

<b>Introducción</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>LA OPERATIVA E IDENTIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS MULTILATERALES</b>	<b>27</b>
<b>1. La operativa de los proyectos multilaterales</b>	<b>29</b>
1.1 Introducción a los organismos multilaterales de desarrollo (OMD)	29
1.1.1 ¿Qué entendemos por proyectos de los OMD?	31
1.2 ¿Qué es un proyecto de desarrollo?	32
1.3 Introducción al ciclo del proyecto	35
1.4 Las fases del ciclo del proyecto	39
1.4.1 Programación indicativa	39
1.4.2 Identificación	41
1.4.3 Preparación o formulación	42
1.4.4 El marco lógico	44
1.4.5 Financiación	46
1.4.6 Ejecución	47
1.4.7 Monitoreo y evaluación	49
1.4.8 Oportunidades de negocio en las fases del ciclo del proyecto	49
<b>2. La identificación de proyectos multilaterales</b>	<b>53</b>
2.1 Principio general de publicidad y transparencia	55
2.2 La ayuda externa de la Unión Europea	66
2.2.1 Características generales de la ayuda al desarrollo de la UE	66
2.2.2 Búsqueda de oportunidades de negocio	72
2.3 Los bancos de desarrollo	77
2.3.1 Características generales de la financiación de los bancos de desarrollo	77
2.3.2 Búsqueda de oportunidades de negocio	78

2.4	Las Naciones Unidas	85
2.4.1	Características generales de la ayuda a la cooperación del sistema de Naciones Unidas	85
2.5	La ayuda bilateral	89
2.5.1	Los Fondos de Consultoría Españoles (FCE)	90
2.5.2	Millennium Challenge Corporation (MCC)	92
2.5.3	La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)	93
2.5.4	Otros	94
2.6	Otras fuentes	96
2.6.1	<i>UN Development Business</i> (UNDB) y <i>Development Gateway Market</i> (DGMarket)	96
2.6.2	DEVEX	97
2.7	Instrumentos públicos de apoyo a las empresas españolas. ICEX	97
2.8	Los portales de compra de diferentes gobiernos de países	99

## **CAPÍTULO 2**

### **LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE APROXIMACIÓN A LOS PROYECTOS MULTILATERALES DE DESARROLLO**

#### **1. La estrategia empresarial para participar en proyectos multilaterales de desarrollo**

1.1	Introducción al mercado de proyectos multilaterales de ayuda al desarrollo	103
1.2	Las diferentes fases y actividades de seguimiento y la actividad de la empresa	107
1.3	El autodiagnóstico previo y la decisión estratégica de participar	110
1.4	El análisis DAFO	112
1.5	El aprovechamiento de las ventajas competitivas	117

1.6 El plan de negocio	120
1.6.1 Contenido del plan de negocio	121
1.6.2 Organización y medios	123
1.6.3 Objetivos y actividades	125
1.6.4 Criterios de selección de mercados	128
1.6.5 Acuerdos de colaboración y alianzas	133
<b>2. Criterios de selección de proyectos</b>	<b>135</b>
2.1 Procedimiento	136
2.2 Filtros	138
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>LOS SISTEMAS DE ADQUISICIONES Y LA POLÍTICA DE ALIANZAS</b>	<b>143</b>
<b>1. Mecanismos de adquisiciones y contratación de los OMD</b>	<b>145</b>
1.1 Procedimientos de contratación pública de la Unión Europea	148
1.1.1 Procedimiento abierto	149
1.1.2 Procedimiento restringido	149
1.1.3 Procedimiento negociado en régimen competitivo	151
1.1.4 Contrato marco	151
1.1.5 Sistema dinámico de compra	152
1.1.6 Diálogo competitivo	152
1.1.7 Procedimiento negociado	153
1.2 Procedimientos de contratación pública en los Bancos de Desarrollo	154
1.2.1 Adquisición de bienes y obras	154
1.2.2 Contratación de consultoría y asistencia técnica (AT)	160
1.3 Procedimientos de contratación pública de Naciones Unidas	168
1.3.1 Métodos competitivos	169
1.3.2 Métodos de adquisiciones	170

