



**SINALOA**  
GOBIERNO DEL ESTADO

NOMBRE DEL PROYECTO:

**“NUEVO ACUARIO MAZATLÁN”**

**ANÁLISIS DE ELEGIBILIDAD**

**(Reporte de Resultados)**

**Versión Pública**

PROMOVIDO POR:

**Gobierno del Estado de Sinaloa**

---

ÍNDICE

Contenido

<b>ANÁLISIS DE ELEGIBILIDAD .....</b>	<b>3</b>
2.1 Descripción de las actividades del Taller.....	3
2.2 Planilla de Excel llenada en consenso .....	5
2.3 Justificación de las respuestas a las preguntas del IEAPP.....	13
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>31</b>
3.1 Conclusiones .....	31

## **CAPÍTULO II ANÁLISIS DE ELEGIBILIDAD**

### 2.1 Descripción de las actividades del Taller

Con la intención de dar cumplimiento a la normativa que establece la SHCP, la Secretaría de Administración y Finanzas del Gobierno del Estado de Sinaloa en la tercera semana de enero convocó a un grupo de trabajo para llevar a cabo el Taller de Elegibilidad del proyecto “Nuevo Acuario Mazatlán”. Para ello, la dependencia estatal en la convocatoria hizo énfasis especial en que las personas invitadas a integrar el grupo de trabajo tuvieran conocimiento de los aspectos específicos del proyecto; asimismo, se hizo énfasis en que asistiesen funcionarios tanto del Gobierno del Estado como del municipio de Mazatlán con nivel jerárquico equivalente a director y con capacidad de tomar decisiones; asimismo, la invitación se extendió a personas con conocimiento en Asociaciones Público – Privadas.

El día 25 de enero de 2018 se realizó el Taller de Elegibilidad para el proyecto “Nuevo Acuario Mazatlán” en la sala de juntas de la Subsecretaría de Planeación Ejecutiva de la Secretaría de Administración y Finanzas del Gobierno del Estado de Sinaloa, ubicada en Av. Insurgentes S/N, Palacio de Gobierno, Tercer Piso, Colonia Centro Sinaloa, C.P. 81129, en la Ciudad de Culiacán, Sinaloa, con la intención de recopilar información primaria a través de la participación de directivos y especialistas invitados con conocimiento del proyecto, conforme a los perfiles y requisitos que así marcan los Lineamientos y el Manual de la Unidad de Inversiones de la SHCP,<sup>4</sup> para que por medio del análisis cualitativo y discusión de las 30 variables que conforman al IEAPP, se obtuviera un valor de este índice.

El taller dio inicio a las 10:20 horas del día referido, el Lic. Antonio José López Puerta Hernández, Subsecretario de Planeación Ejecutiva fungió como moderador. El Orden del Día fue el siguiente:

- I. Presentación de los Asistentes
- II. Objetivos del Taller de Elegibilidad
- III. Presentación Técnica del Proyecto

---

<sup>4</sup> Se anexa al presente documento copia de la minuta y lista de asistencia de los funcionarios e invitados especiales que participaron en el Taller de Elegibilidad del proyecto.

- IV. Forma en que se llevará la medición del IEAPP
- V. Desarrollo del Taller
- VI. Conclusiones de los Asistentes

Para desahogar el orden del día se presentaron cada uno de los asistentes funcionarios del taller, así como del moderador y los consultores. Los Directivos que estuvieron presentes en el taller pertenecen a las siguientes áreas administrativas: por el Gobierno del Estado de Sinaloa, Secretaría de Turismo, Secretaría de Administración y Finanzas, Secretaría de Desarrollo Económico y Secretaría de Desarrollo Social y Humano; por el municipio de Mazatlán: Dirección del Instituto Municipal de Planeación, Dirección de Ecología, así como consultores, promotores culturales y turísticos como la Asociación de Hoteleros del municipio de Mazatlán. Lo anterior se constata con lista de asistencia anexa al presente informe.

El moderador presentó el objetivo del taller que es Construir, mediante un análisis cualitativo y cuantitativo, un índice que permita determinar la elegibilidad del Proyecto “Nuevo Acuario Mazatlán” como una posible Asociación Público – Privada (APP), en esta etapa de su formulación.

Posteriormente el moderador realizó la exposición de los aspectos generales del proyecto en cuanto a las características técnicas y económicas que le corresponden; una explicación general de lo que son las Asociaciones Público – Privadas, así como de las etapas que la Unidad de Inversiones de la SHCP considera relevantes para estructurar un proyecto bajo la modalidad de estudio, con la intención de proveer información homogénea a los asistentes respecto a estos asuntos, con la intención de enfocar el análisis de las variables del IEAPP en ese mismo sentido.

Una vez desahogados los puntos anteriores, se explicó la metodología en que se sustenta el IEAPP, la cual está referida en páginas anteriores, y posteriormente se explicó a los asistentes la forma en que se llevaría a cabo el taller, resaltando los siguientes aspectos:

- Presentación y explicación del formato de cuestionario a los participantes;
- El moderador da lectura en voz alta de la pregunta a discusión y cada miembro aporta información que considere relevante;

- Análisis, discusión y consenso de cada uno de los reactivos en comento;
- El moderador solicita información y ejemplos para concretar los resultados de la pregunta analizada;
- Cada participante fija su postura a cada pregunta e indica en el formato de cuestionario la nota que asignará (del 1 a 5 según el caso del tema en análisis), después de haber analizado y escuchado la opinión de sus compañeros;
- Una vez analizada la respuesta en grupo, se procura llegar a un acuerdo de la nota final que se le asignará como respuesta a la pregunta en discusión;
- El moderador vierte los resultados del taller en el modelo Excel para la obtención del IEAPP.
- Se comentó a los presentes que a partir de esta dinámica sería posible, entonces, conocer si el perfil del proyecto le permite ser una potencial APP.
- Al final de la sesión cada participante emitirá sus conclusiones respecto a los contenidos del cuestionario.

## 2.2 Planilla de Excel llenada en consenso

Con base en el desarrollo de la sesión, en la siguiente tabla se muestran las preguntas formuladas en el taller, el nivel de percepción que le corresponde y el valor asignado en consenso por los participantes, según la metodología sugerida, para cada tema específico que conforma al IEAPP:<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Cabe mencionar que también se anexa copia de los cuestionarios individuales debidamente llenados por los participantes, conforme a la metodología descrita.

Tabla 2.1. Resultados del cuestionario IEAPP en planilla Excel

Descripción de las variables		Nivel de percepción				
		Poner nota 1 si:	Poner nota 2 si:	Poner nota 3 si:	Poner nota 4 si:	Poner nota 5 si:
P1	Relación del proyecto con el plan estratégico de gobierno de mediano o largo plazo	El proyecto <b>no</b> forma parte absolutamente en nada del plan de gobierno ni en el mediano ni largo plazo	El proyecto <b>no</b> forma parte integral del plan de gobierno de mediano plazo, <b>pero</b> podría serlo en el largo plazo	El proyecto si bien no forma parte integral explícita del plan de gobierno de mediano/largo plazo, <b>es posible</b> interpretarlo como parte de él.	El proyecto forma parte de manera explícita <b>en cierta medida</b> del plan de gobierno de mediano/largo plazo	El proyecto forma parte integral y <b>explícita</b> del plan de gobierno de mediano/largo plazo
P2	Relación del proyecto con la estrategia sectorial de desarrollo específica	El proyecto <b>no</b> forma parte de la estrategia sectorial de desarrollo actual ni futura	El proyecto no forma parte integral de la estrategia de desarrollo sectorial actual, <b>pero</b> podría serlo en el largo plazo	El proyecto si bien no forma parte de la estrategia de desarrollo sectorial de manera explícita, si <b>podría</b> ser interpretado como parte de ella	El proyecto forma parte en <b>cierta medida</b> de la estrategia sectorial	El proyecto forma parte <b>integral y explícita</b> de la estrategia sectorial
P3	Tamaño del proyecto o grupo de proyectos	El proyecto o grupo de proyectos en su conjunto, alcanza una inversión <b>inferior</b> a los USD 10 millones	El proyecto o grupo de proyectos en su conjunto, alcanza una inversión <b>entre USD 10 y USD 15</b> millones	El proyecto o grupo de proyectos en su conjunto, alcanza una inversión <b>entre USD 15 y USD 20</b> millones	El proyecto o grupo de proyectos en su conjunto, alcanza una inversión <b>entre USD 20 y USD 100</b> millones	El proyecto o grupo de proyectos en su conjunto, alcanza una inversión <b>superior a los USD 100</b> millones
P4	Localización del proyecto	El proyecto se ubica totalmente <b>lejano</b> al área de influencia que permite atender zonas de marginación alta	El proyecto se ubica <b>algo lejos</b> del área de influencia que permite atender zonas de marginación alta	El proyecto se ubica <b>medianamente cerca</b> del área de influencia que permite atender zonas de marginación alta	El proyecto se ubica <b>cercano</b> al área de influencia que permite atender zonas de marginación alta	El proyecto se ubica <b>totalmente</b> en un área de influencia que permite atender zonas de marginación alta
P5	Innovaciones institucionales*	El proyecto genera innovaciones institucionales, pero existe <b>nula capacidad</b> institucional para adaptarse a ellas	El proyecto genera innovaciones institucionales, pero existe <b>poca capacidad</b> institucional para adaptarse a ellas	El proyecto genera innovaciones institucionales y existe <b>mediana capacidad</b> institucional para adaptarse a ellas	El proyecto genera innovaciones institucionales y existe <b>más que suficiente capacidad</b> institucional para adaptarse a ellas	El proyecto genera innovaciones institucionales y existe <b>total capacidad</b> institucional para adaptarse a ellas

