

50 años
1971 - 2021



MEJORES PRÁCTICAS

En el Sector de Ingeniería de Consulta

Mesa Redonda



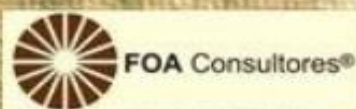
www.fepac.org

Caso México: Dr. Reyes Juárez Del A.

Presidente del Consejo Consultivo de CNEC y Expresidente de Fepac

27 de septiembre de 2021

Auspician:



ASSOCIAÇÃO
BRASILEIRA DE
**CONSULTORES
DE ENGENHARIA**



Organizan:

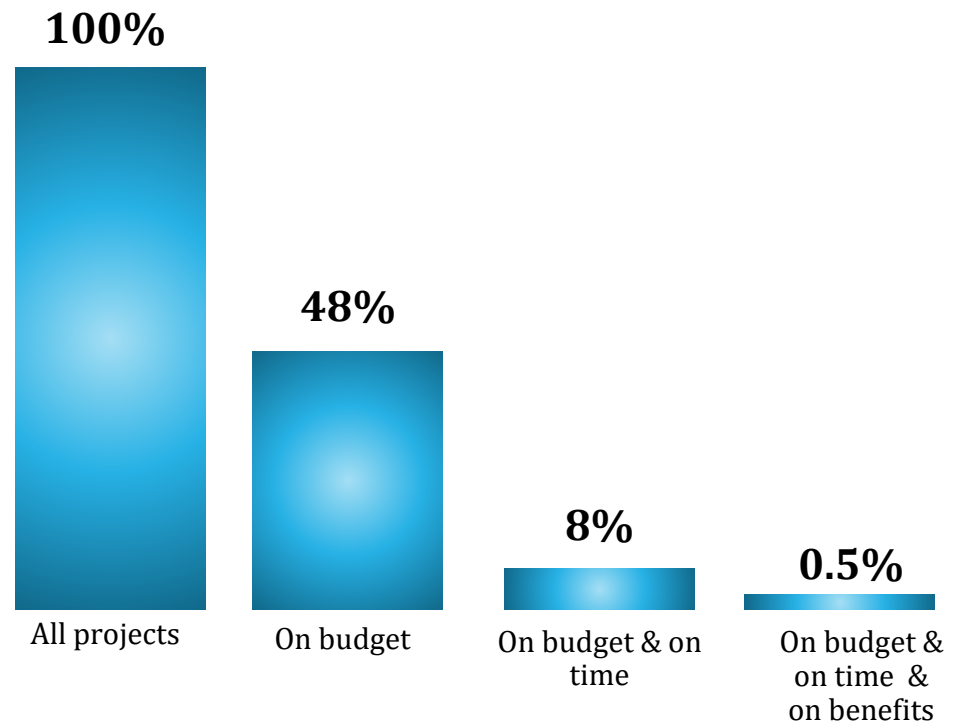
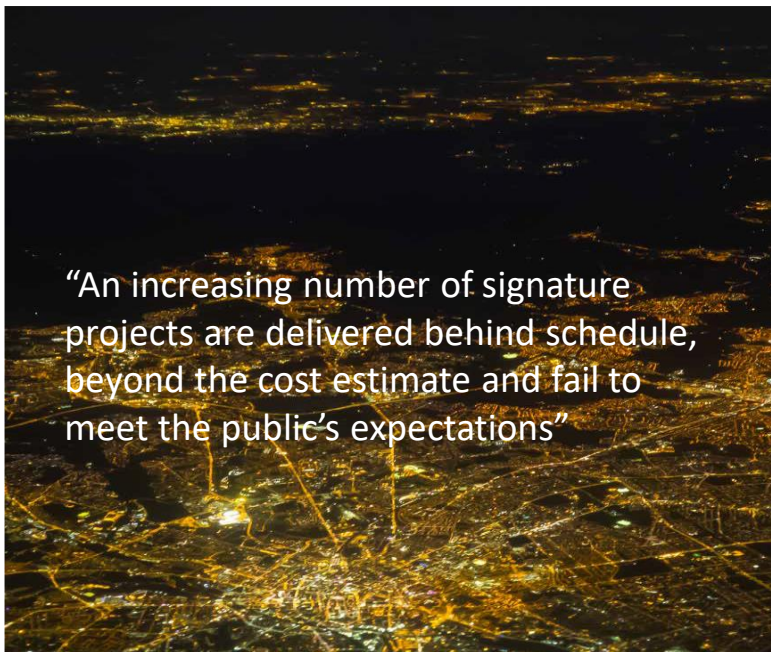




