

# Soluciones Prácticas para iniciar APPs en gobiernos locales.



# SHCP

SECRETARÍA DE HACIENDA  
Y CRÉDITO PÚBLICO



**BANCO MUNDIAL**  
BIRF • AIF | GRUPO BANCO MUNDIAL

# Ing. Adolfo Guerrero Hidalgo

## Especialista en APP en Gobiernos Locales



### FUNDAMENTOS

#### Qué son las APPs? – Ejercicio: Es esto una APP?

- Son razonables las condiciones impuestas por PubliMed.  
Sí  No
- Se transfiere suficiente riesgo al privado en el borrador del acuerdo.  
Sí  No
- Es el Memorandum acordado entre el ayuntamiento y PubliMed una APP.  
Sí  No
- Es el acuerdo sobre los autobuses otra APP.  
Sí  No

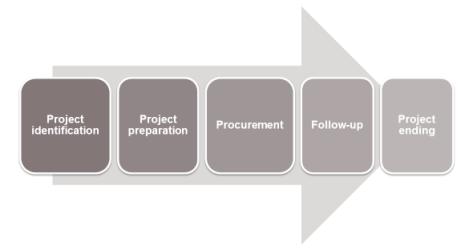
### ENFOQUE

#### Identificación de Riesgos – Tres tipos de riesgos



### PROCESO

#### Estados – Todos los proyectos



# SESIÓN 1

- El caso de ejemplo.
- Qué son y qué no son las APP
- Lo que verdaderamente importa en las APP

- El caso de ejemplo.
- Qué son y qué no son las APP
- Lo que verdaderamente importa en las APP

## CASOS

- Marquesinas de Meloinvento
- Escuela y Centro Comunitario Jo Richardson

- El caso de ejemplo

- Qué son y qué no son las APP

- Lo que verdaderamente importa en las APP

# FUNDAMENTOS

## Qué son las APPs? – Características de los contratos APP

- Participantes públicos y privados comparten riesgos
- El privado ejecuta servicios públicos
- Los riesgos se localizan mediante los contratos y/o las leyes existentes
- El socio privado financia y opera
- El privado recupera la inversión realizada y obtiene unos beneficios razonables
- La autoridad pública retiene la responsabilidad y la propiedad de Proyecto
- La autoridad pública puede finalizar el contrato

**Debe transferir significativas reponsabilidades operativas y financieras**



# FUNDAMENTOS

## Qué son las APPs? – Ejercicio: Es esto una APP?

- Son razonables las condiciones impuestas por PubliMed.  
Sí  No
- Se transfiere suficiente riesgo al privado en el borrador del acuerdo.  
Sí  No
- Es el Memorandum acordado entre el ayuntamiento y PubliMed una APP.  
Sí  No
- Es el acuerdo sobre los autobuses otra APP.  
Sí  No

# FUNDAMENTOS

## Qué son las APP? – Ejemplos

- Nueva depuradora de aguas por construir
- Depuradora de aguas para rehabilitar y mejorar
- Depuradora de aguas en funcionamiento para “alquilar”



- El caso de ejemplo.
- Qué son y qué no son las
- Lo que verdaderamente importa en las APP

# FUNDAMENTOS

## Lo que importa en las APP

- Las APP deben ayudar a cumplir los objetivos públicos— Valor del Dinero (Value for Money)
- APP requieren que haya sector privado
- APP requieren capitales privados
- La Autoridad pública retiene toda la responsabilidad sobre la ejecución
- La Autoridad pública posee la propiedad del Proyecto y servicio
- Debe haber transferencia de riesgos— no sólo financiación.

# FUNDAMENTOS

Lo que importa en las APP– Ejercicio: Es una estructura APP?

- PubliMed no quiere pagar los autobuses, pero sugiere que a cambio de extender los derechos de publicidad, les darán una cantidad a tanto alzado para que el ayuntamiento compre los autobuses.

Es una buena estructura de APP?

# SESIÓN 2

- Alcanzando metas de sostenibilidad
- APPs son proyectos colaborativos
- Las partes implicadas en las APP
- Beneficios y dificultades

## Alcanzando metas de sostenibilidad

### ¿Por qué tienen éxito las APP?

- Reducen el deficit público y la deuda.
- Reducen los riesgos públicos y las responsabilidades.
- Promocionan la eficiencia del sector privado.
- Alargan los recursos públicos.
- Adelantan las inversiones.
- Hacen que los proyectos se ejecuten con mayor celeridad.
- El coste es más predecible



# FUNDAMENTOS

**Metas de desarrollo y sostenibilidad – ¿Por qué una APP para unas marquesinas de autobus?**

Por lo que saben hasta ahora, ¿cuáles han de ser los objetivos para elaborar este Proyecto en forma de APP?

## APPs para el desarrollo de infraestructuras

### APPs ayudan a conseguir metas públicas

- Reducen costes de transporte e incrementan eficiencia
- Proveen más servicios y más baratos (transporte, agua, etc.)
- Mejoran la calidad de los servicios públicos y los equipamientos
- Encuentran soluciones originales a medida
- Incluyen o pueden incluir acciones en fomento de los menos privilegiados
- Reducen los impactos medioambientales de los proyectos
- Ahorran fondos presupuestarios para proyectos que no son inversiones autosuficientes

# FUNDAMENTOS

**Ejercicio: ¿En las siguientes situaciones, pueden las APP ayudar y ser una buena solución?**

- Meloinvento tiene unos fondos presupuestarios limitados (MXN 600 Million) pero tienen que abordar varias inversiones de mayor valor (MXN 2 Billion).

Sí  No

- Meloinvento no tiene capacidad de endeudamiento para hacer frente a nuevas inversiones.

Sí  No

# FUNDAMENTOS

**Ejercicio: ¿En las siguientes situaciones, pueden las APP ayudar y ser una buena solución?**

- Meloinvento cree que los procedimientos concursales existentes no son eficientes para seleccionar las ofertas adecuadamente.

Sí  No

- Meloinvento tiene presupuesto suficiente para hacer frente a las inversiones de todos los proyectos (MXN 2 Billion).

Sí  No

- Alcanzando metas de sostenibilidad
- APPs son proyectos colaborativos
- Las partes implicadas en las APP
- Beneficios y dificultades

# FUNDAMENTOS

## APPs son Proyectos colaborativos

El sector público y el sector privado tienen ambos riesgos y responsabilidades

Los contratos son colaborativos

Son contratos equilibrados

Han de ser contratos simétricos

Han de alinear los intereses de todos los actores



## Ejercicio: ¿Quién puede ser el socio privado?

Para determinar la estructura de una APP en un Proyecto concreto, es crítico identificar los socios potenciales.

En nuestro caso:

1. ¿Es PubliMed o AgroMed una buena prospección para ser el socio buscado?
2. ¿Qué tipo de compañía sería deseable?
3. Lo que se pretenden cumplir en el proyecto, ¿es fácil de obtener con el tipo de compañía objetivo?

