

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

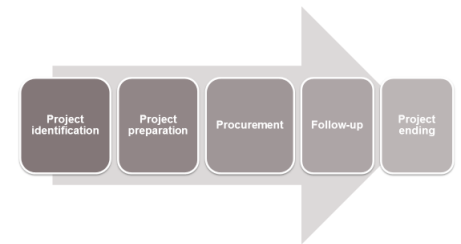
ENFOQUE

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 responsabilidades 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
- Procen 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 foment 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



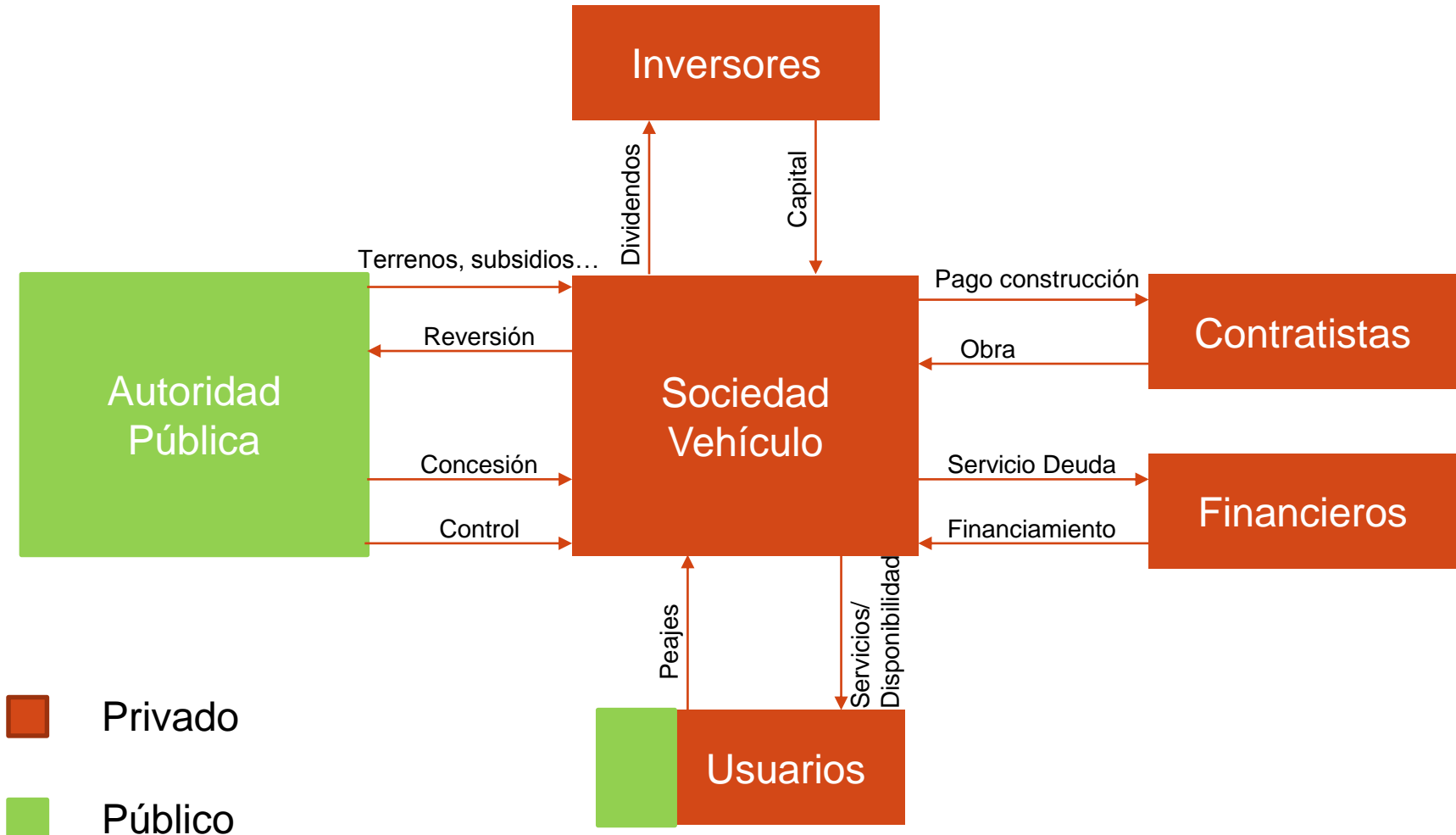
FUNDAMENTOS

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

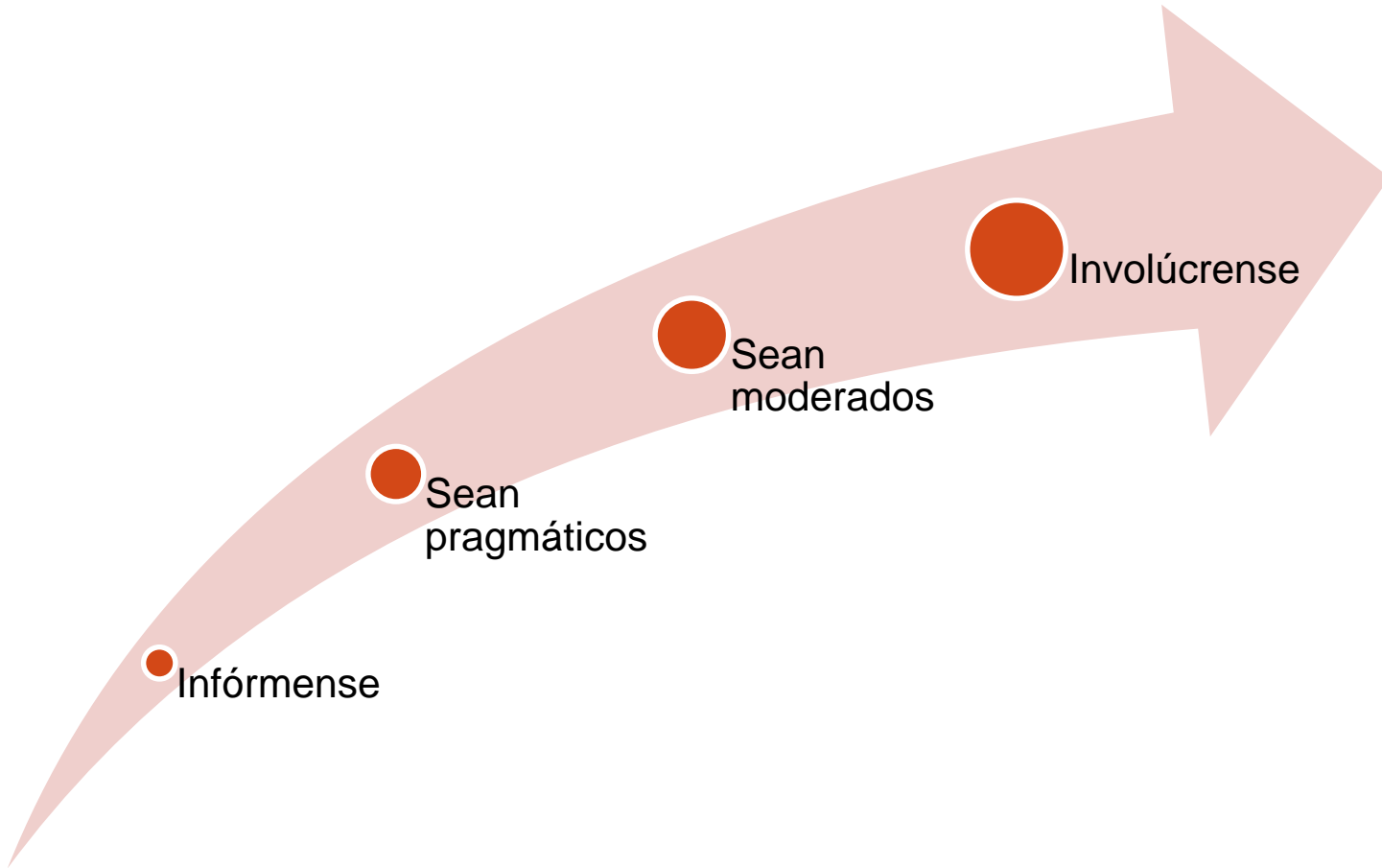
Beneficios y dificultades– ¿Qué hace complejas a las APP?

- 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?

