



PLIEGO DE CONDICIONES

**LICITACIÓN PÚBLICA BDP – S.A.M.
Nº 08/2026**

PRIMERA CONVOCATORIA

**“CONSULTORÍA ESPECIALIZADA PARA LA
FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL 2027 – 2031 DEL BDP-S.A.M.”**

LA PAZ, SEPTIEMBRE DE 2026



“CONSULTORIA ESPECIALIZADA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2027 – 2031 DEL BDP-S.A.M.”

1. ANTECEDENTES

El Banco de Desarrollo Productivo – Sociedad Anónima Mixta (BDP – S.A.M.), es una sociedad de economía mixta cuyas actividades se desarrollan según normas de derecho privado, creada con participación del Estado Plurinacional de Bolivia y el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF), como un banco de primer y segundo piso, en el marco del Código de Comercio y la Ley N° 393 de Servicios Financieros.

2. OBJETO

El presente documento tiene por objeto definir las condiciones técnicas – legales y administrativas, económicas, el sistema de evaluación de las propuestas, instrucciones y otros relacionados con la Licitación Pública, para la contratación de una empresa legalmente establecida.

Asimismo, suministrar instrucciones a los proponentes respecto al contenido de las propuestas, a la evaluación y condiciones de la contratación.

El proponente debe examinar todas las instrucciones, formatos, términos y especificaciones que figuran o se citan en el presente pliego de condiciones. Si el proponente omite alguna instrucción o presenta una oferta que no se ajuste en todos sus aspectos al presente documento, asumirá el riesgo y el resultado será el rechazo de su oferta, salvo casos en los cuales a juicio de BDP – S.A.M. algunos documentos de carácter legal y/o administrativos puedan ser corregidos o sustituidos sin afectar la sustancia de la propuesta.

3. NORMAS APLICABLES PARA LA CONTRATACIÓN

El proceso de elaboración, evaluación, invitación, selección, adjudicación y firma del contrato de esta convocatoria se realizará de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por el presente Pliego de Condiciones y el Reglamento de Gestión Administrativa del Banco.

4. CONFIDENCIALIDAD

Las propuestas presentadas por los proponentes tienen carácter estrictamente reservado y confidencial, por lo tanto, las mismas no pueden ser entregadas a terceros por el BDP – S.A.M., sin la autorización del proponente.

Ningún funcionario del BDP – S.A.M. dará a conocer información alguna acerca del análisis y evaluación de las propuestas, después de la apertura de las mismas, a proponentes ni a personas no autorizadas oficialmente para participar de este procedimiento, hasta que se haya notificado la adjudicación del servicio.



5. DIRECCIÓN

Los proponentes harán llegar sus propuestas y toda comunicación a:

BANCO DE DESARROLLO PRODUCTIVO S.A.M. (BDP - S.A.M.)
DIRECCIÓN: Avenida Arce N° 2519 Edif. Torres del Poeta Torre A, Piso 3
Teléfono 2157171 (Para empresas nacionales) o al
Email: bdpsam.proveedor@gmail.com **(Para empresas extranjeras)**
Ref.: LICITACIÓN PÚBLICA BDP – S.A.M. N° 08/2026
“CONSULTORIA ESPECIALIZADA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO
INSTITUCIONAL 2027 – 2031 DEL BDP – S.A.M.”
PRIMERA CONVOCATORIA

6. IDENTIFICACIÓN

Es indispensable que, tanto en la oferta como en toda comunicación, se señale el número de la Licitación Pública y se indique el nombre y dirección del proponente, nombre del Representante Legal, así como los números de fax y teléfono.

7. FUENTE DE FINANCIAMIENTO

La presente contratación será financiada con cargo a los recursos de la Cooperación Técnica No Reembolsable otorgada por el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF) al BDP-S.A.M., en el marco del Convenio suscrito entre ambas instituciones.

8. CONSULTAS Y ACLARACIONES

El BDP – S.A.M. manifiesta su disposición a recibir en forma escrita las consultas u observaciones respecto al presente pliego de condiciones, a través de una nota formal a la dirección señalada en el punto 5 que antecede, o al correo electrónico bdpsam.proveedor@gmail.com, **hasta horas 17:00 del día jueves 10 de septiembre de 2026.**

Asimismo, **el 11 de septiembre de 2026 a horas 15:00.** se llevará a cabo la reunión de aclaración en instalaciones del BDP – S.A.M. esta será una reunión de carácter informativa con el objetivo de aclarar las posibles consultas acerca del Pliego de Condiciones y/o Términos de Referencia. Las empresas del exterior que desean participar del mismo deberán realizar la solicitud al siguiente correo bdpsam.proveedor@gmail.com para el envío del link de dicha reunión

El Banco, en un plazo máximo de 3 días hábiles posterior a la reunión de aclaración y a través de nota, acta de la reunión de aclaración o correo electrónico absolverá las consultas; simultáneamente, y de la misma forma, se dará una copia a las empresas que soliciten en la dirección ya mencionada en el punto 5.



9. PLAZO DE PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS

La fecha límite para la presentación de las propuestas se fija para el **día lunes 21 de septiembre de 2026, a horas 15:00** conforme a la forma de presentación establecida en el numeral 12. Toda propuesta física que llegue después del plazo señalado será rechazada y devuelta al proponente sin abrir; toda propuesta remitida por correo electrónico que se reciba después del plazo señalado no será considerada para la evaluación.

Asimismo, y con el fin de facilitar la evaluación de las ofertas, el BDP – S.A.M., podrá a su discreción, solicitar que el proponente realice la aclaración de algunos aspectos de su oferta, para el efecto podrá requerir aclaraciones por escrito.

En ningún caso se solicitarán, ofrecerán ni permitirán modificaciones a la oferta, tanto en su aspecto técnico como económico.

Entendiéndose que la propuesta presentada formara parte indivisible del contrato a ser suscrito con la empresa adjudicada.

10. DE LOS PROPONENTES

Son elegibles para participar en la presente Licitación Pública, todas aquellas empresas legalmente establecidas, para dicha contratación.

El proponente se hará cargo de todos los costos asociados con la preparación y presentación de su propuesta, el BDP – S.A.M. en ningún caso será responsable ni estará obligada a reembolso alguno, cualquiera sea el resultado de la calificación, incluyendo la declaratoria de la convocatoria desierta de la Licitación Pública.

El proponente deberá examinar todas las instrucciones, formatos, condiciones y especificaciones técnicas que figuran o se citan en el presente Pliego de Condiciones. Si el proponente omite suministrar toda la información requerida o presenta una oferta que no se ajuste sustancialmente en todos sus aspectos a este documento, el riesgo será de su responsabilidad y el resultado será el rechazo de su oferta, salvo casos en los cuales a juicio del BDP – S.A.M. algunos documentos de carácter legal y/o administrativos pueden ser subsanados en un plazo prudencial, sin afectar la sustancia de la propuesta.

11. IDIOMA Y MONEDA DE LAS PROPUESTAS

Tanto las propuestas como las comunicaciones deberán presentarse en idioma español.

Los precios de la propuesta, deberán ser indicados en dólares americanos (USD), tomando en cuenta el costo de lo requerido de acuerdo con los Especificaciones Técnicas y/o Términos de Referencia.

Sin perjuicio de que las propuestas y su evaluación se expresan en dólares americanos (USD), la moneda y las condiciones tributarias aplicables a la suscripción y ejecución del contrato dependerán de si el proponente adjudicado es una empresa legalmente



establecida en Bolivia o una empresa del exterior sin sucursal en el país.

Retención impositiva a proponentes del exterior sin sucursal en Bolivia: cuando el proponente adjudicado sea una empresa del exterior que no cuente con sucursal legalmente establecida en Bolivia y emita su factura o documento equivalente en su país de origen, el BDP-SAM, en su calidad de Agente de Retención conforme al Artículo 25 de la Ley N° 2492 (Código Tributario Boliviano), retendrá de cada pago el Impuesto sobre las Utilidades de las Empresas – Beneficiarios del Exterior (IUE-BE), equivalente a la tasa efectiva del 12,5% del monto facturado. El proponente del exterior deberá considerar el efecto de esta retención al estructurar su propuesta económica. El pago se realizará neto de la retención, la cual será empozada por el BDP-SAM al Servicio de Impuestos Nacionales (SIN) mediante el formulario correspondiente.

Moneda de contratación para empresas legalmente establecidas en Bolivia: si bien las propuestas y su evaluación se expresan en dólares americanos, cuando el proponente adjudicado sea una empresa legalmente establecida en Bolivia, el contrato se suscribirá en dólares americanos y será cancelado en bolivianos, al Tipo de Cambio Oficial (TCO) publicado por el Banco Central de Bolivia (BCB) vigente el día que se realice el mismo, conforme al Artículo 406 del Código Civil boliviano y demás normativa cambiaria vigente.

12. FORMA DE PRESENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS

Las propuestas serán presentadas dentro del plazo señalado en el numeral 9, conforme a la forma de presentación diferenciada según el origen del proponente que se detalla a continuación.

