

# GUÍAS PARA LA APLICACIÓN DE LAS NUEVAS POLÍTICAS DE ADQUISICIONES EN PROYECTOS FINANCIADOS POR EL BANCO

## **I. Antecedentes**

- 1.01 El Directorio Ejecutivo del Banco aprobó el pasado 19 de enero de 2005 las políticas de adquisiciones de bienes y obras (Doc. GN-2349-4) y las políticas de selección y contratación de consultores (Doc. GN-2350-4) en proyectos financiados por el Banco (en adelante denominadas las nuevas políticas de adquisiciones).
- 1.02 Las nuevas políticas de adquisiciones entraron en vigencia a partir del día de su aprobación, y se aplican a todas las operaciones financiadas con recursos propios del Banco o con recursos bajo administración del Banco, salvo los casos en los que el respectivo acuerdo de administración estipule lo contrario. Las nuevas políticas se aplican a los proyectos cuya misión de análisis se inició a partir del 19 de enero de 2005 y las asistencias técnicas aprobadas a partir de esa misma fecha.
- 1.03 Para todos los demás proyectos se aplican las políticas de adquisiciones establecidas en los respectivos contratos de préstamo. El Directorio Ejecutivo del Banco también estableció que el Banco estaría dispuesto a modificar los contratos de préstamo cuya misión de análisis se hubiera efectuado con anterioridad a dicha fecha, si los prestatarios así lo solicitaren.

## **II. Objetivos**

- 2.01 Este documento establece guías generales para el procesamiento, trámite y aprobación de solicitudes de modificación de los contratos de préstamo sujetos a políticas de adquisiciones anteriores para convertirlos a las nuevas.
- 2.02 También se dan guías para el manejo de situaciones relacionadas con proyectos sujetos a las nuevas políticas en los que se hayan iniciado acciones de adquisiciones antes del 19 de enero de 2005 pero que aún no tienen un contrato de préstamo.

## **III. Principio**

- 3.01 El principio fundamental que debe observarse en el procesamiento, trámite y aprobación de la aplicación de las nuevas políticas de adquisiciones a los proyectos cuya misión de análisis se inició antes del 19 de enero del 2005 (en adelante denominado el proceso de transición), es el de causar el trastorno mínimo a la ejecución de los mismos.
- 3.02 Por esta razón se deberá combinar la observancia de las normas del Banco, con la flexibilidad y el pragmatismo necesarios para facilitar el proceso de transición. La conversión de contratos de préstamo sujetos a las políticas anteriores de adquisiciones a las nuevas políticas de adquisiciones solamente podrá ser llevada a cabo si media solicitud escrita del prestatario y del garante, si hubiera contrato de garantía, y el estado de avance de la operación justifica dicha modificación.

#### IV. Requisitos

4.01 La aplicación de las nuevas políticas de adquisiciones requiere cuatro elementos básicos, tanto para los proyectos sujetos a las mismas como para los que se haya presentado una solicitud escrita de modificación para aplicar las nuevas políticas de adquisiciones:

- (a) La Evaluación de la Capacidad del Organismo Ejecutor. La evaluación de la capacidad del Organismo Ejecutor del Proyecto para administrar el plan de adquisiciones y, en especial, la determinación del riesgo (alto, medio o bajo) de que lo haga satisfactoriamente, dependiendo de las fortalezas y debilidades del Organismo Ejecutor. El Anexo 2 de este documento muestra la metodología sugerida para hacer esta evaluación. La metodología se encuentra aún en revisión y el Banco emitirá una definitiva en el futuro próximo. Este anexo incluye un extenso cuestionario (Apéndice 1 al Anexo 2) cuyo propósito es guiar al evaluador sobre las cuestiones que se deben examinar cuando se tenga un Organismo Ejecutor nuevo. Es claro que para organismos ejecutores conocidos queda a criterio del evaluador el grado de detalle que se deberá analizar. No es entonces necesario obtener respuestas para todas las preguntas del cuestionario. Además, es posible que no haya ni el tiempo, ni los recursos disponibles para realizar una evaluación (o reevaluación) detallada de los Organismos Ejecutores de préstamos en ejecución para los que se haya solicitado el cambio. En este caso es posible simplemente elegir un programa de supervisión para Organismos Ejecutores de alto riesgo (Ver párrafo 9 del Anexo 2).
- (b) El Plan de Adquisiciones. La elaboración de un plan de adquisiciones que refleje cada una de las adquisiciones propuestas para un período inicial de 18 meses de ejecución<sup>1</sup> del proyecto, de conformidad con lo establecido en el Apéndice 1 de las nuevas políticas de adquisiciones. El Anexo 1 de este documento contiene un posible modelo provisional del Plan de Adquisiciones que podrá usarse mientras el Banco emite uno definitivo.
- (c) El Plan de Supervisión. El plan de supervisión que está asociado con la capacidad del Organismo Ejecutor para administrar las adquisiciones financiadas por los contratos de préstamo del Banco. El Anexo 2 de este documento presenta unas guías generales establecer el plan de supervisión de las adquisiciones por parte del Banco (Ver párrafos 8 a 13 del Anexo 2).
- (d) La aplicación de la Licitación Pública Nacional (LPN). En el caso particular de las políticas para la adquisición de obras y bienes (Doc. GN-2349-4), la Sección III describe, entre otros métodos de adquisición aplicables, la LPN. De acuerdo con las nuevas políticas, para que el Banco pueda financiar los contratos adjudicados mediante LPN, los procedimientos de licitación deben modificarse, si

---

<sup>1</sup> Puede haber casos en los cuales la lista de contratos no esta específicamente determinada, dada la naturaleza del proyecto. En esta situación el plan de adquisiciones deberá indicar: a) los criterios que se utilizarán para agrupar las diferentes adquisiciones en contratos individuales; b) los métodos de adquisiciones que se usarán de acuerdo con el monto de los contratos y c) los montos por encima de los cuales se hará revisión previa de acuerdo con el análisis de capacidad institucional.

ello fuere necesario, a la luz de los principios de economía, eficiencia y transparencia de las licitaciones y de la compatibilidad general de las nuevas políticas de adquisiciones con lo establecido en la Sección I de las Políticas. Provisionalmente, el Banco estaría adoptando las listas de modificaciones que ha desarrollado el Banco Mundial para cada país, las cuales serán revisadas y actualizadas entre el Departamento Legal y DEV/PRM. De todas maneras se dejaría constancia de la imposibilidad de aplicar normas nacionales que contradigan las disposiciones de las nuevas políticas de adquisiciones.

## **V. Procesamiento**

- 5.01 Los prestatarios deben presentar al Banco por escrito a través de la Representación o de la Gerencia del Departamento Regional de Operaciones las solicitudes de modificación de los contratos de préstamo cuyo análisis se haya iniciado con anterioridad al 19 de enero del 2005. Adicionalmente, si es esta Gerencia quien recibe la solicitud se debería proceder a informar a la Representación para que proceda a hacer lo previsto en el párrafo 5.02. En la sección VI se indica como proceder si aún no existe un contrato de préstamo.
- 5.02 Recibida una solicitud por escrito del prestatario, y del garante si existiera contrato de garantía, la Representación del Banco en el país en el caso de que se presente directamente a ella la solicitud o cuando la Gerencia del Departamento Regional de Operaciones le informe que ha recibido directamente dicha solicitud, deberá proceder a efectuar un análisis sobre la prioridad y la conveniencia o no de modificar la operación u operaciones en función de lo establecido en esta guía.
- 5.03 Determinada la prioridad y conveniencia, la Representación deberá llevar a cabo las actividades necesarias para contar con los elementos básicos indicados en la Sección IV de esta comunicación sobre requisitos, en consulta con DEV/PRM (ver párrafo 8.01).
- 5.04 Una vez que la Representación haya verificado que se cuenta con los elementos básicos indicados en la Sección IV presentará un memorando a la Gerencia del Departamento Regional de Operaciones correspondiente, adjuntando dicha información, justificando la modificación propuesta y recomendando la adopción de las nuevas políticas de adquisiciones y la correspondiente modificación contractual. Una vez aprobada la modificación propuesta por la Gerencia, se deberá remitir la misma al Departamento Legal para proceder a elaborar la modificación correspondiente, de conformidad con lo indicado en la parte final del párrafo 6.01 (d) de las guías.