Qué deseamos evitar?

Con la adopción de mejores practicas se pretende evitar o minimizar las fallas típicas que se están presentando, prácticamente en todo el mundo, en el desarrollo de los proyectos

“Un número creciente de proyectos representativos son concluidos fuera del tiempo y costo programado y fallan en cumplir las expectativas del público”





El Ciclo Integral de los Proyectos de Infraestructura

En varios países, incluyendo a México, se han emprendido análisis diversos para tipificar y entender el denominado **ciclo integral de los proyectos de infraestructura**

Ciclo de Desarrollo de Infraestructura

Planeación	Preparación	Licitación	Ejecución	O&M
Etapa en la que se toman decisiones sobre la identificación, selección y priorización de los programas y proyectos de versión	Etapa en la que se llevan a cabo las actividades necesarias para contar con todos los elementos necesarios para la licitación y posterior ejecución y operación	Etapa en la que se llevan a cabo las actividades necesarias para asignar a un tercero la ejecución y/u operación y mantenimiento del proyecto	Etapa en la que se realizan los trabajos de construcción y se asegura la ejecución efectiva con base en el plan de trabajo y los objetivos planteados	Etapa en la que se realizan las actividades para conservar y operar la infraestructura existente
Actividades <ul style="list-style-type: none"> Recopilación de información para la elaboración de un diagnóstico integral Definición de visión, objetivos, metas e indicadores Identificación, evaluación y selección de opciones de solución Priorización de proyectos Elaboración de programas de inversiones Evaluación y actualización de dichos programas 	Actividades <ul style="list-style-type: none"> Elaboración del Programa Maestro del Proyecto Comparación de alternativas de diseño Estructuración de la alternativa única Elección de financiamiento y modalidad de contratación Elaboración del proyecto ejecutivo, trámite y obtención de permisos, licencias y autorizaciones, y liberación del derecho de vía 	Actividades <ul style="list-style-type: none"> Consultas de mercado Elaboración de bases de licitación y anexos Elaboración de contrato y/o título de concesión y anexos Licitación, evaluación y fallo 	Actividades <ul style="list-style-type: none"> Implementación del Programa Maestro del Proyecto (a través de una Gerencia de proyecto, en caso de que aplique) Cierre financiero y/o mecanismo de liberación de recursos presupuestales Ejecución del programa o proyecto Supervisión y seguimiento Control de cambios Entrega - recepción 	Actividades <ul style="list-style-type: none"> Operación Conservación y mantenimiento Seguimiento técnico/ económico/ financiero/ legal/ ambiental Ajustes y cambios Solución de controversias Terminación de contrato/concesión

Fuente: UI-SHCP, México, 2018

Valor vs. Costo de Preparación Etapas Tempranas

En general, el costo de preparación de un Proyecto es el de menor magnitud en el ciclo integral de vida y el de mayor impacto en el éxito del mismo.