Empresas nacionales: las propuestas serán presentadas en sobre cerrado, de manera física, en un solo sobre, en la dirección señalada en el numeral 5, dentro del plazo indicado en el numeral 9. El sobre deberá presentarse en duplicado (original y una copia) debidamente identificados. Los documentos deberán estar **foliados, sellados y rubricados en cada página** por el Representante Legal del proponente.

Empresas del exterior: las propuestas serán remitidas mediante correo electrónico a **bdpsam.proveedor@gmail.com**, dentro del mismo plazo indicado en el numeral 9. La propuesta deberá enviarse completa (documentos legales, propuesta técnica y propuesta económica) en formato PDF, con firmas y sellos escaneados, organizada según el orden establecido en el presente Pliego de Condiciones, en uno o más archivos claramente identificados con el nombre del proponente y el número de la Licitación Pública. El correo deberá consignar en el asunto el número de la Licitación Pública y el nombre del proponente; el BDP – S.A.M. confirmará su recepción respondiendo al mismo correo electrónico. En caso de resultar adjudicada, la empresa del exterior deberá remitir físicamente la documentación original o legalizada que corresponda, dentro del plazo que para el efecto establezca el BDP – S.A.M., sin que ello afecte la validez de la propuesta electrónica presentada.

12.1. CONTENIDO DEL SOBRE: Documentos Legales, Propuesta Técnica y Propuesta Económica.

12.1.1. Documentos legales



Los proponentes deberán cumplir con la presentación de los siguientes documentos:

- a) Carta de presentación y declaración jurada debidamente firmada por el Representante Legal del proponente, con aceptación al contenido del presente Pliego de Condiciones, así como de su sometimiento a las leyes y tribunales bolivianos, dando fe del cumplimiento de contratos que hubieran efectuado los últimos cinco años y, con renuncia a cualquier reclamo o indemnización, según modelo adjunto en el **(Anexo 1)**.
- b) Identificación del proponente, de acuerdo al formulario **(Anexo 2)**.
- c) Copia simple de la constitución de la empresa y todas sus modificaciones si corresponde, con el resellado de (SEPREC) o en su caso la certificación.
- d) Copia simple del poder o poderes de la persona o personas que tengan la representación legal de la empresa oferente, con poderes amplios y suficientes para realizar todos los actos comprendidos en el objeto social, con el resellado (SEPREC) o en su caso la certificación.
- e) Copia simple de la Cédula de Identidad del Representante Legal y de los socios.
- f) Copia simple del Número de Identificación Tributaria (NIT), vigente a la fecha de presentación.
- g) Copia Simple Matricula de Comercio de Bolivia (SEPREC) (Actualizada).
- h) Copia simple de los Estados Financieros del último periodo auditado y presentado a Impuestos Nacionales.
- i) Copia de aportes a la Gestora Pública de la Seguridad Social de Largo Plazo y/o Certificado de No Adeudos.
- j) Otros requerimientos de acuerdo a las especificaciones técnicas

El proponente del exterior deberá señalar expresamente qué documento de su país de origen equivale (análogo) a cada uno de los documentos exigidos (NIT, Matrícula de Comercio, Testimonio de Constitución, Testimonio de Poder, entre otros). El BDP-S.A.M. podrá solicitar documentación adicional o aclaratoria cuando lo considere necesario

En caso de adjudicación de proponentes del exterior, la documentación que resulte probatoria de su constitución legal y representación en su país de origen deberá contar con la apostilla correspondiente, conforme al Convenio de La Haya de 1961 sobre Eliminación del Requisito de Legalización para Documentos Públicos Extranjeros, cuando el documento provenga de un país parte de dicho Convenio. Para documentos originarios de países que no sean parte de dicho Convenio, deberá seguirse la legalización consular ante las autoridades de dicho país y ante el Ministerio de Relaciones Exteriores del Estado Plurinacional de Bolivia. En ambos casos, la empresa será contratada bajo el marco legal y la jurisdicción boliviana.



12.1.2. Propuesta Técnica

Los proponentes presentarán la siguiente información mínima, no limitativa:

- a) Oferta técnica de acuerdo al formato y requerimientos incluidos en los Términos de Referencia.
- b) Experiencia del Proponente de acuerdo a los Términos de Referencia (**Anexo 3**).

12.1.3. Propuesta Económica

Los proponentes deberán presentar en su propuesta económica el precio en dólares americanos (USD) según las especificaciones técnicas. Esta propuesta deberá incluir impuestos de ley, y cualquier gasto adicional a ser incurrido por el proveedor durante toda la ejecución del contrato con el BDP – S.A.M. y gastos asociados. La propuesta económica deberá realizarse, según el formato establecido en el **Anexo 4**.

También deberá especificarse la validez de la propuesta, la cual no podrá ser menor a 30 días calendario a partir de la fecha de presentación de las propuestas.

13. APERTURA DE PROPUESTAS

Las propuestas presentadas de manera física por empresas nacionales se abrirán en acto público, con asistencia de representantes de BDP – S.A.M. y de los proponentes que deseen asistir, media hora posterior al plazo de presentación de propuestas señalado en el numeral 9, en las oficinas de BDP – S.A.M., señaladas en el numeral 5.

Se procederá a la apertura del sobre de cada propuesta física; asimismo, se dará lectura a la relación de propuestas recibidas por correo electrónico de empresas del exterior hasta el plazo señalado en el numeral 9, verificando la fecha y hora de recepción de cada una. En ambos casos se anunciarán los nombres de los proponentes y la existencia o no de la documentación requerida y la propuesta económica.

Toda la documentación presentada pasará a evaluación por la Comisión Calificadora designada para el efecto.

14. EVALUACIÓN DE PROPUESTAS

Las propuestas presentadas serán evaluadas y calificadas por una Comisión Calificadora, conformada para este fin, según lo establecido en el Reglamento de Gestión Administrativa del BDP – S.A.M., de acuerdo a los siguientes puntajes para las respectivas propuestas técnica y económica de cada uno de los servicios ofertados:

Puntaje propuesta técnica	70
Puntaje propuesta económica	30
Puntaje Total	100

14.1. EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE LA PROPUESTA TÉCNICA



Las propuestas técnicas serán evaluadas considerando el siguiente puntaje:

ITEM	DETALLE	PARCIAL	PUNTAJE
I.	Aspectos técnicos Aspectos técnicos (De acuerdo a los Términos de Referencia)	50	50
II.	Experiencia del proponente: Experiencia de la empresa de acuerdo a (Términos de Referencia numeral 8)	20	20
		Total	70

14.2. SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE LA PROPUESTA ECONÓMICA

Las propuestas económicas tendrán una calificación total de 30 puntos y, se otorgará un puntaje máximo de 30 puntos a la propuesta económica más baja y calificaciones inversamente proporcionales a las demás propuestas.

Cualquier deficiencia o defecto en las propuestas, por no tomar en cuenta estas comunicaciones, sólo perjudicarán al proponente, no pudiendo ser causal de impugnación alguna.

15. ADJUDICACIÓN

El BDP – S.A.M. adjudicará los servicios al proponente cuya propuesta (técnica y económica) haya sido la más conveniente. Producido esto, se notificará sobre el hecho a los demás proponentes.

16. FIRMA DEL CONTRATO

Se estima que el BDP – S.A.M. y el proponente adjudicado, estén en condiciones de firmar los contratos en un plazo máximo de diez (10) días hábiles a partir de la notificación de adjudicación.

Antes de firmar el contrato, el proponente adjudicado deberá presentar los siguientes documentos:

Boleta Bancaria de Garantía de Cumplimiento de Contrato, emitida por un banco del sistema financiero nacional a favor del BDP - S.A.M., por un valor equivalente al 10% del monto total del contrato. El período de vigencia de la boleta se extenderá hasta 30 días después de acabado el tiempo del contrato.

El BDP - S.A.M., no tendrá ninguna relación contractual individual o colectiva de tipo social, comercial o de cualquier otra naturaleza con los dependientes de la firma adjudicada, siendo ésta última la única que asuma la total responsabilidad en todos los aspectos jurídicos y laborales, como empleadora.



17. RECURSO DE OPOSICIÓN E IMPUGNACIÓN

Todo recurso de oposición e impugnación deberá regirse a lo establecido en el Reglamento de Gestión Administrativa vigente.

18. ANULACIÓN O DECLARACIÓN DESIERTA DE LA CONVOCATORIA

El BDP - S.A.M. declarará anulada o desierta esta Licitación Pública, en cualquier etapa que se encuentre el proceso, con anterioridad a la adjudicación, sin que por ello el Banco incurra en responsabilidad alguna respecto al proponente o los proponentes afectados por esta decisión y sin tener la obligación de comunicar los motivos de ella, ni estar sujeta a reembolsos de ninguna naturaleza, además de las previstas en el Reglamento de Gestión Administrativa del BDP – SAM (a disposición) entre otras, por las razones siguientes:

- a) No exista la necesidad de contratar el o los servicios, por causas de fuerza mayor u otras igualmente importantes expresadas en la Resolución que la declare de manera tal.
- b) Se haya incumplido con lo establecido en el pliego de condiciones.
- c) A juicio del banco, previo análisis técnico, los precios ofertados no guarden relación con los servicios a ser prestados.
- d) En opinión del Banco previo análisis técnico, las características y alcances de los servicios ofertados no se ajusten a las condiciones técnicas o Términos de Referencia.
- e) Concurra menos del número mínimo de proponentes
- f) Cuando no se presente ningún proponente.
- g) Las propuestas presentadas no hayan obtenido la calificación mínima en aspectos legales y técnicos requeridos.
- h) Los precios ofertados excedan al presupuesto asignado por el Banco.
- i) El proponente seleccionado para la adjudicación desista de formalizar la contratación y no exista otras propuestas calificadas para su adjudicación.