## **VI. Casos particulares**

- 6.01 A continuación se menciona una serie de casos particulares que se pueden presentar durante el proceso de transición y guías sobre el procedimiento que debe seguirse caso por caso:
- (a) *Proyectos cuya fecha de negociación ya está acordada (la invitación para la negociación y los documentos correspondientes se han enviado al prestatario). Se aplicará la política de adquisiciones anterior. Sin embargo, si el prestatario solicitare el cambio, la Región determinará si es viable hacerlo sin afectar*

materialmente el calendario de aprobación de la operación. En caso contrario, la Región puede acordar que el cambio se haga después de la firma del contrato de préstamo.

- (b) *Proyectos cuya fecha de negociación no está determinada (no se ha emitido la invitación a negociar).* A criterio de la Región podrá ofrecerse al prestatario la opción de convertir el proyecto a las nuevas políticas después de tener en cuenta las repercusiones que el cambio podría tener en el calendario de negociación y aprobación del préstamo. En todo caso siempre será posible hacer el cambio, si el prestatario lo solicita, después de la aprobación y firma de la operación.
- (c) *Proyectos ya negociados.* Si el contrato de préstamo no se ha firmado y el prestatario y el garante, si hubiera contrato de garantía, solicita la transición hacia las nuevas políticas de adquisiciones, el procesamiento, trámite y aprobación de la modificación solo se hará una vez se firme el contrato de préstamo para no demorar su aprobación o firma.
- (d) *Contratos de préstamo firmados.* Si el contrato de préstamo se encuentra firmado, el Banco procederá con la solicitud excepto si ya se han adjudicado contratos cuyo financiamiento excede el 70 por ciento del valor del préstamo. El Banco podrá hacer una excepción a esta regla si, a juicio de la Región, la conversión resulta en un claro impacto positivo para el resto de la ejecución del proyecto. La recomendación favorable sería emitida por el Representante para la aprobación de la Gerencia Regional de Operaciones correspondiente y enviada a LEG para proceder a elaborar la modificación pertinente.
- (e) *Conversión de portafolios completos.* Algunos prestatarios ya han solicitado la modificación de todos los contratos de préstamo en ejecución para adoptar las nuevas políticas de adquisiciones. En estos casos se podrá proceder como sigue:
  - i. La Representación hará un inventario de los proyectos en ejecución e identificará aquellos contratos de préstamo en los que haya menos del 30% del financiamiento por comprometer y se discutiría con los Gobiernos la justificación de proceder a convertirlos o dejarlos bajo el régimen de las políticas anteriores de adquisiciones.
  - ii. Con base en esta discusión se procederá a acordar en una ayuda de memoria con el Gobierno que aprobaría la lista de proyectos a convertir y contendría:
    - i) la lista de proyectos a convertir; ii) las disposiciones de la legislación nacional que no se aplicarían en el caso de la LPN, de conformidad con lo indicado en el párrafo 4.01(d) de estas guías; y iii) los niveles de revisión previa para cada proyecto. Por simplicidad se adoptaría el nivel de revisión previa y un plan de supervisión para ejecutores de alto riesgo (Anexo 2) o los niveles que ya se hayan acordado si estos ya existen, sin necesidad de proceder a un análisis de capacidad en este momento. Los montos incluidos en el párrafo 9 del Anexo 2 para las adquisiciones en los casos de alto riesgo son límites que, si se justificara, pueden reducirse o se puede recurrir a la revisión ex-ante, en forma general. Los niveles de revisión previa y plan de supervisión se podrían revisar en la siguiente actualización del Plan de Adquisiciones si en

ese entonces se ha hecho una evaluación de la capacidad del ejecutor que así lo determine.

- iii. La Gerencia del Departamento Regional de Operaciones expediría en un solo documento la instrucción para eliminar los anexos B y C de los proyectos en la lista e incorporar las nuevas políticas (OA 420: D2).
- iv. Se procederá a la actualización de planes de adquisiciones para cada proyecto y su presentación al Banco sería la condición para empezar a usar las nuevas políticas.

6.02 En el caso de proyectos en trámite que prevean financiamiento retroactivo, contratación anticipada y reconocimiento de gastos y que aún no tienen un contrato de préstamo suscrito, rigen las políticas de adquisiciones anteriores para todos los contratos cuyos documentos de invitación o licitación hayan sido aprobados por el Banco y cuyo anuncio de invitación se publique antes del 31 de julio del 2005. Las nuevas políticas de adquisiciones se aplicarán a todos los demás contratos. No se afectan en ninguna otra forma los acuerdos que se hayan hecho con el prestatario en relación con reconocimiento de gastos, financiamiento retroactivo y contratación anticipada bajo la anterior política de adquisiciones.

## **VII. Documentos de Licitación**

7.01 Las nuevas políticas de adquisiciones requieren el uso de documentos estándar de licitación para licitaciones públicas internacionales y el uso de solicitudes de propuestas bajo los métodos basados en calidad y costo (SBCC), en calidad (SBC), en presupuesto fijo (SBPF) y selección basada en el menor costo (SBMC). El Banco está trabajando aceleradamente en la finalización de dichos documentos. Para proyectos bajo las nuevas políticas, los prestatarios en el ínterin podrán hacer uso de los documentos que venían usando. El uso de los documentos estándar será obligatorio para los contratos que se adjudiquen mediante Licitación Pública Internacional (LPI) cuyo aviso específico de licitación se publique a partir de los 90 días calendario después de que el Banco anuncie que el documento está disponible y lo publique en su sitio de Internet.

## **VIII. Coordinación**

8.01 El Sr. Juan José Olivella ha sido designado por DEV/PRM, como coordinador del proceso de transición descrito en este documento. Para efectos de recibir o enviar consultas sobre la aplicación de estas guías o de casos especiales no cubiertos por las mismas, la dirección del correo electrónico del Sr. Olivella [juanho@iadb.org](mailto:juanho@iadb.org), y su extensión es la 3120.

## Sample Procurement Plan

(This is only a sample with the minimum content that is required for disclosure on the Bank's website in accordance with the policies. The Project Team will agree with the executing Agency on a procurement plan which may contain additional information and may be prepared in a different format as desired by the Borrower. The initial procurement plan will cover the first 18 months of the project and then updated annually or earlier as necessary)

### I. General

1. **Project information:** [Example: Country, Borrower, Project Name, Loan/Credit No., Project Implementing Agency (PIA) etc. The Project team may decide to have different sections to reflect projects with many PIAs ]
2. **Bank's approval Date of the procurement Plan** [Original:.....; Revision 1:...] ]
3. **Date of General Procurement Notice:** .....
4. **Period covered by this procurement plan:**

### II. Goods and Works and non-consulting services

1. **Prior Review Threshold:** Procurement Decisions subject to Prior Review by the Bank as stated in Appendix 1 to the Policies for Procurement: [Thresholds for applicable procurement methods (not limited to the list below) will be determined by the Procurement Specialist /Procurement Accredited Staff based on the assessment of the implementing agency's capacity.]

|    | Procurement Method               | Prior Review Threshold | Comments |
|----|----------------------------------|------------------------|----------|
| 1. | ICB and LIB (Goods)              |                        |          |
| 2. | NCB (Goods)                      |                        |          |
| 3. | ICB (Works)                      |                        |          |
| 4. | NCB (Works)                      |                        |          |
| 5. | ICB (Non-Consultant Services)    |                        |          |
|    | [Add other methods if necessary] |                        |          |

2. **Prequalification.** Bidders for \_\_\_\_\_ shall be prequalified in accordance with the provisions of paragraphs 2.9 and 2.10 of the Policies.
3. **Proposed Procedures for Community Driven Development Components (as per paragraph 3.17 of the Policies:** [Refer to the relevant Project Operating Regulations (Reglamento Operativo) document approved by the Bank]
4. **Any Other Special Procurement Arrangements:** [including advance procurement and retroactive financing, if applicable]