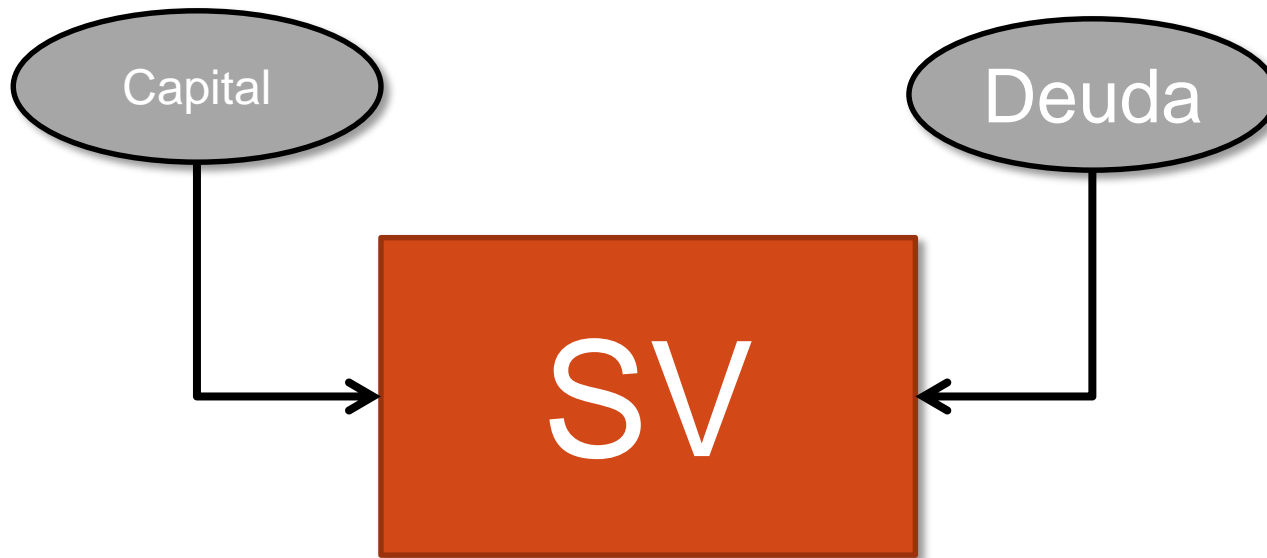
Sí No

SESIÓN 3

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

FUNDAMENTOS

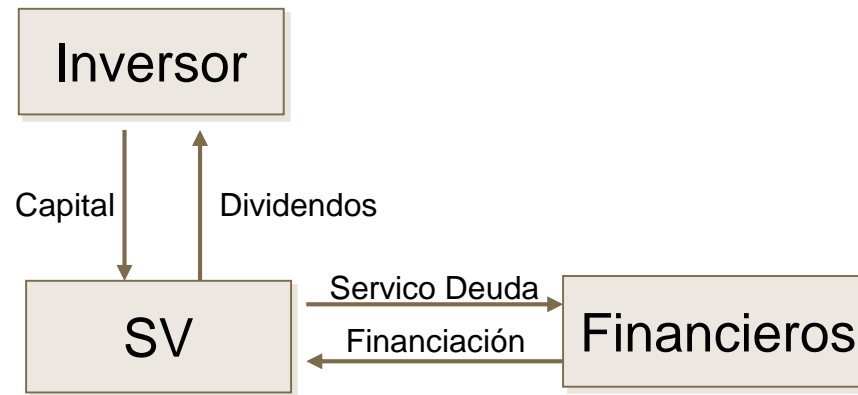
La importancia de la bancabilidad



FUNDAMENTOS

La importancia de la bancabilidad

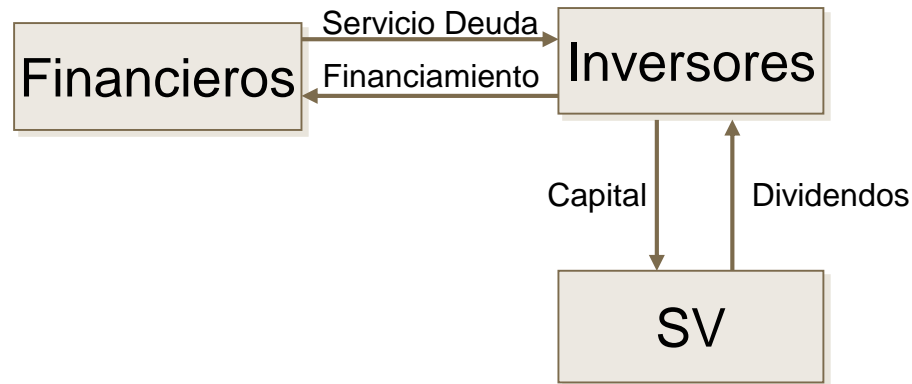