19. MODIFICACIONES AL PLIEGO DE CONDICIONES

El BDP - S.A.M. podrá, por cualquier causa y en cualquier momento, hasta 48 horas antes de la fecha de presentación de las propuestas, señalada en el punto 9 del presente Pliego de Condiciones, modificarlo mediante enmienda, ya sea por iniciativa propia o en atención a aclaraciones solicitadas por los proponentes.

Incluye la facultad que tendrá el BDP - S.A.M., de prorrogar el plazo de presentación de las propuestas a fin de otorgar tiempo adicional razonable a los proponentes para incorporar en la preparación de sus ofertas las enmiendas que pudieran introducirse e informar mediante el acta de reunión de aclaración.



TÉRMINOS DE REFERENCIA

CONSULTORÍA ESPECIALIZADA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2027-2031 DEL BDP-SAM

Con énfasis en banca de desarrollo verde, transformación digital, innovación e inteligencia artificial, y medición de impacto

Cooperación Técnica No Reembolsable CAF - BDP-SAM
Septiembre 2026 | La Paz, Bolivia



1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

El Banco de Desarrollo Productivo - Sociedad Anónima Mixta (BDP-SAM) es una entidad financiera de desarrollo orientada a promover el desarrollo productivo y socioeconómico de Bolivia mediante servicios financieros y no financieros, operaciones de primer y segundo piso, fideicomisos, fondos de garantía, asistencia técnica, inteligencia productiva y mecanismos de financiamiento sostenible.

El Plan Estratégico Institucional vigente corresponde al periodo 2022-2026. Su conclusión hace necesaria la formulación y aprobación del PEI 2027-2031. El nuevo ciclo estratégico deberá revisar y fortalecer el rol del BDP-SAM como banco de desarrollo, su posicionamiento, propuesta de valor y modelo de intervención, y traducir estas definiciones en objetivos, prioridades, capacidades e iniciativas institucionales coherentes con las necesidades del desarrollo productivo del país.

Mediante Resolución P.E. No. 2131/2026, la Corporación Andina de Fomento, actualmente Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF), aprobó una Cooperación Técnica No Reembolsable para apoyar la Planificación Estratégica Institucional del BDP-SAM con enfoque de impacto. El Convenio establece como resultados mínimos un diagnóstico estratégico actualizado, una metodología de planificación, una matriz estratégica, el documento final del PEI, un manual metodológico y la transferencia de capacidades.

Paralelamente, el BDP-SAM desarrolla iniciativas, estudios, asistencias técnicas y proyectos vinculados con fortalecimiento institucional, estructura, procesos, entre otros. La consultoría deberá utilizar estos insumos como punto de partida, aprovechar los avances que resulten pertinentes y evitar duplicar trabajos técnicamente válidos.

La presente contratación plantea una consultoría integral y multidisciplinaria, responsable de conducir y consolidar la formulación del PEI 2027-2031. El proceso deberá fortalecer al BDP-SAM como banco de desarrollo y orientar su transformación hacia una banca de desarrollo verde, digital e innovadora, incorporando la medición y gestión del impacto de manera transversal. La empresa consultora será responsable de integrar estos ámbitos en una sola estrategia institucional, evitando enfoques aislados o superpuestos.

2. MARCO DE REFERENCIA

La consultoría se desarrollará considerando el marco normativo, estratégico, institucional y metodológico aplicable y vigente durante su ejecución, así como las políticas, planes, estudios, diagnósticos, información y demás antecedentes que el BDP-SAM ponga a disposición de la empresa consultora.

En particular, la formulación del Plan Estratégico Institucional deberá considerar las disposiciones establecidas en la Ley N° 393 de Servicios Financieros, especialmente aquellas relacionadas con la planificación estratégica y el cumplimiento de la función social de los servicios financieros, así como la Recopilación de Normas para Servicios Financieros (RNSF) emitida por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) y demás normativa regulatoria aplicable al BDP-SAM en su condición de entidad financiera supervisada.

La empresa consultora deberá identificar y analizar referencias nacionales e internacionales pertinentes para sustentar el diagnóstico y la formulación del PEI, priorizando experiencias comparables de bancos de desarrollo y entidades financieras que permitan fortalecer el modelo



institucional del BDP-SAM y orientar su evolución hacia una banca verde, digital e innovadora. Asimismo, deberá considerar buenas prácticas en sostenibilidad, finanzas verdes, medición de impacto, transformación digital, innovación e inteligencia artificial, en la medida en que sean aplicables al contexto del Banco.

El marco de referencia no será limitativo. Las referencias propuestas deberán estar técnicamente justificadas, ser compatibles con el contexto institucional y regulatorio del Banco y ser validadas con la contraparte técnica.

3. OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA

3.1 Objetivo general

Formular el Plan Estratégico Institucional 2027-2031 del BDP-SAM, que redefina y fortalezca su rol como banco de desarrollo, orientando su transformación hacia una banca de desarrollo verde, digital e innovadora, incorporando transversalmente la medición y gestión del impacto.

3.2 Objetivos específicos

1. Aplicar una metodología integral, participativa y basada en evidencia para conducir la formulación del PEI 2027-2031 y asegurar la participación de las instancias internas y externas relevantes.
2. Realizar un diagnóstico estratégico integral, interno y externo, que analice el entorno, el desempeño institucional y financiero, el modelo de negocio, las capacidades institucionales y las necesidades de clientes, beneficiarios, sectores y territorios.
3. Redefinir y fortalecer el rol, posicionamiento, propuesta de valor y modelo de intervención del BDP-SAM como banco de desarrollo, considerando su función en el desarrollo productivo y su articulación con políticas públicas y actores del ecosistema.
4. Definir la estrategia para la evolución del BDP-SAM hacia una banca de desarrollo verde, estableciendo prioridades en sostenibilidad, finanzas verdes, productos, cartera, fondeo, gestión de riesgos y capacidades institucionales.
5. Definir la Estrategia de Transformación Digital, Innovación e Inteligencia Artificial 2027-2031, alineada con el PEI y orientada a mejorar el modelo de negocio, la eficiencia, la experiencia de clientes y beneficiarios y la capacidad de gestión del Banco.
6. Incorporar transversalmente la medición y gestión del impacto en la teoría del cambio, los objetivos, indicadores, iniciativas, proyectos y mecanismos de seguimiento del PEI.
7. Definir participativamente la identidad institucional, la teoría del cambio, los pilares, objetivos, resultados, lineamientos e iniciativas estratégicas del PEI 2027-2031.
8. Construir la matriz estratégica con indicadores, líneas base, metas anuales, responsables, requerimientos presupuestarios, matriz de contribución social y despliegue detallado de la gestión 2027.
9. Elaborar las proyecciones financieras 2027-2031 bajo escenarios alternativos y asegurar su articulación con la estrategia, el modelo de negocio, los requerimientos de capital y fondeo y las inversiones institucionales.
10. Validar el alineamiento de la estructura, los roles, los procesos, las capacidades y la normativa con la estrategia institucional, proponiendo los ajustes y la secuencia de implementación que correspondan.
11. Desarrollar el manual y la herramienta para el seguimiento, evaluación y actualización del PEI, incluyendo la medición de resultados e impacto.



12. Fortalecer las capacidades internas para implementar, monitorear y gestionar la estrategia, sus iniciativas y proyectos, y transferir al BDP-SAM las metodologías y herramientas desarrolladas durante la consultoría.

4. ALCANCE GENERAL Y PRINCIPIOS METODOLÓGICOS

La consultoría tendrá alcance institucional y abarcará las áreas, unidades, regionales, agencias y líneas de negocio del BDP-SAM. La empresa consultora deberá organizar el trabajo como un solo proceso estratégico, manteniendo como eje central la formulación del PEI y articulando en él la evolución hacia una banca de desarrollo verde, la transformación digital e innovación y la medición de impacto.