Descripción de las variables		Nivel de percepción				
		Poner nota 1 si:	Poner nota 2 si:	Poner nota 3 si:	Poner nota 4 si:	Poner nota 5 si:
P6	Complejidad del diseño	El proyecto tiene un <b>muy alto</b> grado de complejidad en sus especificaciones técnicas, de ingeniería (arquitectura), ambientales y de niveles de servicio	El proyecto tiene <b>alto</b> grado de complejidad en sus especificaciones técnicas, de ingeniería (arquitectura), ambientales y de niveles de servicio	El proyecto tiene <b>mediano</b> grado de complejidad en sus especificaciones técnicas, de ingeniería (arquitectura), ambientales y de niveles de servicio	El proyecto tiene <b>poco</b> grado de complejidad en sus especificaciones técnicas, de ingeniería (arquitectura), ambientales y de niveles de servicio	El proyecto <b>no tiene</b> ningún grado de complejidad en sus especificaciones técnicas, de ingeniería (arquitectura), ambientales y de niveles de servicio
P7	Experiencia previa y de mejores prácticas a nivel nacional	<b>No hay</b> experiencia en México de aplicación ni de mejores prácticas para el desarrollo del proyecto	Hay una <b>baja</b> experiencia en México, así como de mejores prácticas para el desarrollo del proyecto	Hay <b>mediana</b> experiencia previa en México, así como de mejores prácticas para el desarrollo del proyecto	Hay <b>bastante</b> experiencia previa en México, así como de mejores prácticas para el desarrollo del proyecto	Hay una <b>gran</b> experiencia previa en México, así como de mejores prácticas para el desarrollo del proyecto
P8	Probabilidad de rechazo de los involucrados	Se estima que hay <b>total</b> probabilidad de rechazo por parte de los agentes participantes del proyecto	Se estima que hay <b>alta</b> probabilidad de rechazo por parte de los agentes participantes del proyecto	Se estima que hay <b>mediana</b> probabilidad de rechazo por parte de los agentes participantes del proyecto	Se estima que hay <b>escasa</b> probabilidad de rechazo por parte de los agentes participantes del proyecto	Se estima que hay <b>nula</b> probabilidad de rechazo por parte de los agentes participantes del proyecto
P9	Número de actores involucrados	Existe un número <b>excesivo</b> de agentes involucrados, lo que podría impedir el logro de acuerdos para el desarrollo del proyecto	Existe un <b>gran</b> número de agentes involucrados, lo que dificultaría el logro de acuerdos para el desarrollo del proyecto	Aun cuando existen <b>varios</b> agentes, <b>es posible</b> readecuar el número para poder lograr acuerdos para el desarrollo del proyecto	Existen <b>varios</b> agentes involucrados, pero <b>se puede</b> llegar al logro de acuerdos para el desarrollo del proyecto	Existe un número <b>apropiado</b> de agentes involucrados, lo que permite el logro de acuerdos para el desarrollo del proyecto
P10	Número de proveedores del servicio	Es <b>muy improbable</b> que exista un amplio número de proveedores que puedan otorgar los servicios para la ejecución del servicio	Es <b>improbable</b> que exista un amplio número de proveedores que puedan otorgar los servicios para la ejecución del servicio	Es <b>medianamente</b> probable que exista un amplio número de proveedores que puedan otorgar los servicios para la ejecución del servicio	Es <b>probable</b> que exista un amplio número de proveedores que puedan otorgar los servicios para la ejecución del servicio	Es <b>muy probable</b> que exista un amplio número de proveedores que puedan otorgar los servicios para la ejecución del servicio

Descripción de las variables		Nivel de percepción				
		Poner nota 1 si:	Poner nota 2 si:	Poner nota 3 si:	Poner nota 4 si:	Poner nota 5 si:
P11	Atractividad para el sector privado	El proyecto es <b>muy poco</b> atractivo tanto para inversionistas como para instituciones financieras	El proyecto es <b>poco</b> atractivo tanto para inversionistas como para instituciones financieras	El proyecto es <b>indiferente</b> tanto para inversionistas como para instituciones financieras	El proyecto es <b>atractivo</b> tanto para inversionistas como para instituciones financieras	El proyecto es <b>altamente atractivo</b> tanto para inversionistas como para instituciones financieras
P12	Configuración monopólica	El proyecto genera <b>totalmente</b> una configuración monopólica donde se implementa	El proyecto genera <b>algo</b> de configuración monopólica donde se implementa	El proyecto si bien <b>no genera</b> configuración monopólica donde se implementa, <b>si lo pudiese</b> generar en el mediano y largo plazo	El proyecto <b>no tiene grandes probabilidades</b> de generar configuración monopólica donde se implementa	El proyecto <b>no genera en lo absoluto</b> ninguna configuración monopólica donde se implementa
P13	Generación de competencia en la licitación	El proyecto generará una <b>muy baja</b> competencia durante el proceso de licitación	El proyecto generará una <b>baja</b> competencia durante el proceso de licitación	El proyecto generará <b>suficiente</b> competencia durante el proceso de licitación	El proyecto generará una <b>alta</b> competencia durante el proceso de licitación	El proyecto generará una <b>muy alta</b> competencia durante el proceso de licitación
P14	Uso intensivo de tecnologías específicas	El proyecto es <b>altamente</b> intensivo en tecnologías que pueden enfrentar rápidos cambios	El proyecto es <b>intensivo</b> en tecnologías que pueden enfrentar rápidos cambios	El proyecto es <b>medianamente</b> intensivo en tecnologías que pueden enfrentar rápidos cambios	El proyecto es <b>poco</b> intensivo en tecnologías que pueden enfrentar rápidos cambios	El proyecto es <b>muy poco</b> intensivo en tecnologías que pueden enfrentar rápidos cambios
P15	Participación de empresas*	Se estima con <b>total incertidumbre</b> que el proyecto tendrá una participación importante de empresas de ingeniería y construcción nacional	Se estima con una <b>baja certeza</b> que el proyecto tendrá una participación importante de empresas de ingeniería y construcción nacional	Se estima con <b>mediana certeza</b> que el proyecto tendrá una participación importante de empresas de ingeniería y construcción nacional	Se estima con <b>alta certeza</b> que el proyecto tendrá una participación importante de empresas de ingeniería y construcción nacional	Se estima con <b>total certeza</b> que el proyecto tendrá una participación importante de empresas de ingeniería y construcción nacional
P16	Transferencia de Tecnología	El proyecto permitirá <b>nula</b> transferencia de tecnología extranjera de punta a empresas nacionales	El proyecto permitirá una <b>baja</b> transferencia de tecnología extranjera de punta a empresas nacionales	El proyecto permitirá una <b>mediana</b> transferencia de tecnología extranjera de punta a empresas nacionales	El proyecto permitirá una <b>alta</b> transferencia de tecnología extranjera de punta a empresas nacionales	El proyecto permitirá la <b>total</b> transferencia de tecnología extranjera de punta a empresas nacionales