PROJECT FINANCE



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?

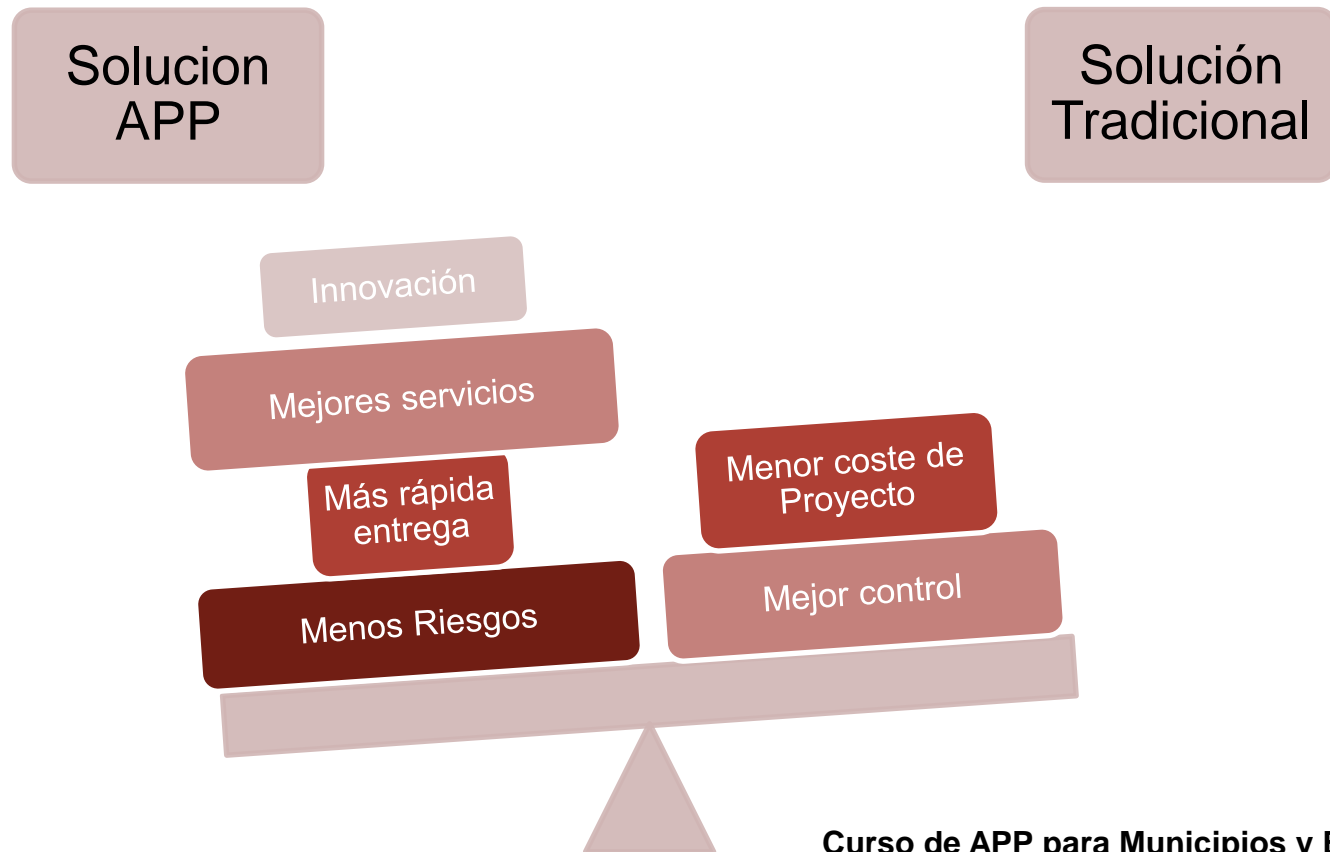
- Para tener varias ofertas:
 - Poder seleccionar adecuadamente
 - Establecer competencia
 - Menor coste de proyecto
 - Más fácil supervisión y evaluación