Al representar los costos de preparación de un proyecto una fracción mínima del costo integral en el ciclo de vida del mismo, el **proceso de selección del Consultor** en una decisión crítica

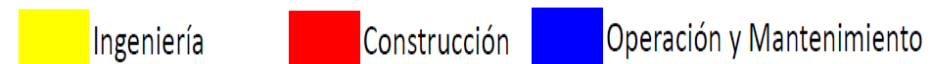
Integración del Costo Típico del Ciclo de Vida de un Proyecto y su Impacto en el Éxito



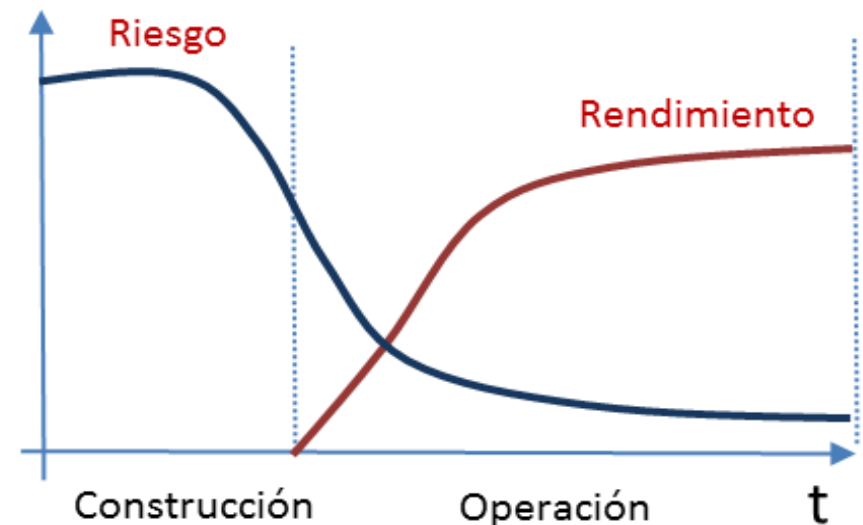
Integración del Costo en el Ciclo de Vida



Impacto en el Exito del Proyecto



Perfil de riesgo desde el punto de vista del inversionista



FIDIC: Mejores Prácticas en Calidad, Integridad y Sostenibilidad

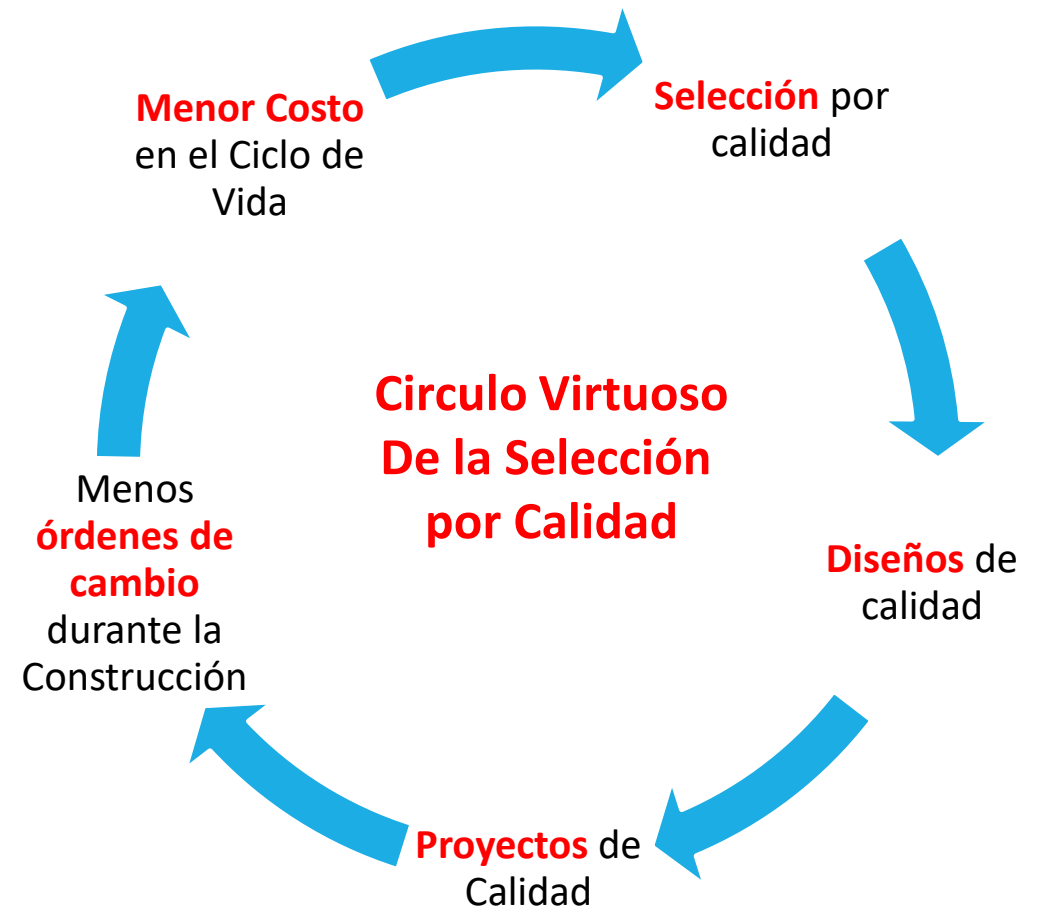
FIDIC busca, con el apoyo de las Asociaciones Miembro, mejorar la calidad de vida de las personas a través de sus 3 principios aplicados a la industria de la infraestructura y los proyectos y servicios que ofrece en todo el mundo:



