SOLICITUD DE MANIFESTACIONES DE INTERÉS
SERVICIOS DE CONSULTORÍA - OPERACIONES EJECUTADAS POR EL BANCO
PROCESO DE SELECCIÓN COMPETITIVO SIMPLIFICADO

NOMBRE DEL PROYECTO: CONSULTORÍA PARA DEFINIR LA ESTRUCTURA SOCIETARIA, ORGANIZACIONAL Y DE GOBIERNO CORPORATIVO DEL PROYECTO DE INTERCONEXIÓN ELÉCTRICA COLOMBIA–PANAMÁ (ICP)
SELECCIÓN #: B260378
MÉTODO DE SELECCIÓN: Competitivo Simplificado
PAÍS: Panamá
SECTOR OR DEPARTMENTO: Energía
NOMBRE DE LA CT: Fortalecimiento de la planificación energética regional para generar mayor impacto y escala
FINANCIAMIENTO – CT #: ATN/OC-22218-RG
ENLACE AL DOCUMENTO DE CT: https://www.iadb.org/es/project/RG-T4874

Atención Firmas Consultoras: Actualización Importante sobre el Registro en el Portal de Adquisiciones BEO

Todas las firmas consultoras, tanto nuevas como previamente registradas en el Portal de Adquisiciones BEO, deben agregar su **Número de Socio Comercial (Business Partner Number por sus siglas en inglés)** al perfil de su organización para participar o continuar participando en un proceso de adquisición BEO.

Por favor consulte las **Preguntas Frecuentes** (FAQs) en el Portal para más detalles sobre **"Cómo encontrar u obtener su Número BP".**

Evite retrasos, no espere hasta el último momento para completar esta actualización. Este proceso puede tardar hasta **48 horas** en completarse y podría impedir que su organización participe en un Proceso BEO.

Para preguntas o asistencia técnica, utilice el **chat en vivo** en la página del Portal de Adquisiciones BEO o envíenos un correo electrónico a: **ocs.procurement@iadb.org**

El Banco Interamericano de Desarrollo (el Banco) se creó en diciembre de 1959 para contribuir a acelerar el desarrollo económico y social de América Latina y el Caribe. En la actualidad, el Banco es un importante catalizador en la movilización de recursos para la región (Para más información sobre el Banco, consulte su sitio web en www.iadb.org).

Sección 1. Objeto de la presente Solicitud de Manifestaciones de Interés

1.1. El Banco ejecuta el proyecto mencionado. El Banco tiene la intención de contratar

los servicios de consultoría descritos en la presente Solicitud de Manifestaciones de Interés (REOI, por sus siglas en inglés). El propósito de esta REOI es obtener información suficiente que permita al Banco evaluar si las empresas consultoras (EC) elegibles poseen la experiencia y la competencia requeridas pertinentes para prestar los servicios de consultoría solicitados por el Banco.

1.2. Según se define en la Política de Adquisiciones Institucionales (GN-2303-33), las EC participantes deben ser de un País[1] o Territorio[2] miembro del Banco para poder presentar una Manifestación de Interés (EOI por sus siglas en inglés). Las EC que posean la experiencia requerida relevante para el encargo serán evaluadas. El Banco llevará a cabo la evaluación y clasificación (ranking) de las EOI presentadas por las EC que hayan manifestado su interés. El Banco invitará a las EC a presentar una propuesta en el orden en que se haya establecido la clasificación (ranking). Si la propuesta de la EC clasificada en primer lugar es aceptable, se le invitará a negociar un Contrato. Si fracasan las negociaciones con la primera EC, se podrá invitar a la siguiente EC clasificada a presentar una propuesta y negociar.

1.3. Esta REOI no debe interpretarse ni como una Solicitud de Propuesta ni como una oferta de contratación y no obliga en modo alguno al Banco a contratar a ninguna EC. El Banco se reserva el derecho de rechazar cualquiera y todas las EC participantes por cualquier motivo o sin motivo alguno, sin necesidad de dar explicaciones. El Banco no se compromete de modo alguno a seleccionar a una empresa consultora participante. El Banco no informará los motivos por los que cualquier EC participante haya o no sido incluida como parte de la lista corta.

Sección 2. Instrucciones para las empresas consultoras elegibles

2.1. Las manifestaciones de interés deberán enviarse utilizando el Portal de Adquisiciones BEO *del BID* (el Portal) antes del *30 de noviembre de 2026* 5:00 PM. (**hora de Washington, D.C.**) en formato PDF (Max. 45MB).