## 5. Procurement Packages with Methods and Time Schedule

[List the Packages which require Bank's prior review first and then the other packages]

| 1        | 2                      | 3              | 4                  | 5                         | 6                            | 7                             | 8                         | 9        |
|----------|------------------------|----------------|--------------------|---------------------------|------------------------------|-------------------------------|---------------------------|----------|
| Ref. No. | Contract (Description) | Estimated Cost | Procurement Method | Prequalification (yes/no) | Domestic Preference (yes/no) | Review by Bank (Prior / Post) | Expected Bid-Opening Date | Comments |
|          |                        |                |                    |                           |                              |                               |                           |          |

## III. Selection of Consultants

1. **Prior Review Threshold:** Selection decisions subject to Prior Review by Bank as stated in Appendix 1 to the Policies Selection and Employment of Consultants:

|    | Selection Method                    | Prior Review Threshold | Comments |
|----|-------------------------------------|------------------------|----------|
| 1. | Competitive Methods (Firms)         |                        |          |
| 2. | Single Source (Firms)               |                        |          |
|    | [Add specific methods if necessary] |                        |          |

2. **Short list comprising entirely of national consultants:** Short list of consultants for services, estimated to cost less than \$\_\_\_\_\_equivalent per contract, may comprise entirely of national consultants in accordance with the provisions of paragraph 2.7 of the Consultant Policies.
3. **Any Other Special Selection Arrangements:** [including advance procurement and retroactive financing, if applicable]
4. **Consultancy Assignments with Selection Methods and Time Schedule**

| 1        | 2                         | 3              | 4                | 5                             | 6                                  | 7        |
|----------|---------------------------|----------------|------------------|-------------------------------|------------------------------------|----------|
| Ref. No. | Description of Assignment | Estimated Cost | Selection Method | Review by Bank (Prior / Post) | Expected Proposals Submission Date | Comments |
|          |                           |                |                  |                               |                                    |          |
|          |                           |                |                  |                               |                                    |          |

## IV. Implementing Agency Capacity Building Activities with Time Schedule

1. In this section the agreed Capacity Building Activities (some items could be from CPAR recommendation) are listed with time schedule

| No. | Expected outcome / Activity Description | Estimated Cost | Estimated Duration | Start Date | Comments |
|-----|---|----------------|--------------------|------------|----------|
|     |   |                |                    |            |          |
|     |   |                |                    |            |          |

## Executing Agency Capacity Assessment

### Introduction

1. Carrying out procurement efficiently under Bank-financed projects is critical to good project implementation, to the attainment of its objectives and to their sustainability. Equally, the Bank, as part of its developmental role, is interested in strengthening the capacity of its borrowers to administer procurement in an effectively and transparently. In this context, project teams are required to make an assessment of the capacity of the project implementing agency or project implementation unit to administer procurement as an integral part of project preparation and analysis.<sup>1</sup> The procurement capacity assessment (not necessarily for Bank-financed procurement) is also of central importance in determining the readiness of the implementing agency for lending under programmatic approaches like SWAPs, PBLs, etc. The objectives of the capacity assessment are to:
  - (a) evaluate the capability of the implementing agency and the adequacy of procurement and related systems in place, to administer procurement<sup>2</sup> in general (especially in the case of SWAPs) and Bank-financed procurement in particular;
  - (b) assess the risks (institutional, political, organizational, procedural, etc.) that may negatively affect the ability of the agency to carry out the procurement process;
  - (c) develop an action plan to be implemented as part of the project, as necessary, to address the deficiencies detected by the capacity analysis and to minimize the risks identified by the risk analysis; and
  - (d) propose a suitable Bank procurement supervision plan for the project considering the relative strengths, weaknesses and risks revealed by the assessment.

### Preparation of the Capacity Assessment

2. The capacity assessment should be carried out during project preparation by the staff responsible for the procurement aspects of the project. The aim is to have the assessment and the agreed action plan finalized at the time of the project analysis mission. The nature of the project would determine the specific areas that require more in-depth analysis at capacity assessment. For instance, a SWAp assessment would address sectoral issues, as well issues raised in individual capacity assessments carried out for projects in that sector. The assessment and development of the action plan should be carried out with the full participation of the borrower and of the implementing agency to ensure ownership of the proposed actions. The actions proposed in the plan should be incorporated as project components and funded through the loan/credit as needed. The analysis may detect critical deficiencies that need to be addressed before project launch (i.e., setting up of a procurement unit or preparation of critical bidding or contracting documentation). In the event that the implementing agency cannot finance these

---

<sup>1</sup> The assessment of procurement capacity at country level is addressed through the Country Procurement Assessment Report (CPAR) under a separate instruction to be issued

<sup>2</sup> Includes goods, works, services and consulting services, as applicable. Therefore the assessment should include a review of the administration of selection and employment of consultants' process.

activities, the project team should discuss and agree with the borrower alternative financing sources (i.e. a PPF, retroactive financing of these activities, etc.). For projects involving several implementing agencies, the project team should assess the capacity of the agency nominated as the lead or coordinator for the project, and all those having a major role in procurement administration for the project, or a representative sample of agencies if all play a similar role. This assessment, as in the case of a single agency, will be the basis for designing the capacity strengthening and procurement supervision plans.

3. The Sector Specialist assigned to the project is primarily responsible for coordinating the assessment. The assessment of those aspects of the controls in place (financial and administrative), should be carried out with the help of the disbursement or financial management specialist (FMS) assigned to the project. This approach is necessary due to the specialized nature of assessing financial controls and because an assessment is also required for Financial Management purposes. The Legal Department should be involved as necessary in relation to any issues related to legal aspects of the procurement.

### Scope of the Review

4. The capacity review includes an assessment of the capacity of the agency to carry out the different phases of procurement. The assessment should look into the organizational aspects, skills of the staff, quality and adequacy of supporting and control systems, and suitability of the laws, rules and regulations applicable to the agency. Appendix 1 to this memorandum provides a checklist in the form of suggested questions to help in the preparation of the assessment. The purpose of this list is to guide the assessment and there is no need to answer those questions or to request that the implementing agency answer them – this questionnaire is not mandatory. The list is provided as a guide for the assessment and should be applied flexibly depending on each case. For example, for *new borrowers or implementing agencies* it may be necessary to go over the entire range of items listed in Appendix 1. However, if the borrower under assessment is well known to the Bank, much of the information listed in Appendix 1 is likely to be available in the Bank and the majority of the assessment can be done without consultation, leaving only critical parts of the assessment to be updated or carried out, if necessary. Equally, if there is an up-to-date CPAR that report should have addressed several of the questions in the questionnaire. Typically, the assessment includes a review of the following aspects:

(a) ***Legal Aspects and Procurement Practices.*** This aspect of the review should consist of (a) a quick verification to ensure that the applicable procurement laws and regulations will enable the institution to carry out acceptable procurement; and (b) an assessment of the quality of internal procurement practices of the implementing agency or agencies and their conformity with procurement practices acceptable to the Bank. The latest Country Procurement Assessment Review (CPAR) should be consulted for relevant information in regard to general country rules and environment that may be relevant to the project. Specific items to look into are:

- (i) Legal corporate status of the agency (government department, government autonomous agency, commercial enterprise, etc. - ownership)
- (ii) Laws and regulations applicable to the agency and any exceptions to the law that need to be included in the Loan Agreement

- (iii) Acceptability of rules and procedures for National Competitive Bidding (NCB) and other procurement methods<sup>3</sup>
- (iv) Existing internal procurement procedures, regulations or procurement manuals for clarity, consistency and predictability

(b) **Procurement Cycle Management.** This item includes a review of the general quality and timeliness with which the agency or institution handles each phase of the procurement cycle. The key elements are:

- (i) Procurement planning
- (ii) Preparation of bidding documents
- (iii) Management of bidding process from advertisement to bid opening
- (iv) Bid evaluation
- (v) Contract award
- (vi) Preparation and signing of contract
- (vii) Contract management during implementation, including dispute resolution methods
- (viii) General handling of procurement cycle (duration, actors, reviews, etc.,)

(c) **Organization and Functions.** This is a review of the organizational structure of the procurement unit, how responsibilities are allocated, its reporting relationships, its decision-making authority and whether it has the capacity to handle the proposed procurement plan for the project in addition to its other routine duties if any. Specific items to review are:

- (i) Organization of procurement unit and allocation of functions
- (ii) Internal procedural manuals and instructions and historical compliance

(d) **Support and Control Systems.** This item deals with services and control mechanisms that provide checks and balances in the system. The independence and credibility of procurement audits and the quality of internal controls are critical to the reliability of the system. Specific items to be considered are:

- (i) Procurement oversight and Auditing
- (ii) Internal technical and administrative controls
- (iii) Code of professional behavior and ethics
- (iv) Special anticorruption initiatives

(e) **Record-keeping.** The team should take particular note of the availability, quality, security and completeness of procurement records and files. In addition to overall data on numbers, types, values and dates of contracts awarded and names of awardees, procuring organizations should maintain for all contracts, a record which includes, inter alia:

- (i) public notices of bidding opportunities
- (ii) bidding documents and addenda
- (iii) bid opening information

---

<sup>3</sup> A list of unacceptable procurement practices is under preparation and will be issued soon.

