

Modelo licitatorio para acceder a proyectos de cooperación internacional¹

Bidding model to access international cooperation projects

Modelo de licitação para o acesso aos projetos de cooperação internacional

NELSON DAVID BOLIVAR ARDILA²

RESUMEN

Esta investigación se fundamentó en el diseño de un modelo que facilitara la comprensión del proceso licitatorio internacional en las entidades financieras multilaterales (Banco Mundial y Banco Interamericano de Desarrollo); mecanismo que ha sido usado, durante las últimas décadas, como herramienta preferencial para la consecución de los recursos necesarios a la hora de desarrollar proyectos de cooperación internacional. Para el desarrollo de este trabajo de investigación, se revisó la literatura disponible, se consultaron documentos de instituciones financieras multilaterales de ayuda al desarrollo, se analizó el desempeño de participantes por sectores económicos y se compararon los principios, políticas y procedimientos en los procesos licitatorios utilizados por el Grupo Banco Mundial (BM) y el Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Esta investigación utilizó una metodología en cascada para la consecución de cada objetivo específico. Esta forma tradicional de investigación por fases buscó garantizar que no se saltara a conclusiones a priori sin evidencia alguna; el cumplimiento de un objetivo específico determinó el cumplimiento de la fase que lo contenía y, por ende, la continuación hacia la resolución del objetivo que le sucedía. Así mismo, la naturaleza misma de la investigación, llevó a la utilización de forma complementaria de métodos tanto cualitativos como cuantitativos, por lo que podría afirmarse que la investigación aquí presentada es de tipo mixto.

Estructura, esta, que permitió justificar un trabajo investigativo en el que el investigador no se viera inmerso en el objeto de análisis, sino que por el contrario estuviera al margen del mismo y no saltara a conclusiones parcializadas.

La codificación de la información y el análisis realizado, permitieron concluir que existía gran paridad entre los procedimientos realizados en los procesos licitatorios internacionales desarrollados por el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial. Situación esta que permitió el desarrollo de un modelo transversal que podría facilitar la labor del licitador internacional, y equiparle con mejores herramientas a la hora de postularse con miras a obtener recursos destinados a proyectos de cooperación internacional.

Palabras Clave: Gerencia de proyectos, cooperación internacional, licitaciones internacionales, subvenciones, contratación internacional, desarrollo económico sostenible.

ABSTRACT

This research was based on the design of a model that could facilitate the comprehension of an international bidding process in the multilateral financial organizations (The World Bank and Inter-American Development Bank); procedure that has been used, during the last decades, as a main tool for the achievement of the necessary resources in order to develop international cooperation projects. To develop this research project, available literature review and documents from multilateral financing institutions for the purpose of development were examined, the performance of the participants per economic segments was analyzed and

¹ Diseño de un modelo licitatorio para acceder a proyectos de cooperación internacional: Caso grupo banco mundial y grupo BID

² Administrador de empresas. Especialista en logística internacional. Candidato a Master en Gerencia de Proyectos de Cooperación Internacional. Investigador independiente. Profesional Grado 8, Centro de Comercio Regional Antioquia. Correo electrónico: nbolivar@sena.edu.co

the principles, policies and procedures in the bidding process used by The World Bank (WB) and Inter-American Development Bank (IDB) were compared.

This research used the waterfall method in order to reach each of the specific objectives. This traditional research method in phases looked to guarantee that the conclusions would not be foreseen in advance without any evidence; the achievement of a specific objective determined the fulfillment of the phase, therefore, the continuation towards the resolution of the objective that followed. In the same way, the nature of the research complementarily used qualitative and quantitative methods, so it can be asserted that this research project has a mixed approach.

This method allowed justifying that the researcher would not be immersed in the object analysis of the research project; on the contrary, the investigator would be apart from biased conclusions.

The coding of the information and the analysis conducted, allowed to conclude that a great parity exists between the procedures made in the international bidding processes that are developed by the Inter- American Development Bank and The World Bank. This situation allowed to develop a transversal model that could facilitate the labor of an international bidder and equip them with the best tools at the moment to run and obtain resources allocated to an international cooperation project.

Keywords: Project management, international cooperation, international tenders, subsidies, international contracting, sustainable economic development.

REUMO

Essa pesquisa foi fundamentada no desenho dum modelo que facilitasse a compreensão do processo licitatório internacional nas entidades financeiras multilaterais (Banco Mundial e Banco Interamericano de Desenvolvimento); mecanismo que tem sido usado, durante as últimas décadas, como ferramenta preferencial para a realização dos recursos necessários na hora de desenvolver projetos de cooperação internacional. Para o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, foi revisada a literatura disponível, foram consultados documentos de instituições financeiras multilaterais de ajuda ao desenvolvimento, o desempenho de participantes por setores econômicos foi analisado e os princípios, políticas e procedimentos nos processos licitatórios usados pelo Grupo do Banco Mundial (BM) e o Grupo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) foram comparados.

Essa pesquisa usou uma metodologia em cascata para a realização de cada objetivo específico. Esse modo tradicional de pesquisa por fases procurou garantir que não se saltasse a conclusões a priori sem nenhuma evidência; o cumprimento dum objetivo específico determinou a realização da fase que o continha e, conseqüentemente, a continuação em direção à solução do objetivo que o sucedia. Do mesmo modo, a natureza da mesma pesquisa levou à utilização de maneira complementar análises tanto qualitativos como quantitativos, pelo que é possível assegurar que a pesquisa apresentada é mista.

Estrutura que permitiu justificar um trabalho de pesquisa no qual o pesquisador não estivesse imerso no objeto de análise, pelo contrário, que ele estivesse à margem do mesmo e não saltasse a conclusões parciais.

A codificação da informação e o análise realizado, permitiram concluir que existia grande paridade entre os procedimentos realizados nos processos licitatórios internacionais desenvolvidos pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento e o Banco Mundial. Situação que permitiu o desenvolvimento dum modelo transversal que poderia facilitar o trabalho do licitador internacional, e equipa-o com melhores ferramentas na hora de se postular com o propósito de obter recursos destinados a projetos de cooperação internacional.

Palavras chave: Direção de projetos, cooperação internacional, licitações internacionais, subvenções, contratação internacional, desenvolvimento econômico sustentável.

1. INTRODUCCIÓN

¿Cuál es la probabilidad de que exista una línea transversal que permita abordar procesos licitatorios con un enfoque similar a la hora de postularse ante diferentes instituciones multilaterales? Este trabajo de investigación trata de dar solución a este problema. El presente estudio inicia con el análisis del funcionamiento del proceso licitatorio internacional como mecanismo de asignación de proyectos de cooperación internacional y posteriormente se hace una revisión sobre los procedimientos y principios que rigen dichos concursos públicos, comparando los procesos licitatorios entre unas y otras entidades.