<b>2. La cooperación empresarial</b>	<b>172</b>
2.1 Estrategia de alianzas	172
2.2 Conveniencia de constituir consorcios	177
2.3 Acuerdo y contrato del consorcio	184
2.3.1 Sin forma jurídica	184
2.3.2 Con forma jurídica	191
2.3.3 Consorcios mixtos	195
<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>EL PROCESO DE ADQUISICIONES</b>	<b>199</b>
<b>1. Expresión de interés y precalificaciones</b>	<b>201</b>
1.1 Características de una expresión de interés	205
1.2 Formulario de precalificación	206
1.3 Contenido habitual de las expresiones de interés	209
1.3.1 Carta de presentación	210
1.3.2 Datos generales	210
1.3.3 Descripción de actividad	211
1.3.4 Referencias	212
1.3.5 Currículum vitae del equipo profesional de la empresa	213
1.3.6 Documentación legal	213
1.3.7 Declaraciones o certificaciones	214
1.3.8 Documentación y ratios económico-financieras	215
1.3.9 Certificados de cumplimiento de contratos	216
1.3.10 Otros documentos	217
1.3.11 Estandarización y disponibilidad de la documentación propia	217
1.3.12 Comprobaciones durante la fase de preparación de la precalificación	218

1.4	Distintos formatos de expresión de interés	223
1.4.1	Unión Europea	223
1.4.2	Bancos de desarrollo	225
1.4.3	Naciones Unidas	231
<b>2.</b>	<b>El expediente de licitación o pliegos</b>	<b>234</b>
2.1	La carta de invitación	236
2.2	Instrucciones a los licitantes: condiciones particulares	237
2.2.1	Contenido	238
2.2.2	Elegibilidad	240
2.2.3	Conflicto de intereses	244
2.2.4	Cláusulas deontológicas: fraude y corrupción	246
2.2.5	Validez de la propuesta	247
2.2.6	Aclaraciones, información complementaria y enmiendas a los documentos	248
2.2.7	Idioma	249
2.2.8	Impuestos	249
2.2.9	Propuesta técnica para el caso de servicios o AT: forma y contenido	250
2.2.10	Propuesta técnica para el caso de bienes: forma y contenido	254
2.2.11	Propuesta técnica para el caso de obras: forma y contenido	256
2.2.12	Propuestas de precio	257
<b>3.</b>	<b>Los términos de referencia y las especificaciones técnicas</b>	<b>259</b>
3.1	Términos de referencia para servicios o asistencia técnica	261
3.1.1	Información general	262
3.1.2	Objetivos del contrato	263
3.1.3	Hipótesis y riesgos	263
3.1.4	Ámbito de las actividades	264
3.1.5	Logística y calendario	264
3.1.6	Requisitos	265

3.1.7	Informes	265
3.1.8	Evaluación de las propuestas	266
3.2	Especificaciones técnicas para bienes y obras	266
3.2.1	Bienes	266
3.2.2	Obras	271
 <b>CAPÍTULO 5</b>		
<b>LOS PROYECTOS DE ASISTENCIA TÉCNICA</b>		<b>281</b>
 <b>1. Introducción</b>		<b>283</b>
 <b>2. Cuestiones iniciales que hay que considerar antes de preparar la oferta</b>		<b>287</b>
2.1	El sistema de calidad como fundamento de partida	287
2.2	La decisión de participar y la modalidad	289
2.3	La identificación y anticipación de riesgos	293
2.3.1	Riesgos y supuestos	297
2.4	Investigación sobre el cliente y el proyecto	299
 <b>3. Programación y medios para la preparación de ofertas</b>		<b>301</b>
3.1	Ratificación de la decisión de la empresa y compromiso de medios para preparar la oferta	302
3.2	Diseño del plan de acción	303
3.3	Organización del equipo y asignación de responsabilidades	304
3.4	Cronograma de actividades e información disponible internamente	307
3.5	Las prioridades en el trabajo que se va a realizar	309
 <b>4. Análisis de pliegos</b>		<b>310</b>
4.1	La distribución de los pliegos entre los miembros del equipo y la resolución de dudas	310
4.2	La tormenta de ideas	312