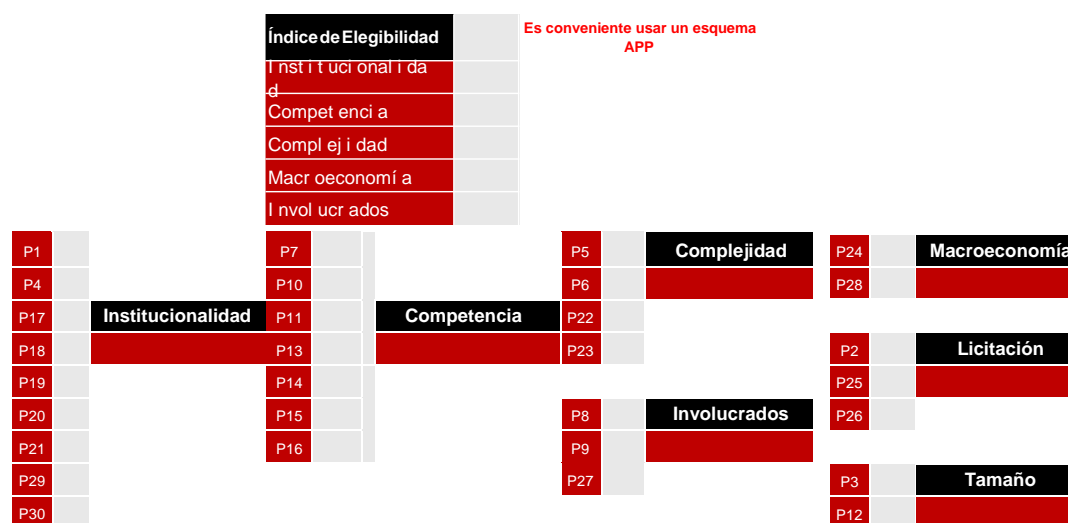
Descripción de las variables		Nivel de percepción				
		Poner nota 1 si:	Poner nota 2 si:	Poner nota 3 si:	Poner nota 4 si:	Poner nota 5 si:
P17	Grado de avance expediente técnico y estudios*	La entidad ejecutora <b>no</b> cuenta con avance alguno en la preparación del expediente técnico, que incluye: proyecto ejecutivo, estudios prediales, derechos de vía, permisos ambientales y otros	La entidad ejecutora cuenta con <b>poco</b> grado de avance en la preparación del expediente técnico, que incluye: proyecto ejecutivo, estudios prediales, derechos de vía, permisos ambientales y otros	La entidad ejecutora cuenta con <b>cierto</b> grado de avance en la preparación del expediente técnico, que incluye: proyecto ejecutivo, estudios prediales, derechos de vía, permisos ambientales y otros	La entidad ejecutora cuenta con un <b>alto</b> grado de avance en la preparación del expediente técnico, que incluye: proyecto ejecutivo, estudios prediales, derechos de vía, permisos ambientales y otros	La entidad ejecutora cuenta con la <b>totalidad</b> del expediente técnico, que incluye: proyecto ejecutivo, estudios prediales, derechos de vía, permisos ambientales y otros
P18	Líder del proyecto	<b>No</b> se identifica a un líder del proyecto que tenga la capacidad técnica y de liderazgo como para asegurar la coordinación, interacción y cooperación de los entes involucrados para el proyecto	Se identifica un responsable del proyecto con <b>poca</b> capacidad técnica y de liderazgo como para asegurar la coordinación, interacción y cooperación de los entes involucrados para el proyecto	Se identifica un responsable del proyecto con <b>mediana</b> capacidad técnica y de liderazgo para realizar coordinación interacción y cooperación de los entes involucrados para el proyecto	Se identifica un líder del proyecto con <b>mucho</b> capacidad técnica y de liderazgo que puede coordinar, interactuar y lograr la cooperación de los entes involucrados para el proyecto	Se identifica un líder del proyecto con <b>total</b> capacidad técnica y de liderazgo que permite asegurar la coordinación, interacción y cooperación de los entes involucrados para el proyecto
P19	Solidez del marco institucional	<b>No</b> hay un marco institucional sólido en APP, que permita la coordinación eficiente entre la entidad contratante con otras dependencias	Hay un <b>débil</b> marco institucional en APP, que permita la coordinación eficiente entre la entidad contratante con otras dependencias	Hay un marco institucional <b>medianamente</b> sólido en APP, que puede permitir la coordinación eficiente entre la entidad contratante con otras dependencias	Hay un marco institucional <b>sólido</b> en APP, que permite gran coordinación eficiente entre la entidad contratante con otras dependencias	Hay un marco institucional <b>muy sólido</b> en APP, que permite la total coordinación eficiente entre la entidad contratante con otras dependencias
P20	Cohesión institucional (Joined-Up)	El proyecto presenta una <b>muy baja</b> cohesión institucional entre las dependencias del sector público	El proyecto presenta <b>baja</b> cohesión institucional entre las dependencias del sector público	El proyecto presenta un nivel <b>intermedio</b> de cohesión institucional entre las dependencias del sector público	El proyecto presenta un nivel <b>alto</b> de cohesión institucional entre las dependencias del sector público	El proyecto presenta un <b>muy alto</b> nivel de cohesión institucional con la totalidad de las dependencias del sector público

Descripción de las variables		Nivel de percepción				
		Poner nota 1 si:	Poner nota 2 si:	Poner nota 3 si:	Poner nota 4 si:	Poner nota 5 si:
P21	Flexibilidad del contrato	No es posible suponer que habrá cláusulas que le den flexibilidad al contrato para ajustarse a imprevistos y contingencias	Hay <b>por lo menos</b> una cláusula que le pudiese dar algo de flexibilidad al contrato para ajustarse a imprevistos y contingencias	Es posible suponer que habrá <b>pocas</b> cláusulas que le den algo de flexibilidad al contrato para ajustarse a imprevistos y contingencias	Podrá haber <b>varias</b> cláusulas que le den flexibilidad al contrato para ajustarse a imprevistos y contingencias	Podrá haber <b>múltiples</b> cláusulas que le den total flexibilidad al contrato para ajustarse a imprevistos y contingencias
P22	Cumplimiento del calendario previsto	Existe <b>nula</b> probabilidad que el proyecto sea ejecutado dentro del plazo previsto	Existe una <b>muy baja</b> probabilidad que el proyecto sea ejecutado dentro del plazo previsto	Existe <b>mediana</b> probabilidad que el proyecto sea ejecutado dentro del plazo previsto	Existe una <b>alta</b> probabilidad que el proyecto será ejecutado dentro del plazo previsto	Existe una <b>total</b> certeza que el proyecto será ejecutado dentro del plazo previsto
P23	Modificaciones durante su fase de construcción*	Existe <b>total</b> certeza de que el proyecto sufrirá modificaciones durante su fase de construcción	Existe una <b>muy alta</b> probabilidad que el proyecto sufrirá modificaciones durante su fase de construcción	Existe <b>mediana</b> probabilidad que el proyecto sufrirá modificaciones durante su fase de construcción	Existe una <b>baja</b> probabilidad que el proyecto sufrirá modificaciones durante su fase de construcción	Existe una <b>nula</b> probabilidad que el proyecto sufrirá modificaciones durante su fase de construcción
P24	Financiamiento según lo planificado	Existe una <b>muy baja</b> probabilidad que el proyecto sea financiado por el sector privado según lo previsto a la fecha de adjudicación	Existe una <b>baja</b> probabilidad que el proyecto sea financiado por el sector privado según lo previsto a la fecha de adjudicación	Existe <b>mediana</b> probabilidad que el proyecto sea financiado por el sector privado según lo previsto a la fecha de adjudicación	Existe una <b>alta</b> probabilidad que el proyecto será financiado por el sector privado según lo previsto a la fecha de adjudicación	Existe una <b>total</b> certeza que el proyecto será financiado por el sector privado según lo previsto a la fecha de adjudicación
P25	Transparencia en procesos de licitación	<b>No</b> existe en lo absoluto, certeza que los procesos de licitación serán manejados con gran transparencia antes, durante y después de su licitación	Existe <b>muy poca</b> certeza que los procesos de licitación serán manejados con gran transparencia antes, durante y después de su licitación	Existe <b>mediana</b> certeza que los procesos de licitación serán manejados con gran transparencia antes, durante y después de su licitación	Existe una <b>alta</b> certeza que los procesos de licitación serán manejados con gran transparencia antes, durante y después de su licitación	Existe <b>total</b> certeza que los procesos de licitación serán manejados con gran transparencia antes, durante y después de su licitación
P26	Promoción y participación de empresas internacionales	Hay <b>nula</b> convicción que se promoverá ampliamente la participación de empresas	Hay una <b>baja</b> convicción que se promoverá ampliamente la participación de empresas	Hay <b>mediana</b> convicción que se promoverá ampliamente la participación de empresas	Hay una <b>alta</b> convicción que se promoverá ampliamente la participación de	Hay <b>total</b> convicción que se promoverá ampliamente la participación de empresas