Los orígenes de esta investigación parten de un cuestionamiento derivado de la observación de la literatura existente en la actualidad en materia de gestión de proyectos. Podría inferirse que el enfoque que impera es mayormente fundamentado en cuatro aspectos: formulación, diseño, gestión y evaluación de proyectos. Siendo el Libro de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos (PMBOK, por sus siglas en inglés) del Instituto de Gerencia de Proyectos (IPM), el manual de Líneas Bases de Competencias (ICB, por sus siglas en inglés) de la Asociación Internacional en Gerencia de Proyectos (IPMA) y el Marco Lógico de la Agencia Norteamericana para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés), las metodologías mayormente difundidas para abordar cada uno de estos cuatro aspectos de la gerencia de proyectos. No obstante, estas metodologías dejan de lado

un aspecto crucial de la gerencia de proyectos (particularmente la gestión de proyectos de cooperación internacional), el cual no es otro que la etapa en la cual se gana ese derecho a ejecutar un proyecto en particular. La licitación aparece como el eslabón que antecede a la formulación, el diseño, la evaluación y la gestión mismas de casi todos los proyectos en el contexto de la cooperación internacional.

1.1 Planteamiento del problema.

La teoría de proyectos generalmente aceptada en la actualidad, se caracteriza por dividir la gestión de proyectos en etapas. El PMI (2008) afirma que “[la dirección de proyectos] se logra mediante la aplicación e integración adecuada de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica, categorizados en cinco grupos de procesos a saber... inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre” (p. 4). Por su parte, la Oficina de Comercio para el Gobierno en el Reino Unido (2009) define la gerencia de proyectos como “la planeación, la delegación, el monitoreo y control de todos los aspectos de un proyecto” (p.4). En tanto que otras metodologías, categorizan la gerencia de proyectos amarradas a las fases de: formulación, diseño, gestión y evaluación.

No obstante, al analizar el contexto internacional para la gerencia de proyectos de cooperación, puede inferirse sin mucha dificultad que existe eslabón anterior a estas etapas descritas tradicionalmente por la literatura: la licitación. Este mecanismo que no es más que el derecho a ejecutar un proyecto de cooperación interna-

cional mediante la participación en un proceso lineal que conlleva a un contrato, se constituye en una puerta de entrada que da vía libre a la dirección de proyectos concebida bajo las metodologías o estándares actualmente más difundidos y aceptados por los profesionales del área.

Ahora bien, el conflicto o problema ocurre al momento de validar el hecho que no solo una, sino varias entidades o instituciones internacionales (el Banco Mundial o los Bancos de Desarrollo Regional) administran sus propios procesos licitatorios. Aunque a primera vista pareciera válido afirmar que, debido a la naturaleza misma de dichas instituciones, sus procesos de licitación deberían ser diferentes y completamente aislados, surge un primer cuestionamiento sobre qué pasaría si los principios y políticas que rigen dichos procesos fuesen similares. Además, se levanta una segunda inquietud sobre si existe o no una línea transversal (una misma forma) que permita abordar diferentes procesos licitatorios a la hora de postularse ante una u otra institución de cooperación internacional.

Si ambos razonamientos fuesen válidos, entonces esta situación de conflicto impactaría directamente la cantidad de horas de aprendizaje, trabajo y dedicación, así como las probabilidades de éxito para quienes participan en dichos concursos públicos.

1.2 Formulación del problema

La complejidad de una licitación en el contexto internacional es alta; los procesos son rigurosos y

los tiempos dedicados a cada fase tienen fechas claras de inicio y cierre que no admiten dilaciones. El problema se hace evidente cuando toma nota del hecho que existe un gran número de instituciones multilaterales de ayuda al desarrollo en donde cada una tiene sus propios métodos, principios, procedimientos y regulaciones a la hora de permitir el acceso a los recursos. Entonces ¿Cuál es la probabilidad de que exista una línea transversal que permita abordar procesos licitatorios con un enfoque similar a la hora de postularse ante diferentes instituciones multilaterales?

1.3 Objetivos

- **Objetivo general:**

Diseñar un modelo transversal que facilite la comprensión de los procesos de licitación internacional en las entidades financieras multilaterales Banco Mundial y BID.

- **Objetivos específicos:**

(1) Realizar un análisis de principios, políticas y procedimientos en materia de licitación internacional en la literatura existente, con el fin de sentar las bases acerca de los conceptos esenciales en materia de licitación internacional.

(2) Identificar cuáles son los factores claves para que una licitación sea asignada, con el fin de delimitar el paso a paso en la construcción del modelo.

(3) Comparar procesos licitatorios implementados por el Grupo Banco Mundial y el Grupo BID por medio del análisis de licitaciones, para comprender las reglas que rigen dichos concursos públicos internacionales.

(4) Proponer un modelo que facilite la compren-

sión de los procesos de licitación internacional en las entidades financieras multilaterales (Grupo Banco Mundial y Grupo BID).

1.4 Naturaleza del estudio

Estudio de aplicación teórico-práctica. Así mismo, la naturaleza del paradigma de esta investigación será de orden mixto. Su diseño obedecerá a los postulados ontológicos, epistemológicos, axiológicos, psicológicos y metodológicos planteados por Creswell (2001) y de Schwandt (2008) y Galeano (2016).

2. METODOLOGIA

2.1 Diseño Metodológico

Este capítulo expone la metodología empleada para abordar el tema objeto de estudio. En el mismo, se analiza el tipo de investigación, se determinan las variables y se describen los instrumentos de recolección de la información utilizados. Así mismo, se delimita la población objeto de estudio y se selecciona una muestra. Finalmente se procede a realizar el análisis de datos, utilizando un enfoque mixto.

2.2 Enfoque

Este trabajo de investigación utiliza una metodología en cascada para la consecución de cada objetivo específico. Esto significa que se utiliza la forma tradicional por fases en donde el cumplimiento de un objetivo específico determina el cumplimiento de la fase que lo contiene. Una explicación detallada de este procedimiento se presenta en los párrafos siguientes:

- Objetivo 1: Se analizan las publicaciones nacionales e internacionales más importantes que atañen a licitaciones internacionales, incluidos los datos y documentos relativos a las condiciones para la postulación, así como los documentos de planificación, evaluación y monitoreo pertinentes de dichos procesos. Para recabar esta información, se hace necesario recurrir a bases de datos privadas, además de la realización de búsquedas en internet.

Método: Revisión de la literatura

- Objetivo 2: Este objetivo se desarrolla mediante la revisión de licitaciones reales y documentos asociados que hagan parte de procesos licitatorios del GRUPO BID y del Banco Mundial.

El análisis de las políticas se utiliza para investigar el entramado de factores multinivel que puede influir en el acceso o no a una licitación en particular. Entre dichos factores cabe mencionar, entre otras, las barreras legales y políticas, el desconocimiento de la operatividad misma de las licitaciones internacionales, y las barreras de acceso de los usuarios. El análisis de políticas se lleva a cabo tanto de manera retrospectiva como prospectiva, para comprender los éxitos y los fracasos pasados y planificar la implementación de estrategias futuras.

- Objetivo 3: Para este objetivo en particular, se recurre a la navegación en las páginas web del Grupo BID y del Grupo Banco Mundial, en las cuales se publican los documentos relacionados con las licitaciones internacionales ya que

el proceso es de conocimiento público. Se empleará un enfoque cuantitativo-observacional. No existe intervención del investigador; los datos reflejan el estado real de los eventos, ajenos a la voluntad del investigador.

