Obtenido de Strategy 2030 Operational Plans Overview: <https://www.adb.org/documents/strategy-2030-operational-plans-overview>
- BAsD. (2022). *Procurement Staff Instructions*. Obtenido de ADB-Administered Procurement of Consulting Services: <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/545721/procurement-staff-instructions-complete.pdf>
- BAsD. (2023). *Asian Development Bank's Annual Report 2022*. Obtenido de Operational Data: <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/872636/adb-annual-report-2022.pdf>
- Manila, O. E. (enero de 2012). *Banco Asiático de Desarrollo. Guía práctica para las empresas*. Obtenido de <http://www3.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4569599>

ICEX

Si desea conocer todos los servicios que ofrece ICEX España Exportación e Inversiones para impulsar la internacionalización de su empresa contacte con:

Ventana Global

900 349 000 (9 a 18 h L-V)
informacion@icex.es

www.icex.es



ICEX España
Exportación
e Inversiones