Descripción de las variables		Nivel de percepción				
		Poner nota 1 si:	Poner nota 2 si:	Poner nota 3 si:	Poner nota 4 si:	Poner nota 5 si:
		internacionales en la licitación del proyecto	internacionales en la licitación del proyecto	internacionales en la licitación del proyecto	empresas internacionales en la licitación del proyecto	internacionales en la licitación del proyecto
P27	Disponibilidad de recursos financieros de la entidad ejecutora	A la fecha, la entidad ejecutora <b>no</b> cuenta con recurso financiero para llevar adelante las etapas posteriores relacionadas con el desarrollo de los estudios de pre factibilidad y factibilidad	A la fecha, la entidad ejecutora cuenta con <b>pocos</b> recursos financieros para llevar adelante las etapas posteriores relacionadas con el desarrollo de los estudios de pre factibilidad y factibilidad (menos del 50%)	A la fecha, la entidad ejecutora cuenta con <b>algunos</b> recursos financieros (alrededor del 50%) para llevar adelante las etapas posteriores relacionadas con el desarrollo de los estudios de pre factibilidad y factibilidad	A la fecha la entidad ejecutora cuenta con <b>la mayoría</b> de los recursos financieros para llevar adelante las etapas posteriores relacionadas con el desarrollo de los estudios de pre factibilidad y factibilidad (más del 50% pero menos del 100%)	A la fecha, la entidad ejecutora cuenta con la <b>totalidad</b> de los recursos financieros para llevar adelante las etapas posteriores relacionadas con el desarrollo de los estudios de pre factibilidad y factibilidad
P28	Clima de inversión y condiciones macroeconómicas	El clima de inversión y las condiciones macroeconómicas del país son <b>altamente desfavorables</b>	El clima de inversión y las condiciones macroeconómicas del país son <b>desfavorables</b>	El clima de inversión y las condiciones macroeconómicas del país son <b>medianas</b> (ni favorables ni desfavorables)	El clima de inversión y las condiciones macroeconómicas del país son <b>favorables</b>	El clima de inversión y condiciones macroeconómicas del país son <b>altamente favorables</b>
P29	Disponibilidad de recursos humanos y organización	La entidad ejecutora <b>no</b> cuenta con recursos humanos ni capacidad organizativa adecuada para desarrollar proyectos de Asociación Pública Privada	La entidad ejecutora cuenta con <b>pocos</b> recursos humanos, así como capacidad organizativa adecuada para desarrollar proyectos de Asociación Pública Privada	La entidad ejecutora cuenta con <b>algunos</b> recursos humanos, así como capacidad organizativa para desarrollar proyectos de Asociación Pública Privada	La entidad ejecutora cuenta con la <b>mayoría</b> de los recursos humanos y capacidad organizativa para desarrollar proyectos de Asociación Pública Privada	La entidad ejecutora cuenta con la <b>totalidad</b> de los recursos humanos y capacidad organizativa para desarrollar proyectos de Asociación Pública Privada
P30	Valoración y cuantificación de riesgos a mitigar	La entidad ejecutora <b>no</b> tiene identificados, cuantificados, ni valorados ninguno de los riesgos posibles de mitigar	La entidad ejecutora tiene identificados, cuantificados y valorados <b>muy pocos</b> riesgos posibles de mitigar	La entidad ejecutora tiene identificados, cuantificados y valorados <b>algunos</b> de los riesgos posibles de mitigar	La entidad ejecutora tiene identificados, cuantificados y valorados la <b>mayoría</b> de los riesgos posibles de mitigar	La entidad ejecutora tiene <b>totalmente</b> definidos, cuantificados y valorados los riesgos posibles de mitigar

Con base en los resultados presentados en la tabla anterior, mismos que se reportaron en la planilla de Excel a partir de las valoraciones consensuadas de los asistentes al taller para cada una de las preguntas, se obtuvo el siguiente Índice de Elegibilidad:

**Figura 2.1** Índice de Elegibilidad del “Nuevo Acuario Mazatlán”



Fuente: Modelo Excel del IEAPP, SHCP.

De la figura anterior se observa que el Índice de Elegibilidad del proyecto “Nuevo Acuario Mazatlán” resulta tener un valor de \_\_\_\_\_, lo cual significa que es conveniente usar un esquema de APP para su realización, según lo referido en la tabla 1.3 y los Lineamientos.

De los ponderadores directos del IEAPP, el factor con una menor calificación fue el que concierne a la evaluación de los aspectos macroeconómicos inmersos en el desarrollo del proyecto, así como la presencia de involucrados que pudieran poner el proyecto en riesgo por su rechazo al mismo, desde su formulación hasta su puesta en operación, sin embargo, no son factores críticos que invaliden la viabilidad de la APP, por estar por arriba del valor mínimo de 3.0.

Por su parte, los factores de Complejidad y Competencia son los mejores evaluados, con lo cual se puede decir que tanto las condiciones técnicas que caracterizan al proyecto como el contexto en el que se puede competir son las adecuadas para que el proyecto sea desarrollado como una APP.

## 2.3 Justificación de las respuestas a las preguntas del IEAPP

En esta sección se presenta la justificación de las decisiones adoptadas por el grupo de trabajo que participó en el Taller de Índice de Elegibilidad del “Nuevo Acuario Mazatlán”, en donde se presenta un resumen de las razones por las cuales los asistentes asignaron el valor específico a cada una de las 30 variables en estudio que conforman el IEAPP.

**Pregunta 1.** Relación del proyecto con el plan estratégico de gobierno de mediano o largo plazo.

Al respecto, los participantes coincidieron plenamente en la calificación otorgada de \_\_\_ e indicar que *El proyecto forma parte integral y explícita del plan de gobierno de mediano/largo plazo. El Plan Estatal de Desarrollo 2017 - 2021* está elaborado en concordancia con el **Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018**, por los que sus objetivos están alineados con el mismo.

Este proyecto se encuentra alineado con los Ejes Estratégicos planteados por el Gobierno del Estado de Sinaloa, establecidos en su **Plan Estatal de Desarrollo 2017 – 2021**, en particular con el Eje Estratégico 1; Desarrollo Económico, Tema 2; Turismo Transversal, Futuro Estratégico del Desarrollo, mediante el aumento en la calidad de los servicios turísticos en los destinos, buscando y promoviendo esquemas de incentivos para atraer inversiones privadas e impulsando el crecimiento de la inversión en infraestructura turística.

Además, como se señaló en la sección 1.5 de este documento el proyecto está plenamente alineado a los planes y programas de mediano plazo, e incluso el Plan Estatal de Desarrollo 2017 -2021, en su Estrategia 1.3 que refiere “Mejorar el posicionamiento y promoción turística de la entidad” señala de manera explícita en su línea de acción 1.3.7 *Impulsar la construcción del Parque Central de Mazatlán y Nuevo Acuario*.

Además, se encuentra alineado al **Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018**: En el objetivo 4.11., donde se plantea aprovechar el potencial turístico de México para generar una mayor derrama económica en el país. En concreto, el proyecto se alinea con la estrategia 4.11.1 que es “Impulsar el ordenamiento de la oferta y elevar la competitividad del sector turístico”. También se encuentra alineado al **Plan Sectorial de Turismo 2013 – 2018**, ya que promueve e impulsa el desarrollo turístico del territorio, objetivo primordial del Plan.

**Pregunta 2.** Relación del proyecto con la estrategia sectorial de desarrollo específica

De la misma manera que para el caso anterior, la respuesta de los asistentes fue unánime con una calificación de \_\_\_ coincidiendo en el hecho de que el proyecto forma parte integral y explícita de la estrategia sectorial; pues con el mismo se pretende dar cumplimiento al Programa del Sector Turismo 2013-2018, el cual expresa: “La Secretaría [SECTUR] trabaja de manera coordinada con los tres órdenes de gobierno, con el fin de promover e impulsar el desarrollo turístico del territorio; de igual forma, colabora con las demás dependencias y entidades de la Administración Pública Federal para impulsar acciones comunes que beneficien al sector, a través de programas y actividades vinculadas con la Política Nacional Turística”.

Además de coincidir directamente con el objetivo de la Secretaría de Turismo del Estado de trabajar en el fomento del desarrollo turístico de Sinaloa, consolidando esta actividad mediante la diversificación de sus mercados y productos a través de la promoción de los atractivos turísticos para posicionar al estado como una región que ofrece servicios de calidad al turista nacional e internacional.

El proyecto, además se encuentra alineado con los Ejes Estratégicos planteados por el Gobierno del Estado de Sinaloa, establecidos en su Plan Estatal de Desarrollo 2017 – 2021, de acuerdo con lo siguiente:

- Eje Estratégico 1 Desarrollo Económico, Tema 2 Turismo Transversal, Futuro Estratégico del Desarrollo, Estrategia 1.2 Elevar la calidad de los servicios turísticos en los destinos, en las siguientes Líneas de Acción.
- Línea de Acción 1.2.1 Buscar y promover esquemas de incentivos para atraer inversiones privadas.
- Línea de Acción 1.2.5 Impulsar el incremento de inversión pública en infraestructura turística.