- **Calidad (QBS)**
- **Integridad (FIMS)**
- **Sostenibilidad (alineamiento ODS)**

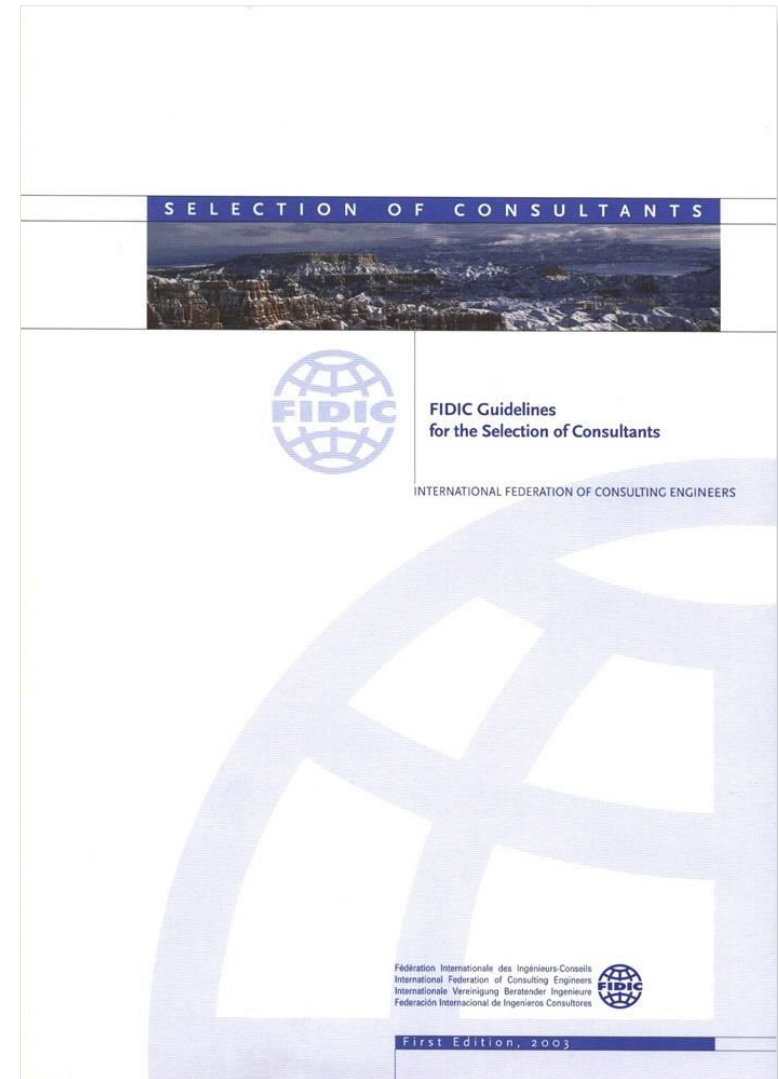
Circulo Virtuoso de la Selección por Calidad

En particular, la adecuada preparación de un Proyecto, con criterios apropiados de sustentabilidad, evita los sobrecostos, las demoras en su ejecución, limita el número de disputas y reclamaciones y le proporciona un mejor retorno, tanto a la sociedad en términos de rentabilidad social como a inversionistas privados en inversiones mixtas o APPs.