## Principios de acuerdos exitosos

- Confianza Mutua
- Compromiso
- Diálogo
- Enfoque constructivo
- Win-win





- Alcanzando metas de sostenibilidad
- APPs son proyectos colaborativos
- Las partes implicadas en las APP
- Beneficios y dificultades

# FUNDAMENTOS

## Las partes implicadas



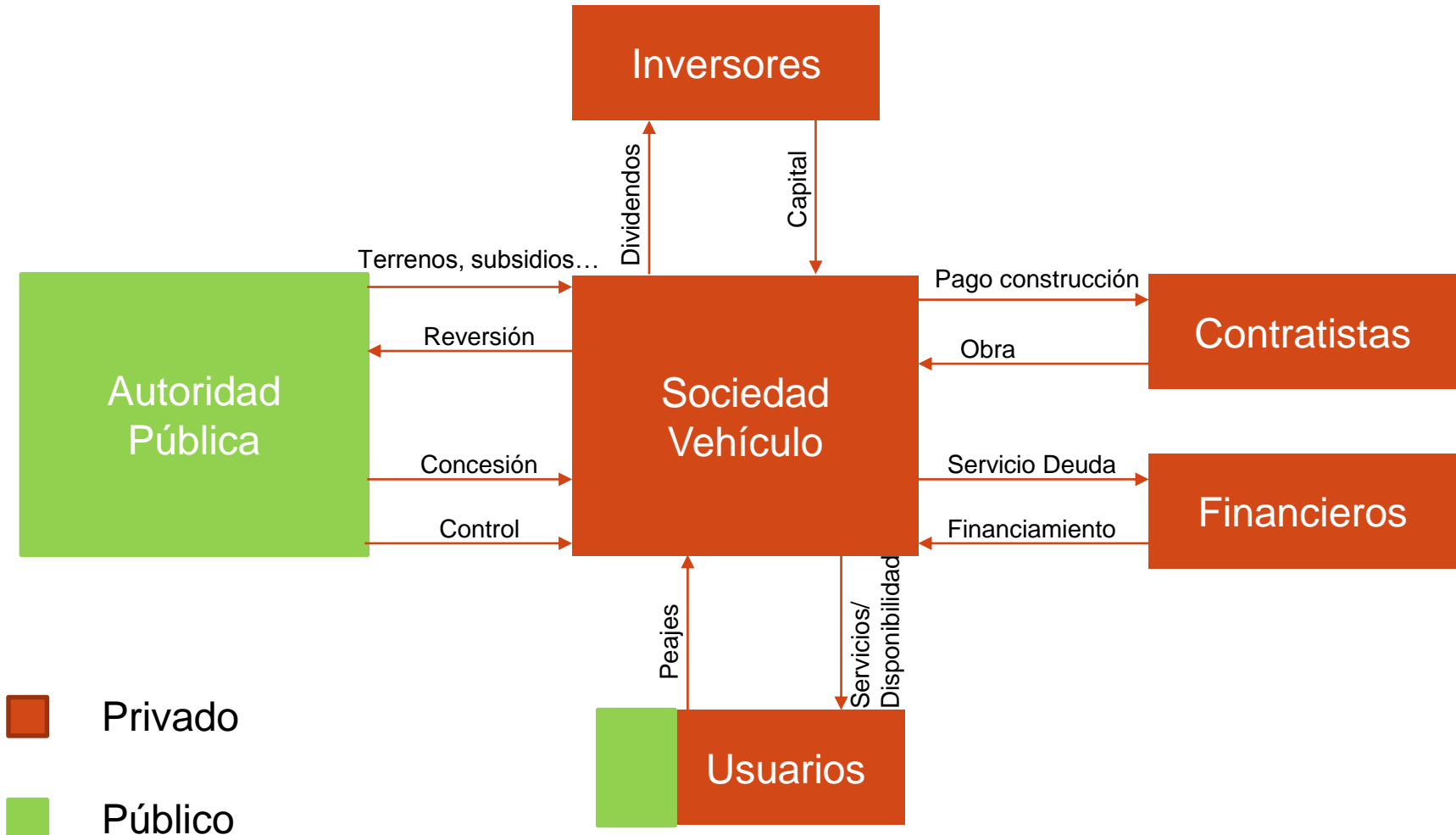
# FUNDAMENTOS

**Ejercicio: ¿Cuáles son las partes implicadas en nuestro proyecto?**

Traten de identificar las partes principales en nuestro Proyecto y cuáles son sus papeles y funciones.

# FUNCIONES

## Relaciones típicas entre las partes implicadas en las APP



## TEMAS DE ESTA SESIÓN

- Alcanzando metas de sostenibilidad
- APPs son proyectos colaborativos
- Las partes implicadas en las APP
- Beneficios y dificultades

# FUNDAMENTOS

## Beneficios y dificultades– Los retos de las infraestructuras

### Como ayudan las APPs

Fuentes adicionales de fondos y financiación

Innovaciones y análisis del sector privado

Mejora en la vision del Proyecto y el servicio

Mejora en el mantenimiento

Mejor funcionamiento de las infraestructuras

Poca inversion,poca calidad, poca eficiencia

Insuficiencia de fondos

Pobre planificación y selección de proyectos

Gestión ineficiente

Mantenimiento Inadecuado

### Alternativas distintas de APP y complementos

Incrementar los recursos fiscales

Mejora en toma de decisiones

Mejora de la governanza

Mejora de las regulaciones

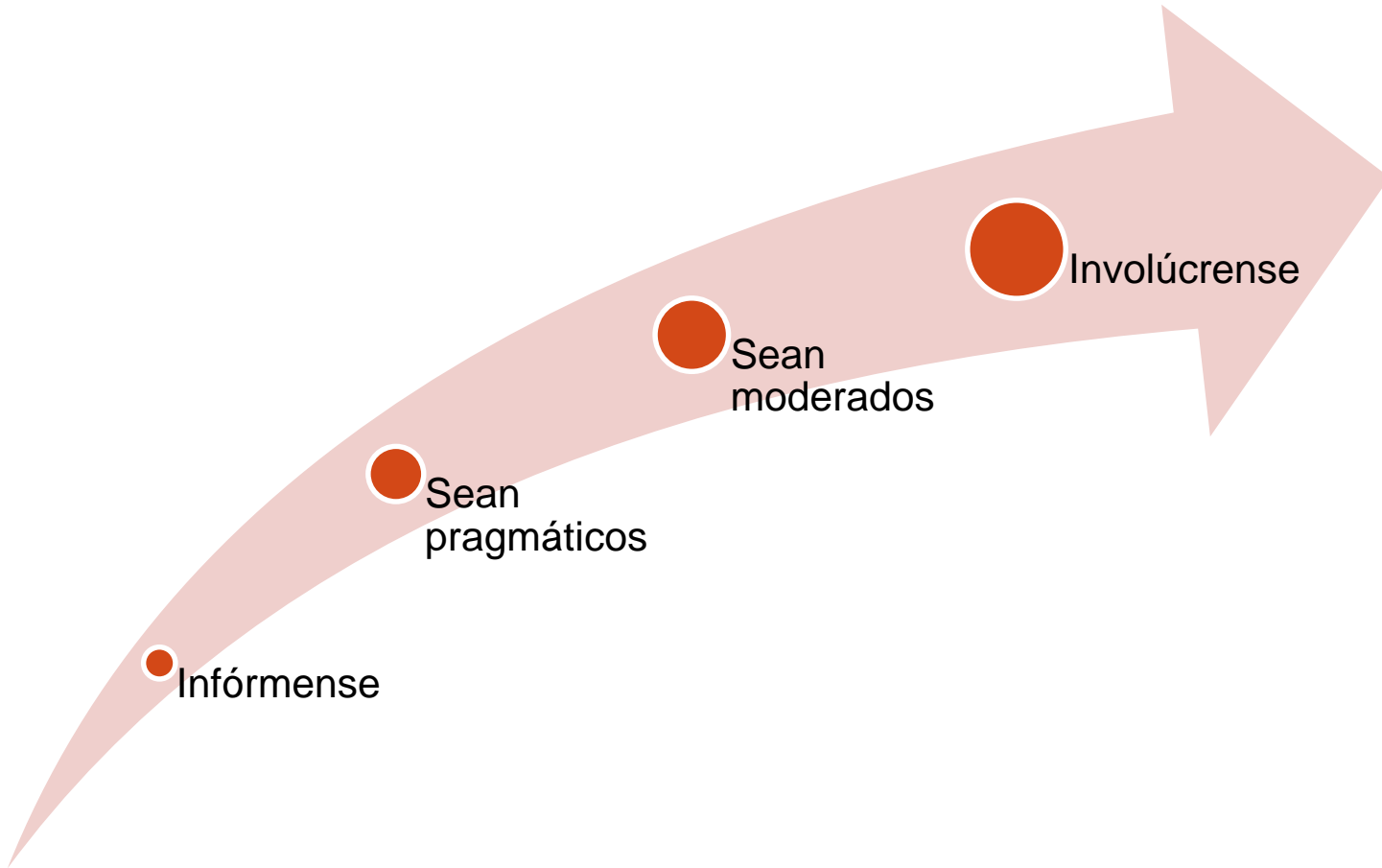
## Beneficios y dificultades– ¿Qué hace complejas a las APP?