El Proyecto del nuevo Acuario de Mazatlán, se encuentra alineado con el Plan Municipal de Desarrollo de Mazatlán 2017 – 2018 en los siguientes Ejes:

- ✓ Eje Estratégico 2, denominado “un solo Mazatlán Sustentable” dentro del Componente para el Desarrollo “Acuario de Mazatlán” en los siguientes Programas y objetivos:

- Programa de Atención a Visitantes, en el objetivo de “Promover e incrementar la afluencia de visitantes al Acuario Mazatlán”.
  - Programas de Educación, dentro del objetivo: “Promover el cuidado y protección del medio ambiente, mediante la atención a grupos de estudiantes de Educación Básica que programan su visita al Acuario Mazatlán durante el ciclo escolar”.
  - Programa de Investigación y Conservación, en el objetivo de: “Brindar atención permanente e integral a la fauna silvestre y varamientos marítimos, con acciones de revisión médica, tratamiento y liberación de especies en zonas protegidas” y el de “Emprender acciones de protección a favor de las Tortugas Golfinas (*Lepidochelys olivacea*) que incluye la colecta de nidos, su traslado a sala de incubación para la posterior liberación de crías “.
- ✓ Eje Estratégico 3, denominado “Un solo Mazatlán Competitivo” dentro del Componente 2, fomento y promoción Turística en los siguientes Objetivos y Estrategias:
- Objetivo 2 “Consolidar a Mazatlán como un destino turístico cultural y de playa de excelencia a nivel nacional e internacional”, en la Estrategia 2.1 y la Línea de acción 2.1.5 “Impulsar la diversificación de ofertas de productos turísticos para visitantes y habitantes del municipio” y 2.1.6 “Promover la mejora en infraestructura turística”

### **Pregunta 3. Tamaño del proyecto o grupo de proyectos**

Se otorgó una respuesta de nivel \_\_\_\_ indicando que el proyecto en su conjunto alcanza a una inversión entre USD 20 y USD 100 millones. Como se mencionó en la sección 1.3, el monto de inversión del proyecto es de \$\_\_\_\_\_ IVA Incluido.

Se trata sin duda de uno de los proyectos más representativos y ambiciosos en materia turística y cultural de los que se tiene registro no solo en el Estado si no en el país, un Acuario de clase mundial que además de competir en calidad de exhibiciones con algunos de los mejores internacionalmente, fungirá como centro de investigación y conservación, velando no solo por mejorar la imagen del estado o por aumentar la derrama económica en Mazatlán sino por perpetuar un legado para las futuras generaciones de Mexicanas y Mexicanos.



#### **Pregunta 4. Localización del proyecto**

Al respecto, los participantes señalaron que, si bien el proyecto no se ubica físicamente en una zona caracterizada por situaciones de marginación extrema, si se localiza cercano a zonas marginadas y su área de influencia es tal que permite generar sinergia de manera indirecta en zonas de marginación alta, considerando que de esta manera, el ecosistema económico y social generado por el proyecto puede beneficiar de manera directa al municipio de Mazatlán y, en general al estado de Sinaloa. Por lo anterior, se otorgó una calificación de \_\_\_\_.

De manera individual, sólo tres participantes discreparon de este valor, uno le asignó un valor de \_\_\_\_ (es decir, el proyecto más bien se ubica algo lejos de zonas marginadas) y los otros dos casos consideraron que el valor debiera ser de \_\_\_\_, es decir, ubicando al proyecto en una situación media de influencia para zonas marginadas.

#### **Pregunta 5. Innovaciones institucionales**

De manera unánime los asistentes consideraron que el proyecto genera innovaciones institucionales y existe total capacidad institucional para adaptarse a ellas y por ello se le asignó una calificación de \_\_\_\_.

Lo anterior con la convicción de que la implementación de proyectos APP a nivel nacional ha demostrado la capacidad de generar una sinergia de la cual la población es la más beneficiada, sobre todo en lo referente a los procesos de planeación de infraestructura y administración de proyectos y de recursos que bajo esquemas tradicionales sería muy difícil concretar. En este mismo sentido, se señaló que el Gobierno del Estado de Sinaloa seguramente se verá beneficiado con ese tipo de innovaciones institucionales.

#### **Pregunta 6. Complejidad del diseño**

Al respecto, los asistentes asignaron una calificación de \_\_\_\_ pues consideraron que el proyecto tiene mediano grado de complejidad en sus especificaciones técnicas, de ingeniería (arquitectura), ambientales y de niveles de servicio; ya que Sinaloa, en particular, tiene capacidades y experiencia en el sector lo que hace relativamente más sencilla la conceptualización de un proyecto de esta naturaleza gracias al *know how* que se tiene a partir del acuario existente, sin embargo debido a su envergadura, el proyecto tiene especificaciones que



deben ser cuidadas y atendidas, sobre todo en aspectos de diseño, es importante mencionar que en este proyecto se pretende realizar una integración total de los espacios a construir con el medio natural por lo que cuidar el impacto ambiental del proyecto es fundamental.

**Pregunta 7.** Experiencia previa y de mejores prácticas a nivel nacional

Los participantes señalaron que la Secretaría de Obras Públicas tiene experiencia en la ejecución de obras de infraestructura de gran tamaño y la Entidad a través del municipio cuenta con bastante experiencia en la administración, operación y mantenimiento de un Acuario como el que se tiene actualmente, así como de mejores prácticas para el desarrollo del proyecto pues el Acuario actual es operado de manera satisfactoria por el municipio de Mazatlán y se comenta que incluso se ha recomendado ampliamente conservar a la plantilla completa del acuario para la operación del mismo pues sus prácticas cumplen con los estándares de calidad establecidos para cualquier acuario, por lo que se calificó con \_\_\_ este reactivo. En relación a la implementación de esquemas APP, en los últimos años en México, se ha demostrado lo conveniente que es hacer infraestructura bajo este esquema que brinda certeza jurídica a los actores involucrados y permite al sector público hacerse de infraestructura y servicios que no lograría con los mismos tiempos de entrega y calidad en comparación a llevarlo en solitario. Debido justamente a que ha sido tan exitoso, la demanda de este tipo de esquemas está en aumento y por lo tanto la experiencia de su ejecución también. Sólo un asistente consideró que la calificación debería ser \_\_\_.

**Pregunta 8.** Probabilidad de rechazo de los involucrados

Esta pregunta se calificó con un valor de \_\_\_ en términos grupales (sólo un asistente consideró que debería tener valor de \_\_\_), porque desde su perspectiva se estima que hay escasa probabilidad de rechazo por parte de los actores involucrados en el proyecto.

Al respecto se indicó que, aun en el remoto caso de haber involucrados que manifiesten una postura de rechazo, se identifica de manera clara la posibilidad de que hacer acuerdos y lograr que se puedan conciliar intereses. Para evitar estas situaciones en la minuta de este taller se manifestó la conveniencia de llevar a cabo una comunicación y socialización del proyecto de manera asertiva y conveniente, exponiendo las bondades del proyecto en materia de

conservación ambiental e investigación, haciendo patente el enorme beneficio que representa contar con un Acuario de las características del presentado en el proyecto, siempre buscando generar una imagen positiva, particularmente enfocada a la población local, quienes son los primeros interesados y dando bases solidas para que cualquier particular interesado en el medio ambiente quede satisfecho.

Aunado a lo anterior, a fin de evitar un conflicto laboral y cuidando los intereses de la población, los asistentes coincidieron en que sería conveniente contemplar a los trabajadores del actual acuario en la posible alianza estratégica que se desarrolle con un inversionista proveedor, además de considerar la situación jurídica del organismo público descentralizado que opera el Acuario de Mazatlán.

**Pregunta 9.** Número de agentes involucrados

Al igual que en el reactivo anterior, la calificación general y coincidente por todos los asistentes, fue de \_\_\_ pues es claro que existe un gran número de agentes involucrados, la opinión generalizada es que es necesario, posible y fundamental lograr acuerdos entre dichos actores involucrados pues al tratarse de un proyecto de gran envergadura tiene un importante potencial para generar efectos multiplicadores y potencializar el ambiente adecuado para las condiciones que beneficiarán económica y socialmente a la población, además de encaminar a la Ciudad de Mazatlán a convertirse en el emblemático puerto que tiene el potencial de ser.

**Pregunta 10.** Número de proveedores del servicio

Los participantes coincidieron en que es medianamente probable que exista un amplio número de proveedores que puedan otorgar los servicios para la ejecución del servicio, por lo que la calificación acordada para este reactivo fue de \_\_\_\_; pues al analizar los tipos de bienes y servicios que se requerirían para operar el acuario de manera general , se llegó a la conclusión de que si bien existen empresas proveedoras de estos servicios a nivel internacional, en México el mercado se reduce un poco más. Si se compara el tipo de servicios del “Nuevo Acuario Mazatlán” con respecto a los servicios implementados en otros de tipo APP (carreteras, edificios de gobierno, agua potable y saneamiento), es posible determinar que este proyecto cuenta con sus retos en materia de proveedores pues el número es limitado.

Sólo dos asistentes opinaron diferente, al evaluar el cuestionario de manera individual, uno lo califica con valor de \_\_\_\_ (es poco probable que existan proveedores) pero otro, por el contrario, lo evalúa en \_\_\_\_ (es probable que si existan).

**Pregunta 11.** Atractividad para el sector privado

El proyecto se consideró atractivo tanto para inversionistas como para instituciones financieras, por ello se calificó con un valor de \_\_\_\_\_. Sólo hubo un asistente que le otorgó la calificación de \_\_\_\_\_.