- 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

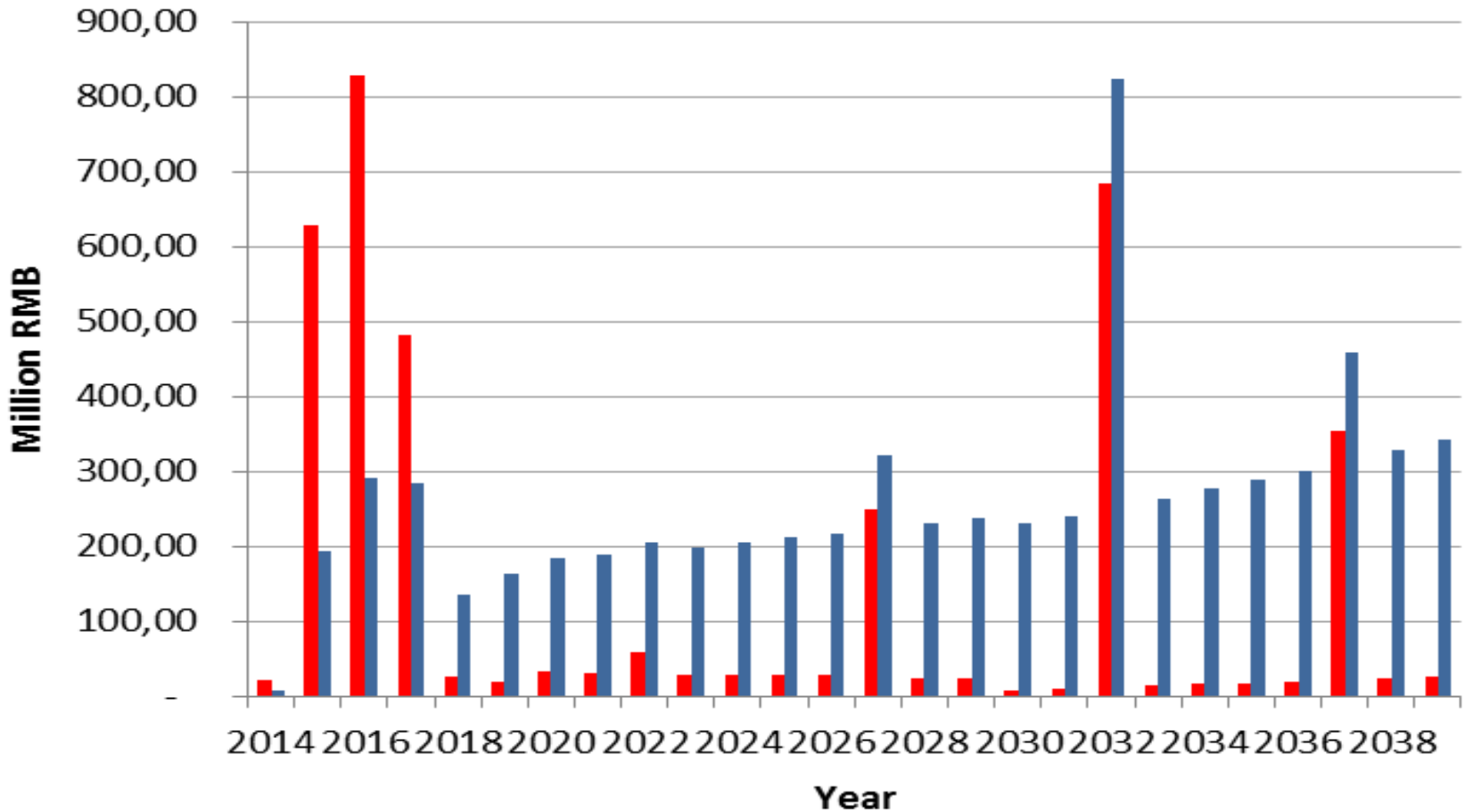
Sí No

- Coste de financiación

Sí No

FUNDAMENTOS

Ejemplo de evaluación del VD cuantitativo



■ Solución APP

■ Solución Tradicional

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

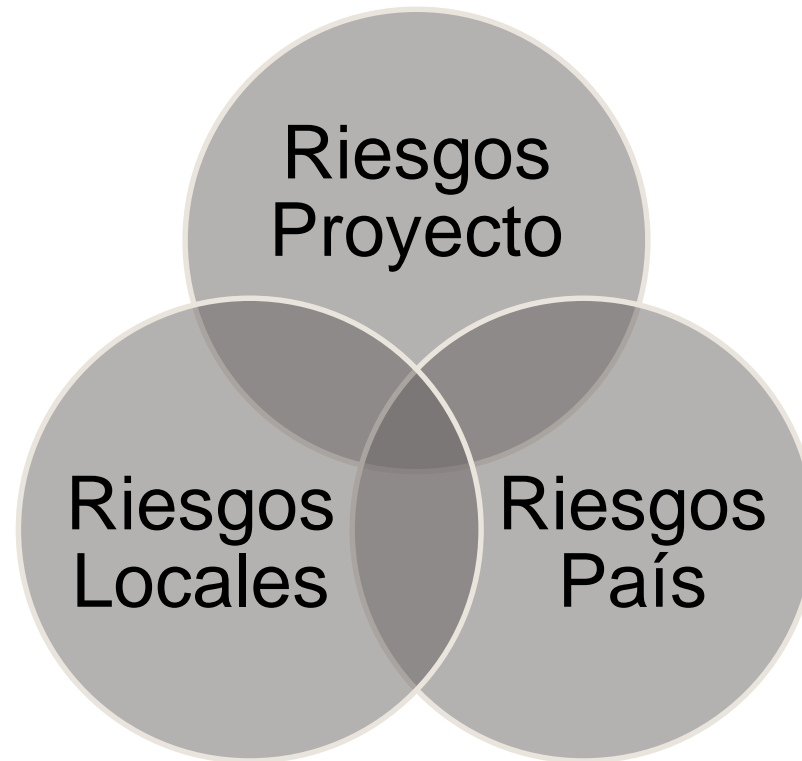
ENFOQUE I

Exercise – Risk and uncertainty at BKB

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

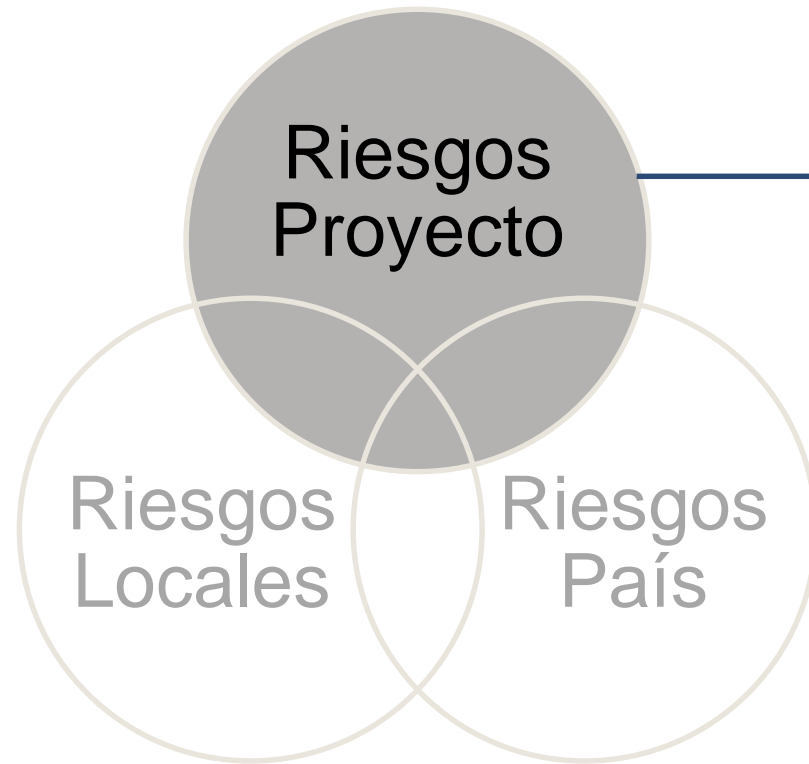
- In your opinion, is land acquisition of these three parcels a risk or an uncertainty?
- What can be done in order to ensure that the PPP project is not affected by this issue?