4.1 Principios obligatorios

- Centralidad del PEI y del rol como banco de desarrollo: el diagnóstico y la formulación deberán partir del rol, posicionamiento, propuesta de valor y modelo de intervención del BDP-SAM, y traducirlos en decisiones concretas para el periodo 2027-2031.
- Enfoque corporativo e integral: articulación de banca de desarrollo, sostenibilidad, finanzas, impacto, riesgos, clientes y beneficiarios, organización, procesos, personas, información y tecnología dentro de una sola estrategia institucional.
- Participación con gobernanza: involucramiento diferenciado del Directorio, Presidencia, Gerencia General, gerencias de área, jefaturas, regionales, agencias y actores externos.
- Orientación a decisiones: cada análisis deberá traducirse en implicaciones estratégicas, prioridades, responsables, secuencia, recursos, dependencias, riesgos y decisiones requeridas.
- Basado en evidencia: uso de información institucional, análisis cuantitativo y cualitativo, entrevistas, encuestas, talleres, análisis comparativo y validación documental.
- Impacto como enfoque transversal: la medición y gestión del impacto deberá incorporarse en la teoría del cambio, los objetivos, indicadores, iniciativas, proyectos y mecanismos de seguimiento, y no tratarse como un componente aislado.
- Coherencia financiera: vinculación de la estrategia con proyecciones financieras, capacidad patrimonial, liquidez, riesgos, rentabilidad, fondeo e inversiones estratégicas.
- Viabilidad institucional: priorización realista y secuenciada, compatible con la capacidad de ejecución, los recursos disponibles, la normativa y la gestión del cambio.
- Trazabilidad: vínculo verificable entre diagnóstico, teoría del cambio, objetivos, indicadores, metas, iniciativas, proyectos, responsables, presupuesto y resultados.
- Aprovechamiento de insumos y no duplicidad: revisión y utilización de estudios, diagnósticos, asistencias técnicas, inventarios, proyectos y avances del Banco, evitando repetir trabajos técnicamente válidos.
- Transformación verde y digital orientada a la estrategia: las propuestas de sostenibilidad, finanzas verdes, tecnología, datos, innovación e inteligencia artificial deberán responder a los objetivos institucionales y al valor para clientes y beneficiarios, evitando agendas temáticas desconectadas del PEI.
- Transferencia de conocimiento: las metodologías, matrices, indicadores y herramientas desarrolladas deberán quedar documentadas y ser administrables por los equipos del BDP-SAM.

4.2 Métodos mínimos



- Revisión documental estructurada y matriz de hallazgos.
- Entrevistas semiestructuradas a autoridades, ejecutivos, responsables técnicos y actores externos.
- Análisis cuantitativo del desempeño financiero, operativo, comercial, de riesgos, clientes, impacto, sostenibilidad y capacidades institucionales.
- Análisis comparativo de bancos de desarrollo, entidades financieras y referentes pertinentes en sostenibilidad, finanzas verdes, transformación digital, innovación e inteligencia artificial.
- Revisión de la consistencia de la estructura, roles, modelo operativo, procesos, sistemas, gestión de la información, datos y normativa con la estrategia propuesta.
- Levantamiento de líneas base, brechas y capacidades institucionales.
- Evaluación de capacidades digitales, de innovación y de preparación para el uso de inteligencia artificial, con criterios claros y adaptados al BDP-SAM.
- Encuestas, grupos focales, talleres, mesas técnicas y otros mecanismos de consulta y validación.
- Priorización de iniciativas y proyectos estratégicos mediante criterios claros de alineamiento, impacto, valor, factibilidad, riesgos, costos y capacidad de ejecución.
- Validación ejecutiva, técnica y con el Directorio.
- Gestión del cambio y transferencia de conocimiento.

4.3 Delimitación del alcance especializado

Los análisis especializados deberán contribuir directamente a la formulación del PEI. Su propósito será profundizar los aspectos de banca verde, sostenibilidad, impacto, transformación digital, innovación e inteligencia artificial necesarios para definir la estrategia institucional, sin generar planes paralelos ni sustituir proyectos posteriores de implementación.

- En banca verde, sostenibilidad e impacto, la consultoría deberá trabajar a nivel estratégico. No comprende la implementación de instrumentos, herramientas o procesos operativos específicos; cuando corresponda, deberá dejar lineamientos y requerimientos para su desarrollo posterior.
- En transformación digital, innovación e inteligencia artificial, la consultoría no comprende la adquisición o implementación de software, hardware o servicios tecnológicos, la selección de proveedores ni el diseño técnico detallado de soluciones. Estas actividades podrán ser desarrolladas posteriormente a partir de las definiciones del PEI.
- Cuando se identifiquen necesidades que requieran mayor profundidad, la empresa consultora deberá formular lineamientos, fichas de iniciativa orientativos para su desarrollo posterior.

5. ALCANCE TÉCNICO POR COMPONENTES

Componente 1. Plan de trabajo

- Elaborar el Plan de Trabajo de la consultoría, incluyendo el cronograma detallado, la organización del equipo, los instrumentos previstos, el proceso participativo, los requerimientos de información y los mecanismos de coordinación, seguimiento, revisión y validación.
- Definir la organización del equipo multidisciplinario y la forma en que se integrarán los análisis de planificación estratégica, banca de desarrollo verde, impacto, transformación digital, finanzas y transformación institucional.



- Establecer un mecanismo de articulación y control de versiones que permita integrar los hallazgos y propuestas de todos los ámbitos en el diagnóstico, la matriz estratégica y el documento final del PEI.
- Presentar y validar el Plan de Trabajo en una sesión inicial de alto nivel, para recoger lineamientos, observaciones y conformidad antes de iniciar su ejecución.

Componente 2. Diagnóstico estratégico institucional

a) Revisión documental, análisis institucional y entrevistas a actores clave

- Realizar entrevistas con personal del banco con grado de decisión estratégica para identificar expectativas, problemáticas y prioridades institucionales.
- Definir y revisar la documentación, bases de datos e información cuantitativa y cualitativa necesaria para el diagnóstico, incluyendo estudios, diagnósticos, evaluaciones, proyectos y trabajos institucionales previamente realizados o en curso que el BDP-SAM ponga a disposición.
- Analizar el desempeño institucional y el modelo de negocio del BDP-SAM, considerando sus líneas de negocio, productos, segmentos, canales, cobertura territorial y la articulación de sus servicios financieros y no financieros.

b) Diagnóstico participativo interno

- Realizar al menos un taller interno presencial, con gerencias de área y regionales, jefaturas y otras instancias definidas por el BDP-SAM, pudiendo complementarse con sesiones independientes para profundizar y validar hallazgos.
- Proponer y aplicar una metodología participativa, dinámica y adaptada al BDP-SAM, que permita profundizar causas, brechas, oportunidades y prioridades, utilizando herramientas adecuadas al contexto institucional.
- Desarrollar reuniones, mesas técnicas, sesiones de trabajo u otros espacios de análisis con las áreas y equipos pertinentes cuando resulte necesario para profundizar, contrastar o complementar la información.
- Sistematizar y priorizar los desafíos y propuestas que deberán ser considerados en la formulación del PEI 2027-2031.

c) Consulta y diagnóstico externo

- Diseñar y ejecutar un proceso de consulta externa que incluya al menos tres (3) talleres presenciales distribuidos entre La Paz, Santa Cruz y Cochabamba, complementados, según corresponda, con entrevistas, encuestas, grupos focales u otras metodologías.
- Justificar la selección de actores y la distribución territorial, asegurando diversidad regional, sectorial, de género y tipo de participante.
- Incluir, como mínimo, organismos de financiamiento y cooperación; entidades públicas y regulatorias; clientes, productores y empresas; cooperativas e instituciones financieras; gremios y asociaciones productivas; universidades, expertos y academia.
- Recoger información sobre necesidades, expectativas, percepción del BDP-SAM, barreras de acceso, oportunidades de articulación y rol esperado del Banco en el desarrollo productivo sostenible.



- Identificar los principales desafíos de los beneficiarios, sectores y territorios, analizar cómo el BDP-SAM puede responder estratégicamente e integrar los resultados con el análisis institucional.

d) Diagnóstico de banca de desarrollo y evolución hacia banca verde y sostenible

- Analizar el rol y función de desarrollo del BDP-SAM, las brechas de mercado que atiende o debería atender y su articulación con las políticas públicas y prioridades de desarrollo productivo.
- Evaluar el posicionamiento, la propuesta de valor y el modelo de intervención del Banco, considerando su rol en primer y segundo piso, asistencia técnica, fondos, fideicomisos, garantías, inteligencia productiva y otros mecanismos, e identificar oportunidades para fortalecer su efectividad como banco de desarrollo.
- Evaluar el nivel de incorporación de sostenibilidad y finanzas verdes en la estrategia, productos, cartera, riesgos, fondeo, información y capacidades institucionales, identificando las principales brechas para avanzar hacia una banca de desarrollo verde.
- Identificar oportunidades estratégicas en financiamiento verde y sostenible, abarcando la gestión integral de riesgos ambientales y sociales, la diversificación de fuentes de fondeo y el desarrollo de productos y alianzas estratégicas. Esto incluirá el diseño de mecanismos de financiamiento combinado (blended finance), la movilización de capital privado, garantías, líneas temáticas, fondos fiduciarios y cooperación técnica, fortaleciendo simultáneamente las capacidades institucionales para la estructuración de propuestas y operaciones con organismos multilaterales y fondos climáticos, así como para la medición de resultados e impacto
- Identificar alternativas de posicionamiento y prioridades para fortalecer el rol del BDP-SAM como el brazo articulador del país en el financiamiento del desarrollo productivo sostenible. Esto implicará definir su rol estratégico en la conexión fluida entre la demanda de financiamiento del sector productivo, la oferta de recursos financieros, las políticas públicas nacionales, la cooperación internacional, la banca comercial, inversionistas, empresas, organizaciones de productores y actores territoriales, fortaleciendo la movilización de capital hacia actividades con alto impacto económico, social y ambiental.
- Incorporar experiencias comparables de bancos de desarrollo y organismos multilaterales que permitan sustentar las conclusiones y recomendaciones para el BDP-SAM.

e) Diagnóstico de transformación digital, innovación e inteligencia artificial

- Evaluar el nivel de desarrollo digital del BDP-SAM y las capacidades existentes en tecnología, datos, innovación, organización, talento y gestión del cambio, estableciendo las principales brechas respecto de las necesidades del PEI.
- Analizar el gobierno y la gestión de la transformación digital y de la innovación, identificando fortalezas, brechas y decisiones necesarias para una ejecución efectiva.
- Analizar productos, servicios, canales y experiencia de clientes y beneficiarios, identificando oportunidades de digitalización, accesibilidad y mejora del servicio.
- Identificar procesos prioritarios con oportunidades de simplificación, digitalización y automatización, incluyendo usos potenciales de inteligencia artificial cuando sean pertinentes.
- Evaluar la gestión de datos e información, su calidad, disponibilidad, integración y uso para la toma de decisiones.