De este modo, se recaba información clave sobre los aspectos que orientan estos procesos en dichas instituciones, lo cual proporcionará respuestas a los interrogantes sobre si hay paralelismo o discrepancia entre los principios, políticas y procedimientos rectores de las mismas.

Método: Análisis comparativo.

- Objetivo 4: Este objetivo se desarrolla mediante el análisis cruzado de documentos. Como consecuencia del mismo se propone un modelo de 11 pasos que facilite la comprensión de los procesos de licitación internacional en las entidades financieras multilaterales (Grupo Banco Mundial y Grupo BID)

Método: Investigación y triangulación documental.

2.3 Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo mixto. Como en todo proceso investigativo de orden cuantitativo, en el primer momento se realizó el diseño de la investigación (definición del tema, delimitación conceptual, temporal y espacial, así como la revisión de la literatura). Este diseño cuantitativo (estructura general de este trabajo de investigación), permitió justificar un trabajo investigativo en el que el investigador no se vie-

ra inmerso en el objeto de análisis sino que por el contrario estuviera al margen del mismo y no saltara a conclusiones parcializadas.

Empero, al momento del análisis de contenido de la información recolectada se utilizaron técnicas de investigación cualitativa para hacer inferencias a partir de Información recopilada. En esta parte, el diseño de la investigación siguió los postulados de Schwandt (2008) y Galeano (2016). Con lo anterior, se garantizó que la recolección de la información se realizara en forma sistemática y objetiva antes de sacar inferencias, continuando el investigador en una posición donde no afectara la situación sometida a análisis.

2.4 Variables

2.4.1 Variable independiente

- *Semejanzas del proceso licitatorio.* Esta variable se entiende en este trabajo de investigación como la variable manipulable. El investigador observa que al cambiar el tipo de licitación (de obras, de suministros, de consultoría), se altera la forma como el oferente debe aproximarse a la misma. Es decir, todos los documentos y formatos que se deben presentar y diligenciar sufren modificaciones. Esto se evidencia tanto en el proceso licitatorio conducido por el Grupo BID como el realizado por el Grupo Banco Mundial.

2.4.2 Variable dependiente

- *Mayores probabilidades de obtener éxito en la asignación.* Al cambiar el tipo de licitación

al que se está aproximando, el resultado que se obtiene dependerá que se utilicen los procedimientos, documentos y formatos adecuados a cada situación en particular. En otras palabras, una modificación en la variable independiente descrita más arriba, afecta directamente el desempeño que un oferente puede tener al momento de concursar en un proceso licitatorio internacional.

2.5. Recolección de datos cuantitativos

2.5.1. Instrumentos de medición y técnicas

Una vez establecidas la variable independiente y las dependientes, se llega a un estadio de esta investigación en el que se requiere analizar la información recopilada en función de su pertinencia y relevancia con el objeto de estudio. Para ello se procedió a realizar una lectura cruzada y comparativa de documentos (licitaciones internacionales tanto del BID como del Banco Mundial), labor que se hizo posible al clasificar dichos documentos a partir de su naturaleza (contrato de obras, de suministros, de consultoría) y de las categorías de análisis establecidas (créditos). El análisis de contenido o revisión documental realizados siguió la definición de Schwandt, (2008) quien afirmó que “los aspectos clave de un estudio de análisis de contenido son una variedad de medios de análisis textual que implican comparar, contrastar y categorizar un corpus de datos” (p. 21) y de Galeano (2016a) al afirmar que “la revisión documental es una privilegiada técnica para rastrear, ubicar, inventariar, seleccionar y consultar las fuentes y documentos que se van a

utilizar como materia prima de la investigación” (p.120)

De manera complementaria se utilizaron métodos tanto cualitativos como cuantitativos para hacer inferencias a partir de información obtenida. Desde un principio se vio la necesidad que la herramienta de recopilación de datos se generara a partir de los datos existentes (licitaciones reales del BID y del BM) para que tuviera una sólida base teórica. Como advirtió Galeano (2016b) “la expresión más representativa [de la investigación documental o análisis de documentos] la vemos en los estudios basados en archivos oficiales...de las administraciones públicas (anales Congreso, estadísticas oficiales, procesos judiciales, censos de población)” (p.114).

De esta manera se buscó garantizar que los documentos analizados no estuvieran determinados por una revisión arbitraria o de sentido común de lo que pudiera presumirse como interesante encontrar dentro de cada formato de licitación. Por el contrario, la herramienta de recolección de datos (Anexo 8) se basó en: (1) los objetivos del análisis de contenido, (2) la investigación previa realizada por el autor de este trabajo de investigación y, (3) como lo recomendó Cavanagh (1997a) la literatura relevante y los hallazgos de investigación.

Si bien la herramienta de recolección de datos se desarrolló antes de que se examinara el contenido (tal y como se describe a continuación), a medida que el análisis avanzaba, se agregaron temas que surgieron del análisis de contenido,

pero no se habían incluido en la herramienta de recolección de datos original y, luego, se volvieron a analizar los datos a la luz de estos temas emergentes.

Pasos en la medición:

A. Seleccionar la unidad de análisis. La primera etapa de la recolección de datos tomó la forma de analizar la muestra en términos de un número de atributos clave, incluidos la decisión sobre el tipo de documentos, en qué detalle y el tamaño de la población y de la muestra. Estos datos fueron ingresados en Software R para producir datos con estadística descriptiva.

b. Creación y definición de categorías. El propósito de crear y definir las categorías fue el de generar un medio para describir el fenómeno objeto de investigación (el proceso de la licitación internacional). Para la realización de esta etapa, se colocaron datos distribuidos entre grupos o categorías y se realizó un análisis numérico. De esta forma se logró determinar cuatro grupos principales: contrato de obras, contrato de suministros, contrato de consultoría y contrato de asistencia técnica. Esto levantó una preocupación en la investigación ya que la existencia de tantas fuentes de información sobre los procesos licitatorios hace poco posible el anticiparse a las categorías que emergen al realizar las búsquedas de información específicas. Es decir, de entre un número X de licitaciones no es posible determinar cuántas perteneces a uno de los cuatro grupos principales mencionados más arriba, lo que hace que la búsqueda sea manual.

c. Análisis de las unidades de registro. En este punto se prestó especial atención en descifrar, mediante la observación y el análisis documental de un número determinado de licitaciones, la estructura interna de cada una de ellas, así como el contexto en el cual se produjo la información. La técnica siguió una serie de pasos. En primer lugar, elegida una licitación, se creó en Software Ms Excel una lista de los apartes o secciones que la constituían a partir de los Documentos de la Licitación DDL. Luego, se tomó otro grupo de licitaciones y se completó la lista con las secciones que no estaban incluidas anteriormente. Estas listas, sirvieron de guía al investigador no sólo en la elección de unidades de registro complejas y apropiadas, sino que también le proporcionaron intuiciones teóricas. En tercer lugar, se codificaron y contextualizaron los datos en tablas con el fin de facilitar el análisis visual.

d. Evaluación de la fiabilidad. La cuarta etapa de la recolección de datos requirió la creación de coeficientes de correlación. Una técnica muy común en la investigación de corte cuantitativo y que consiste en “hacer una estimación del número de veces en que un código determina la posibilidad que el mismo contenido se reproduzca en más de una ocasión” (Cavanagh, 1997b, p. 11). En otras palabras, se determinó cuál era la posibilidad que la estructura diseñada durante el análisis de las unidades de registro se repitiera a medida que se analizaban diferentes licitaciones.