FIDIC: Selección por Calidad (QBS)

- ✓ Los mejores resultados de un Proyecto se alcanzan cuando existe una **relación profesional de confianza** entre el cliente y el consultor.
- ✓ En los países desarrollados esta relación se manifiesta en una selección por calidad de los servicios de consultoría (**QBS por sus siglas en inglés- Quality Based Selection**).



Evolución del Marco Normativo para la Selección de Consultores

Ley de Obras Públicas y Servicios relacionados con las mismas (LOPS) y su Reglamento (RLOP)

Art. 1 (LOPSRM)
“...regula las obras públicas y los SERVICIOS RELACIONADOS con las mismas.”

Ley de Inspección y Contratos y Obras Públicas de 1966.

Ley de Obras Públicas de 1980

Ley de Adquisiciones y Obras Públicas de 1993 (LAYOP)

Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionadas con las Mismas de 2000 (LOPSRM)

8 reformas a la LOPSRM de 2000:

- 2003, 2005
- **2007**
- **2009** (modificada en 93 de 110 artículos)
- 2 veces en 2012
- 2014 y 2016

Selección de Consultores

Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (LAAS) y su Reglamento (RLAAS)

Art. 1 (LAAS)
“...regula arrendamientos, adquisiciones y la prestación de SERVICIOS DE CUALQUIER NATURALEZA.”

Criterios de Calidad y Precio

Al precio más bajo

Ponderación de Calidad y Precio

- 70% Técnico
- 30% Precio

- Publicada el 4 de Enero de 2000

- Modificaciones en 2003, 2005 y 2006

Ponderación de Calidad y Precio

Art. 36, fracción III (LAAS)

“Tratándose de servicios, podrá utilizarse el mecanismo de puntos y porcentajes para evaluar las propuestas, en el que el rubro relativo al precio tendrá un valor porcentual del **cinquenta por ciento**, indicando en las bases la ponderación que corresponderá a cada uno de los demás rubros que serán considerados en la evaluación...”

Ponderación de Calidad y Precio:

- ✓ 50% Técnico
- ✓ 50% Precio

- Experiencia
- Metodología y Plan de Trabajo
- Experiencia del Personal

Precio:

- 100% la más baja
- 100% el promedio
- Desechadas las que excedan el presupuesto base (cuando existe)

Modalidades Utilizadas en México y Otros Países de la Región de FEPAC

PONDERACIÓN CALIDAD Y PRECIO

(QCBS por sus siglas en ingles)

Es la modalidad más utilizada por los gobiernos en la región, incluso por Organismos Multilaterales.

70-90% en la componente técnica y 10-30% en la componente de precio



POR CALIDAD A UN PRECIO ESPECIFICADO

No es común y da buenos resultados si el presupuesto base está adecuadamente calculado.

Generalmente se usa en contrataciones de monto reducido. Aplica también en Organismos Multilaterales.



AL PRECIO MAS BAJO

Esta es una práctica nociva que privilegia el precio sobre la calidad.

Es usada en varios países, México entre ellos (sector público y privado)



SUBASTA ELECTRÓNICA O BAJAS TEMERARIAS

Se aceptan bajas temerarias sin revisar la solvencia técnica de las ofertas, poniendo en riesgo el cumplimiento del servicio.

Este esquema NO es RECOMENDABLE pero VA EN AUMENTO (Brasil lo detuvo). Se ha prohibido en España y la Unión Europea.