2.2. Para acceder al Portal, la EC debe generar una cuenta de registro que incluya ***todos*** los datos solicitados por el Portal. En caso de que no se incluya alguno de los datos solicitados, la empresa consultora no podrá participar en este ni en

[1] **Países miembro:** Alemania, Argentina, Austria, Bahamas, Barbados, Bélgica, Belice, Bolivia, Brasil, Canadá, Colombia, Costa Rica, Chile, Croacia, Dinamarca, Ecuador, El Salvador, Eslovenia, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Israel, Italia, Jamaica, Japón, México, Nicaragua, Noruega, Países Bajos, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Reino Unido, República de Corea, República Dominicana, República Popular China, Suecia, Suiza, Surinam, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.

[2] **Territorios elegibles:** a) Guadalupe, Guayana Francesa, Martinica, Reunión - como Departamentos de Francia; b) Islas Vírgenes de los Estados Unidos, Puerto Rico, Guam - como Territorios de los EE.UU.; c) Aruba - como país constituyente de los Países Bajos; y Bonaire, Curaçao, San Martín, Saba, San Eustaquio - como Departamentos de los Países Bajos; d) Hong Kong - como Región Administrativa Especial de la República Popular China.

ningún otro proceso de selección que lleve a cabo el Banco. Si la empresa consultora se ha registrado previamente, verifique que tenga ***toda*** la información de la EC actualizada y completa antes de presentar una EOI.

2.3. **El nombre de la EC que presente una Manifestación de Interés en el BEO Portal debe corresponderse con el nombre que aparezca en la documentación presentada durante todo el proceso.** Asimismo, el **BP Number** debe corresponder a la firma y país de la entidad que está presentando la Manifestación de Interés. No se acepta la presentación de Manifestaciones de Interés utilizando BP Number de filiales o sucursales de la EC que está presentando la Manifestación de Interés. El incumplimiento de este numeral podrá ser causa de descalificación del proceso.

2.4. Las EC elegibles podrán asociarse en forma de Consorcio/ Joint Venture (JV) para mejorar sus calificaciones. Dicho Consorcio/ JV designará a una de las EC como representante responsable de las comunicaciones, del registro en el Portal y de la presentación de los documentos correspondientes.

2.5. Las EC elegibles interesadas podrán obtener más información en horario de oficina, de 09:00 AM a 5:00 PM **(hora de Washington, D.C**.), enviando un correo electrónico a: *Didi Lay DIDIL@IADB.ORG y José Ramón Goméz JOSER@iadb.org*

Banco Interamericano de Desarrollo
División: *Energía*
A la atención de: *José Ramón Gómez, Jefe de Equipo del Programa*
1300 New York Ave, NW
Washington DC 20577
Tel*: +507 66132357 y +507 2060987*
Correo electrónico: *JOSER@iadb.org*
Página web: www.iadb.org

2.6. Por la presente, el Banco invita a las EC elegibles a indicar su interés en prestar los servicios descritos a continuación en el borrador de Términos de Referencia para realizar los servicios de consultoría. Las EC interesadas deberán proporcionar información que demuestre que poseen la experiencia necesaria y están calificadas para prestar los servicios. Para que todas las respuestas puedan evaluarse adecuadamente, las EC elegibles deben incluir en sus presentaciones la información solicitada en la siguiente sección, con explicaciones completas y claras.

Sección 3. Servicios de consultoría

3.1. Los servicios de consultoría incluyen analizar, diseñar y recomendar la estructura societaria, organizacional y de gobierno corporativo más adecuada para desarrollar, financiar, construir, poner en servicio, operar y mantener el Proyecto de Interconexión Eléctrica Colombia–Panamá, considerando su naturaleza binacional, los marcos jurídicos y regulatorios de ambos países, las implicaciones financieras, contables y tributarias, la tecnología HVDC y el cable submarino, y los atributos de bancabilidad exigibles a una inversión de esta magnitud. La consultoría deberá evaluar las capacidades y contribuciones de los sponsors y recomendar mecanismos de gobernanza, toma de decisiones y asignación de riesgos que aseguren una distribución equilibrada de responsabilidades y obligaciones entre las partes.