La estadística descriptiva y analítica relacionada con el contenido y el formato de cada licita-

ción sometida a análisis mostró que el contenido y el formato de las mismas, entre diferentes sectores económicos, se asimilan ampliamente. Estas similitudes pueden atribuirse a la fuente de información en la que se publican, siendo ambas instituciones (BID y BM) catalogadas como organismos multilaterales de apoyo al desarrollo, regidas por principios comunes.

e. Codificación de todos los datos. Finalmente, todos los datos obtenidos fueron registrados y codificados en computador atendiendo a criterios de estratificación por fechas y sector económico para facilitar búsquedas futuras.

2.5.2. Delimitación de la población

En el caso de la investigación que se ha desarrollado a lo largo del presente trabajo, en la que el objetivo principal es diseñar un modelo que facilite la comprensión de los procesos de licitación internacional en el Banco Mundial y el BID, se podría inferir que la población seleccionada para el estudio son las licitaciones internacionales en ambas instituciones (contrato de obras, contrato de suministros, contrato de consultoría y contrato de asistencia técnica).

2.5.3. Selección de la muestra y procedimiento

Al ser esta una investigación experimental, en donde se manipula deliberadamente una variable independiente para observar su efecto sobre una variable dependiente, es necesario determinar un tamaño de la muestra. La selección de las muestras se hizo de manera independiente

por institución multilateral. El procedimiento de recogida de datos se explica a continuación:

$$n = p\% \times q\% \times [z/(e\%)]^2$$

En donde,

n es el tamaño mínimo de la muestra requerido
p% es la proporción perteneciente a la categoría específica

q% es la proporción que no pertenece a la categoría específica

z es el valor z correspondiente al nivel de fiabilidad requerido.

e es el margen de error permitido.

Para las licitaciones del Grupo BID, se utilizó un análisis muestral de las licitaciones presentadas ante las instituciones que componen el Grupo BID: Banco Interamericano de Desarrollo (BID); Fondo Multilateral de Inversiones (FO-MIN); Corporación Interamericana de Inversiones (CII). Se realizó un muestreo con probabilidades de selección proporcional al tamaño; las licitaciones en la muestra se seleccionaron mediante muestreo por sectores económicos (agricultura, industria, educación, administración pública, etc.). Con arreglo a este método, diferentes sectores de la economía agruparon licitaciones diferentes. Se esperaba que mediante el uso de este método de muestreo se aumentarían las probabilidades de seleccionar diferentes sectores económicos, lo que permitiría en últimas generalizar los resultados de la muestra a la población general. En total, se seleccionaron 140 licitaciones, con un % de intervalo de confianza = 95 % y un margen de error del 5%. Incluyen-

do 20 licitaciones en cada sector, se necesitaron 7 sectores de la economía.

El margen de error se presentó con respecto al análisis de las licitaciones del Grupo BID, en las cuales se pudo evidenciar que para las licitaciones anteriores al año 2000 no existe grupo de comparación. En otras palabras, casi todas las licitaciones publicadas antes de dicha fecha no aportan la documentación que soporta el proceso licitatorio como tal. Por ejemplo, no se encuentra el DDL o el Anuncio general de adquisiciones (anexo 7) y en algunos casos no hay documentación alguna, lo que obstaculiza la posibilidad que el mismo contenido se reproduzca en más de una ocasión y se pueda comparar. Por tal razón, se prefirió el análisis de licitaciones posteriores a dicha fecha.

Una vez realizado el análisis de las licitacio-

nes presentadas ante las instituciones que componen el Grupo BID, se procedió a realizar el análisis de aquellas que forman parte del Grupo Banco Mundial: El Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF); La Asociación Internacional de Fomento (AIF); La Corporación Financiera Internacional (IFC); El Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA); El Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIA-DI). La metodología y nivel de confianza fueron iguales que los empleados para el análisis muestral de las licitaciones presentadas ante las instituciones que componen el Grupo BID.

2.6. Análisis de datos

2.6.1. Tabulación de datos.

Tabla 1. Documentos analizados por tipo de licitación

No. de Licitación	Entidad	DOCUMENTOS								
		DDL	Expresiones de interés	Presupuesto detallado	Plan de adquisiciones	Carta de solicitud de aceptación	Salvaguardias	Adjudicación del contrato	Estado de implementación e informe de resultados	Acuerdos y modificaciones parciales
1	BID	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2	BID	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3	BID	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4	BID	x	x	x	x	x	x	x	x	x
5	BID	x	x	x	x	x	x	x	x	x
6	BID	x	x	x	x	x	x	x	x	x
7	BID	x	x	x	x	x	x	x	x	x
8	BID	x	x	x	x	x	x	x	x	x
9	BID	x	x	x	x	x	x	x	x	x
10	BID	x	x	x	x	x	x	x	x	x
11	BID	x	x	x	x	x	x	x	x	x
12	BID	x	x	x	x	x	x	x	x	x
13	BID	x	x	x	x	x	x	x	x	x
14	BID	x	x	x	x	x	x	x	x	x
15	BID	x	x	x	x	x	x	x	x	x
16	BID	x	x	x	x	x	x	x	x	x
17	BID	x	x	x	x	x	x	x	x	x
18	BID	x	x	x	x	x	x	x	x	x
19	BID	x	x	x	x	x	x	x	x	x
20	BID	x	x	x	x	x	x	x	x	x
21	BID	x	x	x	x	x	x	x	x	x
22	BID	x	x	x	x	x	x	x	x	x
23	BID	x	x	x	x	x	x	x	x	x
24	BID	x	x	x	x	x	x	x	x	x
25	BID	x	x	x	x	x	x	x	x	x
26	BID	x	x	x	x	x	x	x	x	x
27	BID	x	x	x	x	x	x	x	x	x
28	BID	x	x	x	x	x	x	x	x	x
29	BID	x	x	x	x	x	x	x	x	x
30	BID	x	x	x	x	x	x	x	x	x
31	BID	x	x	x	x	x	x	x	x	x
32	BID	x	x	x	x	x	x	x	x	x
33	BID	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: Autor

Al tabular los datos anteriores en Ms Excel resulta la siguiente matriz (tabla 2.6.1) para el grupo BID.

El mismo procedimiento fue aplicado a las licitaciones seleccionadas del BM. Los resultados obtenidos se pueden visualizar en la tabla 2.6.1

La codificación generada a partir de las columnas y las filas correspondientes arroja variables complementarias. De esta forma, si se lee por renglón o fila de izquierda a derecha, la primera celda indica un número único de licitación (1, 2, 3, etc.); la segunda, la entidad en la cual esa licitación fue publicada; desde la tercera hasta la columna once, un documento específico publicado.

Las columnas indican en número de la licitación, así como la entidad en la cual se buscó la información. Las filas indican el número de licitaciones revisadas de acuerdo a la muestra. Las celdas, por su parte un dato que se traduce como un valor dentro de una variable “tabulación de licitaciones grupo BID”.