- Evaluar la preparación institucional para el uso responsable de inteligencia artificial e identificar casos de uso potenciales, considerando datos, seguridad, capacidades, riesgos y supervisión.
- Realizar una revisión de alto nivel de aplicaciones, plataformas, infraestructura, integración, continuidad y necesidades de modernización tecnológica, sin llegar al diseño técnico detallado.
- Evaluar, a nivel estratégico, las principales necesidades de ciberseguridad, resiliencia y protección de información asociadas a la transformación digital.
- Evaluar la organización, roles y capacidades de las funciones de tecnología, datos e innovación, así como su coordinación con las áreas de negocio.
- Evaluar la preparación cultural para el cambio y las necesidades de liderazgo, comunicación, participación y formación.
- Analizar las capacidades de innovación y las oportunidades de articulación con fintech, universidades, proveedores, cooperación y otros actores del ecosistema.
- Consolidar las iniciativas y proyectos digitales existentes o en curso, identificando prioridades, dependencias, vacíos y decisiones pendientes.

Los resultados del diagnóstico interno, externo y especializado deberán consolidarse en un único diagnóstico estratégico institucional, que identifique los principales desafíos, brechas, oportunidades, riesgos y prioridades del BDP-SAM para el periodo 2027-2031.

Componente 3. Metodología de planificación con enfoque de impacto

- Elaborar el documento metodológico que orientará la formulación del PEI 2027-2031, definiendo etapas, principios, herramientas y mecanismos de participación y validación.
- Establecer la incorporación transversal de la medición y gestión del impacto en el proceso de planificación, de manera que los resultados esperados del Banco puedan ser definidos, medidos y monitoreados.
- Definir los criterios metodológicos para la teoría del cambio, la priorización estratégica, la construcción de indicadores y la medición de resultados e impacto.
- Definir cómo se integrarán en el PEI las estrategias de evolución hacia banca verde y de transformación digital, innovación e inteligencia artificial, asegurando su vinculación con los objetivos, indicadores, iniciativas, proyectos y presupuesto institucional.
- Presentar la metodología de planificación a las instancias que determine el BDP-SAM para su revisión y validación.

Componente 4. Planificación Estratégica Institucional

a) Marco estratégico institucional

- Realizar un taller de alto nivel con el nivel ejecutivo para revisar la identidad institucional y, sobre la base del diagnóstico, definir el rol del BDP-SAM como banco de desarrollo, la teoría del cambio, los pilares, objetivos y lineamientos estratégicos.
- Realizar un taller ampliado con gerencias, jefaturas y otros actores internos para traducir los lineamientos estratégicos en iniciativas, programas, proyectos y propuestas preliminares de indicadores y metas.
- Incorporar en el taller ampliado un bloque de sensibilización y actualización sobre temas relevantes para la transformación del Banco, definidos a partir del diagnóstico, pudiendo



considerar banca verde, impacto, experiencia del cliente, transformación digital, liderazgo, cultura organizacional y gestión del cambio.

- Desarrollar reuniones y mesas técnicas para definir y validar iniciativas, proyectos estratégicos, indicadores, líneas base, metas anuales 2027-2031, fuentes de información, periodicidad, responsables, requerimientos presupuestarios y mecanismos de medición de resultados e impacto.
- Formular el mapa y la matriz estratégica del PEI 2027-2031, incluyendo, como mínimo, objetivos estratégicos, lineamientos, resultados esperados, iniciativas, proyectos, indicadores, líneas base, metas anuales, responsables, requerimientos presupuestarios y secuencia de implementación.
- Estructurar el portafolio de proyectos estratégicos, incorporando para cada proyecto una ficha conceptual que establezca su objetivo, alcance, resultados esperados, responsables, plazo estimado, recursos, dependencias y principales riesgos, sin que ello implique su formulación detallada.
- Asegurar el alineamiento de la estrategia con las prioridades nacionales, la función social del Banco y su rol como banco de desarrollo, incorporando transversalmente sostenibilidad, género, inclusión y medición de impacto.
- Integrar la contribución social en el marco estratégico del PEI, incorporando en la matriz estratégica los indicadores regulatorios aplicables y elaborando una matriz base como anexo.
- Desarrollar la matriz detallada del Año 1 del PEI - gestión 2027 -, derivada de la matriz estratégica, que traduzca los objetivos e iniciativas en resultados específicos, hitos o actividades, indicadores, metas mensuales, responsables y requerimientos presupuestarios.

b) Estrategia para la transformación hacia una banca de desarrollo verde

- Definir el posicionamiento y la aspiración del BDP-SAM para avanzar hacia una banca de desarrollo verde y sostenible, explicitando su función como articulador y movilizador estratégico de recursos. Se establecerá el alcance y significado de este enfoque para el Banco y su integración transversal en el modelo de negocio y de intervención, determinando la estrategia integral para identificar, atraer, estructurar, combinar y canalizar recursos públicos, privados, climáticos, concesionales, de cooperación internacional y de mercado hacia prioridades de desarrollo productivo sostenible
- Definir las prioridades estratégicas de sostenibilidad y finanzas verdes, integrando el mapa de sectores y actividades prioritarias, oferta de productos y servicios, metas de cartera, fondeo, alianzas, asistencia técnica y capacidades institucionales. Esta definición deberá incorporar de manera explícita una arquitectura de movilización de financiamiento y alianzas, que incluya el mapa de fuentes y financiadores, la estrategia de acceso y acreditación ante fondos climáticos y sostenibles, esquemas de financiamiento combinado (blended finance), esquemas de cofinanciamiento, garantías, así como los criterios estratégicos para la selección y articulación con socios nacionales e internacionales.
- Definir criterios para incorporar la sostenibilidad ambiental y la medición de impacto en las decisiones estratégicas, en la priorización de iniciativas y en el seguimiento de resultados.
- Establecer lineamientos estratégicos para fortalecer la gestión de riesgos ambientales y sociales y ampliar las oportunidades de acceso a financiamiento y recursos vinculados con sostenibilidad y finanzas verdes.
- Definir indicadores y metas estratégicas que permitan medir el avance del BDP-SAM hacia una banca de desarrollo verde y su contribución al desarrollo productivo sostenible.



- Traducir estas definiciones en iniciativas y acciones priorizadas para el periodo 2027-2031, con mayor detalle para la gestión 2027, incluyendo responsables, plazos, requerimientos presupuestarios, fuentes potenciales de financiamiento y principales riesgos.
- Integrar estas definiciones directamente en el mapa y la matriz estratégica, el portafolio institucional de proyectos y las proyecciones financieras del PEI.

c) Estrategia de Transformación Digital, Innovación e Inteligencia Artificial

- Definir la visión, principios, objetivos y prioridades de la Estrategia de Transformación Digital, Innovación e Inteligencia Artificial 2027-2031, alineados con el rol del BDP-SAM como banco de desarrollo y con los objetivos del PEI.
- Definir el modelo objetivo de transformación considerando, según corresponda, organización y gobierno, procesos y automatización, datos y analítica, inteligencia artificial, tecnología, ciberseguridad, innovación, talento y capacidades institucionales.
- Definir lineamientos para el uso responsable de inteligencia artificial, identificando oportunidades prioritarias de aplicación y las condiciones necesarias para su adopción segura y sostenible.
- Diseñar lineamientos de gestión del cambio y desarrollo de capacidades para promover liderazgo, participación, adopción, comunicación y formación durante la transformación.
- Priorizar un portafolio de proyectos e iniciativas digitales y de innovación que contribuyan directamente a la implementación del PEI, considerando valor para clientes y beneficiarios, impacto, factibilidad, riesgos, dependencias y requerimientos de inversión.
- Definir la secuencia de implementación 2027-2031, con mayor detalle para la gestión 2027, diferenciando iniciativas de corto, mediano y largo plazo y considerando la capacidad real de ejecución del BDP-SAM.
- Proponer un marco de indicadores de transformación digital, innovación e inteligencia artificial que permita monitorear avances, adopción, eficiencia, riesgos y beneficios generados.
- Desarrollar un marco referencial de inversión 2027-2031 para las principales iniciativas, sustentado en rangos, supuestos y prioridades institucionales.
- Integrar los objetivos, iniciativas, indicadores e inversiones de transformación digital dentro de la matriz estratégica y el portafolio institucional del PEI.