4.3	Análisis de los métodos de selección y de evaluación de ofertas	312
4.4	Conclusiones del análisis de pliegos	314
<b>5.</b>	<b>La preparación de la oferta técnica</b>	<b>316</b>
5.1	Condiciones básicas que debe cumplir toda buena oferta	316
5.2	Guión	318
5.3	Aspectos metodológicos clave	320
5.4	Sugerencias para la redacción de la propuesta	321
<b>6.</b>	<b>Contenido de la oferta de asistencia técnica o consultoría</b>	<b>324</b>
6.1	Razonamiento/fundamento	325
6.1.1	Antecedentes	326
6.1.2	La comprensión del problema y los comentarios a los TDR	326
6.1.3	Los objetivos generales y específicos	327
6.1.4	Atención a supuestos percibidos e hipótesis establecidas	327
6.1.5	Factores críticos de éxito	328
6.2	Estrategia: descripción del enfoque técnico y metodología	328
6.3	Cronograma y calendario de actividades	333
6.3.1	Diagrama de ejecución de cronograma de días de trabajo por persona	333
6.3.2	Entregables	334
6.4	Equipo de proyecto y estructura de gestión y management	336
6.5	Marco lógico	340
<b>7.</b>	<b>La oferta económica</b>	<b>345</b>
7.1	Generalidades	345
7.1.1	Sobre los costes	346
7.1.2	Aspectos relevantes	347
7.1.3	Forma de presentación de la oferta económica	349

7.2 Preparación y modalidades	351
7.2.1 Ofertas sin competencia o con competencia restringida	351
7.2.2 Ofertas en régimen competitivo	351
7.2.3 Contratos basados en honorarios de expertos	353
7.2.4 Cumplimentación de formularios	354
<b>8. Revisión, comprobación y entrega de la oferta</b>	<b>361</b>
8.1 Revisión y comprobación	361
8.2 Presentación de la oferta	365
<b>9. Recomendaciones finales</b>	<b>369</b>
<b>CAPÍTULO 6</b>	
<b>LOS PROYECTOS DE BIENES Y OBRAS</b>	<b>371</b>
<b>1. Particularidades de las adquisiciones de bienes y obras</b>	<b>373</b>
<b>2. Los trabajos iniciales</b>	<b>380</b>
2.1 Decisión de participar y modalidad	383
2.2 Asignación de responsabilidades	385
<b>3. Método de trabajo</b>	<b>388</b>
3.1 Investigación sobre el proyecto	388
3.2 Asignación de tareas	390
3.3 Cronograma de preparación de oferta	391
3.4 Aspectos relevantes para la preparación de la oferta	391
3.5 Atención al mecanismo de evaluación	394



<b>4. La oferta técnica</b>	<b>398</b>
4.1 Introducción	398
4.2 La regla de la nacionalidad y del origen	400
4.3 Selección de proveedores y subcontratistas	402
4.4 Información relevante de la empresa	404
4.5 En relación con el contenido	405
4.5.1 Memoria descriptiva	405
4.5.2 Alternativas y excepciones a lo exigido en el pliego	409
4.5.3 Servicios que se van a prestar sobre los suministros	410
4.5.4 Cronograma y calendario de actividades	410
4.5.5 Referencias empresariales, autorización de fabricantes y representación local	412
4.5.6 Equipos humanos y materiales del proyecto	413
4.6 Criterios de evaluación de la propuesta técnica	415
<b>5. La oferta económica</b>	<b>420</b>
5.1 Reflexión inicial	420
5.2 Preparando la oferta económica	421
5.2.1 Equipos, proveedores y servicios técnicos	421
5.2.2 Equipos y servicios no técnicos	422
5.2.3 Costes	424
5.2.4 Riesgos	428
5.2.5 Determinación del precio de la oferta: el escandallo	430
5.2.6 Garantías económicas y técnicas	434
5.2.7 Impuestos	438
5.2.8 Moneda, validez y forma de pago	441
5.2.9 Cumplimentación de formularios	443