- Cambio de mentalidad de las autoridades
- Estudios adicionales
- Desarrollo complejo
- Capacidad de las administraciones



# FUNDAMENTOS

## Beneficios y dificultades- Recomendaciones





# FUNDAMENTOS

**Ejercicio: ¿Es una alternative APP una buena idea si...**

- La autoridad necesita fondos para un Proyecto Nuevo, pero quiere hacer el Proyecto y la gestión con sus propios medios?

Sí  No

- La autoridad ha tenido problemas en concursos anteriores por sistemas tradicionales incluso ayudados por consultores externos?

Sí  No

# FUNDAMENTOS

**Ejercicio: ¿Es una alternative APP una buena idea si...**

- En nuestro entorno no hay sector privado que pueda gestionar los riesgos asociaciados a un Proyecto Nuevo mejor que la autoridad?  
Sí  No
- Durante el estudio inicial del Mercado, para probar las hipótesis de partida, no se encuentran partes que estén dispuestas a asumir los riesgos que se pretenden transferir si no existen garantías gubernamentales?  
Sí  No

# FUNDAMENTOS

**Ejercicio: ¿Es una alternative APP una buena idea si...**

- A parte del actual equipo de gobierno, no hay nadie que apoye involucrar al sector privado en proyectos públicos en el ayuntamiento?

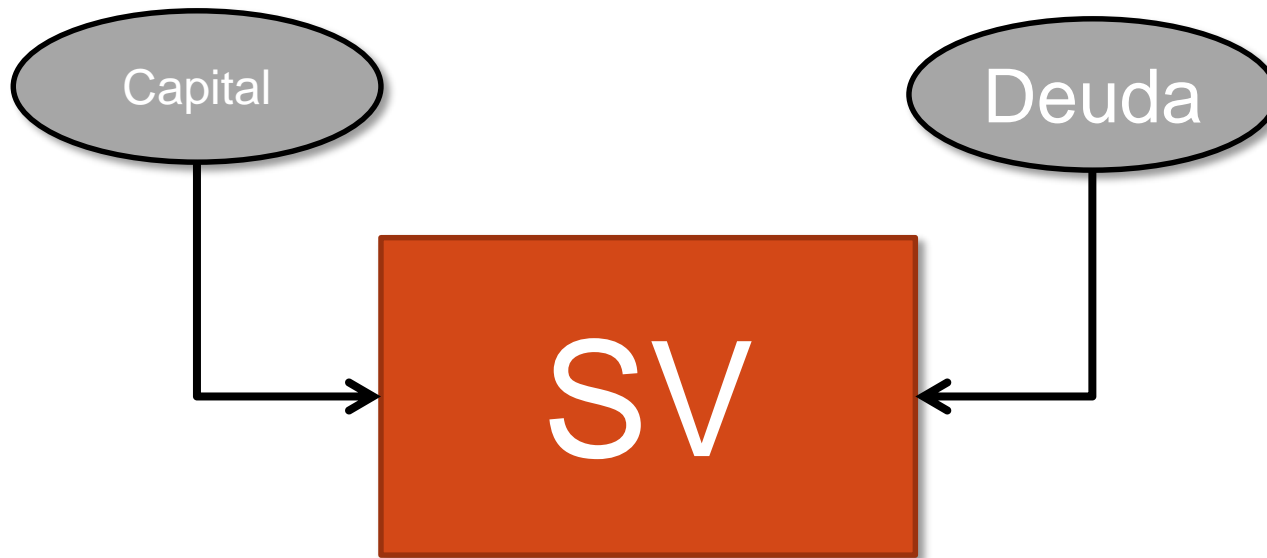
Sí  No

# SESIÓN 3

- La importancia de la bancabilidad
- El Valor del Dinero
- Gestión de Riesgos

# FUNDAMENTOS

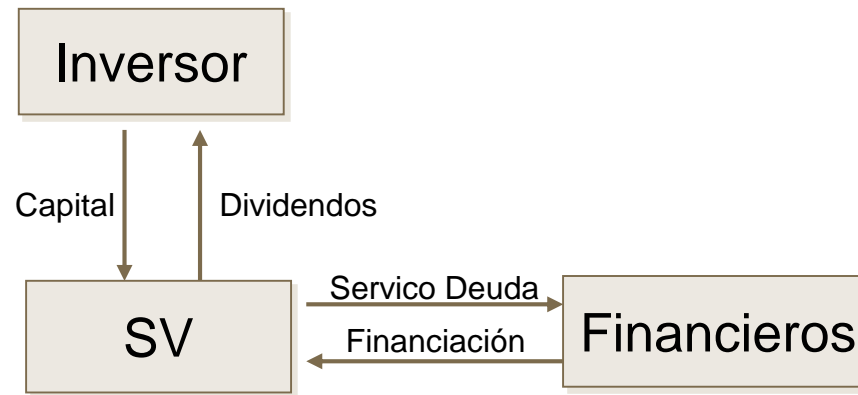
## La importancia de la bancabilidad



# FUNDAMENTOS

## La importancia de la bancabilidad

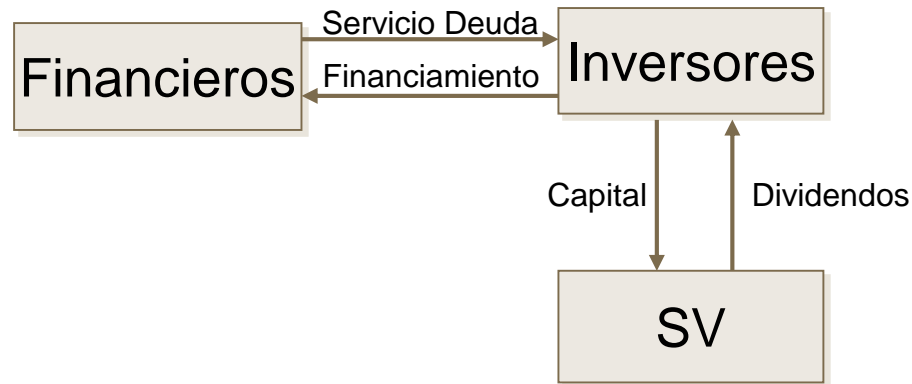
### PROJECT FINANCE



# FUNDAMENTOS

## La importancia de la bancabilidad

### FINANCIACIÓN CORPORATIVA





# FUNDAMENTOS

## La importancia de la bancabilidad – Características de las SV

- Objetivo
- Track-record
- Estructura de capital
- Aislamiento



## La importancia de la bancabilidad

- Convencer a los bancos
- Riesgos frente a beneficios
- La preparación del Proyecto es crucial
- Condiciones de Mercado
- Más allá de “project finance”?