d) Proyecciones financieras y sostenibilidad a cinco años

- Elaborar el balance general, estado de resultados, flujo de efectivo y principales anexos proyectados para el periodo 2027-2031.
- Revisar y proponer, en coordinación con la Gerencia de Riesgos Integrales, la actualización de la declaración de apetito de riesgo, asegurando su coherencia con la estrategia, el modelo de negocio y las proyecciones financieras.
- Construir escenarios base, conservador y expansivo, con supuestos macroeconómicos y de negocio explícitos.
- Proyectar los principales indicadores financieros y modelar necesidades de capital, fondeo, bonos temáticos o subordinados, recursos de cooperación y otras fuentes.
- Cuantificar los costos e impactos financieros de las iniciativas estratégicas, incluyendo las inversiones asociadas a la transformación hacia banca verde y a la transformación digital, innovación e inteligencia artificial.
- Incorporar el modelo financiero y sus resultados en el documento final del PEI.



e) Alineamiento de la transformación institucional

- Revisar, validar y proponer ajustes a la estructura organizacional, roles, modelo operativo y mapa de procesos conforme a las necesidades del PEI 2027-2031 optimizando los avances del BDP-SAM. El rediseño organizacional deberá estructurarse en función de las capacidades clave requeridas para la nueva estrategia, priorizando la articulación de financiamiento, la estructuración técnica y financiera de proyectos, el acceso y acreditación ante fondos internacionales, la gestión de finanzas sostenibles, la construcción de alianzas estratégicas, la medición de impacto y sistemas de Monitoreo, Reporte y Verificación (MRV), la innovación financiera y la coordinación transversal entre unidades primarias y de soporte
- Identificar las capacidades institucionales requeridas para implementar la estrategia, considerando competencias, mecanismos de coordinación, gestión, información, tecnología, innovación y otros habilitadores.
- Validar y priorizar los ajustes normativos requeridos para implementar la estructura, los procesos y la estrategia.
- Definir la secuencia de implementación de los ajustes institucionales, considerando dependencias, prioridades, capacidad institucional y gestión del cambio.
- Establecer un plan de transformación organizacional, de procesos, capacidades y normativa, articulado con el PEI y con las estrategias de banca verde y transformación digital.
- Incorporar este análisis en el documento final del PEI.

f) Consolidación y validación final

- Consolidar en un único documento del PEI 2027-2031 el diagnóstico, el rol y posicionamiento del BDP-SAM como banco de desarrollo, la teoría del cambio, el marco y la matriz estratégica, la estrategia para avanzar hacia una banca de desarrollo verde, la estrategia de transformación digital, innovación e inteligencia artificial, la medición transversal de impacto, el portafolio de proyectos, las proyecciones financieras y el plan de transformación institucional.
- Resolver explícitamente contradicciones, duplicidades o dependencias entre iniciativas y asegurar una narrativa única y trazable desde el diagnóstico hasta la implementación.
- Elaborar el manual metodológico para el seguimiento, evaluación y actualización futura del PEI.
- Preparar la presentación ejecutiva para el Directorio, integrando el diagnóstico, el marco estratégico, las decisiones sobre el rol del BDP-SAM, las prioridades de banca verde, la transformación digital, las proyecciones financieras, la medición de impacto y la secuencia de implementación del PEI.

Componente 5. Fortalecimiento de capacidades, competencias y transferencia de conocimiento

- Promover la apropiación institucional del PEI 2027-2031 mediante talleres internos, diferenciados por nivel y tipo de participante, dirigidos a autoridades, gerencias, jefaturas, regionales, responsables de proyectos y personal técnico.
- Desarrollar e implementar una herramienta editable y funcional para consolidar y visualizar el avance de objetivos, iniciativas, proyectos, indicadores y metas, generar alertas y reportes ejecutivos y facilitar el seguimiento por área, responsable y periodo.



- Capacitar a un equipo interno de referentes del BDP-SAM para implementar y dar seguimiento al PEI, gestionar sus iniciativas y proyectos, medir resultados e impacto, administrar la herramienta y replicar los conocimientos adquiridos.
- Transferir al equipo del Banco las metodologías, criterios de priorización, matrices, indicadores y mecanismos de seguimiento utilizados durante la consultoría.
- Evaluar y documentar la transferencia de capacidades mediante evaluaciones iniciales y finales, ejercicios prácticos, registros de participación, materiales, resultados y recomendaciones.

6. PRODUCTOS ESPERADOS

Todos los productos deberán presentarse en idioma español, en versión ejecutiva y técnica según corresponda, en formatos editables y PDF. Los documentos deberán incluir fuentes, supuestos, anexos, bases, instrumentos, matrices, archivos de trabajo y trazabilidad suficiente para su revisión y uso institucional. Los modelos, tableros, hojas de cálculo, matrices y presentaciones deberán entregarse completamente editables.

PRODUCTO	CONTENIDO MÍNIMO
Producto 1. Plan de trabajo	Documento del Plan de Trabajo con cronograma, organización del equipo, metodología, proceso participativo, requerimientos de información, mecanismos de coordinación, seguimiento, revisión y validación, y presentación ejecutiva para su aprobación inicial.
Producto 2. Diagnóstico estratégico institucional	Documento único de diagnóstico estratégico institucional con anexos de evidencia y sistematización. Deberá integrar el análisis interno y externo; la evaluación del rol, posicionamiento, propuesta de valor y modelo de intervención del BDP-SAM; el diagnóstico de sostenibilidad y evolución hacia banca verde; y el diagnóstico de transformación digital, innovación e inteligencia artificial. Deberá concluir con los principales desafíos, brechas, oportunidades, riesgos y prioridades para el PEI, además de una presentación ejecutiva.



PRODUCTO	CONTENIDO MÍNIMO
Producto 3. Metodología de planificación con enfoque de impacto	Documento metodológico que defina etapas, herramientas, teoría del cambio, criterios de priorización, construcción de indicadores, medición y gestión del impacto, mecanismos de participación y validación, y la forma de integrar las estrategias de banca verde y transformación digital dentro del PEI. Incluye presentación ejecutiva para validación.
Producto 4. Plan Estratégico Institucional 2027-2031 y anexos técnicos	Documento final del PEI 2027-2031 y anexos técnicos: diagnóstico y marco metodológico; definición del rol, posicionamiento, propuesta de valor y modelo de intervención del BDP-SAM como banco de desarrollo; teoría del cambio; mapa y matriz estratégica; estrategia para la transformación hacia una banca de desarrollo verde; Estrategia de Transformación Digital, Innovación e Inteligencia Artificial; marco de indicadores y medición de impacto; portafolio de proyectos y fichas conceptuales; matriz del Año 1; matriz de contribución social; modelo financiero editable; actualización del apetito de riesgo; plan de transformación institucional; manual metodológico de seguimiento; y presentación ejecutiva para validación institucional y consideración del Directorio.
Producto 5. Fortalecimiento de capacidades y transferencia de conocimiento	Plan, contenidos, materiales y evidencias de los talleres; herramienta editable y funcional para seguimiento y reporte del PEI, incluidos archivos fuente y guía de uso; transferencia de metodologías, matrices e indicadores; e informe final de capacitación y transferencia de capacidades.

6.1 Criterios generales de aceptación

- Cada producto deberá demostrar trazabilidad entre evidencia, hallazgo, recomendación y decisión propuesta.
- Los modelos de priorización, indicadores, inversiones, proyecciones y planes de implementación deberán entregarse en formatos editables, con criterios y supuestos visibles.



- Las recomendaciones deberán distinguir claramente entre hallazgos validados, supuestos, referencias externas y criterio técnico de la empresa consultora.
- Los productos deberán guardar coherencia entre sí; no se aceptarán entregables temáticos aislados que no hayan sido integrados en el diagnóstico, la teoría del cambio, la matriz estratégica, el portafolio y el documento final del PEI.
- La conformidad de un producto requerirá la entrega completa de sus anexos y matrices, la presentación y validación correspondiente y la atención de las observaciones consolidadas del BDP-SAM dentro del plazo acordado.

7. PLAZO DE EJECUCIÓN

La consultoría tendrá un plazo de hasta ocho (8) meses calendario, computables a partir de la suscripción del contrato.

El Plan de Trabajo deberá organizar las actividades de manera que los resultados del diagnóstico y las definiciones estratégicas sobre el rol del BDP-SAM, la evolución hacia banca verde y la transformación digital estén disponibles oportunamente para su incorporación en la teoría del cambio, la matriz estratégica, las proyecciones financieras y el portafolio de proyectos. La programación podrá ajustarse de común acuerdo con el BDP-SAM para asegurar la calidad e integración del proceso, sin exceder el plazo máximo establecido.