- (iv) bid evaluation reports
- (v) formal appeals by bidders and outcomes
- (vi) signed contract documents and addenda and amendments
- (vii) records on claims and dispute resolutions
- (viii) records of time taken to complete key steps in the process
- (ix) comprehensive disbursement data (as required by the country's financial management system)

The absence of or significant deficiencies in such records should be reported in the assessment findings and addressed in the recommended action program.<sup>4</sup>The team should also determine to what extent effective procurement monitoring systems are in use and, if sufficient data exists, it should identify steps in the procurement process where inefficiencies seem to exist and recommend ways bottlenecks might be eliminated.

(f) **Staffing.** The quality and quantity of the staff the unit are essential to good procurement administration. The assessment should determine in general whether sufficient qualified staff are available to carry out the normal procurement tasks assigned to them. There should be a determination whether the existing staff have relevant knowledge of the disciplines and the capacity required for carrying out the proposed procurement plan under the project. Otherwise, the assessment should define the assistance required in the form of training additional staff or consultants or procurement agents, and include an estimate of the scope, duration and cost of these services and additional resources.

(g) **General Procurement Environment.** It is also necessary to examine the actual performance of the procurement unit as evidenced by whether timely decisions are taken, how often contract award decisions are protested or overturned, whether adequate records are maintained and similar indicators, and to try to identify the underlying causes for any areas of bad performance. Poor procurement quality often results from underlying factors inherent in the society or in the organization carrying out procurement. Such factors include:

- (i) the degree to which high levels in the government promote a culture of accountability
- (ii) the reputation of the procurement entities/personnel
- (iii) the salary structure of procurement staff versus comparable salaries in the private sector
- (iv) the degree to which the procurement unit and the institution are free from political or other interference
- (v) the existence of capable procurement staff

---

<sup>4</sup> The critical records that shall be properly maintained (on the procurement process) up to two years after the loan closing date are: copies of all public advertisements, pre-qualification documents (if used), the pre-qualification evaluation report documenting any decisions not to pre-qualify certain potential bidders, the bidding documents and any addenda, a record of any pre-bid meetings, the bid opening minutes, the final bid evaluation report (including a detailed record of the reasons used to accept or reject each bid), copies of bids, appeals against procedures or award recommendations, a signed copy of the final contract and any performance and advance payment securities issued.

(vi) the presence of clear written standards, procedures and delegations of authority and responsibility

(vii) the soundness of the agency's budgetary and financial management systems, etc.

(h) **Private Sector Viewpoint.** An important part of assessment is the views of private firms dealing with the agency on how the written regulations and procedures are applied in practice. In this respect the team conducting the assessment should contact private firms, as appropriate, to find out their views on aspects such as:

(i) the general efficiency and predictability of the system

(ii) the transparency of the procurement process

(iii) the quality of contract management

(iv) the general reputation of the agency as free of corruption or otherwise

### **Risk Assessment**

5. A key aspect of the assessment is the analysis of risks in the procurement process. This analysis should include the risks in all areas covered by the assessment and is closely related to the transparency and predictability of the agency's implementation of the procurement process. The review should look at the record of the institution in handling procurement in general and Bank-financed procurement in particular. The CPAR, which addresses the general risk environment in the country may be of guidance. Of particular relevance is the consistency of application of the written rules and procedures in practice. A key input in this review is the opinion and perception of private sector parties, especially consultants, suppliers and contractors working for the agency, both national and foreign. Key actors in the private sector business community dealing with the institution should be interviewed as part of the risk assessment. This assessment should culminate with a rating of the procurement risks as **high**, **average**, or **low** and is key in the determination of the supervision approach to be recommended. [Appendix 2](#) provides a form to be used as a working tool to evaluate the risk in each of the findings of the review and to facilitate the overall assessment of risk.
6. The risk assessment requires considerable professional judgment and there are no precise instructions or steps leading to a clear cut overall assessment. Moreover, different institutions may present weaknesses in the same areas but with varying degrees of severity. In general, an institution showing severe deficiencies in key areas covered by the assessment should fall into the high risk category, and one showing satisfactory ratings in most of them should be in the average risk zone. Only those showing good or better ratings in all areas should be rated as low risk.

### **Action Plan to Build Agency's Capacity**

7. The analysis described in the earlier paragraphs should identify the actions to be taken and the associated timetable to improve the long-term capacity of the agency to administer procurement. Actions may cover matters such as exceptions to local law in the loan agreement, processes, staffing, organization, training, record keeping, auditing, etc. Those that are essential for project implementation should be in place before procurement starts. Others may be implemented during the life of the project. The timetable proposed should therefore reflect these priorities. The plan should be developed

in detail, including TORs for any consulting assignments and cost estimates. The detailed plan should be part of the project implementation documentation and should be agreed to with the borrower during negotiations as a project component.

### Setting of Prior Review Thresholds and Supervision Plan

8. The intensity and nature of the supervision of procurement is linked to the capacity of the institution through the setting of prior-review thresholds and the extent and depth of the post-reviews and audits to be carried out. The supervision plan is also determined by the nature of the project (whether it is a project involving a few large contracts or many small or medium-sized ones or whether it is implemented centrally or in a decentralized way). The ability of the agency to finance a contract itself if the Bank needs to declare misprocurement and cancel part of the loan, is another factor to consider. Finally, the assessment of the procurement risks (see para. 5) should be a key factor in deciding on the supervision plan (as per para. 10, below).
9. Agencies assessed in the **high risk** category should not have prior-review thresholds for procurement of goods above \$ 250,000, \$ 500,000 for works, \$100,000 for consulting services with firms and \$50,000 with individual consultants; agencies with **average risk** should not have thresholds exceeding \$500,000 for goods, \$5 million for works, \$ 350,000 for consulting services with firms and \$100,000 with individual consultants; and, those in the **low-risk** segment should not have the thresholds exceeding \$ 1,000,000 for goods, \$10 million for works, \$750,000 for consulting services with firms and \$200,000 with individual consultants. In all cases of single-source selection (contracts with firms or with individual consultants) the Bank should give the "no objection" to the proposed assignment. For loans through financial intermediaries, the prior review should cover all contracts awarded under ICB as a minimum. These thresholds are ceilings not to be exceeded without prior PRM clearance, but the Deputy Representative may decide to set lower thresholds for example in cases of very high risk agencies or countries, when the project requires intensive review or when the agency's capacity is only marginally into one of the medium- or low-risk categories. The long-term objective is to strengthen the capacity of all agencies to move them gradually into the low risk category. The legal agreements may include, if appropriate, the possibility of a gradual raising of the threshold as the agency meets specific milestones of the strengthening program as an incentive. The agreements should also include the possibility for the Bank to reduce the threshold, increase the intensity of post-reviews and/or launch an in-depth procurement review or audit, if the capacity of the agency deteriorates or if a pattern of problems emerges from its performance or from the results of post-reviews.
10. The supervision plan should include a recommendation on the frequency of post-review missions. The number of those post reviews should be related to the capacity of the implementing agency, but should not in any case be less than every six months in high-risk agencies, every twelve months for average-risk agencies and every eighteen months for low-risk agencies. This should be supplemented by an appropriate independent post review depending on the factors mentioned in para. 8.
11. The size of the sample for post-review should consider factors similar to those mentioned in par 8. Generally not less than 1 in 5 contracts should be reviewed for high risk agencies, 1 in 10 for average risk and 1 in 20 for low risk ones. As in the case of prior

review, the ratio may be adjusted during project implementation depending on the performance of the agency and the results of the reviews. The procurement supervision plan should recommend that independent post reviews of procurement be carried out, if appropriate, giving the number and scope of such reviews, and propose whether the supervision plan should include special missions for procurement supervision at critical points of project implementation.