3.2. Aunque no existe un formato estándar para presentar una EOI, las EC elegibles deberán presentar una EOI que contenga la siguiente información:

a) Información básica: indique el nombre oficial de la EC, el nombre de la persona de contacto, la dirección de correo electrónico, los números de teléfono y la dirección de la oficina de la persona de contacto clave responsable de la EOI.
b) Antecedentes: Incluya una descripción de la EC. La EC puede incluir folletos o documentos que proporcionen información sobre su organización, historia, misión, estructura y número de empleados.
c) Experiencia relacionada con los servicios de consultoría solicitados: Proporcione todo tipo de pruebas que la EC considere apropiadas para demostrar su experiencia y conocimientos técnicos en la prestación de servicios similares a los descritos en el Anexo A, Términos de Referencia (por ejemplo, folletos, informes, estudios, descripción de encargos similares, referencias a casos en los que haya prestado servicios similares, experiencia en condiciones similares, disponibilidad de habilidades apropiadas entre el personal, etc.)

3.3. Presupuesto estimado: USD 100,000.00

Anexo A. Borrador de los Términos de Referencia

Tenga en cuenta que el Banco podrá modificar los Términos de Referencia adjuntos. Se notificarán estos cambios a las EC que hayan sido preseleccionadas.

TÉRMINOS DE REFERENCIA

Consultoría para definir la estructura societaria, organizacional y de gobierno corporativo del Proyecto de Interconexión Eléctrica Colombia–Panamá (ICP)

Panamá
RG-T4874

Fortalecimiento de la planificación energética regional para generar mayor impacto y escala

1. Antecedentes y Justificación

1.1 El Proyecto de Interconexión Eléctrica Colombia–Panamá es una iniciativa estratégica de integración regional destinada a conectar los sistemas eléctricos de ambos países mediante tecnología de transmisión en corriente continua de alta tensión (HVDC), incluyendo un tramo de cable submarino, estaciones convertidoras e infraestructura terrestre asociada.

1.2 El proyecto se encuentra en una fase avanzada de viabilización. Sus frentes ambientales y sociales, regulatorios, técnicos, económicos y financieros están estrechamente interrelacionados: la licencia ambiental y social habilita la búsqueda de financiación; la regulación debe permitir la bancabilidad; el CAPEX debe ser compatible con el caso de negocio; y la estructura de financiamiento debe resultar viable para ambos países, las sociedades del proyecto y sus accionistas.

1.3 El esquema societario actual comprende una sociedad ICP constituida en cada país, con participación de ISA y ETESA. Hasta ahora, las actividades de viabilización del proyecto se han venido desarrollando solo a través de la sociedad ICP constituida en Panamá. Esta configuración ha permitido acompañar las actividades de desarrollo realizadas hasta la fecha. No obstante, el tránsito hacia la estructuración económica y financiera, la contratación de paquetes tecnológicos de largo plazo y una eventual decisión de inversión exige evaluar si la arquitectura vigente es adecuada para asignar activos, ingresos, costos, riesgos, deuda, garantías, permisos, contratos y responsabilidades durante todo el ciclo de vida.

1.4 ISA y ETESA vienen trabajando en un Acuerdo de Accionistas para fortalecer el actual Pacto Social. Por tanto, esta consultoría no sustituirá ese proceso ni elaborará desde cero un acuerdo paralelo. Deberá revisar el borrador que preparen los accionistas y proponer ajustes y recomendaciones coherentes con la estructura societaria que finalmente se acuerde ejecutar. El borrador de Acuerdo se encuentra en discusión entre los accionistas; el consultor recibirá la indicación de los asuntos acordados y de los pendientes.

1.5 Como hipótesis inicial, los accionistas han analizado alternativas que incluyen mantener y optimizar el esquema actual, establecer una instancia societaria o de coordinación binacional y separar funciones estratégicas de responsabilidades locales mediante vehículos nacionales. Estas alternativas constituyen insumos para el estudio y no una conclusión predeterminada. ICP cuenta además con una estructura de vehículos desarrollada con su asesor financiero, que deberá ser tenida en cuenta en el estudio.

1.6 La arquitectura empresarial debe responder simultáneamente a la naturaleza binacional, la complejidad técnica y contractual y las exigencias previsibles de una financiación de infraestructura de largo plazo. El mercado HVDC presenta una oferta concentrada, plazos extendidos y una tendencia a separar el suministro tecnológico, las obras civiles y la instalación. Esto incrementa la responsabilidad del propietario sobre interfaces, cronograma, garantías, seguros, cambios, reclamaciones y coordinación contractual.