8. EXPERIENCIA Y EQUIPO CONSULTOR

8.1 Experiencia de la empresa consultora

La empresa deberá acreditar experiencia suficiente para conducir integralmente la formulación del PEI, con capacidad demostrada en planificación estratégica y experiencia complementaria en banca de desarrollo, sostenibilidad y finanzas verdes, transformación digital, medición de impacto, planificación financiera y transformación institucional. La experiencia podrá acreditarse conjuntamente entre los integrantes de una asociación; una misma consultoría podrá acreditar más de un ámbito.

ÁMBITO	EXPERIENCIA A ACREDITAR
Experiencia general	Al menos 10 años de experiencia en consultorías relacionadas con planificación estratégica, gestión financiera, fortalecimiento institucional, banca de desarrollo, sostenibilidad, transformación digital, innovación, desarrollo organizacional o áreas relacionadas.
Sector financiero o de desarrollo, con foco en estrategia	Experiencia acreditada relacionada con entidades financieras, bancos o fondos de desarrollo, instituciones de microfinanzas u organismos multilaterales, con foco en estrategia y planificación



ÁMBITO	EXPERIENCIA A ACREDITAR
Banca de desarrollo, banca verde y sostenibilidad	Experiencia acreditada en trabajos relacionados con banca de desarrollo, propuesta de valor y modelos de intervención, finanzas verdes o sostenibles, sostenibilidad ambiental, gestión de riesgos ambientales y sociales, movilización de recursos, fondeo, fondos, garantías o medición de impacto. Se requerirá al menos 2 servicios comparables en bancos de desarrollo, instituciones financieras de desarrollo u organismos multilaterales.
Transformación digital, innovación e IA	Experiencia acreditada en diagnóstico y estrategia de transformación digital e innovación, modernización de procesos, automatización, datos, analítica, inteligencia artificial, tecnología, ciberseguridad, organización, talento o gestión del cambio. Se requerirá al menos 2 servicios comparables, valorándose especialmente experiencia en entidades financieras reguladas o bancos de desarrollo.
Planificación y modelación financiera	Experiencia acreditada en proyecciones multianuales, análisis de escenarios, sostenibilidad financiera, fondeo o evaluación del modelo de negocio de entidades financieras.
Gestión por resultados e impacto	Experiencia acreditada en teoría del cambio, gestión por resultados, indicadores o medición y gestión de impacto.
Transformación institucional y procesos participativos	Experiencia acreditada en estructura organizacional, modelo operativo, gestión de procesos, capacidades, normativa, cultura, gestión del cambio y/o procesos participativos con alta dirección, personal interno y actores externos.

La experiencia deberá respaldarse mediante contratos, certificados de cumplimiento, actas de conformidad, cartas de referencia u otros documentos equivalentes que permitan verificar el contratante, objeto, alcance, periodo de ejecución y productos desarrollados. La presentación de logotipos o carteras de clientes sin respaldo documental no será suficiente.

8.2 Equipo consultor mínimo

La empresa consultora deberá proponer un equipo multidisciplinario. Cada profesional podrá cubrir hasta **dos perfiles clave**, siempre que cumpla con los requisitos establecidos para ambos perfiles y garantice su adecuada dedicación a la consultoría. Podrá incorporar personal de apoyo y especialistas de corto plazo sin reducir el equipo mínimo. El/la Director/a de la consultoría deberá participar durante todo el proceso, liderar la integración técnica y asistir a las sesiones



de alto nivel y presentaciones ante el Directorio.

PERFIL CLAVE	FORMACIÓN MÍNIMA	EXPERIENCIA A ACREDITAR	RESPONSABILIDADES PRINCIPALES
1. Director/a de la consultoría y especialista sénior en planificación estratégica	Título universitario en economía, finanzas, administración, ingeniería o áreas afines, y maestría en estrategia, planificación, gestión, finanzas, desarrollo, políticas públicas o áreas relacionadas. Se valorará formación en gestión de proyectos.	Mínimo 10 años de experiencia general y 8 años de experiencia específica en planificación estratégica, dirección o gestión de consultorías. Al menos 3 consultorías similares, incluyendo una en el sector financiero o de desarrollo.	Dirección técnica y gestión integral de la consultoría; liderazgo metodológico y estratégico; coordinación de especialistas; gestión de cronograma, hitos, entregables y riesgos; aseguramiento de calidad y trazabilidad; atención de observaciones; y coordinación con la contraparte técnica, Alta Gerencia y Directorio del BDP-SAM.
2. Especialista sénior financiero, bancario y en modelo de negocio	Título universitario en economía, finanzas, contaduría, ingeniería financiera o áreas afines, y maestría en finanzas, banca, economía, administración o áreas relacionadas.	8 años de experiencia general y 5 años de experiencia específica en finanzas, banca, modelación financiera, gestión financiera o modelo de negocio. Al menos 2 trabajos similares, incluyendo al menos uno en una entidad financiera.	Diagnóstico y modelación financiera; escenarios; capital, liquidez, rentabilidad y fondeo; articulación con riesgos, apetito de riesgo e inversiones estratégicas.



PERFIL CLAVE	FORMACIÓN MÍNIMA	EXPERIENCIA A ACREDITAR	RESPONSABILIDADES PRINCIPALES
3. Especialista sénior en banca de desarrollo, banca verde y sostenibilidad	Título universitario en economía, finanzas, administración, ingeniería, desarrollo, ambiente o áreas afines; se valorará posgrado en banca, desarrollo, sostenibilidad, finanzas verdes, impacto o áreas relacionadas.	8 años de experiencia profesional y al menos 5 años de experiencia específica en banca de desarrollo o instituciones financieras de desarrollo. Participación en al menos 3 trabajos comparables, de los cuales al menos 2 correspondan a bancos de desarrollo, instituciones financieras de desarrollo u organismos multilaterales.	Rol y modelo de banca de desarrollo; posicionamiento; propuesta de valor; estrategia de banca verde; finanzas sostenibles; riesgos ambientales y sociales a nivel estratégico; fondeo; indicadores e impacto.
4. Especialista sénior en transformación digital, innovación e inteligencia artificial	Título universitario en ingeniería de sistemas, informática, ingeniería industrial, administración, economía o áreas afines; se valorará posgrado o especialización en transformación digital, estrategia, innovación, inteligencia artificial o tecnología.	8 años de experiencia general, 5 años de experiencia específica y participación relevante en al menos 3 servicios comparables de diagnóstico/estrategia digital, innovación, datos/IA, modernización, gobierno tecnológico o ámbitos relacionados.	Diagnóstico digital; definición de la Estrategia de Transformación Digital, Innovación e Inteligencia Artificial; procesos y automatización; datos y analítica; tecnología a nivel estratégico; innovación; portafolio, indicadores e inversión.
5. Especialista sénior en transformación institucional, procesos y normativa	Título universitario en ingeniería, administración, economía, derecho o áreas afines, y posgrado en desarrollo organizacional, procesos, gestión del cambio o áreas relacionadas.	8 años de experiencia general y 5 años de experiencia específica en transformación institucional, desarrollo organizacional, procesos, normativa o gestión del cambio. Al menos 3 trabajos similares, incluyendo al menos uno en una entidad financiera o similar.	Validación de estructura, roles, modelo operativo, procesos, capacidades y normativa; plan de transformación institucional y gestión del cambio.



PERFIL CLAVE	FORMACIÓN MÍNIMA	EXPERIENCIA A ACREDITAR	RESPONSABILIDADES PRINCIPALES
6. Especialista en experiencia del cliente y grupos de interés	Título universitario en administración, economía, sociología, comunicación, psicología, marketing, diseño de servicios o áreas afines.	8 años de experiencia general y 5 años de experiencia específica en experiencia del cliente, relacionamiento con grupos de interés, investigación cualitativa o procesos participativos. Al menos 2 trabajos similares con entrevistas, talleres, encuestas o grupos focales.	Diseño y facilitación del proceso participativo interno y externo; análisis de grupos de interés; experiencia de clientes y beneficiarios; apoyo a transferencia de capacidades.

La empresa consultora deberá complementar el equipo mínimo con las capacidades técnicas que resulten necesarias para la correcta ejecución del servicio, pudiendo incorporar especialistas de apoyo en sostenibilidad, finanzas verdes, impacto, datos, inteligencia artificial, ciberseguridad, innovación, gestión del cambio u otros ámbitos relacionados.

8.3 Integración multidisciplinaria y aseguramiento de calidad

- El/la Director/a de la consultoría será responsable de la coherencia técnica de todos los componentes y de que los especialistas trabajen bajo una única metodología y estructura de entregables.
- La empresa deberá definir mecanismos internos de revisión entre los equipos de planificación estratégica, banca de desarrollo verde, impacto, finanzas, transformación digital y transformación institucional, asegurando que todos trabajen sobre una misma estrategia institucional.
- No se aceptarán productos temáticos independientes que generen estrategias, objetivos, indicadores o iniciativas contradictorias o desconectadas del PEI. Las estrategias de banca verde y transformación digital deberán formar parte integral del PEI, y la medición de impacto deberá aplicarse transversalmente.
- Cualquier diferencia técnica entre especialistas deberá ser resuelta por la empresa consultora antes de la presentación de los productos al BDP-SAM, dejando registro de las decisiones relevantes.