12. The procurement specialist may discuss the assessment and the proposed supervision plan with the PRM, as needed during preparation, to ensure consistency throughout the region. The PRM clear the plan as part of the clearance of the final project package before negotiations.
13. Follow-up actions: When the capacity assessment recommends actions to be implemented to improve the PIU procurement capacity as part of the project implementation, it is recommended that follow-up of its implementation be included in the supervision plan. This follow-up should result in stronger supervision at the beginning of project implementation, with verification of initial compliance during the project-launch mission and an immediate verification not later than six months after project start.

### **Capacity Assessment Report**

14. For keeping records of the conclusions and recommendations of the assessment, the procurement specialist prepares a summary report and submits to the Deputy Representative for clearance. The report should contain the proposed supervision plan (including the thresholds for prior review and frequency of post-review missions). This summary report is the sole report required (it is not necessary to complete Appendices 1 and 2 of this Annex). The report should contain as minimum:
  - Analysis of PIU procurement capacity and specific risks, on: (i) organization; (ii) facilities and support capacity; (iii) staffing; (iv) professional experience; (v) record-keeping and filing system; (vi) procurement planning and monitoring/control systems used; and (vii) capacity to meet the Bank's procurement reporting requirements;
  - Recommendations on how to address the risks identified, particularly on the need of additional capacity, staffing, training, support by consultants, and improvements required in facilities, organization, record-keeping, reporting, and planning and monitoring;
  - Overall risk assessment and recommendation on prior-review threshold levels and proposed frequency of procurement post-review missions or the use of independent post review of procurement.

Anexo 2  
Apéndice 1<sup>1</sup>

EVALUACIÓN DETALLADA DE LA CAPACIDAD DE LA AGENCIA EJECUTORA PARA ADMINISTRAR ADQUISICIONES

| ASPECTO A EVALUAR  | PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN  | PROBLEMAS FRECUENTES  | ELEMENTOS A VERIFICAR O EVALUAR   |
|--|---|---|---|
| <p><b>A. Funciones y organización de la Unidad responsable por las adquisiciones</b></p> | <p>Verificar que la unidad responsable de las adquisiciones tiene claramente definidas las funciones claves para la administración del ciclo de adquisiciones. Este examen abarca la estructura de la unidad de adquisiciones, la distribución de funciones, las líneas jerárquicas, las facultades para tomar decisiones y la capacidad de la unidad para manejar el plan de adquisiciones propuesto para el proyecto, además de sus funciones habituales.</p> | <p>Frecuentemente la ausencia de una adecuada organización, definición de funciones, claridad en las responsabilidades o la carencia de una función clave en el ciclo de adquisiciones crea demoras, o resulta en deficiencias de calidad, mayores costos y pérdidas.</p> | <p>Establecer que:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La unidad responsable de las adquisiciones tiene claramente asignadas por escrito las siguientes funciones claves: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y programación de adquisiciones</li> <li>• Preparación de documentos de licitación</li> <li>• Gestión del proceso de licitación (anuncio, impresión y publicación, respuesta a preguntas y pedidos de aclaraciones, conferencia anterior a la presentación de ofertas)</li> <li>• Apertura de las ofertas</li> <li>• Evaluación de ofertas</li> <li>• Preparación de contratos</li> <li>• Administración de contratos</li> <li>• Control de calidad e inspecciones</li> <li>• Transportes, seguros</li> <li>• Despacho de aduana y aceleración de trámites</li> </ul> </li> <li>2. Los procedimientos e instrucciones están debidamente documentados por ejemplo en manuales y hay instrucciones claras para el personal sobre sus atribuciones y responsabilidades.</li> <li>3. El personal conoce las normas y directrices del Banco en materia de adquisiciones y los documentos estándares de licitación (DEL) que deben usarse en este proyecto.</li> </ol> |

<sup>1</sup> La planilla contenida en este Apéndice corresponde a el Anexo 1 y a la Parte IV del Sistema de Evaluación de Capacidad Institucional (SECI).

| ASPECTO A EVALUAR   | PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN   | PROBLEMAS FRECUENTES  | ELEMENTOS A VERIFICAR O EVALUAR  |
|---|--|---|--|
|   |  |   | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. El personal de adquisiciones está al corriente de las normas, los límites actualizados para diferentes métodos de adquisición y otros asuntos relacionados con sus funciones.</li> <li>5. Se delegan de forma razonable facultades para realizar adquisiciones. La delegación de funciones es clara y no hay niveles innecesarios de aprobaciones o procedimientos redundantes.</li> <li>6. Se actualizan regularmente los límites de las facultades de contratación.</li> <li>7. Si alguna de las funciones clave no existe en la unidad, ¿quién la ejecuta?. Por ejemplo, ¿se usan consultores o agentes de adquisición?</li> <li>8. La estructura organizacional de la unidad es clara, con líneas definidas de autoridad, decisión y rendición de cuentas y resultados.</li> </ol>   |
| <p><b>B. Equipamiento Humano de la Unidad responsable por las adquisiciones</b></p> | <p>Satisfacerse de que la Unidad está adecuadamente dotada del recurso humano necesario y evaluar si es necesario incluir en el proyecto medidas y acciones para reforzar este aspecto. Puede requerir algunas entrevistas con contratistas o proveedores que tienen negocios con la agencia. Las representaciones de país también pueden tener un conocimiento de la situación.</p> | <p>Aun la mejor organización con una asignación de funciones adecuada y clara, no producirá un manejo competente de las adquisiciones sin no tiene el personal debidamente calificado para ejecutarlas.</p> | <p>Establecer que:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se han diseñado descripciones de los puestos del personal, con los requisitos exigidos.</li> <li>2. En general, coinciden las aptitudes del personal con los requisitos y la cantidad?. ¿Hay lagunas en la dotación de personal?</li> <li>3. Se selecciona al personal por concurso o por nombramiento directo.</li> <li>4. El personal de adquisiciones cuenta con experiencia en adquisiciones y particularmente en el manejo de adquisiciones internacionales.</li> <li>5. Los ascensos se basan principalmente en el desempeño en el trabajo y factores conexos.</li> <li>6. Existen programas adecuados, tanto formales como de capacitación en el trabajo, para personal principiante y de nivel superior de la unidad de adquisiciones</li> <li>7. Disponen de otros recursos para la capacitación en el país, que se usen o puedan utilizarse para complementar los programas de entrenamiento de la Unidad, tales como universidades e instituciones privadas o públicas.</li> </ol> |