Identificación de Riesgos – Tres tipos de riesgos



ENFOQUE

Risk identification – Three types of risk



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

ENFOQUE

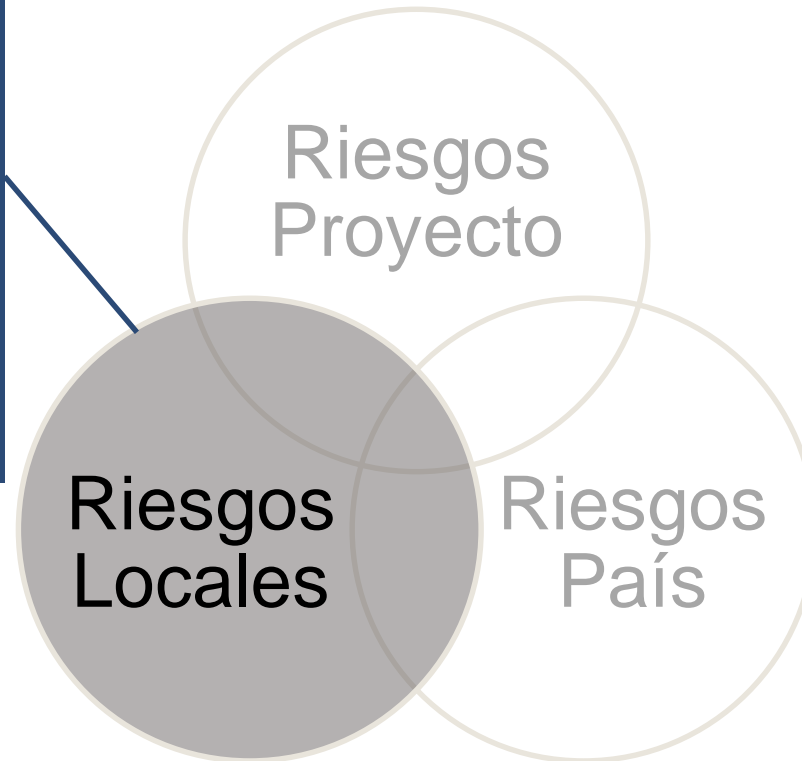
Risk identification – Three types of risk