9. COORDINACIÓN Y RESPONSABILIDADES

9.1 Responsabilidades de la empresa consultora

- Ejecutar integralmente las actividades, productos, entrevistas, talleres, análisis y validaciones previstos en los presentes Términos de Referencia.
- Asumir la responsabilidad integral por la articulación y consistencia entre la formulación estratégica, la evolución hacia banca verde, la transformación digital, innovación e inteligencia artificial, la medición de impacto, las proyecciones financieras y la transformación institucional.



- Considerar en su propuesta económica la totalidad de los recursos y costos directos e indirectos necesarios para la ejecución de la consultoría, sin generar pagos o reembolsos adicionales para el BDP-SAM.
- Proveer el personal, equipos, herramientas tecnológicas, comunicaciones, materiales y soporte necesarios.
- Cubrir los pasajes, alojamiento, viáticos, seguros, transporte y demás gastos de su equipo consultor.
- Organizar y asegurar las condiciones operativas necesarias para reuniones, talleres, consultas y capacitaciones, independientemente de la disponibilidad de ambientes del BDP-SAM.
- Entregar todos los documentos, archivos editables, bases de datos, modelos, herramientas, presentaciones, registros y evidencias generados.
- Compartir oportunamente avances y versiones de trabajo en los hitos definidos por el BDP-SAM, atender las observaciones consolidadas y participar en las instancias de revisión y validación necesarias.
- Garantizar la continuidad del servicio y, cuando corresponda, reemplazar profesionales por perfiles iguales o superiores, previa aprobación del BDP-SAM y sin afectar plazo ni costo.
- Cumplir las disposiciones de confidencialidad, seguridad de la información, ética, transparencia, no discriminación y uso de imagen institucional de CAF y del BDP-SAM.

9.2 Responsabilidades y contraparte del BDP-SAM

- Designar la contraparte técnica y facilitar la coordinación con el Directorio, Presidencia, Gerencia General y demás áreas del Banco.
- Proporcionar la información, documentación y accesos institucionales autorizados necesarios para la consultoría.
- Apoyar la convocatoria y coordinación con participantes internos y externos.
- Facilitar, según disponibilidad, ambientes, equipos y otros recursos institucionales, sin que ello limite la responsabilidad de la empresa consultora sobre la ejecución de las actividades.
- Cubrir los pasajes y viáticos de su propio personal cuando deba participar en actividades fuera de su ciudad.
- Revisar los productos, consolidar observaciones y gestionar su validación y aprobación por las instancias correspondientes.
- Comunicar oportunamente decisiones, prioridades o hitos institucionales que deban ser considerados en la formulación del PEI.

10. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- Confidencialidad y seguridad: la empresa consultora utilizará la información exclusivamente para la consultoría, aplicará medidas de protección y no podrá divulgarla ni cargarla en herramientas públicas o servicios externos sin autorización del BDP-SAM.
- Uso de herramientas de inteligencia artificial por la empresa consultora: si se utilizan herramientas de IA para apoyar el trabajo, no deberá exponerse información confidencial, personal, financiera o sensible del BDP-SAM a servicios no autorizados. La empresa deberá conservar plena responsabilidad sobre la calidad y exactitud de los resultados.
- Propiedad intelectual: todos los productos, herramientas, bases, modelos, matrices, instrumentos, materiales, presentaciones y archivos fuente desarrollados serán propiedad del BDP-SAM; su publicación o uso posterior requerirá autorización escrita, sin perjuicio de metodologías preexistentes de la empresa consultora.



- Independencia tecnológica: las recomendaciones deberán ser neutrales respecto de proveedores y responder a necesidades y criterios técnicos del BDP-SAM. Toda referencia a tecnologías o soluciones deberá estar justificada y plantearse de manera no restrictiva.
- Difusión institucional: toda comunicación pública deberá reconocer el financiamiento de CAF, utilizar los logotipos institucionales correspondientes y contar con autorización previa del BDP-SAM y CAF.



MODELO DE CARTA DE PRESENTACIÓN Y DECLARACIÓN JURADA

Lugar y fecha
Señores
BANCO DE DESARROLLO PRODUCTIVO S.A.M.
La Paz

Ref.: LICITACIÓN PÚBLICA BDP – S.A.M. N° 08/2026 “CONSULTORIA ESPECIALIZADA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2027 – 2031 DEL BDP-S.A.M.” PRIMERA CONVOCATORIA

Señores:

Como representante legal de la empresa..... tengo el agrado de hacerles llegar nuestra propuesta, presentada conforme a la modalidad que corresponda según el numeral 12 del Pliego de Condiciones, elaborada en concordancia con el Pliego de Condiciones y en conocimiento de todos los antecedentes de la **Licitación de referencia**, leyes, decretos y códigos bolivianos, y sus disposiciones complementarias y reglamentarias, que tengan que ver con la misma.

Declaramos bajo juramento que los datos y la información que a continuación consignamos y hemos revisado, a efecto de presentar nuestra propuesta en el marco de la Licitación Pública BDP – S.A.M. de referencia, son verídicos, por lo cual damos nuestra expresa aceptación, sin ninguna restricción, respecto a que, si algún dato o información estuviese incompleto o fuese discordante con lo real, BDP - S.A.M., estará plenamente facultada para declarar la propuesta por nosotros presentada, inválida en cualquier etapa de la Licitación Pública BDP – S.A.M. N° 0X/2026 o en cualquier etapa posterior a ella, sin ningún derecho o reclamo de indemnización de nuestra parte.

Asimismo, declaramos bajo juramento que no tenemos incompatibilidades que nos impiden firmar contratos con el BDP - S.A.M., que no tenemos proceso contencioso, administrativo y/o judicial con dicha empresa ni con otras empresas públicas, y que en los últimos cinco años hemos cumplido con todos los contratos suscritos con entidades públicas y privadas y no tenemos deudas pendientes con las mismas.

Estamos plenamente conformes con esta Declaración Jurada, en razón a la imposibilidad de BDP - S.A.M., de obtener absoluta certeza de tal situación durante el proceso de la **Licitación Pública**, después de adjudicada la misma e incluso después de suscrito el respectivo contrato.

Finalmente, por la presente aceptamos los términos y condiciones expresadas en el Pliego de Condiciones y en sus Anexos.

Atentamente

(Nombre y firma Representante Legal que hace la declaración)

**ANEXO 2****IDENTIFICACIÓN DEL PROPONENTE**

Razón social:	
NIT:	
Dirección:	
Ciudad:	
País:	
Casilla:	
Teléfonos:	
Fax:	
Dirección electrónica (e-mail):	
Nombre completo del representante legal en Bolivia:	
Tipo de organización:	
Año de fundación de la empresa:	
Antigüedad (años) en el rubro	
Cantidad empleados de planta	
Cantidad personal técnico	

(Nombre y firma del Socio o Representante Legal que hace la declaración)

**DETALLE DE EXPERIENCIA DE LA EMPRESA CONSULTORA**

Registre todos los servicios que acrediten su experiencia como empresa, sin límite de años, conforme al numeral 8.1 de los Términos de Referencia. Adjunte la documentación de respaldo de cada servicio (contrato, certificado de cumplimiento, acta de conformidad u otro documento equivalente).

DATOS DEL PROPONENTE

Razón social del proponente			
NIT		Fecha de presentación	

ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA

Fecha de constitución de la empresa (Matrícula de Comercio)	
Años de trayectoria (calculado a la fecha de presentación)	

DETALLE DE SERVICIOS SIMILARES

MES Y AÑO DEL SERVICIO	NOMBRE DEL CLIENTE	ÁMBITO(S) QUE ACREDITA	TIEMPO DEL SERVICIO	DOCUMENTO QUE RESPALDA LA CONTRATACIÓN

DECLARACIÓN JURADA

El/la suscrito/a, en representación legal de la empresa proponente arriba señalada, declara bajo juramento que la información consignada en el presente documento es fidedigna, y se compromete a presentar la documentación de respaldo correspondiente a solicitud del BDP - S.A.M.

Nombre del
Representante Legal

Firma



HOJA DE VIDA RESUMIDA DEL EQUIPO CLAVE

Complete un bloque por cada uno de los perfiles del equipo clave. El detalle de trabajos similares no está limitado a los últimos 5 años: incluya los que hagan falta para acreditar sus años de experiencia. Adjunte la documentación de respaldo de cada trabajo.

PERFIL 1 - Director/a de la consultoría

Profesional propuesto (Nombres y Apellidos)	
Formación (título / maestría o posgrado, institución)	
Años de experiencia general (En base a TDR)	
Años de experiencia específica (En base a TDR)	

Detalle de trabajos similares

MES Y AÑO	CLIENTE / EMPLEADOR	CARGO / ROL	DESCRIPCIÓN BREVE	DOCUMENTO QUE RESPALDA

Firma del profesional

(Nombre y firma del Socio o Representante Legal que hace la declaración)



ANEXO 4

DETALLE	PRECIO TOTAL (USD)
CONSULTORIA ESPECIALIZADA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2027 – 2031 DEL BDP-S.A.M.	

(Nombre y firma del Socio o Representante Legal que hace la declaración)