X



Notas sobre el Método del QCBS

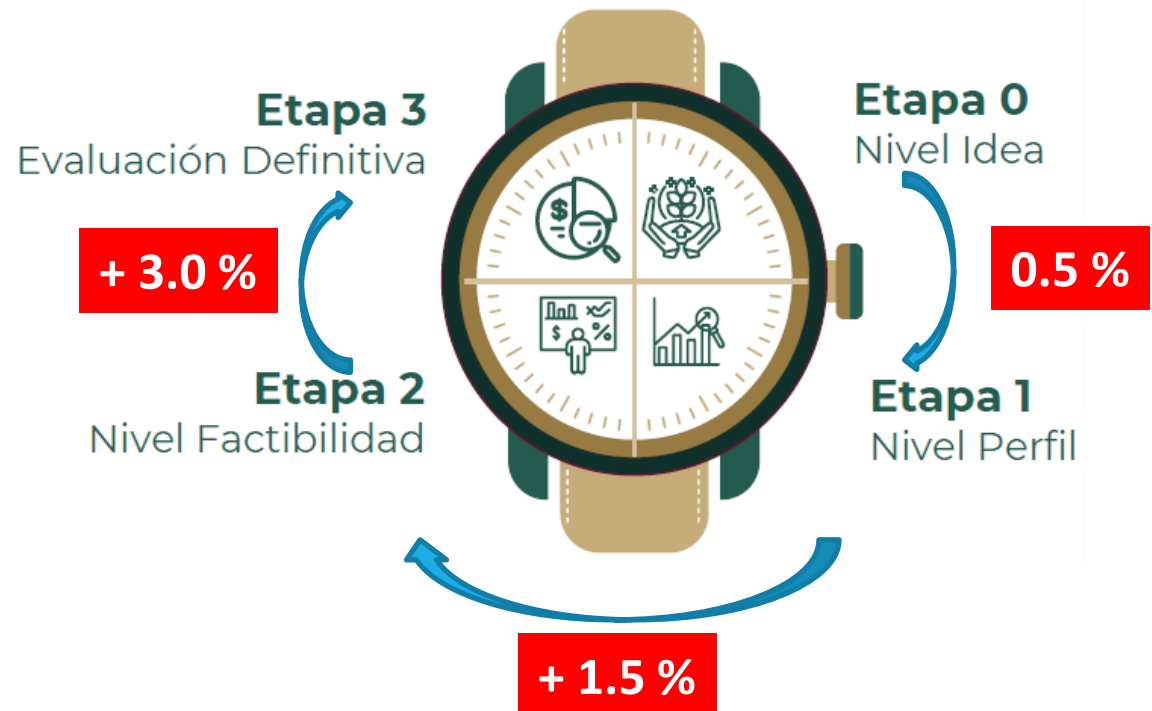
- ✓ Es el método más usado en México y la región
- ✓ Con ponderaciones técnicas por encima del 85-90% suele funcionar, aunque no es la panacea.
- ✓ En México se aperturan al mismo tiempo la oferta técnica y la económica , con lo que se “vician” los resultados.
- ✓ No elimina la corrupción, al existir discrecionalidad o intención deliberada hacia el “preferido.”
- ✓ Cuando las ponderaciones son del 70-30% generalmente se vuelve un tema de costo (las “puntuaciones técnicas suelen ser muy cercanas”).
- ✓ Existen prácticas de “igualar en puntaje” las ofertas técnicas y “desempatar” con “mayor participación de discapacitados” o MyPyMes.
- ✓ Hay intentos por “normalizar” los precios de las ofertas económicas (*Universidad de Helsinki*) o utilizar la media de las ofertas y desestimar las que estén por debajo del promedio (*Método Mexicano*).