Al respecto, se hizo notar que en el modelo financiero del proyecto la Tasa Interna de Retorno del inversionista en términos reales se encuentra alrededor de los 8 puntos porcentuales, lo cual es un indicador razonable para considerar la propuesta como rentable y que el proyecto sea atractivo. Aunado a ello, es importante considerar que existe la posibilidad de obtener ingresos de terceras fuentes, con lo cual es posible acelerar la recuperación de la inversión y que además ya se cuenta con una demanda probada (Acuario de Mazatlán) que sirve como base para proyectar distintos escenarios.

Se hizo énfasis en el hecho de que es conveniente revisar a fondo los estudios de estructuración, que reflejen las condiciones que debe atender las fortalezas del Proyecto, pero en especial tomar en cuenta los riesgos inherentes resultantes del taller de riesgos del proyecto en estudio, mismo que se realizó el 26 de enero de 2018.

**Pregunta 12.** Configuración monopólica

A este reactivo se le otorgó un valor grupal de \_\_\_\_ porque en definitiva se percibe que el proyecto no genera ninguna configuración monopólica donde se implementa; excepto por dos opiniones individuales en el que se califican con valores de \_\_\_\_ y \_\_\_\_\_. En términos generales no hubo más opiniones al respecto pues con a través de un esquema de APP es muy poco probable que exista un impacto en la estructura de mercado que provoque alguna desviación de mercado, además, aunque es el único Acuario de su tipo en la zona lo que se pretende es lo contrario a generar un monopolio en materia turística; lo que se pretende es de hecho fomentar el consumo en todo el sector turismo en Mazatlán.

---

**Pregunta 13.** Generación de competencia en la licitación

En una postura conservadora, los asistentes coincidieron plenamente en otorgarle a esta pregunta un valor de \_\_\_ pues consideran que el proyecto generará suficiente competencia durante el proceso de licitación. Esto basándose en la experiencia previa que se tiene en procesos de este tipo, que aunque han sido en rubros distintos son un buen marco de referencia para esperar una participación activa.

Por otro lado, el hecho de que sea un proyecto tan innovador y con tal potencial transformador lo hace muy atractivo para el sector privado, brindando suficiente certeza de participación en el proceso.

**Pregunta 14.** Uso intensivo de tecnologías específicas

El proyecto es muy poco intensivo en tecnologías que pueden enfrentar rápidos cambios, por ello los participantes coincidieron de manera unánime en otorgar un valor de \_\_\_\_. Está reflexión parte de la reflexión comparativa con otro tipo de proyectos como hospitales en donde el uso de equipo tecnológico especializado genera una rotación tecnológica alta y una necesidad constante de actualización, situación que no se presenta en el Acuario por las características del equipo empleado; además se consideró conveniente que el instrumento jurídico a largo plazo incluya un proceso programado de sustitución de equipos, de manera que la evolución de la tecnología no genere conflictos a futuro entre las partes.

**Pregunta 15.** Participación de empresas

Esta pregunta obtuvo un valor de \_\_\_ por el hecho de que se estima con total certeza que el proyecto tendrá una participación importante de empresas de ingeniería y construcción nacional. El proyecto cuenta con elementos suficientes que lo hacen ver como una apuesta rentable, además de ser por sí mismo un proyecto icónico no solo para el Estado si no a nivel nacional, bondades que permitirán hacerlo atractivo a los posibles licitantes y considerando que en México existe un importante número de empresas de ingeniería y construcción con amplia experiencia y capacidad para llevar a término un proyecto de esta naturaleza.

### **Pregunta 16. Transferencia de tecnología**

Los asistentes consideraron que con la ejecución del proyecto se permitirá una dinámica de transferencia de tecnología extranjera a empresas nacionales, a través de acuerdos en el que la organización o empresa generadora otorga sus derechos de uso de la tecnología a los involucrados en el proyecto, en este caso a la o las entidades operadoras del Acuario, por ello se puede evaluar con una calificación de \_\_\_\_.

El proceso de la transferencia tecnológica se daría a través de los siguientes pasos: 1. Investigación. En el uso y manejo de las especies pues expertos estarán a cargo de ello capacitando a los operadores locales. 2. Evaluación. Este proceso de evaluación puede conducir a una ampliación o perfeccionamiento de las prácticas y guiará nuestra estrategia de transferencia. 3. Protección. Es importante proteger los procesos y las mejoras que se den dentro del acuario. 4. Cesiones y acuerdos. Con empresas e instituciones gubernamentales y educativas que garanticen la transferencia de tecnología.

Desde la perspectiva de quienes participaron se considera que producto de las técnicas de construcción, diseño, operación y mantenimiento se pueden obtener importantes conocimientos de desarrolladores expertos, nacionales e internacionales, generando una dinámica de transferencia que permitan hacer del Nuevo Acuario Mazatlán un proyecto ejemplo a nivel nacional.

### **Pregunta 17. Grado de avance expediente técnico y estudios**

Esta pregunta fue evaluada con un valor de \_\_\_\_, pues se comentó que el Gobierno del Estado ha sumado esfuerzos con el municipio de Mazatlán para contar con un alto grado de avance en la preparación del expediente técnico, que incluye la disponibilidad del predio, se cuenta con los estudios de impacto ambiental; existe un proyecto ejecutivo del más alto nivel diseñado por una empresa internacional reconocida, así como un análisis de factibilidad financiera; un estudio Costo – Beneficio con registro en la SHCP, un modelo financiero, un análisis de riesgos.

### **Pregunta 18. Líder del proyecto**

Esta pregunta, por consenso, tuvo una respuesta con valor de \_\_\_\_ pues el Gobierno del Estado de Sinaloa, como se mencionó con anterioridad, es el principal promotor para impulsar este proyecto convencido de que su inversión

generará mayores beneficios económicos y sociales para la población. El liderazgo ha sido bastante efectivo pues hasta el momento se ha cumplido en tiempo y forma con todo lo requerido ante las diferentes dependencias para estructurar el proyecto, se han conseguido ya algunos apoyos federales por parte del Banco Nacional de Obras (BANOBRAS) y de la Secretaría de Turismo a través de su Programa de Desarrollo Regional Turístico Sustentable y Pueblos Mágicos (PRODERMAGICO), mismo en el que los requerimientos han sido atendidos en tiempo y forma. Es importante mencionar que, aunado a lo anterior, se ha establecido un canal de comunicación sólido y continuo con la SHCP a fin de complementar los expedientes y gestiones requeridas para concretar el proyecto.

### **Pregunta 19. Solidez del marco institucional**

La Ley de APP's brinda un marco institucional sólido y de certeza jurídica para todos los actores involucrados, que permite y fomenta la total coordinación entre la entidad contratante y las dependencias involucradas, por ello se obtuvo una calificación de \_\_\_; sólo un asistente opinó que el valor asignado a esta pregunta es de \_\_\_; sin embargo, los participantes concluyeron que el marco institucional vigente en los tres niveles de gobierno, así como el marco regulatorio que permite la participación de la iniciativa privada en la provisión de servicios públicos permite una coordinación que se prevé eficiente entre las distintas dependencias del sector público. El proyecto se realizará a través del esquema de APP Federal por lo que se debe apegar a la Ley APP Federal, además el Gobierno Estatal ha trabajado a marchas forzadas para crear un marco institucional sólido que garantice la operación y puesta en marcha del proyecto a través de la coordinación integral con el Gobierno Municipal, los consultores expertos, la iniciativa privada.

Desde el 2013 el Estado cuenta con la Ley de Contratos de Colaboración Público Privada para el Estado de Sinaloa y con el Reglamento de la Ley de Contratos de Colaboración Público Privada para el Estado de Sinaloa, donde se establece la reglamentación de este tipo de Proyectos, la creación de comités de análisis y evaluación de los mismos, de la preparación de los proyectos, de las autorizaciones, de los concursos y contratos, así pues si bien el proyecto se regirá bajo la Ley federal de asociaciones público privadas, el estado tiene garantizado un marco institucional sólido para la ejecución del mismo.

Además, el Gobierno del Estado de Sinaloa, a través de la Secretaría de Administración y Finanzas (SAF) y de la Secretaría de Obras Públicas (SOP), cuenta con la estructura orgánica y el marco institucional suficiente y adecuado para la planeación, evaluación y programación, aprobación, contratación, ejecución y puesta en marcha de un proyecto de Colaboración Público-Privada, considerando lo siguiente:

#### Planeación

En esta etapa, el proyecto inicia con la generación de la idea, la cual debe cumplir en principio con el perfil de proyectos establecido por los artículos 2 y 3 de la Ley de Contratos de Colaboración Público-Privada del Estado de Sinaloa. Para la gestación de esta idea puede participar cualquier área de la administración pública central o descentralizada del Gobierno del Estado, pero tiene una especial participación, la Dirección de Financiamiento y Fideicomisos y la Dirección de Inversiones, ambas adscritas a la SAF, ya que son las facultadas para la evaluación de los proyectos de inversión y determinan la capacidad de pago del Gobierno del Estado, relacionado con los compromisos de largo plazo, de conformidad con sus atribuciones establecidas en el Reglamento Interno de la Secretaría de Administración y Finanzas, en los artículos 40 y 36 respectivamente.