## Hacer los proyectos atractivos– ¿Cómo?

- Analizar el coste de oportunidad
- Incertidumbres
- Distribución de Riesgos
- Retorno
- Bancabilidad



**JUST BE YOURSELF.  
SOMEONE WILL  
FIND YOUR  
UNIQUENESS  
ATTRACTIVE.**

PICTUREQUOTES.com

## Hacer los proyectos atractivos– ¿Por qué?

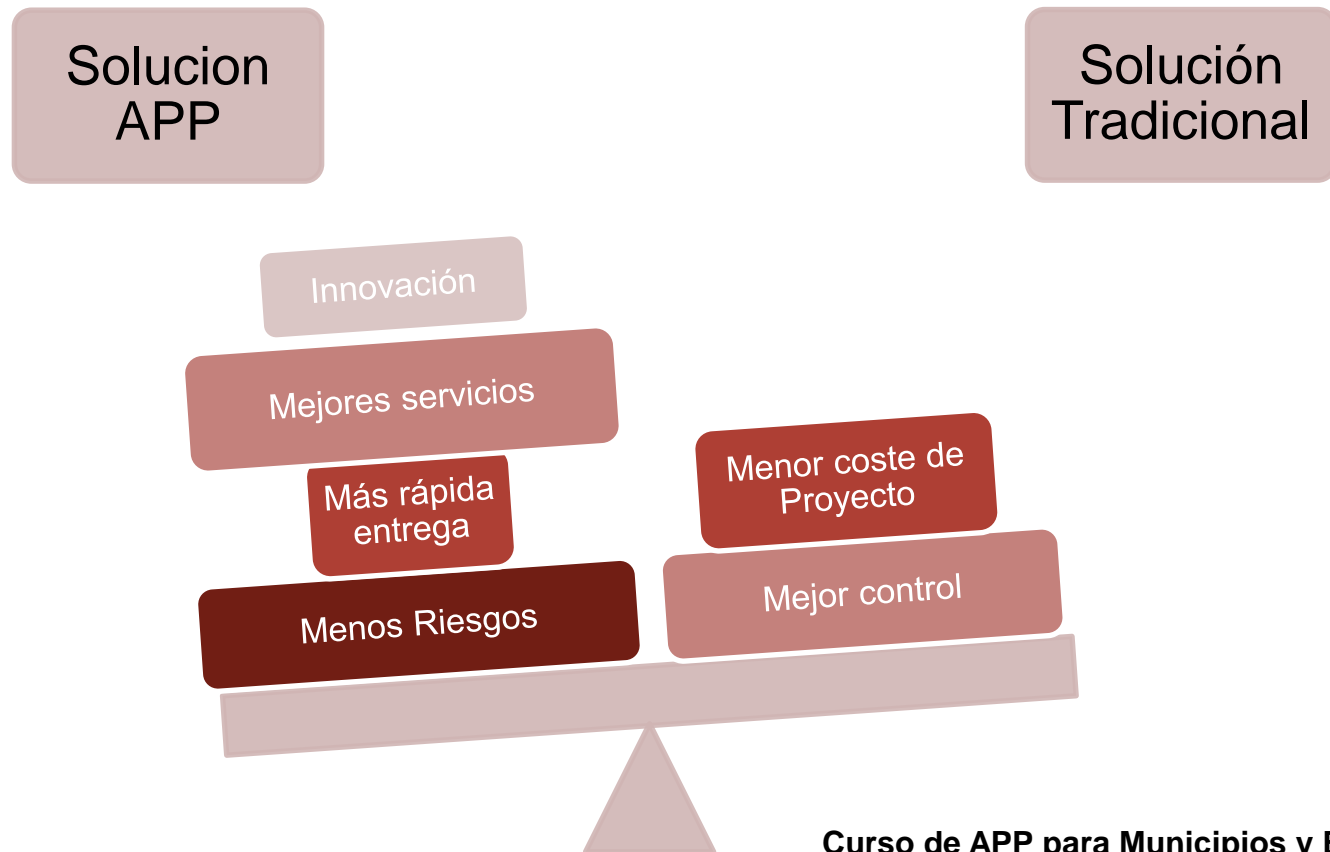
- Para tener varias ofertas:
  - Poder seleccionar adecuadamente
  - Establecer competencia
  - Menor coste de proyecto
  - Más fácil supervisión y evaluación

- La importancia de la bancabilidad
- El Valor del Dinero
- Gestión de Riesgos

# FUNDAMENTOS

## El Valor del Dinero

- Comparar la APP con una licitación tradicional



# FUNDAMENTOS

**Ejercicio: ¿Es una APP más ventajosa que una licitación tradicional?**

- Coste de transacción.

Sí  No

- Inversión.

Sí  No

- Costes de operación

Sí  No

# FUNDAMENTOS

**Ejercicio: ¿Es una APP más ventajosa que una licitación tradicional?**

- Control y supervisión de la autoridad.