1.7 Las Directrices Externas de Gobierno Corporativo de BID Invest 2026 plantean un enfoque proporcional a la etapa, tamaño, complejidad, propiedad y riesgo de cada empresa, y organizan la evaluación en cinco áreas: compromiso formal con la gobernanza; estructura y funcionamiento del directorio; ambiente de control; transparencia y divulgación; y derechos y tratamiento de accionistas. Para un proyecto binacional con accionistas vinculados al sector público, resultan especialmente relevantes la claridad de propósito, capacidad de ejecución, continuidad institucional y separación entre propiedad, dirección y administración.

1.8 En consecuencia, se requiere una consultoría estratégica y multidisciplinaria, orientada a decisiones. No se busca una transformación corporativa completa ni la producción de documentos jurídicos finales, sino un modelo

objetivo suficientemente robusto para orientar las decisiones de los accionistas y permitir que asesores legales, tributarios, financieros y organizacionales desarrollen posteriormente la implementación detallada.

1.9 El informe final definirá el alcance, el plazo indicativo y los perfiles requeridos para una fase posterior de instrumentación jurídica y acompañamiento a la implementación de las recomendaciones que adopten los accionistas. La ejecución de esa fase requerirá un encargo y las aprobaciones correspondientes y quedará fuera del alcance de ejecución y del plazo de dieciséis semanas de esta consultoría.

2. Objetivos

2.1 Analizar, diseñar y recomendar la estructura societaria, organizacional y de gobierno corporativo más adecuada para desarrollar, financiar, construir, poner en servicio, operar y mantener el Proyecto de Interconexión Eléctrica Colombia–Panamá, considerando su naturaleza binacional, los marcos jurídicos y regulatorios de ambos países, las implicaciones financieras, contables y tributarias, la tecnología HVDC y el cable submarino, y los atributos de bancabilidad exigibles a una inversión de esta magnitud. La consultoría deberá evaluar las capacidades y contribuciones de los sponsors y recomendar mecanismos de gobernanza, toma de decisiones y asignación de riesgos que aseguren una distribución equilibrada de responsabilidades y obligaciones entre las partes.

3. Alcance de los Servicios

3.1 La firma consultora deberá analizar y recomendar la estructura societaria, organizacional y de gobierno corporativo más adecuada para el Proyecto de Interconexión Eléctrica Colombia–Panamá, considerando su naturaleza binacional y las dimensiones jurídicas, regulatorias, financieras, tributarias, contables, operativas e institucionales.

3.2 El análisis deberá integrar las capacidades y responsabilidades de los accionistas, la asignación de activos, contratos, riesgos y recursos, así como los requerimientos de bancabilidad y gobernanza del proyecto. Los componentes podrán desarrollarse parcialmente en paralelo para cumplir el plazo total de dieciséis (16) semanas.

4. Actividades Clave

4.1.1 Componente 1. Diagnóstico focalizado y análisis de brechas

- Revisar la estructura de propiedad y control de las sociedades ICP, sus objetos, órganos y reglas actuales de decisión.
- Revisar Pacto Social, estatutos, acuerdos, reglamentos, poderes, contratos relevantes, servicios prestados por accionistas y demás documentos disponibles.
- Mapear la asignación actual de funciones, activos, estudios, permisos, obligaciones, costos, riesgos y decisiones.
- Identificar restricciones legales y regulatorias derivadas de la operación en Colombia y Panamá y de la naturaleza de ISA y ETESA.
- Evaluar capacidades existentes y brechas para la estructuración, contratación, construcción y operación.
- Identificar asuntos estructurales que deben resolverse antes de la decisión de inversión o el cierre financiero.
- Evaluar las capacidades financieras, técnicas, operativas e institucionales de cada accionista para cumplir las responsabilidades que le corresponderían en las distintas fases del proyecto, identificando riesgos de dependencia o concentración de funciones críticas en una sola parte.
- Analizar los procesos formales y efectivos de toma de decisiones de ISA y ETESA que incidan sobre ICP, mediante revisión documental y al menos una entrevista por accionista; identificar autorizaciones previas (incluidas las de autoridades ajenas a los accionistas), materias

reservadas, delegaciones, instancias de escalamiento y tiempos de respuesta típicos, con base en casos recientes.