#### Evaluación y Programación.

Para esta etapa, la Ley de Contratos de Colaboración Público-Privada del Estado, establece una serie de requisitos y estudios de carácter técnico, legal, financiero, ambiental y social para determinar la viabilidad de los proyectos, conforme al artículo 27 de la Ley. Una vez realizados los estudios de viabilidad necesarios, estos serán sometidos para su opinión al Comité de Análisis y Evaluación de los Proyectos de Colaboración Público Privada del Estado, el cual de conformidad con los artículos 17 y 18 de la Ley, se integra por un representante de la Secretaría de Administración y Finanzas, otro de la Secretaría de Desarrollo Económico, otro de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas y uno más de la Coordinación de Proyectos Estratégicos, en dicho comité, también participan con voz pero sin voto, un representante de la Unidad de Transparencia, otro de la entidad contratante y el Subsecretario de Asuntos Jurídicos.



Una vez analizado el proyecto por parte del Comité, pasará para su aprobación a la Secretaría de Administración y Finanzas, quien a su vez lo remitirá a la Secretaría General de Gobierno para la elaboración y presentación de la iniciativa correspondiente ante el Congreso del Estado, el cual, considerando lo establecido en la Constitución Política del Estado, la Ley de Proyectos de Colaboración Público Privada y la Ley de Disciplina Financiera para Estados y Municipios, determinará si resulta procedente su aprobación.

#### Ejecución y puesta en marcha

En esta etapa del Proyecto, interviene además de la Unidad Contratante la Unidad de Transparencia, quien participa en todas las etapas del procedimiento de concurso, garantizando la legalidad, imparcialidad y transparencia de la contratación.

Para la puesta en marcha del Proyecto, además del apoyo externo de la Gerencia Técnica, que es la figura contractual encargada de la supervisión en este punto, la Contratante asigna a un representante que hace las veces de Residente en la etapa de construcción y supervisor en la etapa de operación del Proyecto, además, se cuenta con el apoyo y asesoría técnica de la Secretaría de Obras Públicas, a través de la Dirección de Supervisión, la cual cuenta con las facultades necesarias para apoyar a la Contratante en la supervisión y seguimiento a los avances físicos y financieros del Proyecto, de conformidad con lo establecido en el artículo 20 del Reglamento Interior de la Secretaría de Obras Públicas, el cual dispone lo siguiente.

Artículo 20.- Corresponde a la Dirección de Supervisión el ejercicio de las siguientes atribuciones:

- I. Organizar, coordinar, supervisar, ordenar y orientar las acciones de las áreas administrativas a su cargo;
- II. Supervisar las obras en ejecución, controlando calidad, tiempo, procedimientos constructivos y costos;
- III. Apoyar a la Dirección de Estudios y Proyectos con datos de campo para nuevas obras, así como con las correcciones correspondientes a las obras en ejecución;



- 
- IV. Resolver problemas técnicos en coordinación con la Dirección de Estudios y Proyectos;
  - V. Formular y avalar las estimaciones de las obras de contratistas o por administración y resolver en campo los ajustes;
  - VI . Realizar pruebas de laboratorio para verificar compactaciones, capacidad de carga, calidad de material, entre otros, proponiendo las soluciones para su estudio y autorización en su caso;
  - VII . Elaborar informes periódicos de las obras en proceso a sus superiores;
  - VIII . Revisar las estimaciones, números generadores, presupuestos de organismos o entidades externas en apoyo a las obras en ejecución;
  - IX. Supervisar las vías de comunicación en el Estado, donde se realice cualquier tipo de trabajo;
  - X. Verificar el cumplimiento de las especificaciones de proyectos y las normativas en la ejecución de las diferentes obras;
  - XI. Formular los avances físicos observados en campo y llevar registro de los mismos a nivel de conceptos, obras y programas;
  - XII. Detectar problemas que se presenten en la ejecución de los programas y proponer soluciones;
  - XIII. Apoyar en campo los trabajos de programación, promoción y construcción de la obra pública;
  - XIV. Verificar físicamente, la veracidad de los avances expresados en estimaciones;
  - XV. Realizar la recepción y entrega de obra ejecutada, por administración o contratista a la dependencia operadora, levantando las actas correspondientes; y,
  - XVI. Las demás que le confieran las leyes, decretos, reglamentos, convenios, acuerdos o que expresamente le encomiende el Gobernador del Estado, el Secretario o el Subsecretario.

## Conclusión

En conclusión aún y cuando el proyecto se haya estructurado bajo la Ley de APP Federal como se menciona al inicio de esta pregunta, de acuerdo al cuerpo normativo y orgánico del Gobierno del Estado de Sinaloa, se concluye que su Marco Institucional, es suficiente y adecuado para llevar a cabo un proyecto de Colaboración Público Privada desde su etapa de planeación, evaluación, programación y presupuestación, ejecución y puesta en marcha, ya que existen unidades especializadas en aspectos técnicos, legales y financieros facultadas para intervenir en el desarrollo de dichos proyectos, así como órganos colegiados consultivos de carácter interinstitucional que asesoran y apoyan a las entidades Contratantes, para dichos efectos.

### **Pregunta 20.** Cohesión institucional

Al ser un proyecto con un impacto socio-económico tan alto, es del interés total de los tres niveles de gobierno llevarlo a buen término, en consecuencia es posible caracterizar el nivel de cohesión institucional como muy alto entre la totalidad de las dependencias actoras del sector público, en consecuencia se acordó de manera unánime calificar esta pregunta con un valor de \_\_\_\_.

Es importante recalcar que la alineación de las voluntades de todos los actores permitirá alcanzar importantes consensos.

### **Pregunta 21.** Flexibilidad del contrato

Dado el proceso de maduración actual del proyecto se optó por evaluar esta pregunta con una calificación de \_\_\_\_, pues es posible suponer que habrá pocas cláusulas que le den flexibilidad al contrato para ajustarse a imprevistos y contingencias; sin embargo, conforme se desarrollen los análisis y estudios correspondientes podrían añadirse cláusulas que permitan dar una completa certidumbre tanto al gobierno como al socio inversionista para flexibilizar el contrato donde las características propias del proyecto lo ameriten.

Al respecto, se detectó la inquietud de que es altamente dañino modificar los alcances del contrato, porque puede generar costos no previstos sobre todo en detrimento del gobierno. Cabe mencionar que dos participantes divergieron de la opinión consensuada, uno lo califica con un valor de \_\_\_\_ (menos flexibilidad), pero otro asistente le asignó un valor de \_\_\_\_ a este reactivo (mayor flexibilidad).

### **Pregunta 22.** Cumplimiento del calendario previsto

Los asistentes coincidieron en otorgarle un valor de \_\_\_ a la pregunta relacionada, pues al contemplar la participación de un inversionista desarrollador el interés y expectativa de que el proyecto sea ejecutado dentro del plazo previsto va en beneficio de todas las partes involucradas. En este entendido es innegable que existe un sentimiento generalizado de que las alianzas público – privadas pueden generar sinergias que pueden ser aprovechadas por el sector público, pero que principalmente tienen como objetivo el beneficio de la población. Un asistente incluso calificó con \_\_\_ de manera individual esta pregunta.

Podemos por tanto afirmar de manera generalizada que es la percepción de los asistentes que con la intervención del desarrollador privado se podrían eliminar tiempos muertos y se agilizaría el periodo de construcción en cumplimiento con lo programado, de otro modo esto afectaría considerablemente en la rentabilidad del desarrollador, por lo cual su interés va a ser siempre cumplir con el calendario previsto.

### **Pregunta 23.** Modificaciones durante su fase de construcción

Debido a que cualquier modificación en fase de construcción implica un costo y en este sentido los intereses del desarrollador así como los del promotor se alinean para evitar incurrir en los menos gastos adicionales posibles, existe una baja probabilidad que el proyecto sufra modificaciones durante su fase de construcción, por ello se calificó a este reactivo con valor de \_\_\_; sin embargo, se sugirió que al diseñar el respectivo instrumento jurídico no se permitan modificaciones que no cuenten con una justificación fundamentada y sustentada, además de tener bien identificados los posibles imprevistos que podrían modificar el proyecto para que en una situación de verdadera necesidad, el instrumento para realizar dichas modificaciones sea claro e identificables.

Así pues, se realizó un análisis de riesgos para identificar cuáles son las variables de riesgo relevantes del proyecto en términos de impacto.