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

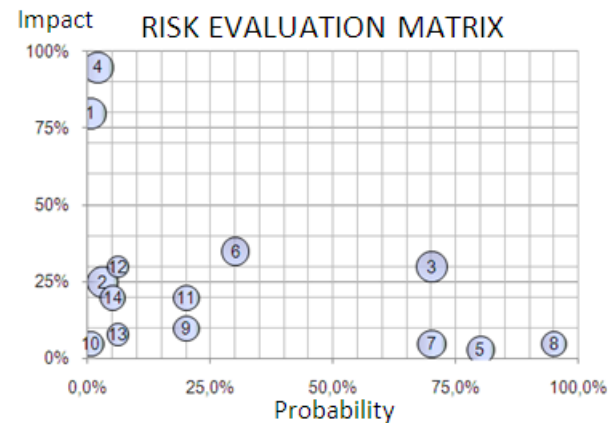
Gestión de riesgos– Tres pasos



ENFOQUE

Risk management – Three steps

Calificación
de Riesgos



- 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

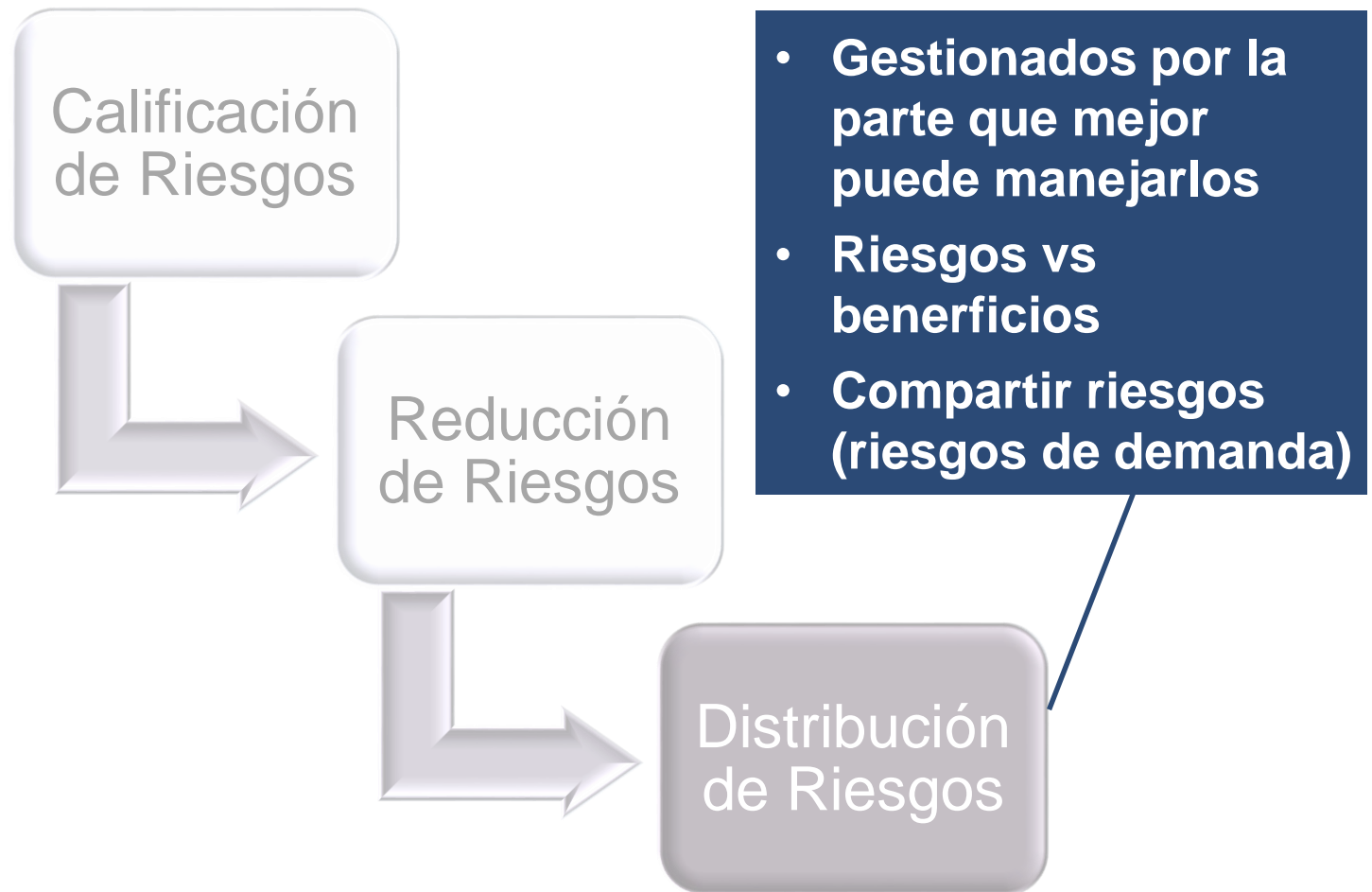


Ejercicio: Mecanismo de reducción de riesgos

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

ENFOQUE

Risk management – Three steps



SESSION 4

ENFOQUE II

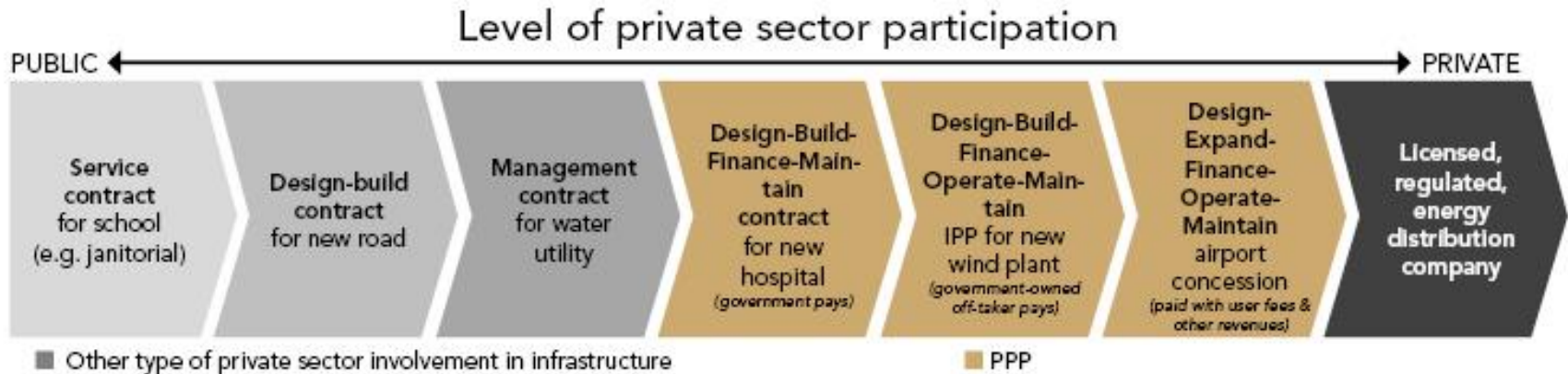
- Tipos de APP
- Identificación de Proyectos
- ¿Qué se necesita para hacer una APP?

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

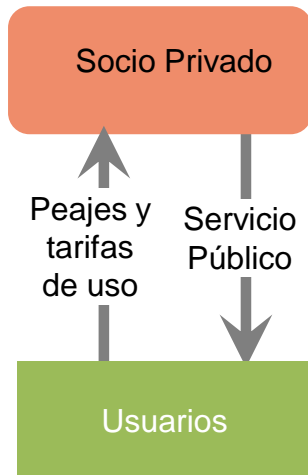
Tipos de APP de acuerdo a las Fórmulas de contrato