Sí  No

- Coste de mantenimiento

Sí  No

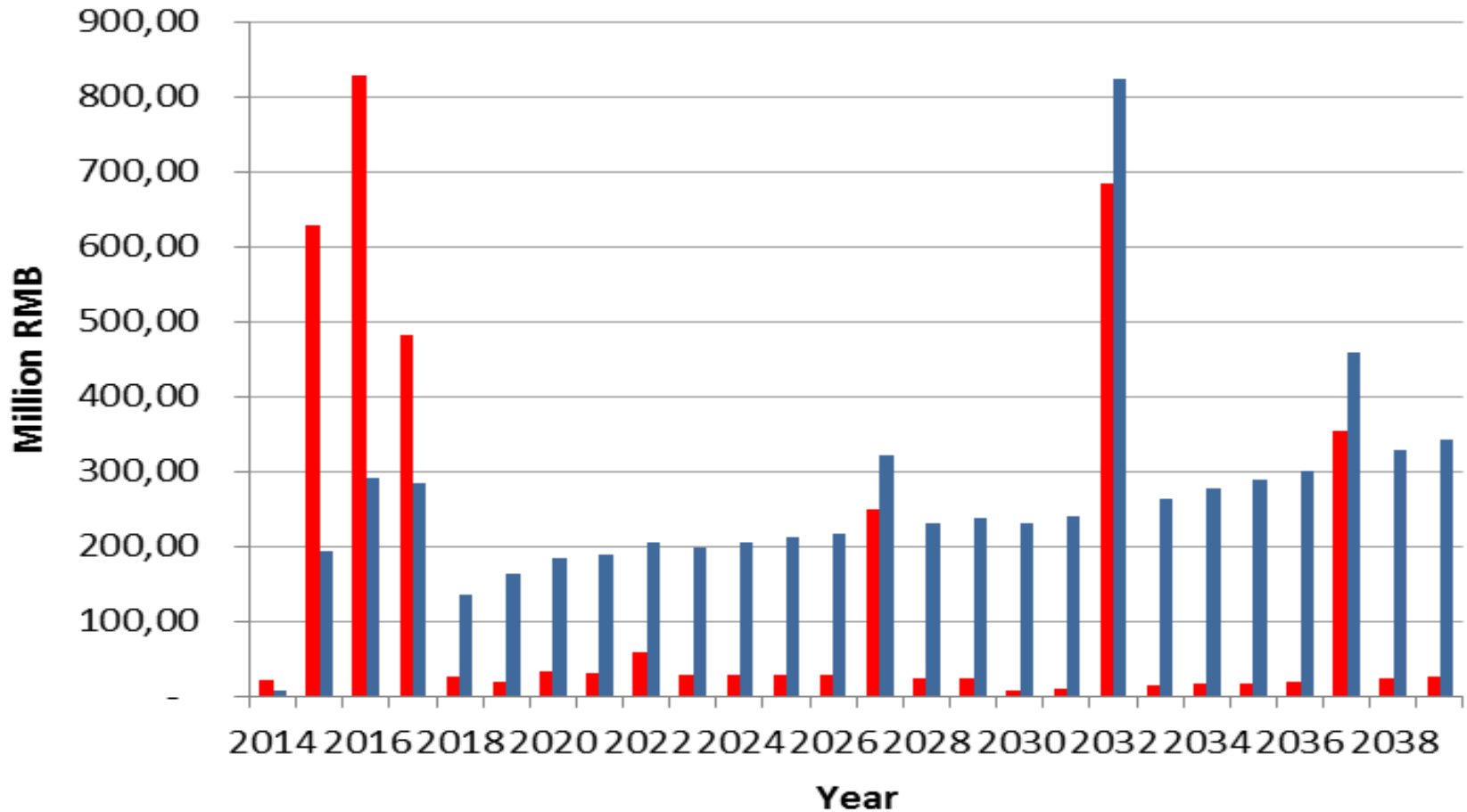
- Coste de financiación

Sí  No



# FUNDAMENTOS

## Ejemplo de evaluación del VD cuantitativo



■ Solución APP

■ Solución Tradicional

# FUNDAMENTOS

## Valor del Dinero– Beneficios no financieros

- Entrega de obras aceleradas
  - Riesgos de construcción
  - No uso de fondos públicos
- Mejora de obras
  - Visión general del ciclo de vida
  - Transferencias de riesgos
  - Mejor gobernanza
- Mejores impactos sociales



## Ejercicio – Beneficios no financieros en el Proyecto de las marquesinas

Además de los beneficios financieros encontrados en el Proyecto de las marquesinas, ¿qué otros beneficios pueden encontrarse en este Proyecto al realizarlo a través del sector privado?

## TEMAS DE ESTA SESIÓN

- La importancia de la bancabilidad
- El Valor del Dinero
- Gestión de Riesgos

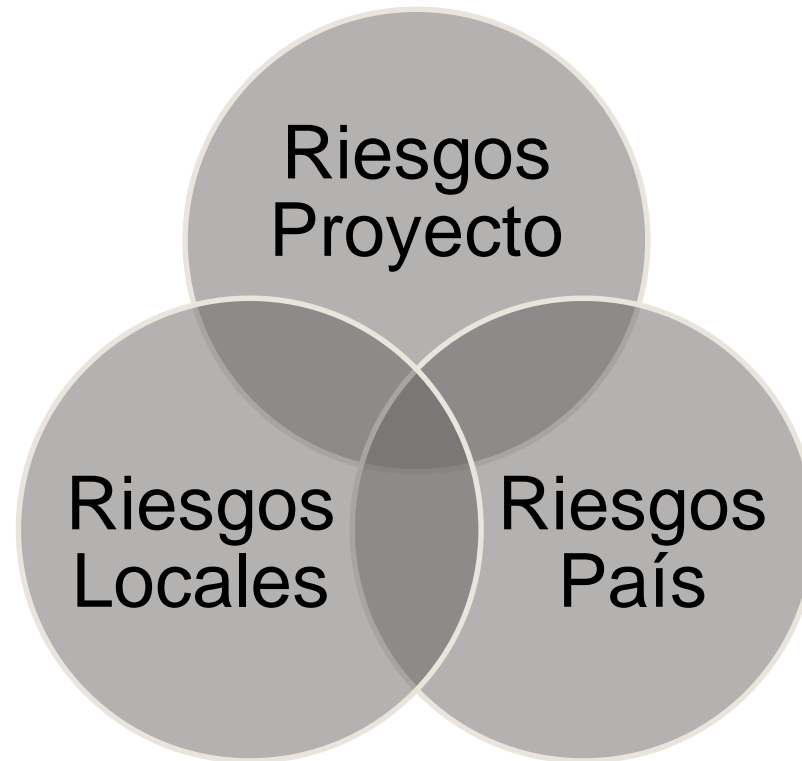
# ENFOQUE I

## Exercise – Risk and uncertainty at BKB

An important element on the new road project was land acquisition.

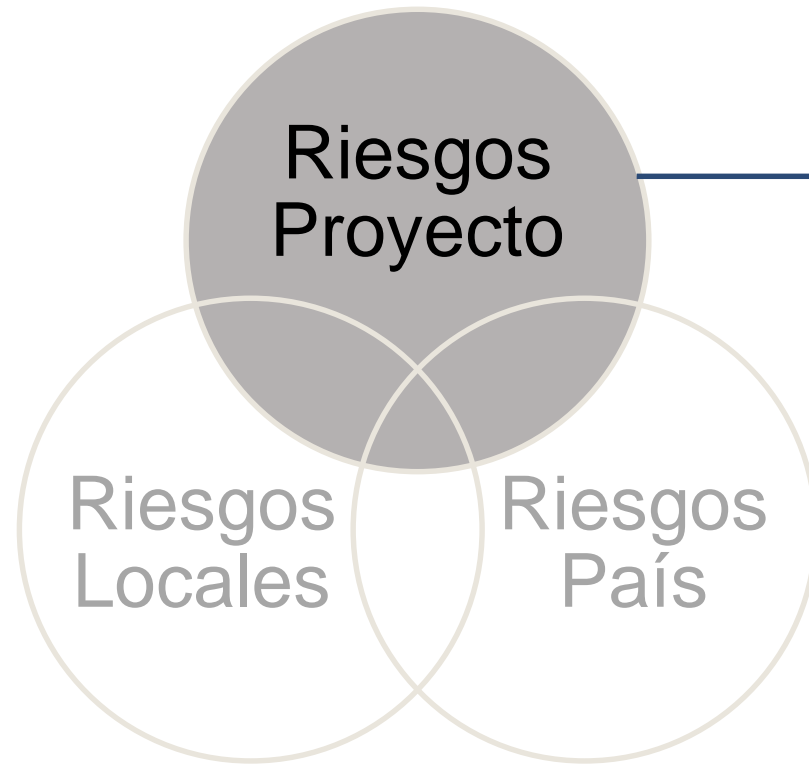
- In your opinion, is land acquisition of these three parcels a risk or an uncertainty?
- What can be done in order to ensure that the PPP project is not affected by this issue?