| ASPECTO A EVALUAR  | PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN  | PROBLEMAS FRECUENTES  | ELEMENTOS A VERIFICAR O EVALUAR   |
|--|---|---|---|
|  |   |   | <p>8. En opinión del personal de la Unidad, los programas de capacitación anteriores, han conducido a una clara mejora en la calidad y productividad del trabajo en el ámbito de las adquisiciones.</p> <p>9. De acuerdo con el personal y la gerencia de la Unidad, el personal de adquisiciones posee conocimientos adecuados de gestión de proyectos y contratos. Igualmente, los proveedores y contratistas tienen una opinión similar?</p>   |
| <p><b>C. Administración del ciclo de adquisiciones</b></p> | <p>Examinar la eficiencia e idoneidad con que la Unidad de adquisiciones administra las distintas actividades del ciclo de adquisiciones desde el planeamiento hasta la terminación y liquidación final del contrato. Las preguntas de esta sección están formuladas con respecto a contratos de suministro y construcción pero deben también verificarse con las necesarias modificaciones los mismos elementos para el caso de contratación de consultores.</p> | <p>La incorrecta administración del ciclo de adquisiciones es una de las causas principales de demoras, sobre costos y disputas en la ejecución de los proyectos.</p> | <p><b>Planificación de las Adquisiciones</b></p> <p>Establecer que:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se preparan rutinariamente planes suficientemente detallados y realistas de adquisición con antelación.</li> <li>2. Se realiza la planificación general de contratos complejos relativos a bienes, obras y otros asuntos con el suficiente grado de detalle como para llevar a una definición realista del proyecto, calendarios factibles y cálculos detallados de costos.</li> <li>3. Está bien coordinada la planificación técnica y financiera inicial a fin de que los proyectos dispongan de los fondos necesarios cuando deban comenzar las obras, sobre la base de cálculos exactos de los costos.</li> <li>4. Se usan métodos apropiados para planificar múltiples actividades de adquisiciones relacionadas entre sí en proyectos de gran envergadura (como el método del camino crítico).</li> <li>5. Se combinan debidamente los componentes del proyecto a los efectos de las adquisiciones.</li> <li>6. Se cumplen en general los calendarios para la conclusión de contratos de bienes, obras y servicios de consultoría. De no ser así, ¿cuál es la causa principal de los retrasos? ¿Se asigna suficiente tiempo para revisiones externas y aprobaciones?</li> </ol> |

| ASPECTO A EVALUAR | PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN | PROBLEMAS FRECUENTES | ELEMENTOS A VERIFICAR O EVALUAR  |
|-------------------|----------------------------|----------------------|--|
|                   |                            |                      | <p>7. Las unidades de adquisiciones realizan regularmente estudios de mercado a fin de ponerse al tanto de los precios corrientes de bienes, obras y servicios.</p> <p>8. Son adecuados los procedimientos y métodos para la planificación de adquisiciones recurrentes (o sea, control de existencias, previsión de necesidades futuras, clasificación, codificación, administración de repuestos y sistemas de distribución).</p> <p>9. Se tienen en cuenta debidamente en los planes las limitaciones de logística, técnicas, financieras, y gerenciales.</p> <p>10. En el caso de los proyectos financiados por el Banco, se cumple generalmente el plan de adquisiciones convenido.</p> <p><b>Precalificación</b></p> <p>Establecer que:</p> <p>11. Se recurre a la precalificación en los casos en que corresponde. ¿Para qué tipos de contratos se usa? ¿Para obras, bienes, consultores, otros?</p> <p>12. Se toman decisiones con prontitud. Por ejemplo, ¿se permite que firmas extranjeras presenten solicitudes?</p> <p>13. En los documentos de precalificación se describen de forma clara y completa, todos los requisitos para presentar solicitudes que se ajusten a las normas, así como los requisitos para la calificación. ¿Se exige información financiera y se realiza un análisis crítico de la misma a fin de determinar la capacidad financiera para ejecutar contratos?</p> <p>14. Antes de adjudicar el contrato, las entidades compradoras verifican, si el oferente cuya oferta ha sido aceptada, continúa cumpliendo los requisitos para la precalificación.</p> <p>15. Se exija a los proveedores, tener un agente local a fin de reunir los requisitos para presentar ofertas en relación con bienes o servicios.</p> |

| ASPECTO A EVALUAR | PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN | PROBLEMAS FRECUENTES | ELEMENTOS A VERIFICAR O EVALUAR  |
|-------------------|----------------------------|----------------------|--|
|                   |                            |                      | <p>16. Se evalúe regularmente el desempeño de los proveedores, contratistas y consultores. Por ejemplo, es fácil para una firma que no lleve mucho tiempo presentar solicitudes y ser calificada?</p> <p><b>Documentos de licitación</b></p> <p>Establecer:</p> <p>17. La calidad general de la documentación producida por el organismo. Señale las mejoras necesarias.</p> <p>18. La calidad general de las especificaciones técnicas y los dibujos, claridad, neutralidad, exactitud (incluidos los calendarios de requisitos) y disponibilidad o accesibilidad de personal calificado o servicios profesionales en esta área.</p> <p>19. Que disponen de documentación estándar para contratos relacionados con bienes, obras y consultores.</p> <p>20. Que las instrucciones a los oferentes contienen toda la información necesaria para preparar ofertas que respondan a la licitación y comprender claramente los criterios para la evaluación y la forma en que se aplican.</p> <p>21. Que las instrucciones a los oferentes contienen otros tipos de información necesaria, como requisitos que deben cumplirse, la base de las ofertas, el idioma y la moneda en que deben presentarse las ofertas, la moneda común a efectos de la evaluación, la fuente y la fecha del tipo de cambio, etc. Además que se proporcionan formularios modelo y otras secciones apropiadas de los documentos.</p> <p>22. Que se usan documentos diferentes para las licitaciones públicas nacionales e internacionales que no son financiadas por el Banco.</p> <p>23. Que se exige a los oferentes garantía de la oferta de un monto apropiado.</p> <p>24. Que se prevé la postcalificación cuando no hay precalificación.</p> |

| ASPECTO A EVALUAR | PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN | PROBLEMAS FRECUENTES | ELEMENTOS A VERIFICAR O EVALUAR   |
|-------------------|----------------------------|----------------------|---|
|                   |                            |                      | <p>25. Que los criterios para la calificación son apropiados y se describen claramente.</p> <p>26. Que las condiciones del contrato son consistentes con la práctica internacional generalmente aceptada o siguen alguno de los modelos oficialmente publicados por organismos internacionalmente reconocidos. Por ejemplo, ¿tienen los contratos cláusulas que contradicen las normas del Banco? ¿Proporcionan suficiente cobertura para los asuntos comerciales y jurídicos más importantes (según el método de adquisición, el importe, la índole y el tipo de contrato utilizado)?</p> <p>27. Que los contratos contienen cláusulas de resolución de desacuerdos aceptables al Banco.</p> <p>28. Que se pueden introducir disposiciones apropiadas para realizar ajustes en los precios, si es necesario, y se dispone de un sistema adecuado para indexar los precios de insumos contractuales básicos (mano de obra, materiales, uso de equipo).</p> <p><b>Anuncio de la Licitación</b></p> <p>Establecer:</p> <p>29. Que se anuncian al público los contratos que se adjudicarán sobre la base de licitaciones públicas.</p> <p>30. Que se da suficiente tiempo para obtener los documentos y preparar las ofertas.</p> <p>31. Que medios de publicidad se usan.</p> <p>32. Que los avisos de licitación contengan información suficiente en comparación con los modelos que el Banco recomienda.</p> <p><b>Comunicación entre los oferentes y el organismo comprador</b></p> <p>Establecer que:</p> <p>33. Se responde a los pedidos de aclaraciones en forma rápida, completa y por escrito.</p> |

| ASPECTO A EVALUAR | PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN | PROBLEMAS FRECUENTES | ELEMENTOS A VERIFICAR O EVALUAR   |
|-------------------|----------------------------|----------------------|---|
|                   |                            |                      | <p>34. Se avisa con prontitud a todos los posibles oferentes sobre las aclaraciones, las actas de la reunión anterior a la presentación de ofertas, si las hubiere, y las modificaciones de los documentos.</p> <p>35. Se da suficiente tiempo a los oferentes para que revisen las ofertas tras una modificación de los documentos.</p> <p>36. Las entidades compradoras llevan un registro exacto de todas las comunicaciones con los oferentes (antes y después del plazo para la presentación de ofertas).</p> <p>37. Existe comunicación entre las entidades compradoras y los oferentes, fuera de los pedidos de aclaración de una oferta que efectúe el comité de evaluación.</p> <p><b>Recepción y apertura de las ofertas</b></p> <p>Establecer que:</p> <p>38. Se guardan en un lugar seguro las ofertas recibidas antes del vencimiento del plazo y es el acceso restringido al personal autorizado.</p> <p>39. Se abren públicamente las ofertas.</p> <p>40. De ser así, se abren en un lugar determinado poco después del vencimiento del plazo para su presentación. En general, ¿cuánto tiempo después del vencimiento del plazo se realiza la apertura de ofertas? ¿A quiénes se invita a asistir?</p> <p>41. En general, se siguen los procedimientos de apertura de las ofertas especificados en las directrices. ¿Qué información se lee en la ceremonia de apertura? ¿Se levanta acta?</p> <p>42. En caso de existir diferencias en los procedimientos de apertura de las ofertas según se trate de contratos relativos a bienes, obras o consultores, ¿en qué difieren?</p> <p><b>Análisis y evaluación de las ofertas</b></p> <p>Establecer que:</p> <p>43. Se constituyen comités de evaluación ad hoc para cada evaluación.</p> |