Una Buena Práctica: El Proceso de Maduración de los Proyectos de Infraestructura

Se ha adoptado un **Proceso de Maduración** de los proyectos por parte del Gobierno Mexicano, que permita:

- Asignar los recursos necesarios para su preparación
- Dirigir los recursos a proyectos de mayor prioridad y avances
- Solo se autorizan los recursos de cada etapa, evitando “salidas en falso” y errores de planeación

Se ha pretendido asignar del 3 al 5% del monto estimado de inversión para las distintas etapas del proceso de maduración



Ejemplos de Proceso de Licitación pública con prácticas nocivas para los Consultores

Caso Metrobús, CDMX

Caso de Licitación Metrobús

- ▶ Licitación Pública Nacional No. METROBÚS/LPN/006/2021
- ▶ Estudio de Oferta y Demanda de Transporte Público de Pasajeros en el Corredor Chapultepec - Cuatro Caminos
- ▶ Fecha: Febrero 2021
- ▶ Convoca: Organismo Público Descentralizado del Gobierno de la Ciudad de México (Metrobús)
- ▶ <https://www.metrobus.cdmx.gob.mx/>

Criterio de asignación

1. La asignación del proyecto al mejor postor por precio.

- ▶ Dentro de los criterios de calificación se estableció que en ningún momento se haría uso de puntos y porcentajes y la evaluación de las propuestas sería: “cumple/no cumple”, situación común en las licitaciones públicas en México.

2. Mecanismo de “Subasta Inversa”.

- ▶ Para las empresas que cumplen con todos los requerimientos técnicos y económicos de acuerdo con los resultados presentados el día del fallo se haría una especie de “subasta del proyecto” como se observa en la página 8 de las Bases de Licitación:

Mecanismo tipo Subasta Inversa

Extracto de la Licitación

- ▶ “En este acto se darán a conocer los resultados del dictamen previsto anteriormente, indicándose detalladamente las propuestas que fueron desechadas y las razones para ello, así como las propuestas que resultaron aceptadas, por cumplir con la totalidad de los requisitos señalados en las Bases. Asimismo, se dará a conocer el nombre del Licitante que ofertó las mejores condiciones.
 - ▶ En este mismo acto, los Licitantes que hayan cumplido con la totalidad de los requisitos previstos en las Bases, podrán ofertar un costo más bajo del contemplado en el dictamen señalado en el párrafo anterior, lo anterior, con la finalidad de resultar adjudicados, dicha oferta, se deberá presentar en el formato del Anexo 6. **FORMATO PARA PRESENTAR PRECIOS MÁS BAJOS, a efecto de asegurar la homogeneidad en la presentación de las respectivas propuestas, los referidos formatos serán proporcionados por la Convocante. Dichas ofertas serán consideradas por la Convocante para la emisión del fallo definitivo, siempre y cuando estas ofertas sean presentadas por la persona que acredite con los poderes de representación del Licitante.**
 - ▶ Los Licitantes estarán en posibilidades de proponer costos más bajos hasta en diversas ocasiones y hasta que no sea presentada una mejor propuesta por algún otro Licitante y que no esté en detrimento de la calidad del servicio ofertado.
 - ▶ Los Licitantes que propongan precios más bajos quedan obligados a respetar las mismas condiciones legales, administrativas, técnicas y económicas, presentadas en su propuesta original y exigida en las presentes Bases de Licitación.
- **La Convocante al final de cada ronda dirá el importe de cada propuesta, de conformidad con el artículo 43, Fracción II de la Ley de Adquisiciones para el Distrito Federal.**
 - Si como resultado del proceso a que se refiere el párrafo anterior, existieran dos o más propuestas en igualdad de precios, la Convocante aplicará los siguientes criterios para el desempate:
 - a) Se adjudicará al participante que hubiere ofrecido mejores condiciones en su propuesta, adicionales a las mismas establecidas en las Bases, con relación al servicio a contratar; y en su caso, se encuentre inscrito en el padrón de Proveedores con la anotación que lo identifique como Proveedor Salarialmente Responsable.
 - b) Se adjudicará proporcionalmente en partes iguales, a las propuestas que reúnan las mismas condiciones y en igualdad de precio, y en su caso, se encuentre inscrito en el padrón de Proveedores con la anotación que lo identifique como Proveedor Salarialmente Responsable...”
 - “... Una vez determinado el participante que haya ofertado el costo más bajo y las mejores condiciones por el servicio objeto de la Licitación, y como consecuencia resulte adjudicado, se procederá a la formalización de la oferta, mediante su registro en el acta de fallo, de la cual, una vez firmada y rubricada por todos los asistentes, se entregará una copia fotostática a cada uno de ellos. A los Licitantes que no hayan asistido al acto de fallo se les notificará personalmente, con posterioridad, el resultado del procedimiento.