<b>6. Revisión y entrega de la oferta</b>	<b>451</b>
6.1 Lista de comprobación general	452
6.2 Lista de comprobación aspectos formales	452
6.3 Comprobaciones en la documentación técnica	453
6.4 Comprobaciones en la documentación administrativa	454
6.5 Comprobaciones en materia de garantías de calidad	455
6.6 Comprobación sobre los servicios conexos	455
6.7 Comprobaciones en la documentación económica	455
6.8 Presentación de la oferta	456
<b>7. Recomendaciones</b>	<b>460</b>
<b>CAPÍTULO 7</b>	
<b>EVALUACIÓN, ADJUDICACIÓN, NEGOCIACIÓN Y FIRMA DEL CONTRATO</b>	<b>461</b>
<b>1. El proceso de evaluación y adjudicación</b>	<b>463</b>
<b>2. El proceso de proyectos de la Unión Europea</b>	<b>466</b>
2.1 El Comité de Evaluación	467
2.2 Recepción de las ofertas	468
2.3 Contratos de asistencia técnica	469
2.3.1 Conformidad administrativa	470
2.3.2 Conformidad técnica	470
2.3.3 Evaluación de las ofertas financieras	474
2.3.4 Conclusiones del Comité de Evaluación	475
2.4 Contratos de suministros y obras	475
2.4.1 Conformidad administrativa	476
2.4.2 Conformidad técnica	477

2.4.3	Formularios y otra documentación	478
2.4.4	Evaluación financiera	480
2.4.5	Elección del adjudicatario	481
2.5	Procedimiento común para asistencia técnica, bienes y obras	483
2.5.1	Finalización	483
2.5.2	Notificación y entrada en vigor	484
2.6	Procedimientos especiales de adjudicación	486
<b>3.</b>	<b>El proceso en los bancos de desarrollo</b>	<b>489</b>
3.1	El comité de evaluación	490
3.2	Recepción de ofertas	491
3.3	Contratos de asistencia técnica	492
3.3.1	Evaluación de la calidad	492
3.3.2	Evaluación del coste	495
3.3.3	Evaluación combinada de la calidad y el coste	496
3.3.4	Selección de la empresa ganadora	497
3.4	Suministros y obras	497
3.5	Aspectos comunes en asistencia técnica, bienes y obras	499
3.6	Adjudicación	500
3.7	Procedimientos especiales de adjudicación	501
<b>4.</b>	<b>El procedimiento en proyectos de Naciones Unidas</b>	<b>503</b>
4.1	Comité de Evaluación	504
4.2	Recepción y apertura de ofertas	504
4.3	Evaluación y selección de la mejor oferta	506
4.4	Adjudicación	507
4.5	Procedimientos especiales	508

<b>5. Negociación de la oferta entre órgano de contratación y empresa adjudicataria</b>	<b>511</b>
5.1 La negociación desde la perspectiva de la empresa	512
5.2 Negociaciones del contrato	513
5.3 Contenido de la negociación	514
5.3.1 Alcance	516
5.3.2 Contribución del beneficiario	517
5.3.3 Condiciones de entrega y aceptación	518
5.3.4 Precios y condiciones de pago	519
5.3.5 Ruptura de la negociación	519
5.4 Perfeccionamiento de la financiación y entrada en vigor del contrato	521
5.5 Cancelación de la licitación	522
<b>6. El contrato</b>	<b>524</b>
6.1 Comentarios sobre algunas cláusulas relevantes del contrato	525
6.2 Condiciones particulares	528
6.3 Condiciones generales	529
6.4 Tipos de contratos	529
<b>CAPÍTULO 8</b>	
<b>LA GESTION INTEGRADA DE PROYECTOS MULTILATERALES</b>	<b>535</b>
<b>1. Introducción a la gestión de proyectos de desarrollo</b>	<b>537</b>
<b>2. La importancia de una metodología para la ejecución de proyectos</b>	<b>544</b>
<b>3. Etapas (o grupos de procesos) de la ejecución del proyecto</b>	<b>549</b>
3.1 La tarea de inicio del proyecto	551
3.2 La tarea de planificación de la ejecución	555