- Analizar la alineación entre los derechos económicos, la capacidad de influencia en la toma de decisiones y la asignación de riesgos, obligaciones y responsabilidades entre los accionistas.
- Identificar posibles brechas entre las responsabilidades actualmente asumidas por cada accionista y sus respectivas capacidades para ejecutarlas o respaldarlas durante el desarrollo, financiamiento, construcción y operación del proyecto.
- Identificar restricciones estructurales que condicionen cualquier alternativa desde el inicio, entre ellas la transferibilidad de permisos y de los compromisos de consulta previa, y el régimen de contratación aplicable a ICP y sus vehículos.
- Este componente será ejecutivo y orientado a decisiones. No comprenderá auditorías legales, fiscales o contables exhaustivas ni due diligence de cumplimiento.
- El diagnóstico se sustentará en documentos y registros de ICP y de los accionistas, incluidas solicitudes a Junta, actas, autorizaciones tramitadas y tiempos de respuesta de casos recientes. Para cada accionista y fase se distinguirán las capacidades disponibles, las facultades para comprometer recursos, las obligaciones requeridas, la evidencia de respaldo y las brechas identificadas.
- La información no disponible se registrará como limitación del diagnóstico. Los supuestos deberán ser explícitos y no podrán presentarse como capacidades o compromisos verificados; el consultor identificará qué conclusiones requieren validación posterior.

4.1.2 *Componente 2. Benchmark internacional selectivo*

- Analizar entre cuatro (4) y seis (6) experiencias internacionales especialmente relevantes. La muestra deberá privilegiar interconectores HVDC con cable submarino, proyectos transfronterizos, estructuras multi-jurisdiccionales y casos con participación de empresas estatales o transportadores de energía.
- estructura de propiedad y vehículos;
- titularidad de activos y contratos;
- ubicación de deuda e ingresos;
- asignación de riesgos entre jurisdicciones;
- modelo de gobierno, materias reservadas y solución de bloqueos;
- organización del propietario durante desarrollo, construcción y operación;
- lecciones aplicables y no aplicables a ICP;
- correspondencia entre capacidades, aportes, derechos de decisión, responsabilidades y riesgos de sponsors con capacidades diferenciadas;
- esquemas de soporte corporativo, aportes de capital y obligaciones contingentes, y mecanismos para mitigar dependencias críticas respecto de un accionista;
- El benchmark deberá ser selectivo y funcional. No se requiere un estudio académico exhaustivo ni la reconstrucción completa del financiamiento de cada caso.

4.1.3 Componente 3. Evaluación de alternativas societarias:

- Construir y comparar un conjunto acotado de alternativas. Como mínimo, evaluar:

Alternativa mínima	Descripción orientativa
A. Esquema actual optimizado	Dos sociedades nacionales, con acuerdos intersocietarios, reglas de coordinación y gobierno fortalecidas.

Alternativa mínima	Descripción orientativa
B. Estructura integrada	Instancia o holding binacional y vehículos nacionales, con delimitación entre dirección estratégica y ejecución local.
C. Alternativa híbrida	Otra configuración razonable propuesta por el consultor, incluida la posible concentración de determinadas funciones en uno de los vehículos o en los accionistas, si es jurídicamente viable.

- El consultor podrá descartar tempranamente opciones manifiestamente inviables, explicando la razón. La evaluación deberá utilizar una matriz multicriterio y evitar desarrollar en igual profundidad alternativas sin mérito suficiente.

- El consultor deberá tener en cuenta además, en este análisis, lo definido por el asesor financiero de ICP.

Dimensión	Contenido mínimo
Jurídica y regulatoria	Constitución, objeto, titularidad de permisos y activos, capacidad contractual y de endeudamiento, responsabilidad, garantías, solución de controversias y compatibilidad con los marcos eléctricos.
Financiera y bancabilidad	Trazabilidad de flujos, asignación de deuda y garantías, aislamiento de riesgos, aportes, distribución de dividendos, incorporación de financiadores e inversionistas y flexibilidad futura.
Tributaria	Renta, retenciones, IVA, dividendos, intereses, servicios, precios de transferencia, doble imposición, establecimiento permanente, aduanas, importaciones y depreciación. El análisis será de implicaciones y riesgos, no una planeación tributaria final.
Contable	NIIF aplicables, consolidación, moneda funcional, capitalización de costos, deterioro, tratamiento de aportes y deuda, y efectos en los accionistas. No se requiere emitir memorandos técnicos contables definitivos.
Operativa	Construcción, operación, mantenimiento, contratos HVDC y cable, interfaces, garantías, seguros, emergencias y gestión ambiental y social.
Institucional y binacional	a. Equilibrio, continuidad, agilidad, relación con autoridades, rendición de cuentas, prevención de duplicidades y solución de bloqueos.