## Identificación de Riesgos – Tres tipos de riesgos



# ENFOQUE

## Risk identification – Three types of risk



**Riesgos Diseño**  
**Riesgos construcción**  
**Riesgos de Demanda**  
**Riesgos financieros**  
...



# ENFOQUE

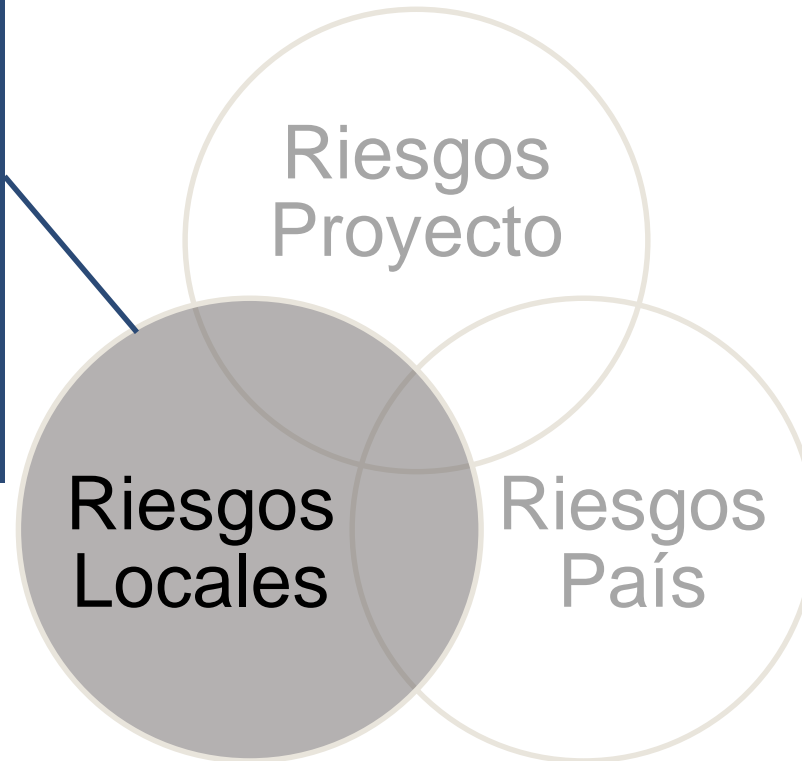
## Risk identification – Three types of risk



# ENFOQUE

## Risk identification – Three types of risk

**Impago**  
**Cambio político y  
reversión**  
**Permisos y  
licencias**  
...



## Ejercicio: Riesgos presentes en nuestro caso

Identifiquen los riesgos existentes en nuestro caso. Pueden dividirlos en los siguientes grupos:

- Riesgos previos a la operación
- Riesgos en el estado de operación
- Riesgos locales y nacionales

## Gestión de Riesgos–Principios de UNESCAP.

- Eliminar o reducir
- Distribuir los riesgos
- Considerar seguros
- Riesgos no gestionables



# ENFOQUE

## Gestión de riesgos– Tres pasos

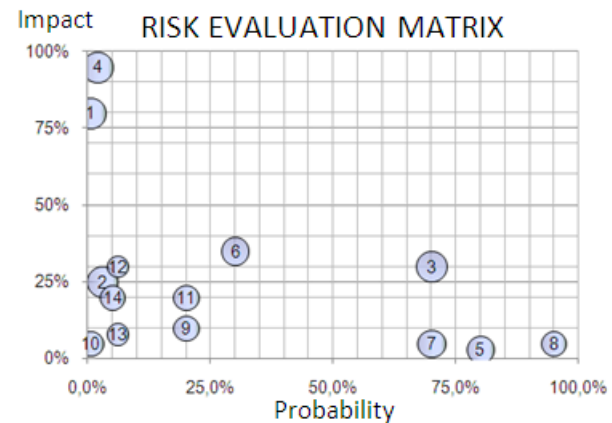


# ENFOQUE

## Risk management – Three steps

Calificación  
de Riesgos

RISK EVALUATION MATRIX



- 1 Political
- 2 Legal
- 3 Exchange rate
- 4 Contract termination
- 5 Force majeure
- 6 Funding
- 7 Interest tax change
- 8 Deposits
- 9 Delay on expropriations
- 10 Delay on construction
- 11 Larger investments
- 12 Demand
- 13 Higher operating costs
- 14 Restoration costs

de Riesgos

# ENFOQUE

## Risk management – Three steps



## Gestión de riesgos – Grupo Banco Mundial

- Inconvertibilidad de la moneda y restricciones sobre la transferencia
- Expropiación
- Guerra y disturbios civiles
- Incumplimiento de contrato



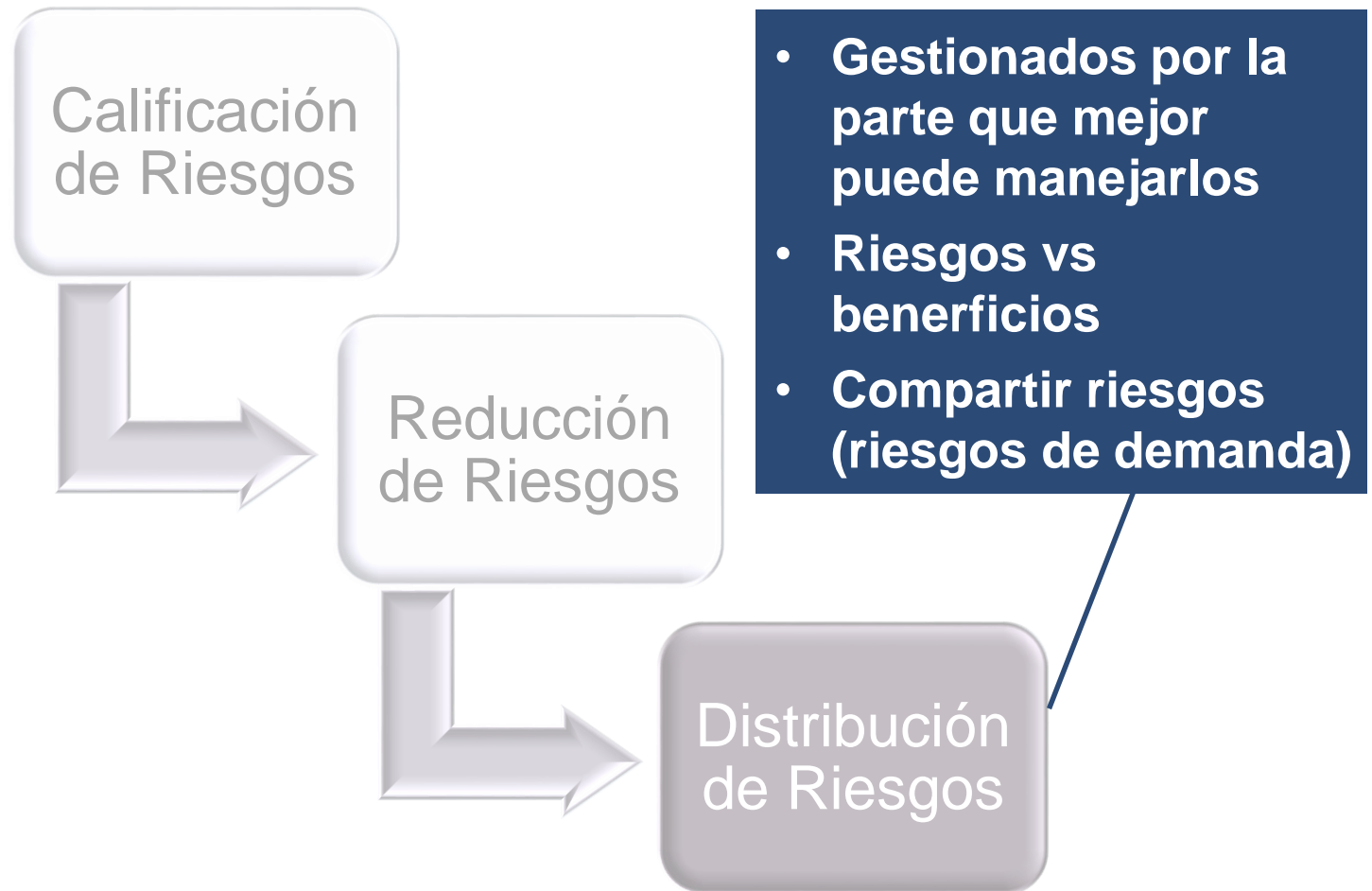


## Ejercicio: Mecanismo de reducción de riesgos

Para los riesgos identificados previamente, trate de elaborar una estrategia de reducción de riesgos.