3.3	La ejecución: desarrollo y control	557
3.3.1	Factores claves que se han de monitorizar y controlar	558
3.3.2	Órdenes de cambio	559
3.3.3	Análisis y control de los rendimientos	559
3.3.4	Análisis económico por fases e hitos	560
3.3.5	Análisis de la producción	560
3.3.6	Análisis de costes acumulados y pendientes	561
3.3.7	Análisis económico del proyecto	562
3.4	El cierre del proyecto	563
3.4.1	Entrega de los productos, servicios e informes finales	564
3.4.2	Recepciones provisionales y definitivas del proyecto y las actas correspondientes	565
3.4.3	Carta o certificado de finalización y buena ejecución del proyecto	567
3.4.4	Presentación al cliente de las últimas facturas y su cobro	567
3.4.5	Recuperación de los avales y garantías financieras	568
3.4.6	Pagos finales a consultores y subcontratistas	568
3.4.7	Liquidación de los aspectos fiscales en el país del proyecto	569
3.4.8	Liquidación del consorcio y reparto de beneficios	569
3.4.9	Lecciones aprendidas	569
3.4.10	Archivo documental e informático de toda la información generada	570
3.4.11	Elaboración de la referencia técnica del proyecto y su incorporación a la base de datos de la empresa	570
<b>4.</b>	<b>Áreas de gestión del proyecto</b>	<b>571</b>
4.1	Gestión de la integración	573
4.2	Gestión del alcance	576
4.3	Gestión del tiempo	578
4.3.1	Diagrama de Gantt	581
4.3.2	Método del camino crítico ( <i>critical path method, CPM</i> )	584
4.3.3	Método de la cadena crítica ( <i>critical chain method</i> )	584
4.3.4	Método PERT ( <i>program evaluation and review technique</i> )	585

4.4	Gestión de costes	587
4.4.1	Preparación del presupuesto	587
4.4.2	Curva de costes del proyecto	590
4.4.3	Programación de los flujos de caja	591
4.4.4	<i>Earned Value Management</i> (EVM)	592
4.5	Gestión de la calidad	593
4.6	Gestión de recursos humanos	595
4.6.1	Organigrama del proyecto	597
4.6.2	Equipo de proyecto	598
4.6.3	Jefe de proyecto	599
4.6.4	Director de proyecto	600
4.6.5	Matriz de roles y funciones	600
4.7	Gestión de las comunicaciones	602
4.7.1	Matriz de comunicación	603
4.7.2	Calendario de reuniones y eventos	604
4.8	Gestión de riesgos	605
4.8.1	Mapa de riesgos	608
4.8.2	Matriz de riesgos	610
4.9	Gestión de suministros de bienes y servicios	611
<b>GLOSARIO SIGLAS Y ACRÓNIMOS</b>		<b>617</b>

## INTRODUCCIÓN

**L**a internacionalización es casi siempre un proceso gradual. Normalmente, buscamos las primeras oportunidades de exportación en los países más cercanos o familiares y, a medida que ganamos experiencia, podremos ser capaces de llevar a cabo operaciones más complejas y en mercados más alejados de nuestro entorno.

Los proyectos de los organismos multilaterales de desarrollo (OMD) representan una oportunidad para dar un paso más en ese proceso de internacionalización, ya que estamos, en primer lugar, ante un mercado de exportación enormemente atractivo para la empresa, que es auténticamente global y abierto, y porque las adjudicaciones se realizan de acuerdo con procedimientos transparentes y normados que aseguran la competencia y proporcionan seguridad jurídica.

Es, por otro lado, un mercado de enormes proporciones, aproximadamente 200.000 millones de dólares de Estados Unidos (USD) en 2010, y relativamente anticíclico, en el sentido de que sus cifras globales tienden a crecer más

cuanto más disminuye la inversión privada en los países desarrollados. Así, por ejemplo, los préstamos del Banco Mundial se han doblado desde 2008 y los del Banco Interamericano de Desarrollo han crecido un 50% en ese mismo período.

Por lo que se refiere a las cifras de la ayuda oficial al desarrollo (AOD), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) pretende que las aportaciones de los países integrantes de la organización alcancen el 0,7% del PIB en el año 2015 (actualmente se sitúa en torno al 0,3%).