Tabla 2. Licitaciones de servicios de consultoría.

No. de Licitación	Entidad	DOCUMENTOS								
		DDL	Expresiones de interés	Presupuesto detallado	Plan de adquisiciones	Carta de solicitud de aceptación	Salvaguardias	Adjudicación del contrato	Estado de implementación e informe de resultados	Acuerdos y modificaciones parciales
40	BM	x	x	x	x	x	x	x	x	x
41	BM	x	x	x	x	x	x	x	x	x
42	BM	x	x	x	x	x	x	x	x	x
43	BM	x	x	x	x	x	x	x	x	x
44	BM	x	x	x	x	x	x	x	x	x
45	BM	x	x	x	x	x	x	x	x	x
46	BM	x	x	x	x	x	x	x	x	x
47	BM	x	x	x	x	x	x	x	x	x
48	BM	x	x	x	x	x	x	x	x	x
49	BM		x	x		x	x	x	x	x
50	BM		x	x		x	x	x	x	x
51	BM		x	x		x	x	x	x	x
52	BM		x	x		x	x	x	x	x
53	BM	x	x	x	x	x	x	x	x	x
54	BM	x	x	x	x	x	x	x	x	x
55	BM	x	x	x	x	x	x	x	x	x
56	BM	x	x	x	x	x	x	x	x	x
57	BM	x	x	x	x	x	x	x	x	x
58	BM	x	x	x	x	x	x	x	x	x
59	BM		x	x		x	x	x	x	x
60	BM		x	x		x	x	x	x	x
61	BM		x	x		x	x	x	x	x
62	BM		x	x		x	x	x	x	x
63	BM		x	x		x	x	x	x	x
64	BM		x	x		x	x	x	x	x
65	BM		x	x		x	x	x	x	x
66	BM		x	x		x	x	x	x	x
67	BM	x	x	x	x	x	x	x	x	x
68	BM	x	x	x	x	x	x	x	x	x
69	BM	x	x	x	x	x	x	x	x	x
70	BM	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: Autor

Los servicios de consultoría (licitaciones 49 a 52 y 59 a 66) no registran Plan de Adquisiciones por la naturaleza misma del objeto a contratar. Así mismo, no se publican los Documentos de la Licitación (DDL) o términos de referencia para este tipo de licitaciones. En este último, la entidad invita a los consultores individuales interesados, a solicitar los Términos de Referencia a través de un correo creado para tal fin o a enviar la solicitud a una dirección física, la cual es publicada en la página web.

2.6.2. Distribución de frecuencias por categoría.

A partir de la información recolectada anteriormente, se realiza una distribución de frecuencias, la cual no es más que un conjunto de puntuaciones respecto de una variable ordenadas en sus respectivas categorías presentadas a manera de tabla (tabla 6.1).

Nota: el porcentaje acumulado constituye lo que aumenta en cada categoría de manera porcentual y progresiva (en orden de aparición de las categorías), tomando en cuenta los porcentajes válidos.

En la categoría 'DDL' se ha obtenido un porcentaje válido del 15.84%, traduciendo este la Moda puede interpretarse entonces como que en todas las veces en que se publica una licitación también se publican los DDL; ello tiene su lógica ya que es obligatorio (exigencia de normatividad) que la entidad prestadora publique las condiciones en que la licitación ha de darse. En la categoría 'Expresiones de interés', por su parte, se ve una disminución por debajo de la mitad en el porcentaje válido; el resultado es congruente con la realidad ya que las expresiones de interés suelen remitirse en procesos de consultoría para determinar la voluntad del consultor de participar del proceso licitatorio. Teniendo en cuenta que no todas las licitaciones

Tabla 3. Distribución de Frecuencias por categoría

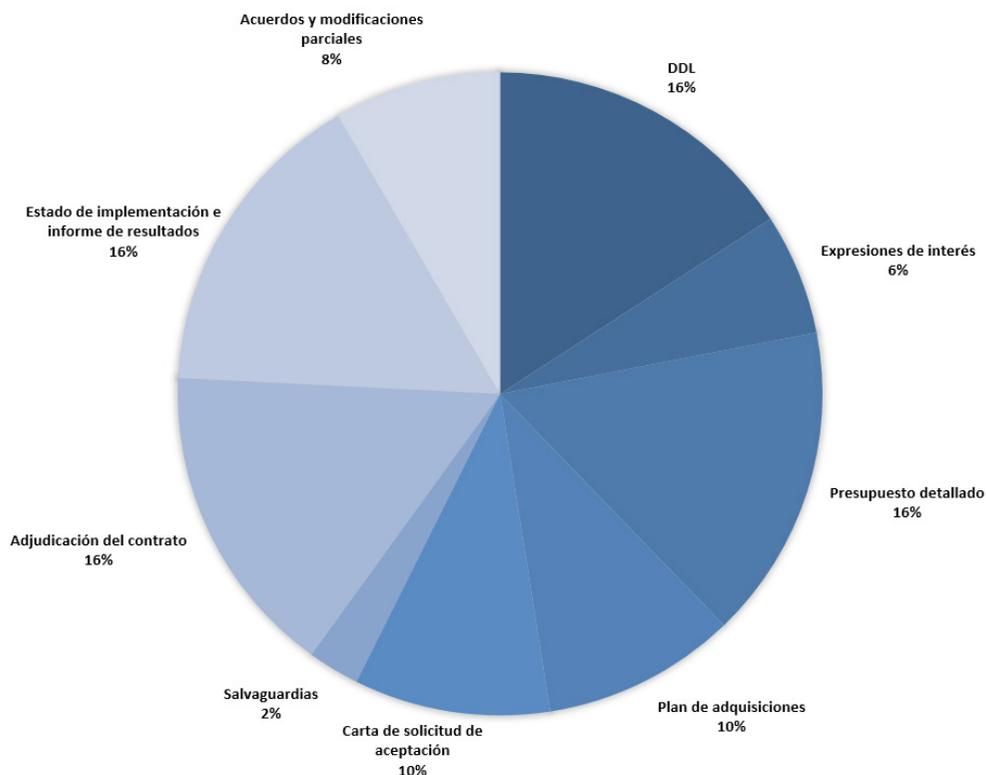
Categorías	Frecuencias	Porcentaje Válido
DDL	140	15.84
Expresiones de interés	54	6.11
Presupuesto detallado	140	15.84
Plan de adquisiciones	86	9.73
Carta de solicitud de aceptación	87	9.84
Salvaguardias	23	2.60
Adjudicación del contrato	140	15.84
Estado de implementación e informe de resultados	140	15.84
Acuerdos y modificaciones parciales	74	8.37
Total	884	100.00

analizadas fueron sobre consultorías, no es de extrañar que este porcentaje haya sido inferior a la categoría que le antecede. En la categoría 'Presupuesto detallado' se ve nuevamente que en el 100% de las licitaciones analizadas se pone en evidencia tal documento. En la categoría 'Plan de adquisiciones' puede observarse que dicho documento no fue publicado en todas las ocasiones; esto tiene su razón de ser en la medida en que principalmente son los contratos de obra y suministro los que lo requieren. En la categoría 'Carta de solicitud de aceptación' también se observa una reducción en el número de veces que dicho documento es publicado. La categoría 'Salvaguardias' tiene la frecuencia más baja de entre todas las categorías, debiendo su razón de ser a que no todas las veces requiere la entidad financiadora tomar medidas especiales para proteger sus intereses en caso de incumplimiento frente al crédito. En la categoría 'Adjudicación del contrato' se obtuvo un porcentaje válido del 15.84%, lo que significa que, en todas las veces, se publican los contratos de adjudicación. En la categoría 'Estado de implementación e informe de resultados' se obtuvo un porcentaje válido del 15.84% o lo que es lo mismo un resultado del 100% en la publicación de este documento. En la categoría 'Acuerdos y modificaciones parciales' se observa una reducción porcentual a la mitad de las veces en cuanto a la publicación de este documento.