# ENFOQUE

## Risk management – Three steps



# SESSION 4

## ENFOQUE II

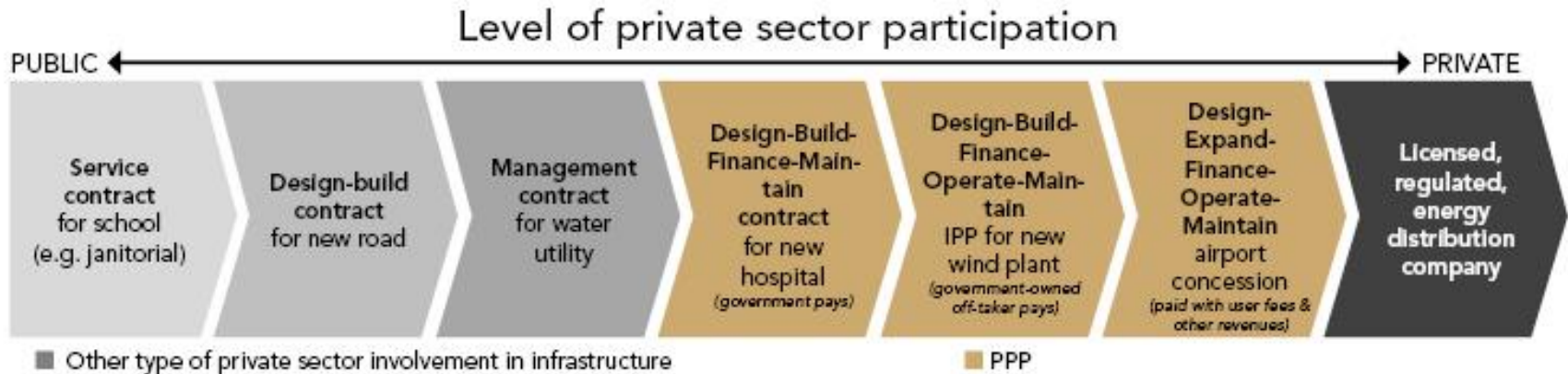
- Tipos de APP
- Identificación de Proyectos
- ¿Qué se necesita para hacer una APP?

## Tipos de APP

- Identificación de Proyectos
- ¿Qué se necesita para hacer una APP?

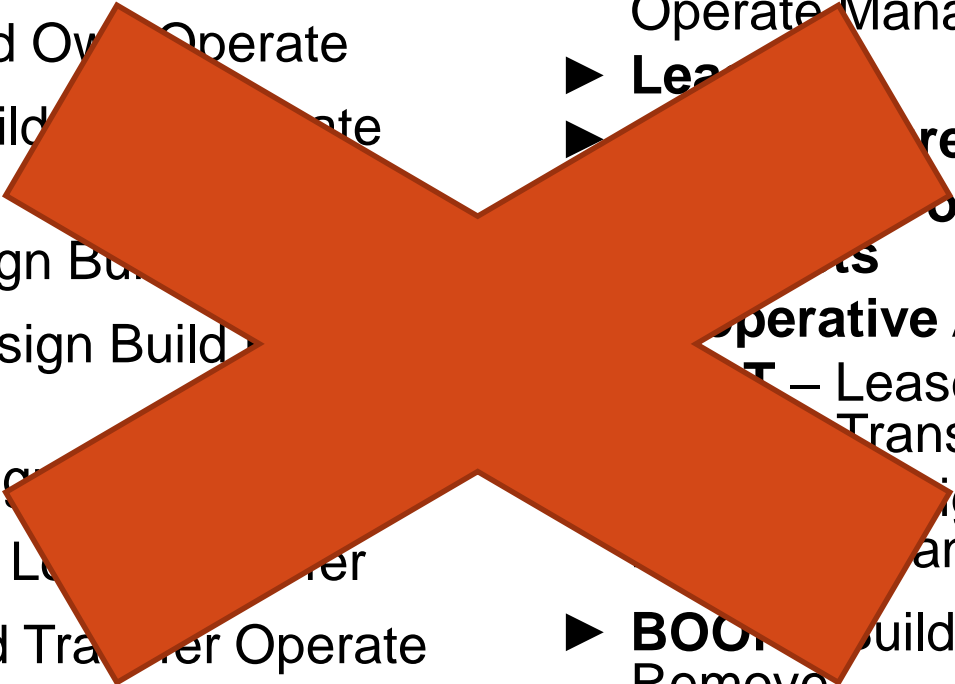
# ENFOQUE

## Tipos de APP de acuerdo a la participación del Sector Privado



# ENFOQUE

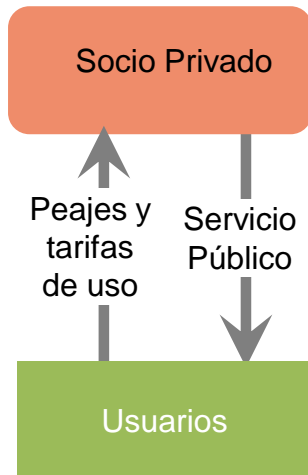
## Tipos de APP de acuerdo a las Fórmulas de contrato

- ▶ **BOT** – Build Operate Transfer
  - ▶ **BOO** – Build Own Operate
  - ▶ **BOOT** – Build Operate Own Transfer
  - ▶ **DBF** – Design Build Finance
  - ▶ **DBFO** – Design Build Finance Operate
  - ▶ **DBO** – Design Build Operate
  - ▶ **BLT** – Build Lease Transfer
  - ▶ **BTO** – Build Transfer Operate
  - ▶ **DBFOM** – Design Build Finance Operate Manage
  - ▶ **Lease**
  - ▶ **Operative Arrangements**
  - ▶ **Lease Renovate Transfer**
  - ▶ **Design Construct Finance**
  - ▶ **BOO** – Build Own Operate Remove
- 