- ▶ **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

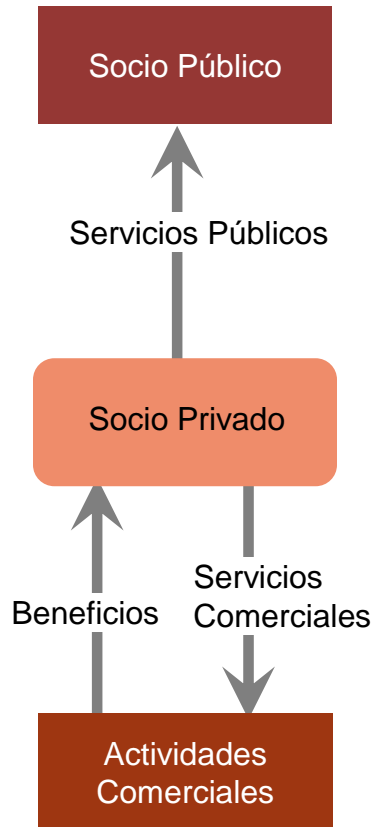
ENFOQUE

Tipos de APP de acuerdo al flujo de ingresos

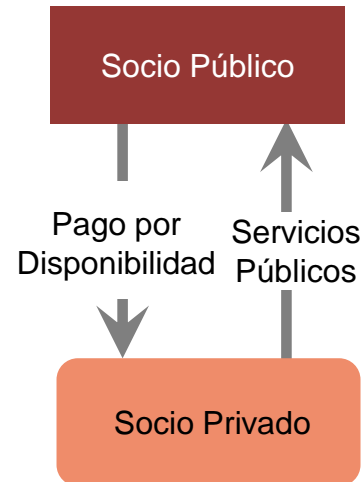
PAGO USUARIOS
Ej. Concesiones de carreteras que pagan el coste total del servicio y la inversión



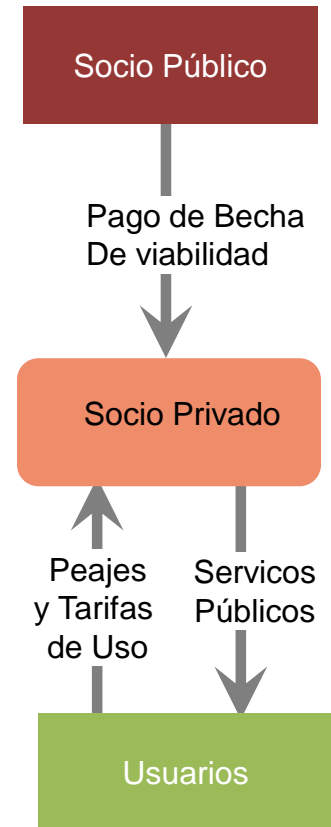
CAPTURA DE VALOR
Ej. Estaciones de metro y ferrocarril en Hong Kong o Singapur,



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



BRECHA DE VIABILIDAD
Contribuciones de la administración en proyectos

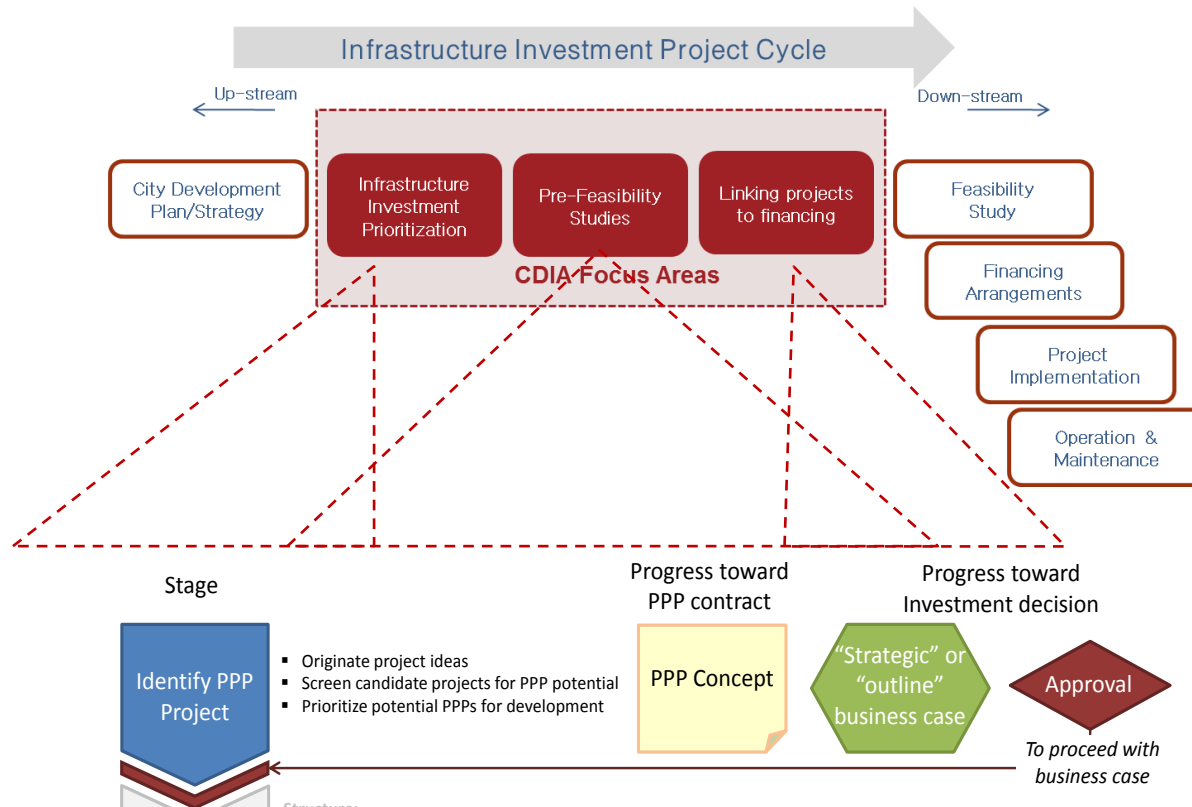


Servicios Públicos- Recomendaciones

- 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