Por otro lado, si bien pueden surgir discrepancias en la cantidad de veces que una u otra institución financiera multilateral (BID y BM) publican sus respectivos documentos, una re-

visión a los porcentajes acumulados indica que cada categoría aumenta de forma porcentual y progresiva, acumulando la última categoría un total del 100%. Situación ésta que sugiere una paridad en los documentos utilizados durante el proceso licitatorio. De manera gráfica esta misma información puede observarse en la figura 2.6.1

Figura 1. Documentos utilizados durante un proceso licitatorio.



Fuente: Autor

Figura 2.6.1 Cuatro documentos reciben publicación en el 100% de los procesos licitatorios: DDL, presupuesto detallado, adjudicación del contrato y estado de implementación e informe de resultados. Parece ser que los demás documentos limitan su aparición al tipo de licitación que está en juego, siendo algunos de ellos innecesarios para ciertos procesos licitatorios como es el caso de las salvaguardias en situaciones en las que la entidad financiera no ha determinado un riesgo potencial frente al incumplimiento del crédito.

2.6.3. Medidas de tendencia central y medidas de variabilidad.

Llegados a este punto es importante resumir los datos que han sido sometidos a escrutinio con el fin de organizar la información de tal suerte que resulte de mayor utilidad para el investigador. Para ello, se ha recurrido a la media (promedio), la cual, tal y como se muestra en la tabla 2.6.4 se encuentra al sumar todos los números en el conjunto de datos y luego al dividir entre el número de valores en el conjunto. Luego, a partir de la información recolectada anteriormente, se realiza un análisis de dispersión o variabilidad,

momento en el cual se utiliza la desviación estándar para determinar qué tanto se desvían, en promedio, los resultados obtenidos en la media. Estos dos procedimientos no tienen otra razón que la de determinar qué tan adecuados son los datos obtenidos para representar la población de datos general; es decir, que a partir del análisis los resultados indicarán si se puede conjeturar o no sobre la población en general.

Si bien podría pensarse que la desviación estándar que se obtuvo es muy alta (supera el valor de 1), los resultados obtenidos son de hecho bajos si se compara que la desviación estándar obtenida sigue estando muy por debajo de la media, lo que en definitiva indica que los resultados son muy parecidos. No obstante, no se

desconoce que tanto la media es susceptible de la distorsión por la presencia de puntuaciones extremas (140-80) afectando la desviación estándar, lo que podría indicar un sesgo positivo (figura 2.6.2).

Nota. La media corresponde al valor promedio. Es decir por cada determinado número de licitaciones cuántas veces aparece un documento en particular. Para el caso de los contratos de obras puede observarse que los mismos documentos son requeridos en casi la totalidad de los casos. La Mediana corresponde al valor que deja igual número de valores antes y después de él en un conjunto de datos agrupados. El resultado indica baja variabilidad con respecto a los datos obtenidos en la media.

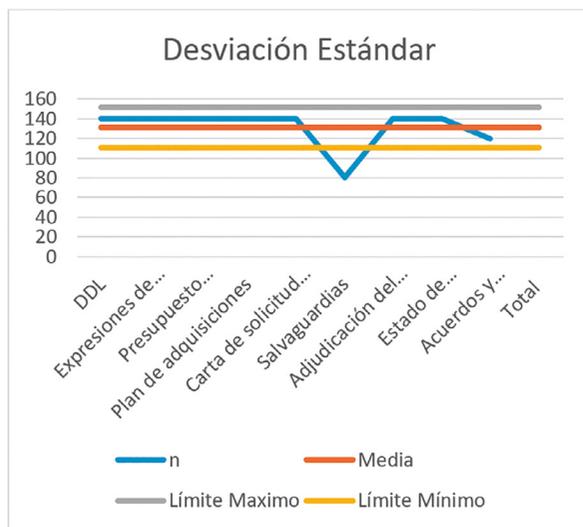
Tabla 4. Estadística descriptiva en contrato de obras

Contratos de Obras

Categorías	n	Media	Desviación Estandar
DDL	140	131.11	20.28
Expresiones de interés	140	131.11	20.28
Presupuesto detallado	140	131.11	20.28
Plan de adquisiciones	140	131.11	20.28
Carta de solicitud de aceptación	140	131.11	20.28
Salvaguardias	80	131.11	20.28
Adjudicación del contrato	140	131.11	20.28
Estado de implementación e informe de resultados	140	131.11	20.28
Acuerdos y modificaciones parciales	120	131.11	20.28
Total		131.11	20.28

Obsérvese que la desviación estándar es inferior a la media. Esto sugiere que no hay suficientes puntuaciones extremas que inflen los resultados.

Figura 2.6.2. Desviación estándar



Fuente: Autor

Pero ¿son suficientes estos datos para hacer generalizaciones? El siguiente paso pretende resolver a este interrogante.

2.6.4. Prueba de suficiencia y fiabilidad

La prueba de suficiencia busca verificar que el evento se pueda multiplicar varias veces en el tiempo. Esto quiere decir, que los resultados obtenidos más arriba indiquen que tantas veces puede ocurrir en una licitación dada, que los documentos requeridos sean los mismos o sufran variaciones. La prueba de suficiencia entonces mide directamente la validez de la hipótesis de este trabajo de investigación. Los resultados pueden observarse a continuación.

Al tomar una desviación estándar de 20.28 y luego dividirla por una media igual a 131.11, se tiene como resultado un coeficiente de variación de 0.15 (15%), lo cual puede interpretarse en términos estadísticos de la siguiente manera. Es bien sabido estadísticamente que un coeficiente de variación superior al 20% indica volatilidad en la información y por ende dificultades para hacer conjeturas aplicables a una muestra o población en particular. No obstante, un coeficiente de variación inferior al 20% indica cierta paridad en la información obtenida, lo que facilita la generalización sobre la muestra objeto de estudio. Para el caso que ocupa a este trabajo de investigación podría entonces inferirse que los procedimientos utilizados tanto por el BID como por el BM son particularmente homogéneos y por tanto el acercamiento a una u otras licitaciones en ambas entidades podría realizarse de manera transversal.

3. RESULTADOS

Después de realizar un análisis de principios, políticas y procedimientos en materia de licitación internacional en la literatura existente. De comparar procesos licitatorios implementados por el Grupo Banco Mundial y el Grupo BID por medio del análisis de licitaciones; y de realizar un análisis cruzado documental (enfoque cualitativo), se puede inferir una cierta paridad entre los procedimientos seguidos por el Grupo Banco Mundial y el Grupo banco Interamericano de Desarrollo.