España aporta el 0,43% del PIB y tan sólo cinco países de la OCDE superan el 0,7%: Noruega, Dinamarca, Países Bajos, Suecia y Luxemburgo. Para llegar a los objetivos previstos del 0,7%, las aportaciones y compromisos de AOD deben aumentar notablemente en los próximos años.

Sin embargo, es también un mercado muy especializado y, podríamos decir, relativamente sofisticado. En tal medida, competir con éxito va a exigir un esfuerzo en cuanto a aplicación de los mejores recursos, adaptación de los procesos internos y capacitación en las técnicas, metodología y herramientas necesarias para operar en este mercado.

A pesar de su complejidad, el tamaño de la empresa no es una variable determinante de la competitividad en este mercado, si bien la empresa deberá identificar con absoluta claridad los vectores que definen sus ventajas competitivas y trabajar de acuerdo con las características y requerimientos que iremos mostrando a lo largo de esta obra.

Existen oportunidades, por tanto, para empresas de todos los tamaños y en multitud de ámbitos: adquisición de bienes y equipos de diferente índole, servicios de asistencia técnica y consultoría en los sectores más diversos y ejecución de obras civiles e ingeniería en los diferentes sectores de especialización. Geográficamente también la lista de oportunidades es prácticamente ilimitada, siempre dentro del entorno de los países menos desarrollados.

Este manual pretende servir de guía y de hoja de ruta para aquellas empresas y especialistas o profesionales que deseen conocer los procedimientos y participar en los proyectos de los OMD, y para ello se basa en las metodologías más rigurosas y en la extensa experiencia contrastada por muchos años de práctica diaria del autor y los colaboradores que han intervenido en su elaboración.

El contenido fundamental de esta obra se estructura en una serie de capítulos secuenciales, en los que siguiendo un orden lógico vamos a tratar, en primer lugar, la operativa de los proyectos multilaterales, a la que seguirá por el mecanismo y las fuentes de identificación de proyectos.



Igualmente, abordamos el sistema de selección de proyectos, ya que ésta es una de las fases críticas donde la mayoría de las empresas fracasan en su intento de acceso a este mercado, y analizamos la estrategia empresarial y el análisis de riesgos.

De igual manera, examinamos el procedimiento y los diversos sistemas de licitación utilizados en función de la naturaleza del trabajo. Se realiza un análisis de los pliegos de las convocatorias de adquisiciones y sus cláusulas y contenidos más habituales. Seguidamente se afronta el proceso de búsqueda de socios y aliados para la conformación de consorcios y después se desarrollan unas pautas para la preparación de una ‘expresión de interés’.

Los siguientes capítulos se dedican a analizar los diferentes tipos de proyectos, clasificados en dos capítulos diferenciados, correspondientes a cada una de las grandes agrupaciones de tipologías de proyectos existentes: las modalidades de asistencia técnica y consultoría, por un lado, y el suministro de bienes y la ejecución de obras, por el otro, ya que cada una tiene sus particularidades diferenciales. En cada uno de los capítulos se revisan sus características, claves, indicaciones, pautas y método para abordar adecuadamente el acercamiento a un proyecto, el estudio de los pliegos y la preparación de las propuestas técnicas y económicas.

Por último, tras revisar los criterios de evaluación y adjudicación y las modalidades de contratación, y exponer las cláusulas habituales en la negociación contractual, llegamos al capítulo final, donde se presentan los aspectos esenciales y las diferentes técnicas relativas a la ejecución de proyectos multilaterales o *project management* y sus particularidades, con el objeto de asegurar una correcta y rentable ejecución del proyecto para nosotros que sea satisfactoria para el cliente/beneficiario.

Antes de concluir esta introducción, se estima necesario definir con precisión dos conceptos que determinan el contenido y el enfoque de esta obra.

En primer lugar, hay que acotar qué se entiende por proyectos de los OMD. Estas instituciones, en sentido amplio, financian proyectos de ayuda al desarrollo, aplicando unas reglas, unos requisitos y unos procedimientos competitivos y transparentes para la adquisición de bienes, obras y servicios. Ese mercado es, por tanto, diverso, dependiendo de cuál sea la institución financiera, aunque tienen suficientes elementos comunes que permiten una aproximación sistemática y un tratamiento homogéneo del mismo, con las matizaciones y peculiaridades de cada uno.