Dimensión	Contenido mínimo
	b. Alineación entre la capacidad de cada accionista, sus derechos de decisión y las responsabilidades y riesgos asumidos en cada alternativa. c. Evaluación del riesgo de dependencia respecto de un único accionista para funciones críticas del proyecto y medidas de mitigación. d. Consistencia entre la distribución de beneficios económicos, la capacidad de influencia en la toma de decisiones y la asignación de riesgos, obligaciones y compromisos de los accionistas.
Implementación	Autorizaciones, tiempos, costos de transición, transferencia de activos y contratos, y dependencia de decisiones gubernamentales.

4.1.4 Componente 4. Arquitectura económica, financiera y contractual asociada: Sin sustituir al asesor financiero, el consultor deberá explicar cómo la estructura societaria recomendada soporta el modelo económico y una posterior estructuración de financiación. Deberá definir criterios y alternativas de localización para:

- ingresos y mecanismos de remuneración;
- CAPEX y OPEX por activo y jurisdicción;
- capital, aportes y préstamos de accionistas, incluidos garantías y apoyo ante sobrecostos;
- deuda a nivel de cada vehículo o de manera combinada;
- garantías, cuentas y cascada de pagos;
- contratos técnicos principales y contratos intersocietarios;
- servicios prestados por ISA y ETESA;
- distribución de dividendos y compensación de asimetrías;
- seguros y responsabilidades por interfaces;
- asignación de obligaciones de aporte de capital, soporte financiero y cobertura de sobrecostos entre los accionistas;
- eventuales incumplimientos de obligaciones de aporte o soporte por parte de los accionistas y mecanismos de protección para la continuidad del proyecto.
- La consultoría no realizará modelación financiera integral, levantamiento de deuda, sondeo de mercado, diseño definitivo del paquete de garantías ni negociación con financiadores. Dichas actividades corresponden al asesor financiero o banca de inversión.

4.1.5 Componente 5. Estructura organizacional objetivo

- Diseñar una organización funcional y escalable para: (i) desarrollo y viabilización; (ii) estructuración y cierre financiero; (iii) contratación y construcción; (iv) pruebas y puesta en servicio; y (v) operación y mantenimiento.
- Propósito, funciones y fronteras de responsabilidad de cada sociedad.
- Organigramas objetivo y líneas jerárquicas y funcionales.
- Cargos críticos y competencias esenciales por fase.
- Matriz RACI para decisiones y procesos estructurales.
- Funciones internas, compartidas, suministradas por accionistas o tercerizadas.
- Mecanismos de coordinación binacional y gestión de interfaces.
- Dimensionamiento indicativo por áreas y secuencia de incorporación de talento.

- Estimación de orden de magnitud del costo organizacional, sin realizar estudio salarial exhaustivo.
- Definición de las capacidades que deberán ser provistas directamente por las sociedades del proyecto y aquellas que podrán ser suministradas por los accionistas o terceros especializados.
- Evaluación de riesgos asociados a la concentración de capacidades críticas en un único accionista y recomendaciones para su mitigación.
-
- Se analizarán, como mínimo, capacidades en gerencia; estructuración financiera; tesorería; planeación y control de CAPEX; contabilidad e impuestos; legal y societario; regulación; técnica HVDC y cable submarino; contratación; PMO; interfaces; riesgos y seguros; ambiental y social; relacionamiento institucional; cumplimiento; auditoría; ciberseguridad; talento; y operación y mantenimiento.
- El producto se concentrará en áreas, cargos críticos, jerarquías y evolución por fases. No se exigirán fichas exhaustivas para la totalidad de posiciones ni un manual completo de funciones.

4.1.6 Componente 6. Gobierno corporativo de las sociedades

- Diseñar y recomendar el modelo de gobierno corporativo requerido para la estructura seleccionada.
- El consultor recomendará una distribución de facultades que permita a ICP ejecutar el proyecto con la agilidad que exigen los plazos del proyecto y de sus financiadores, preservando los controles y derechos que correspondan a los accionistas. La recomendación se presentará en un mapa de facultades y decisiones, actual y propuesto.