Esta situación abre la posibilidad para el planteamiento de un modelo generalizable que facilite la comprensión de los procesos de licitación internacional en tales entidades financieras multilaterales y al mismo tiempo ayude a aumentar las probabilidades de éxito para quienes participan de dichos procesos contractuales.

A continuación, se mencionan cada uno de los componentes del modelo propuesto: Modelo de Licitaciones Internacionales por Resultados (MLi-XR), el cual está dividido en once fases o etapas:

1. Identificación anticipada de convocatorias

De manera específica esta fase implica profundizar de manera práctica en determinados contenidos básicos, tales como:

- Búsqueda de información sobre las líneas estratégicas y sectores y ámbitos geográficos preferentes de los principales organismos financiadores
- Búsqueda e identificación de convocatorias del Grupo Banco Mundial y los bancos regionales que componen el Grupo BID, a través del conocimiento y manejo de las bases de datos de tales organismos dispuestas en sus portales web.
- Detección de oportunidades a través de otras fuentes alternativas (páginas web, visitas de campo, contactos directos.)

2. Anuncio de la convocatoria

A estas alturas, la entidad oferente ya ha preparado y por tanto emite los Documentos de Licitación. En este punto se debe prestar atención especial a la lectura integral de todos los documentos de licitación publicados por la entidad oferente, incluidas sus respectivas secciones: Instrucciones a los Oferentes (IAO); Datos de la Licitación (DDL); Criterios de Evaluación y Calificación; Formularios de la Oferta; Países Elegibles. Así mismo se deben verificar las condiciones estipuladas en la lista de los bienes y servicios y en el plan de entregas.

3. Preclasificación

En esta fase es justo donde se empieza el recorrido real a través del ciclo de la licitación. Entendiendo entonces a la precalificación o presentación de la expresión de interés como la secuencia que transcurre a partir de que se publica el anuncio de convocatoria solicitando que aquellos interesados en ser invitados a radicar una propuesta deben presentar –con los procedimientos y formatos que se hayan establecido– su candidatura.

4. Aclaraciones y/o Enmiendas a los DDL

El procedimiento de licitación pública internacional permite, dentro de los 14 y 21 días para bienes y obras, respectivamente, el envío de enmiendas por medios electrónicos. Este procedimiento es solo aceptado si ha sido acordado con la entidad financiadora previamente.

5. Presentación / Entrega de las ofertas

Generalmente esta etapa no supera los 45 días

de tiempo otorgado para su realización. Su entrega puede ser por medio digitalizado o físico. Par el segundo, no debe olvidarse entre otras cosas el entregar un formulario de oferta original junto con el número de copias marcadas debidamente que se indique en los DDL, en la dirección especificada en los DDL, a más tardar en la fecha y hora que se indican en los DDL.

6. Apertura Pública de las Ofertas

El día, hora y lugar establecidos en los DDL se realiza la apertura pública de las ofertas recibidas. Este procedimiento suele incluir tres pasos: la apertura de cada oferta, el registro de las mismas y el levantamiento del acta respectiva.

7. Evaluación de las Ofertas

La evaluación de las ofertas es la fase en la cual propiamente se define la suerte de la propuesta presentada. Aunque esto lo realiza la entidad multilateral, es importante para el oferente conocer el procedimiento ya que ello le permitirá obrar por adelantado y no correr riesgos innecesarios.

8. Adjudicación de contrato

Generalmente existe un plazo de 30 días a partir de la fecha de apertura de ofertas y antes del vencimiento de la validez de la oferta. Solamente en circunstancias especiales se realizan prórrogas del Plazo de Validez de las Ofertas y de las Garantías de Mantenimiento de las Ofertas. En sentido general se deben verificar tres cosas: las condiciones generales del contrato (CGC); las condiciones especiales del contrato (CEC); y los formularios del contrato. Durante este pe-

riodo de tiempo la entidad otorgante debe concluir la evaluación, obtener las autorizaciones y adjudicar el contrato. En el caso de contratos con precio fijo y prórrogas subsecuentes se deberán fijar condiciones de ajuste de precios ofertados para reflejar el costo de los insumos durante el plazo de las prórrogas.

9. Notificación de adjudicación de contrato

Generalmente se realiza a través del sitio web indicado en los DDL. En dicho documento se incluyen: el nombre de cada oferente, los precios de las ofertas leídos en voz alta en el Acto de Apertura de las Ofertas, los nombres y precios evaluados de cada una de las ofertas que fueron evaluadas, así como los nombres de los oferentes cuyas ofertas fueron rechazadas y las razones de su rechazo.

10. Firma de contrato

Esta es la penúltima fase del modelo MLI-XR. Después de notificar la adjudicación, se procede a la firma del contrato y a la entrega de la garantía de cumplimiento del mismo.

11. Publicación del Contrato

Esta fase final del modelo MLI-XR se surte dentro de las dos semanas siguientes tras haber recibido la No Objeción del Banco a la Recomendación de la Adjudicación. El medio de publicación es online y se realiza generalmente en la página web de Development Business.

4. CONCLUSIONES

Las licitaciones internacionales suponen un mercado de más de 1.000.000 millones de dólares anuales asociado, en gran medida, a favorecer el desarrollo de países y regiones desfavorecidas o poco desarrolladas. Por lo tanto, conocer el funcionamiento y los requisitos básicos de dicho procedimiento es la llave para acceder a ese mercado internacional de programas y proyectos. Ello implica conocer: las herramientas para realizar la búsqueda e identificación de proyectos, los procedimientos de búsqueda y localización de socios que complementen los requisitos exigidos por la entidad otorgadora del crédito o contrato, así como los elementos para la preparación de propuestas y ofertas, entre otros.

Los beneficios de participar en procesos licitatorios internacionales no se limitan solamente a la parte económica. Junto a ello, aparecen posibilidades para ampliar contactos y conseguir nuevos negocios dotados de una perspectiva global. Ello debido principalmente al hecho que la implementación de dichos programas y proyectos se accede a través de licitaciones a la que frecuentemente se concurre en consorcio.

Puede además concluirse que los procedimientos comúnmente utilizados para adjudicar la ejecución de proyectos de cooperación internacional son los de licitación pública o convocatoria de subvenciones. Este trabajo de investigación se enfocó en la licitación pública mediante financiación multilateral, la cual no es otra sino aquella forma de contratación canalizada por

las instituciones multilaterales para el otorgamiento de recursos a manera de créditos.

El análisis de datos en este trabajo de investigación indica un coeficiente de variación del 15%, lo cual indica cierta paridad en la información obtenida, lo que facilita la generalización sobre la muestra objeto de estudio. Para el caso que ocupa a este trabajo de investigación podría entonces inferirse que los procedimientos utilizados tanto por el BID como por el BM son particularmente homogéneos y por tanto el acercamiento a una u otras licitaciones en ambas entidades podría realizarse de manera transversal, o lo que es lo mismo, mediante un modelo para licitar.