Aunque haremos referencias puntuales a las agencias bilaterales y a otras clases de convocatorias para la contratación internacional, el objeto primordial del manual es examinar los proyectos de los OMD. Éstos sí comparten una serie de características fundamentales comunes que permiten hablar de un mercado global y que, en definitiva, justifican el contenido de esta obra. Los cuatro elementos definitorios de los proyectos de los OMD son los siguientes:

1. El objetivo de la adquisición, que es siempre la ayuda al desarrollo y la cooperación con los países menos avanzados, la contribución al desarrollo sostenible y la lucha contra la pobreza.
2. Se trata de entes suprarregionales, cuyo propósito es contribuir al alivio de pobreza y la cooperación al desarrollo sostenible de los países más desfavorecidos. Por extensión y similitud de propósitos y mecanismos, asimilamos a los mismos, a estos efectos, a las agencias bilaterales de cooperación (USAID-MCC o AECID, por ejemplo).
3. En los procedimientos de adjudicación en proyectos financiados por estas entidades, si bien existen diferencias resaltables entre los diferentes organismos, se ha producido un proceso de convergencia metodológica y ‘normativa’ con el objetivo de mejorar la coordinación y la eficacia de la ayuda internacional al desarrollo (Declaración de París de 2005).
4. Las empresas licitadoras originarias de casi cualquier país (con algunas exclusiones y limitaciones de acuerdo con un criterio geográfico) pueden participar en igualdad de condiciones en estas licitaciones.

Por último, ¿por qué hablamos de “proyectos de desarrollo” y no simplemente de “operaciones de exportación” de bienes o de servicios? El concepto de proyecto es relevante al menos desde dos perspectivas complementarias.

En primer lugar, el procedimiento de adquisiciones no es una actividad conceptualmente aislada. Antes de que se lancen las convocatorias, los organismos financiadores deben recorrer una serie de etapas inevitables (salvo en el caso de situaciones de emergencia) que constituyen lo que se denomina “ciclo del proyecto”. Esas fases incluyen la identificación y priorización de la necesidad, la formulación del proyecto, la negociación y asignación de fondos para financiarlo, la aprobación de la forma y el monto de la adquisición y la propia licitación. Posteriormente se realiza una evaluación que mide la eficacia de la intervención

y permite la incorporación de las ‘lecciones aprendidas’ para mejorar las actuaciones en futuras adquisiciones. Conocer la génesis de la licitación y el contenido de las fases del ciclo del proyecto que da origen a la convocatoria en la que la empresa pretende participar es fundamental para poder identificar tempranamente la oportunidad, preparar una oferta de calidad y llevar a cabo una ejecución exitosa que resulte satisfactoria para el cliente.

En segundo lugar, es recomendable utilizar el concepto de proyecto también desde la perspectiva de la gestión interna de las convocatorias de adquisiciones y de la eventual ejecución, si se resulta adjudicatario. Como veremos en este manual, una metodología de gestión o *management* de proyectos multilaterales potenciará nuestra capacidad interna de preparación de ofertas y de ejecución y nos proporcionará las herramientas necesarias para monitorear el progreso de ésta y mejorar nuestra capacidad de comunicación con el cliente y con el organismo financiador.

Dedicamos por tanto este manual a desarrollar todos los aspectos que aquí hemos introducido con un método estructurado y secuencial desde una orientación muy pragmática. Tratamos de ordenar y sistematizar todo el conocimiento adquirido por la experiencia durante muchos años de dedicación a este tipo de proyectos con los organismos multilaterales.

Nuestra orientación es muy práctica, pretendemos que este manual sea una herramienta útil de trabajo para aquellos profesionales que se dediquen a este tipo de proyectos y confiamos que sirva para nuestro propósito último, que es incrementar la participación exitosa de más empresas españolas en proyectos financiados por los OMD.

*José Francisco Muro Gil*  
*En Madrid, 1 de septiembre de 2011*