Ámbito	Revisión y recomendación
Órganos de gobierno	Tamaño y composición de juntas; perfiles; independencia; nominación, remoción y sucesión; presidencia; secretario corporativo; frecuencia; información; evaluación y deberes.
Comités	Necesidad y atribuciones de Auditoría y Riesgos; Finanzas e Inversiones; Proyecto y Contratación; entre otros, aplicando proporcionalidad.
Autoridad	Materias de asamblea o accionistas, junta, comités y administración; mayorías; delegaciones; decisiones urgentes y escalamiento; mapa de facultades y decisiones, actual y propuesto, con los tiempos de respuesta y las instancias de escalamiento a los accionistas. Mecanismos para asegurar que las decisiones críticas del proyecto reflejen adecuadamente la distribución de riesgos, responsabilidades y compromisos entre los accionistas.
Control y transparencia	Control interno, riesgos, integridad, cumplimiento, auditoría, conflictos de interés, partes relacionadas, información financiera y no financiera. Mecanismos para monitorear el cumplimiento de las obligaciones asumidas por cada accionista y para gestionar situaciones de incumplimiento o desempeño insuficiente.
Evolución	Modelo de gobernanza diferenciado para desarrollo, construcción y operación, con hitos de madurez.

- Las recomendaciones deberán aplicar las Directrices Externas de Gobierno Corporativo de BID Invest 2026 con criterio de proporcionalidad, evitando trasladar mecánicamente prácticas diseñadas para empresas maduras o cotizadas.

4.1.7 Componente 7. Relación entre accionistas y gobernanza binacional

- Componente 7. Relación entre accionistas y gobernanza binacional
- Revisar la consistencia del borrador de Acuerdo de Accionistas con la estructura societaria, organizacional y de gobierno recomendada y proponer mejoras en los aspectos críticos para la ejecución y financiabilidad del proyecto. Para ello, el borrador se analizará distinguiendo los asuntos acordados de los pendientes.
- Los asuntos ya acordados también se examinarán en cuanto a su consistencia con el modelo recomendado. El consultor podrá proponer su revisión sustentada, sin que ello sustituya las decisiones y aprobaciones que correspondan a los accionistas.
- Coordinación estratégica y construcción de posiciones comunes entre ISA y ETESA.
- Nominación de directores, competencias, continuidad y equilibrio binacional.
- Materias reservadas, mayorías especiales, decisiones sujetas a unanimidad y prevención de bloqueos.
- Mecanismos escalonados de negociación, experto independiente, mediación, arbitraje y continuidad operativa.
- Servicios y transacciones con los accionistas, conflictos de interés y condiciones de mercado.
- Información confidencial, propiedad intelectual y acceso a información.
- Transferencia de participaciones, dilución, cambios de control y eventual incorporación de terceros.
- Condiciones que facilitarían la eventual incorporación de un nuevo inversionista, incluida una institución multilateral: vehículo y modalidad de entrada, efectos sobre propiedad y control, representación en los órganos de gobierno, derechos de información y mecanismos de salida. El análisis será estructural y no incluirá valoración, negociación ni compromiso de inversión.
- Materias que pueden resolverse corporativamente y aquellas que requieren coordinación o compromiso de los gobiernos.
- Consistencia entre las capacidades, derechos económicos, facultades de decisión, riesgos y obligaciones asumidas por cada accionista, y ajustes necesarios para asegurar una distribución equilibrada de responsabilidades.
- Mecanismos para garantizar el cumplimiento oportuno de las obligaciones de los accionistas y la continuidad del proyecto ante eventuales incumplimientos o retrasos de cualquiera de las partes.
- Reglas para aportes ordinarios y extraordinarios, sobrecostos, apoyos financieros y consecuencias del incumplimiento, procurando una adecuada correspondencia entre beneficios, riesgos y obligaciones de los accionistas.
- El producto incluirá una opinión estructurada sobre el acuerdo propuesto, un conjunto priorizado de ajustes y, exista o no un borrador disponible, un documento de principios y términos societarios y de gobierno con precisión suficiente para orientar su instrumentación por los asesores legales. La redacción jurídica definitiva y la negociación permanecerán a cargo de los accionistas y sus asesores legales.