Existe una notable similitud entre los procesos licitatorios realizados por el Grupo BM y aquellos realizados por el Grupo BID. Las diferencias encontradas tan solo se relacionan con respecto a la forma (formatos, documentos a diligenciar y participantes) más no con el fondo (principios, requisitos y garantías). Esto permite identificar una serie de factores clave de éxito, o lo que es lo mismo, identificar aquellos elementos que se valoran en el proceso de licitación y cuya concurrencia o no resulta trascendente de cara a avanzar con garantías a lo largo del ciclo licitatorio. Uno de estos factores es el diagnóstico de la organización oferente, el cual permite conocer las debilidades y fortalezas y trazar una hoja de ruta para delimitar una estrategia tanto de aproximación a socios potenciales como de contacto con financiadores y países beneficiarios.

El resultado directo de este trabajo de investigación ha sido un modelo que permita conocer a fondo cómo se realiza el proceso de licitación internacional en las entidades financieras multilaterales. Sin embargo, este modelo no se limita meramente a analizar los requisitos o etapas exigidas por cada institución, sino que además se compararán sus políticas y procedimientos. Con ello, se espera traiga como resultado un incremento en las posibilidades de tener éxito a la hora de tratar de acceder a los recursos otorgados mediante el proceso de convocatoria, adjudicación y contratación conocido como licitación internacional.

También se concluye que del mismo modo que se puede hablar del Ciclo de Proyecto, cabe hablar de Ciclo de la Licitación. Este último se entiende en sentido estricto como la secuencia que transcurre desde la publicación de una convocatoria hasta la presentación final de una propuesta técnica y financiera en respuesta a la misma—este ciclo se entiende por etapas: anuncio de convocatoria, precalificación, preparación de propuesta, adjudicación del contrato, presentación expresión de interés, Oferta Técnica - Oferta Financiera, ejecución y evaluación. En su versión más amplia, el Ciclo de la Licitación contempla dos etapas: una primera fase de precalificación, en la que tras el anuncio de convocatoria se invita a presentar interés, y una segunda fase de presentación de propuestas, a la que son invitados un reducido número de consorcios o de organizaciones de entre aquellos que han manifestado interés.

Se concluye además que el punto de partida para cualquier empresa u organización que desee participar en un proceso de licitación internacional es la detección anticipada de oportunidades. Este paso permite adaptar la estrategia al tener plazos de tiempo más flexibles que si meramente se esperara a que cualquier licitación fuese publicada. Conocer con antelación los tipos de convocatorias que se publicarán permite a la organización preparar con antelación una estrategia de acceso. El punto de partida en este sentido lo constituye el documento denominado estrategia-país

Debido a que el proceso licitatorio es uniforme y lineal (tal cual lo confirma el Modelo de Licitaciones Internacionales por Resultados - MLI-XR), toda la información que se va recopilando en el curso de los procesos de detección debe sistematizarse y conservarse, con vistas a futuras licitaciones. De este modo la información no se diluye y circula convenientemente de tal manera que cualquier persona interesada de la organización tenga fácil acceso a las acciones que se han acometido —de aproximación, contacto o negociación— respecto de los distintos socios potenciales que constan en la Base de datos.

De la aplicación del Modelo MLI-XR pueden surgir futuras investigaciones o temas de estudio en las cuales se analice la cantidad de licitaciones asignadas a las empresas que apliquen dicho modelo. Esta situación por ejemplo es algo de desborda el alcance de esta investigación debido a que el modelo no existía antes de la misma.

5. REFERENCIAS

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2017). Standard Bidding documents [documentos estándar para contratación]. Recuperado de <https://www.iadb.org/en/procurement>
- Banco Interamericano de Desarrollo BID. (2011). Políticas para la adquisición de bienes. GN-2349-9. p16.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2011). Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras financiadas por el Banco Interamericano de Desarrollo GN-2349-9. Recuperado de <https://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/la-adquisicion-de-obras-y-bienes-%2C6745.html>
- Banco Centroamericano de Integración Económica. (2015a). Guía del usuario para adquisiciones. Recuperado de <https://adquisiciones.bcie.org/wp-content/uploads/2017/03/guia-del-usuario-para-adquisiciones-bcie-dic-2015-1.pdf>
- Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento-BIRF. (2014). “Guidelines: Procurement under ibrd loans and ida credits [contrataciones con préstamos del birf y créditos de la aif]. Recuperado de <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/886341468128096812/pdf/954720PUB0Box3000ProcGuid0050040ev1.pdf>
- Banco Mundial (2004). Normas: Selección y Contratación de Consultores por Prestatarios del Banco Mundial. Recuperado de <http://pubdocs.worldbank.org/en/668691508952560963/GuidelinesConsultants2006-revisedMay2010spanish.doc>
- Banco Mundial (2019). New Procurement Framework and Regulations for Projects After July 1, 2016 [Nuevo marco de adquisiciones y regulaciones para proyectos después del 1 de julio de 2016]. Traducido por Nelson David Bolivar Ardila. Recuperado de <http://www.worldbank.org/en/projects-operations/products-and-services/brief/procurement-new-framework#SPD>
- Banco Mundial. (2019). Country Partnership Framework [Marco de cooperación con el país]. Traducido por Nelson David Bolivar Ardila. Recuperado de <http://www.worldbank.org/en/search?q=Country+Partnership+Framework+>
- Banco Mundial. (2018). Proyectos y operaciones. Recuperado de http://projects.bancomundial.org/search?lang=es&searchTerm=®ionname_exact=Latin%20America%20and%20Caribbean
- Banco Mundial. (2018a). A Beginner’s Guide for Borrowers [Guía del principiante para prestatarios]. Recuperado de <http://pubdocs.worldbank.org/en/684421525277630551/Beginners-Guide-to-IPF-Procurement-for-borrowers.pdf>
- Banco Mundial. (2018b). Procurement Guidance [guía para contratación]. Recuperado de <http://pubdocs.worldbank.org/en/684421525277630551/Beginners-Guide-to-IPF-Procurement-for-borrowers.pdf>
- Banco Mundial. (2018c). Procurement Guidance [guía para contratación]. Recuperado de <http://pubdocs.worldbank.org/en/684421525277630551/Beginners-Guide-to-IPF-Procurement-for-borrowers.pdf>
- Banco Mundial. (2017). Procurement in IPF and other operational procurement matters. Recuperado de <https://policies.worldbank.org/sites/ppf3/PPFDocuments/a3656cb78847417b886f11fa0235216e.pdf>
- Cavanagh S. (1997). Content analysis: concepts, methods and applications [analysis de contenido: métodos y aplicaciones]. 4 (3); 5–16. DOI: 10.7748/nr.4.3.5.s2
- Cavanagh S. (1997b). Content analysis: concepts, methods and applications [analysis de contenido: métodos y aplicaciones]. 4 (3); 5–16. DOI: 10.7748/nr.4.3.5.s2
- Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Galeano, E. (2016a). Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. Medellín: Universidad Eafit.
- Galeano, E. (2016b). Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. Medellín: Universidad Eafit.
- Oficina de Comercio para el Gobierno en el Reino Unido. (2009). Managing successful projects with PRINCE2 [Gerenciando proyectos exitosos con PRINCE 2]. London: TSO (The Stationary Office), 4.
- Project Management Institute. (2008). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). Newtown Square, Pa: Project Management Institute, 5.