| ASPECTO A EVALUAR | PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN | PROBLEMAS FRECUENTES | ELEMENTOS A VERIFICAR O EVALUAR  |
|-------------------|----------------------------|----------------------|--|
|                   |                            |                      | <p>44. Están definidos los criterios de selección para los integrantes de los comités evaluadores y se observan sin desviaciones substanciales.</p> <p>45. Se realiza una evaluación exhaustiva de las ofertas basada en los criterios especificados en los documentos.</p> <p>46. Se tienen otros criterios de evaluación además de los establecidos en los documentos que se aplican habitualmente.</p> <p>47. La postcalificación del oferente favorecido para ejecutar el contrato se basa únicamente en los criterios enunciados en los documentos. (Véase supra.) De no ser así, ¿qué otros criterios se tienen en cuenta?</p> <p>48. Normalmente, se realizan las evaluaciones dentro del plazo original de validez de las ofertas.</p> <p>49. Se preparan informes de la evaluación de ofertas con toda la información indispensable (o sea, una descripción clara y completa del proceso de evaluación, incluidos los motivos de rechazo de las ofertas que no se ajusten a lo solicitado, la forma en que se apliquen los criterios de evaluación expresos y la forma en que se verifique la calificación del oferente cuya oferta sea aceptada).</p> <p>50. Diferencias importantes entre las evaluaciones de ofertas relativas a bienes, obras y consultores.</p> <p><b>Adjudicación y entrada en vigor de los contratos</b></p> <p>Establecer si:</p> <p>51. Es obligatorio adjudicar el contrato al oferente que presente la oferta que, según lo solicitado, sea como la más baja evaluada y que se considere calificado para ejecutar el contrato satisfactoriamente.</p> <p>52. Las negociaciones con los oferentes se realizan antes o después de la selección.</p> <p>53. Se necesitan aprobaciones adicionales del gobierno para la entrada en vigor de los contratos.</p> |

| ASPECTO A EVALUAR | PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN | PROBLEMAS FRECUENTES | ELEMENTOS A VERIFICAR O EVALUAR   |
|-------------------|----------------------------|----------------------|---|
|                   |                            |                      | <p>54. Hay diferencias sustanciales entre bienes, obras y consultores en relación con lo antedicho.</p> <p><b>Administración de contratos</b></p> <p>Establecer que:</p> <p>55. Se usan sistemas manuales o sistematizados para el seguimiento de adquisiciones o contratos.</p> <p>56. En general, se paga puntualmente a los proveedores y contratistas. ¿Cuánto tiempo transcurre normalmente desde que se presenta la factura hasta que se efectúa el pago?</p> <p>57. Hay procedimientos apropiados para dar seguimiento a la entrega de bienes y servicios a fin de verificar la cantidad, calidad y puntualidad. ¿Se guardan, administran y controlan bien las existencias?</p> <p>58. Se manejan los cambios o modificaciones contractuales con prontitud de conformidad con las condiciones contractuales y las prácticas habituales.</p> <p>59. Se someten los contratos de obras a la supervisión de ingenieros independientes. ¿Actúa un empleado del empleador en calidad de ingeniero o gerente de proyecto en algunos casos?</p> <p>60. Los gerentes y administradores de contratos poseen la habilidad y delegación necesaria para resolver problemas oportunamente y hacer frente a imprevistos que surjan durante el período de ejecución del contrato.</p> <p>61. Documentan debidamente todas las acciones de importancia contractual realizadas por el comprador o empleador durante la ejecución del proyecto.</p> <p>62. Se utilizan los recursos contractuales únicamente en los casos en que corresponda y de conformidad con las condiciones contractuales.</p> |

| ASPECTO A EVALUAR | PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN | PROBLEMAS FRECUENTES | ELEMENTOS A VERIFICAR O EVALUAR   |
|-------------------|----------------------------|----------------------|---|
|                   |                            |                      | <p>63. En general, concluye la ejecución de los contratos en el plazo previsto y con el precio contractual aprobado originalmente o se registran con frecuencia costos superiores a los previstos o demoras respecto del plazo previsto. En el segundo caso, ¿en qué sectores y con qué tipos de contratos?</p> <p>64. Se emplean procedimientos claros para la recepción definitiva y se expiden certificados oportunamente. ¿Con qué frecuencia se prorrogan o enmiendan los contratos?</p> <p>65. Constituye un problema común la inspección insuficiente o excesiva o el rechazo incorrecto de bienes, materiales o métodos de ejecución de obras.</p> <p>66. Son comunes las perturbaciones en la ejecución ordenada de las tareas de proveedores, contratistas o consultores. Es decir, ¿proporciona el comprador, empleador o cliente todos los bienes, materiales, mano de obra y datos que se comprometió a suministrar de conformidad con el contrato y realiza todas las inspecciones oportunamente?</p> <p>67. Cualquiera de las prácticas de administración de contratos aquí mencionadas puede atribuirse a un problema detectado en el entorno local de las adquisiciones. Especifíquelo.</p> <p>68. Se manejan de forma eficiente los pagos finales y la conclusión definitiva del contrato.</p> <p>69. El tiempo que toma en promedio la liquidación de contratos después de la terminación de las obras o la entrega de los servicios y suministros. ¿Hay diferencias en este aspecto entre los distintos tipos de contratos y por qué?</p> |

| ASPECTO A EVALUAR  | PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN  | PROBLEMAS FRECUENTES   | ELEMENTOS A VERIFICAR O EVALUAR   |
|--|---|--|---|
| <p><b>D. Documentación</b></p>   | <p>Verificar que la Unidad mantiene una política de archivo y retención de documentos sobre adquisiciones que permita una auditoría de las operaciones como lo requiere el Banco.</p>   | <p>Las Auditorías requeridas por el Banco son obstaculizadas o inviábiles si la documentación requerida no se archiva por el tiempo necesario.</p>                       | <p>Establecer que:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1413 321 1940 841">1. La Unidad mantiene una documentación completa del proceso de contratación. Eso abarcaría, por ejemplo, copias de todos los anuncios públicos de la licitación, documentos de precalificación (si se usaron), el informe de la evaluación de precalificación en el cual se documente toda decisión de no precalificar a determinados posibles oferentes, los documentos de licitación y sus anexos, actas de reuniones anteriores a la presentación de ofertas, actas de la apertura de las ofertas, el informe final de la evaluación de las ofertas (con una explicación pormenorizada para cada oferta), copias de las ofertas, apelaciones relativas a los procedimientos o a las recomendaciones en cuanto a la adjudicación del contrato, copia firmada del contrato y toda garantía de cumplimiento y de pago anticipado que se haya constituido, etc.</li> <li data-bbox="1413 841 1940 1170">2. Se mantiene una buena documentación de la administración de los contratos. Eso abarcaría comunicaciones contractuales cursados por el proveedor, contratista, comprador o empleador; un registro detallado de todas las órdenes de cambio o modificación que afecten al alcance, las cantidades, las fechas o el precio del contrato; registros de facturas y pagos; informes de progreso; certificados de inspección, aceptación y conclusión; registros de reclamos y controversias y de sus resultados; etc.</li> <li data-bbox="1413 1170 1940 1255">3. La documentación se retiene por un plazo mínimo de (duración legal prevista en las leyes locales) años.</li> </ol> |
| <p><b>E. Concepto sobre la unidad entre los individuos o firmas que tienen negocios con la entidad</b></p> | <p>El concepto general de que goza la unidad de adquisiciones de la entidad o entidades ejecutora es generalmente un buen indicador de su transparencia, eficiencia y seriedad y de la consistencia de la aplicación de sus normas y procedimientos. Esta parte de la evaluación requiere entrevistas con</p> | <p>Muchas unidades de adquisiciones en la práctica no aplican o distorsionan la aplicación de normas y procedimientos por incompetencia o corrupción administrativa.</p> | <p>Establecer:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1413 1312 1940 1365">1. Que la unidad y el sistema gozan de buena reputación como eficiente y predecible.</li> <li data-bbox="1413 1365 1940 1419">2. Si existe o no una buena opinión sobre la transparencia del proceso de adquisiciones.</li> <li data-bbox="1413 1419 1940 1474">3. Si existe o no una buena opinión calidad de la gestión de contratos.</li> </ol>  |