5. Resultados y Productos Esperados

Producto	Plazo	Contenido mínimo
1. Plan de trabajo	Semana 2	Metodología, información requerida, entrevistas, casos comparables, criterios de evaluación, cronograma y gobernanza del servicio.
2. Diagnóstico y benchmark	Semana 5	Diagnóstico focalizado, mapa actual y brechas; mapa de toma de decisiones de ISA y ETESA; y síntesis de 4 a 6 casos internacionales con lecciones aplicables.
3. Alternativas y recomendación preliminar	Semana 9	Matriz multicriterio de alternativas, diagramas, implicaciones jurídicas, regulatorias, financieras, contables, tributarias, operativas e institucionales; taller de contraste.
4. Modelo objetivo integrado	Semana 13	Estructura societaria recomendada, asignación de funciones, activos, contratos, ingresos, deuda y riesgos; diseño organizacional por fases; gobierno corporativo preliminar; contraste de escenarios y medidas correctivas requeridas.
5. Informe final y hoja de ruta	Semana 16	Modelo consolidado; revisión del borrador de Acuerdo de Accionistas y documento de principios y términos societarios y de gobierno; contraste final de escenarios; recomendaciones priorizadas y matriz de seguimiento; organigramas, matrices RACI y de autoridad; hoja de ruta y definición de la fase posterior de implementación; presentación ejecutiva y archivos editables.

5.1. Cada producto deberá presentarse en español, en formato editable y PDF. Los comentarios de ICP, ISA y ETESA se remitirán en una sola ronda consolidada por producto, dentro de las dos semanas siguientes a su entrega; las observaciones posteriores se incorporarán en el producto siguiente. El consultor incorporará una ronda de ajustes por producto, salvo el plan de trabajo, que podrá ajustarse durante la reunión de inicio.

6. Calendario del Proyecto e Hitos

6.1. *La consultoría tendrá una duración de cuatro (4) meses con el siguiente calendario de entregables:*

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
1. Plan de trabajo				
2. Diagnóstico y benchmark				
3. Alternativas y recomendación preliminar				
4. Modelo objetivo integrado				
5. Informe final y hoja de ruta				

7. Requisitos de los Informes

7.1. Todos los informes deberán ser presentados en Word, en español, en un archivo editable, incluyendo anexos, planillas, y otro material que se requiera.
7.2. La firma consultora acompañará la entrega del entregable con una presentación al equipo del BID, ETESA, ISA, ICP y otros interesados que el Banco pueda identificar, la cual podrá ser realizada mediante videoconferencia.
7.3. Todos los informes serán confidenciales.
7.4. Los informes y materiales no podrán llevar el logo, antes de ser aprobados.

8. Criterios de aceptación

8.1. *Los productos serán aceptados para pago una vez tengan la aprobación escrita por parte del equipo del BID.*
8.2. *El Banco, en coordinación con* ETESA, ISA, ICP*, dispondrá de hasta dos semanas para formular comentarios/recomendaciones por escrito a los informes presentados por la empresa consultora.*
8.3. *No se pagarán productos parciales, o productos que no sean aceptados por el BID.*

9. Requisitos de la Empresa Consultora y Equipo Clave

9.1 **Equipo mínimo.** Podrá participar una firma o consorcio interdisciplinario con experiencia demostrable en infraestructura energética, transacciones o reorganizaciones multinacionales y proyectos financiables de gran escala. Se valorará experiencia en interconectores, HVDC, cable submarino, empresas estatales y América Latina.

a) **Director/a del servicio** Integración multidisciplinaria; infraestructura transfronteriza; interlocución con alta dirección y juntas.
b) **Estructuración financiera / project finance:** Arquitectura financiera, asignación de riesgos y atributos de bancabilidad.
c) Gobierno corporativo: Directorios, acuerdos de accionistas, ambientes de control y empresas estatales

Equipo adicional: La firma podrá proponer otros especialistas de apoyo.
Disponibilidad: Los especialistas deberán estar disponibles durante toda la duración de la consultoría.

10. Supervisión e Informes

10.1. *La supervisión estará a cargo de José Ramón Gómez (INE/ENE), Especialista Regional de Energía joser@iadb.org como TL, con sede en la representación de Panamá.*

11. Calendario de Pagos

11.1. Las condiciones de pago se basarán en los hitos o entregables del proyecto. El Banco no espera hacer pagos por adelantado en virtud de contratos de consultoría a menos que se requiera una cantidad significativa de viajes. El Banco desea recibir la propuesta de costos más competitiva para los servicios descritos en el presente documento.

11.2. La Tasa de Cambios Oficial del BID indicada en el SDP se aplicará para las conversiones necesarias de los pagos en moneda local.

Plan de Pagos

Entregables	%
1. Plan de trabajo	10 %
2. Diagnóstico y benchmark	20 %
3. Alternativas y recomendación preliminar	25 %
4. Modelo objetivo integrado	25 %
5. Informe final y hoja de ruta	20 %
TOTAL	100%

Términos de Referencia

Los TDR se deben incluir como parte del documento de SDMI. No es posible incluirlos como archivos separados.