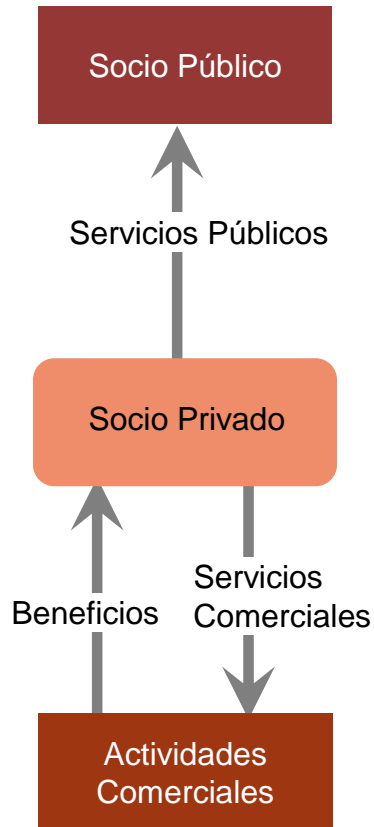
# ENFOQUE

## Tipos de APP de acuerdo al flujo de ingresos

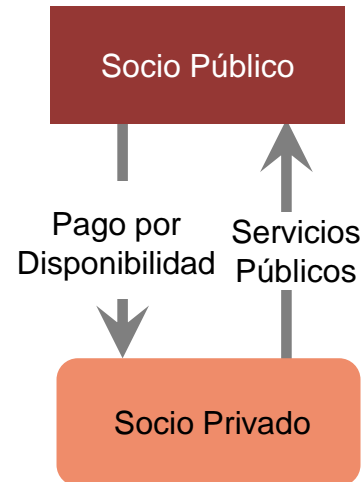
**PAGO USUARIOS**  
Ej. Concesiones de carreteras que pagan el coste total del servicio y la inversión



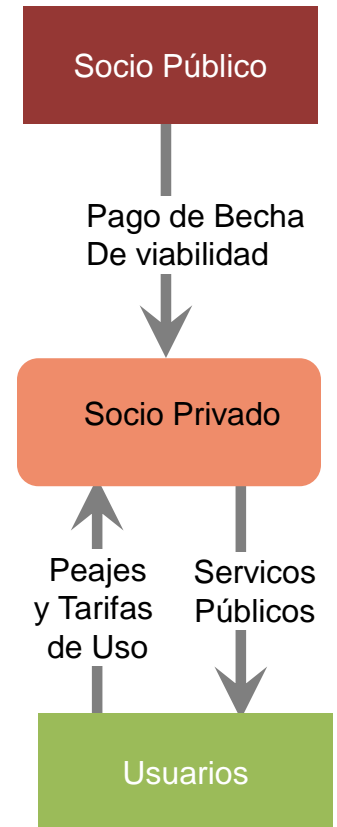
**CAPTURA DE VALOR**  
Ej. Estaciones de metro y ferrocarril en Hong Kong o Singapur,



**PAGA LA ADMINISTRACIÓN**  
Ej. RU PFI, servicios sociales, carreteras con peaje en sombra



**BRECHA DE VIABILIDAD**  
Contribuciones de la administración en proyectos



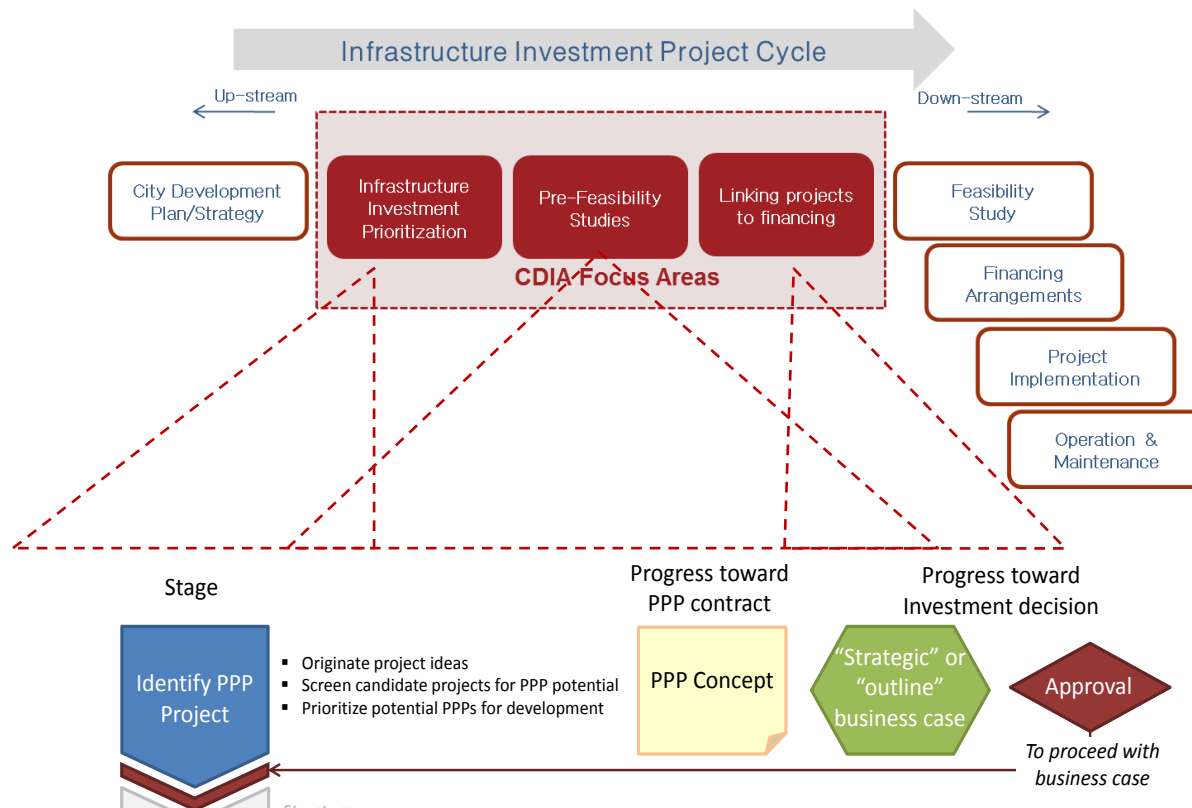


## Servicios Públicos- Recomendaciones

- Análisis para mejorar el Valor del Dinero
- Asegurarse del tamaño real necesario del proyecto
- Incluir incentivos de cumplimiento
- Mantener los indicadores de cumplimiento sencillos

- Tipos de APP
- Identificación de Proyectos
- ¿Qué se necesita para hacer una APP?

## Identificando proyectos APP



**Source:** PPP Reference Guide (World Bank Institute and PPIAF), PPP Guide for Municipalities (CDIA)

## Identificando proyectos APP

### Ideas de Proyectos

- Planificación pública
- Enfoque de  
Financiamiento  
Estratégico
- Iniciativa Privada
- Experiencias de éxito en  
otros lugares

### Selección de Proyectos

- Análisis de proyectos
  - Estudios de Prefactibilidad
  - Valor del Dinero
- Parte del plan de  
presupuestos

- Tipos de APP
- Identificación de Proyectos

• ¿Qué se necesita para hacer una APP?

## ¿Qué se necesita para hacer proyectos APP?

- Voluntad en la Autoridad
- Capacidad en la Autoridad
- Buenos Estudios de Viabilidad
- Una Sólida Base Regulatoria y Legal
- Licitaciones Transparentes



¿Qué se necesita para hacer proyectos APP?

## Asegurarse una Licitación Competitiva

- Es más fácil encontrar el mejor socio entre varios ofertantes,
- Un proceso competitivo normalmente resulta en menor coste y un mayor acuerdo,
- El proceso de supervisión y vigilancia del Proyecto resulta más fácil y con menos problemas con los inversores y financiadores adecuados.

# SESIÓN 5

## PROCESO



# PROCESO

**Estados – Todos los proyectos**



# Ciclos en APP. ¿Quién hace qué?

Usuarios