Posición de la CNEC

- ▶ Esta situación fue notificada ante la CNEC por una de las empresas participantes en el concurso
- ▶ Algunas de las empresas de CNEC participantes (FOA), presentaron carta de desistimiento de participación en el proceso por motivos de prácticas nocivas al sector de la consultoría.
- ▶ CNEC manifestó mediante diversos medios su total rechazo a esas prácticas.
- ▶ El proceso fue declarado “desierto” por que no se presentó ningún postor.
- ▶ Sin embargo, fue nuevamente publicado el 13 de agosto de 2021 en la Gaceta Oficial de la Ciudad de México, **bajo las mismas condiciones de selección de subasta inversa**, desconociéndose el resultado del proceso.



1

Mantener QCBS con Ajustes

- Aunque es deseable la **selección por calidad**, la **ponderación de calidad y precio continuará** en la región.
- **Ajustes sugeridos:**
 - **Profesionalizar** al cuadro de evaluadores.
 - Participación **preventiva** y efectiva de los Órganos de Fiscalización.
 - **Transparentar** los resultados al público.
 - **Normalizar** los criterios, de forma tal que se logre atenuar la ponderación del precio.
 - **Digitalizar** el proceso de entrega de propuestas con formatos únicos y Padrón de Contratistas.

2

Rechazar la Subasta Inversa

- **Rechazar** categóricamente la **Subasta Inversa** en selección de servicios de consultoría en México.
- Apoyar la petición con la **Declaratoria FEPAC** a este respecto.
- **Difundir** la experiencia de la región (ABCE de BRASIL y TECNIBERIA, España), que lograron eliminar el mecanismo.

3

Continuar con la Expedición de una Nueva Ley de Contrataciones

- Fomentar la **calidad** de las obras, como servicio a lo largo del ciclo de vida.
- Establecer **requisitos mínimos** del análisis de viabilidad, factibilidad y sustentabilidad de los proyectos: técnica, económica, legal, ambiental, social, de uso de suelo, de asignación de riesgos y del modelo contractual a usar para su ejecución.
- Fortalecer la **transparencia** y mejorar la **rendición de cuentas**.
- Fomentar la **competencia real** en los procesos de licitación.
- Asegurar los **derechos jurídicos** de funcionarios y contratistas.
- Disponer de mecanismos de **solución de controversias**.
- Introducir temas **de igualdad de género e inclusión**.
- Habilitar **mecanismos de denuncia**.
- Promover la introducción y uso de **tecnología de vanguardia**.

4

Introducir Consideraciones para Megaproyectos

- Establecer **objetivos claros** del Megaproyecto.
- Estipular el uso de la **Gerencia de Proyecto** en forma obligatoria.
- Listar todos los **stakeholders** involucrados en el proyecto.
- Introducir mecanismos explícitos de **Gobernanza** acorde al proyecto.
- Definir el check list de **Riesgos** ex ante del Megaproyecto.
- Asegurar **diseños maduros** que permitan la ejecución del proyecto.
- Asegurar que se cuenta con los **permisos necesarios y los derechos de vía**.
- Asegurar el **plan financiero**.
- Asegurar el **consenso político y social** del Megaproyecto.
- Uso obligatorio de **Plataformas Informáticas** de Seguimiento y Control.



Muchas Gracias!

rjuarez@foaconsulting.com