| ASPECTO A EVALUAR              | PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN  | PROBLEMAS FRECUENTES  | ELEMENTOS A VERIFICAR O EVALUAR  |
|--------------------------------|---|---|--|
|                                | firmas y personas que tienen negocios (o que no los tienen por desconfianza en la entidad) y con el personal de las representaciones del Banco. |   | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. La reputación general del organismo en cuanto a si es una entidad exenta de corrupción o no.</li> <li>5. La medida en que se promueve una cultura de rendición de cuentas desde los más altos niveles del gobierno.</li> <li>6. Si la reputación del personal de adquisiciones es o no es buena.</li> <li>7. La medida en que la unidad de adquisiciones y la institución estén libres de influencias políticas y otras interferencias.</li> <li>8. Si los oferentes tienen suficiente acceso a procedimientos de revisión administrativa o judicial o de apelación.</li> <li>9. Si la Unidad tiene publicadas las normas y procedimientos de adquisiciones.</li> <li>10. Si disponen de medidas o iniciativas para frenar o controlar la corrupción, como leyes u órganos contra la corrupción, leyes sobre empleados que denuncian actos internos de corrupción, reformas generales de la administración pública y el poder judicial, iniciativas regionales, disposiciones en el código penal, disposiciones contra sobornos, etc.</li> </ol> |
| <b>F - Auditoria y control</b> | Verificar si la unidad está sujeta a auditoria independiente y si la auditoria es aceptable al Banco  | La falta de independencia o un alcance deficiente de auditoría dificulta el cumplimiento de las obligaciones fiduciarias del Banco y fomenta las oportunidades de abuso y fraude. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar que existen mecanismos de auditoría independiente debidamente establecidos y si la calidad y alcance de a auditoría satisface los requerimientos del Banco.</li> <li>2. ¿Existe auditoría previa?</li> <li>3. ¿Existe auditoría posterior?</li> <li>4. ¿La auditoría abarca además de aspectos financieros, aspectos operacionales y procedimentales?</li> <li>5. ¿Se ponen en práctica las recomendaciones de la auditoría?</li> </ol>  |

Anexo 2  
Appendix 2

**Procurement Capacity Assessment - Summary of Findings and Actions**

|  | <b>Assessment</b>                  | <b>Major Weaknesses</b> | <b>Risk Assessment</b> | <b>Actions Proposed</b> | <b>Proposed Completion Date</b> |
|--|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------------|
| <b>Item Assessed</b>                       | <b>Null/Poor/Fair Satisfactory</b> |                         | <b>Low/Ave./High</b>   |                         |                                 |
| <b>(a) Legal Aspects</b>                   |                                    |                         |                        |                         |                                 |
| (i) Laws & Regulations                     |                                    |                         |                        |                         |                                 |
| (ii) NCB Procedures                        |                                    |                         |                        |                         |                                 |
| (iii) Internal codes and manuals           |                                    |                         |                        |                         |                                 |
| <b>(b) Proc. Cycle Mgmt.</b>               |                                    |                         |                        |                         |                                 |
| (i) General handling                       |                                    |                         |                        |                         |                                 |
| (ii) Procurement planning                  |                                    |                         |                        |                         |                                 |
| (iii) Preparation of documents             |                                    |                         |                        |                         |                                 |
| (iv) Management of process                 |                                    |                         |                        |                         |                                 |
| (v) Bid evaluation                         |                                    |                         |                        |                         |                                 |
| (vi) Contract award                        |                                    |                         |                        |                         |                                 |
| (vii) Preparation and signing of contracts |                                    |                         |                        |                         |                                 |
| (viii) Contract management                 |                                    |                         |                        |                         |                                 |
| <b>(c) Organization and Functions</b>      |                                    |                         |                        |                         |                                 |
| (i) Organization of unit and functions     |                                    |                         |                        |                         |                                 |
| (ii) Internal manuals and instructions     |                                    |                         |                        |                         |                                 |
| <b>(d) Support and Control Systems</b>     |                                    |                         |                        |                         |                                 |
| (i) Auditing                               |                                    |                         |                        |                         |                                 |
| (ii) Legal assistance                      |                                    |                         |                        |                         |                                 |
| (iii) Technical and                        |                                    |                         |                        |                         |                                 |

|  | <b>Assessment</b> | <b>Major Weaknesses</b> | <b>Risk Assessment</b> | <b>Actions Proposed</b> | <b>Proposed Completion Date</b> |
|--|-------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------------|
| administrative controls                        |                   |                         |                        |                         |                                 |
| (iv) Code of ethics                            |                   |                         |                        |                         |                                 |
| (v) Anticorruption initiatives                 |                   |                         |                        |                         |                                 |
| <b>(e) Record keeping</b>                      |                   |                         |                        |                         |                                 |
| (i) Public notices                             |                   |                         |                        |                         |                                 |
| (ii) Bidding documents                         |                   |                         |                        |                         |                                 |
| (iii) Bid opening information                  |                   |                         |                        |                         |                                 |
| (iv) Bid evaluation reports                    |                   |                         |                        |                         |                                 |
| (v) Formal appeals and outcomes                |                   |                         |                        |                         |                                 |
| (vi) Signed contract documents                 |                   |                         |                        |                         |                                 |
| (vii) Claims and dispute resolution records    |                   |                         |                        |                         |                                 |
| (viii) Comprehensive disbursement data         |                   |                         |                        |                         |                                 |
| <b>(f) Staffing</b>                            |                   |                         |                        |                         |                                 |
| <b>(g) General Procurement Environment</b>     |                   |                         |                        |                         |                                 |
| (i) Promoting a culture of accountability      |                   |                         |                        |                         |                                 |
| (ii) Reputation of procurement corps           |                   |                         |                        |                         |                                 |
| (iii) Salary structure                         |                   |                         |                        |                         |                                 |
| (iv) Freedom from political interference       |                   |                         |                        |                         |                                 |
| (v) Existence of experienced and capable staff |                   |                         |                        |                         |                                 |
| (vi) Clear written                             |                   |                         |                        |                         |                                 |

|   | <b>Assessment</b> | <b>Major Weaknesses</b> | <b>Risk Assessment</b> | <b>Actions Proposed</b> | <b>Proposed Completion Date</b> |
|---|-------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------------|
| standards and delegation of authority     |                   |                         |                        |                         |                                 |
| (vii) Sound budget/financial systems      |                   |                         |                        |                         |                                 |
| <b>(h) Private Sector Assessment</b>      |                   |                         |                        |                         |                                 |
| (i) General efficiency and predictability |                   |                         |                        |                         |                                 |
| (ii) Transparency                         |                   |                         |                        |                         |                                 |
| (iii) Quality of contract mgmt.           |                   |                         |                        |                         |                                 |
| (iv) General reputation                   |                   |                         |                        |                         |                                 |

| <b>Prior Review Thresholds Proposed</b>   | <b>Overall Risk Assessment</b>                                    |
|---|---|
| Goods US\$ _____ (equivalent)   | High  |
| Works US\$ _____ (equivalent)   | Average   |
| Consulting US\$ _____ (equivalent)  | Low   |
| <b>Post Review Ratio:</b> One in _____ contracts  |   |
| <b>Frequency of procurement supervision missions proposed:</b> One every _____ months (includes special procurement supervision for post-review/audits) | <b>Form prepared by:</b><br>_____                                 |
|   | (Procurement Specialist/Accredited staff assigned to the project) |
|   | Signature:<br>_____   |
|   | Date:<br>_____  |
| <b>Comments:</b><br>_____   |   |