### **Pregunta 24.** Financiamiento según lo planificado

Existe una total certeza que el proyecto será financiado por el sector privado según lo previsto a la fecha de adjudicación. Tal como se ha comentado en

diversas ocasiones en el transcurso del taller: se han realizado análisis, estudios y gestiones que perfilan al proyecto como un producto atractivo para la inversión privada. Se tiene una demanda probada e histórica con el actual Acuario, el cual será modernizado y con mayores atractivos, con lo cual es probable que el nuevo producto fortalezca y consolide a la demanda turística en el estado. También se tienen acuerdos con Banobras y SECTUR a través del PRODERMAGICO para financiar el proyecto, y la atractividad de este en términos de rentabilidad hace que el proyecto pueda ser fondeado con buenas condiciones financieras por cualquier institución bancaria.

En consecuencia, los participantes manifestaron estar convencidos de que el proyecto cuenta con una alta probabilidad de que se cumpla con el financiamiento en los tiempos previstos, por lo que se le otorga una calificación grupal de \_\_\_ a esta pregunta.

**Pregunta 25.** Transparencia en procesos de licitación

La calificación a este reactivo por unanimidad es de \_\_\_, pues existe total certeza que los procesos de licitación serán manejados con gran transparencia antes, durante y después de llevarse a cabo. La legislación y la normatividad exigen procesos transparentes y son indispensables para que las señales a los inversionistas sean las adecuadas, además de que un proyecto tan icónico como es éste debe ser llevado con total transparencia para garantizar que las condiciones de éxito estarán dadas

En la respectiva minuta se refirió la recomendación de contar con un testigo social en todos los procesos que correspondan a la licitación y puesta en marcha del proyecto.

**Pregunta 26.** Promoción y participación de empresas internacionales

Esta pregunta fue la que mayor divergencia generó en cuanto a opiniones individuales de los asistentes (valores de entre \_\_\_ y \_\_\_, pero no menores a estos, que otorgó un promedio simple de \_\_\_); sin embargo, se calificó en consenso con un valor de \_\_\_ pues hay una alta convicción que se promoverá ampliamente la participación de empresas internacionales en la licitación del proyecto.

Se consideró que conforme avance la maduración del proyecto quedará más claro el perfil de los licitantes, pues si bien se conoce que a nivel nacional las

experiencias son amplias respecto a que la mayoría de las licitaciones de proyectos APP han sido de tipo internacional y mixto y que se permite la participación de consorcios internacionales, también es un hecho que el Acuario sería la primera APP en su giro a nivel nacional y por lo que despertará con seguridad un interés por parte de empresas

**Pregunta 27.** Disponibilidad de recursos financieros de la entidad ejecutora

Se calificó esta pregunta con un valor de \_\_\_\_\_. A la fecha, el Gobierno del Estado de Sinaloa realiza las gestiones correspondientes con el gobierno federal para asegurar su participación en la inversión; se cuenta con la voluntad del municipio de Mazatlán al participar con la concesión del terreno en donde se construirá el “Nuevo Acuario Mazatlán”, y se han erogado recursos a fin de impulsar los estudios conceptuales y de preinversión que le han permitido llegar al Gobierno del Estado hasta la etapa de evaluar la conveniencia de que este proyecto pueda contar con una posible alianza público – privada. Se ha cumplido en tiempo y forma con todas las requisiciones de las dependencias federales para el otorgamiento de los recursos por lo que no existe duda alguna que el Gobierno del Estado de Sinaloa garantice los recursos para su ejecución.

**Pregunta 28.** Clima de inversión y condiciones macroeconómicas

Entre los asistentes se percibe que el clima de inversión y las condiciones macroeconómicas del país son favorables, por ello la calificación otorgada por el grupo es de \_\_\_\_\_. De manera individual, dos participantes divergieron uno calificando esta situación con \_\_\_\_\_ y otro con valor de \_\_\_\_\_.

Sin embargo, aunque se comentó que podría haber otros factores exógenos como inseguridad y rechazo de la población al proyecto, que deberían ser cuidados para que se minimice el riesgo que genere un clima adverso a la inversión y el interés por el proyecto, también se hizo la observación que un proyecto como este puede ayudar justamente a mitigar efectos negativos causados por la inseguridad.

**Pregunta 29.** Disponibilidad de recursos humanos y organización

De manera grupal, los asistentes al taller señalaron estar convencidos de que la entidad ejecutora cuenta con la totalidad de los recursos humanos y capacidad organizativa para desarrollar el Nuevo Acuario Mazatlán bajo un

esquema alternativo de provisión de infraestructura, como son los proyectos de Asociación Pública Privada, ya que cabe hacer mención que se contratara a la mayor parte del personal que actualmente labora en el Acuario existente, el cual ha recibido muy buenos comentarios respecto a su desempeño en el manejo y cuidado de las especies, en la operación y en la administración del mismo, por lo cual con esta acción se daría certeza de la disponibilidad de recursos humanos y la organización. En consecuencia, la calificación obtenida fue de \_\_\_\_.

**Pregunta 30.** Valoración y cuantificación de riesgos a mitigar

Funcionarios de la Secretaría de Administración y Finanzas del Gobierno del Estado comentaron que derivado del taller de evaluación de los riesgos se permitió identificar, cuantificar y valorar la mayoría de los riesgos posibles de mitigar para el Nuevo Acuario Mazatlán; por ello se llegó al consenso de que el proceso de maduración del proyecto se puede caracterizar como avanzado, por lo que se otorgó una calificación de \_\_\_\_ a esta pregunta.

Aunado a lo anterior, con los estudios de preinversión realizados a la fecha se han perfilando los posibles riesgos inherentes. Se acordó asentar en la respectiva minuta que era importante contemplar el riesgo de demanda, toda vez que el proyecto contará con una fuente de ingresos propia.

## CAPÍTULO II CONCLUSIONES

### 3.1 Conclusiones

Los resultados obtenidos en el presente informe permiten concluir que el “Nuevo Acuario Mazatlán” **es elegible** como un proyecto con todo el perfil y el potencial para ser desarrollado mediante una alianza estratégica entre el sector público y la participación de la iniciativa privada para el financiamiento, la construcción, implementación, puesta en marcha, operación, conservación y mantenimiento a largo plazo de este proyecto estratégico a través de un esquema de APP, además de estar plenamente alineado a los planes y programas de mediano plazo de gobierno, ir en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo 2012 – 2018, promover el crecimiento económico y social de Mazatlán así como del Estado de Sinaloa y por tener un Índice de Elegibilidad con valor de \_\_\_\_ en los términos que lo refiere la Sección V de los Lineamientos de la SHCP.

De los ponderadores directos del IEAPP, el factor con una menor calificación fue el que concierne a la evaluación de los aspectos macroeconómicos inmersos en el desarrollo del proyecto, así como la presencia de involucrados que pudieran poner el proyecto en riesgo por su rechazo al mismo, desde su formulación hasta su puesta en operación, sin embargo, no son factores críticos que invaliden la viabilidad de la APP, por estar por arriba del valor mínimo de \_\_\_\_.

Por su parte, los factores de Complejidad y Competencia son los mejores evaluados, con lo cual se puede decir que tanto las condiciones técnicas que caracterizan al proyecto como el contexto en el que se puede competir son las adecuadas para que el proyecto sea desarrollado como una APP.

Lo anterior se sustenta mediante el cumplimiento de la metodología e instrumental propuestos para tal fin y la minuta firmada por quienes asistieron el jueves 25 de enero de 2018 al taller para estructurar el Índice de Elegibilidad de Asociación Público – Privada (IEAPP) del “Nuevo Acuario Mazatlán”, coordinado por la Secretaría de Administración y Finanzas del Gobierno del Estado de Sinaloa. En este taller participaron funcionarios de mando superior tanto del Gobierno del Estado de Sinaloa como del municipio de Mazatlán e

invitados especiales, todos con un amplio conocimiento del proyecto, de las necesidades específicas del Municipio y del estado y en proyectos de tipo APP y con importantes roles en sus diferentes ámbitos para la toma de decisiones.

Los participantes del taller coincidieron en que una alianza público – privada resulta ser atractiva y viable para desarrollar el “Nuevo Acuario Mazatlán”; además, si se toma en cuenta el tipo de producto propuesto, el sector en el que se desarrolla, la magnitud de la inversión y de impacto económico y social previsto, hay un nivel de exigibilidad para estructurar y planear adecuadamente el desarrollo del proyecto a fin de hacer atractiva la participación de la iniciativa privada, en beneficio de la población del Estado de Sinaloa.

Entre los puntos más importantes que se resaltaron en el Taller de Elegibilidad y quedaron asentados en la minuta correspondiente se encuentran los siguientes:

1. Que los objetivos del proyecto coinciden con los ejes rectores del Plan Estatal de Desarrollo, el Plan Nacional de Desarrollo 2012-2018, así como al Plan Sectorial de Turismo.
2. Es conveniente llevar a cabo una comunicación y socialización del proyecto para evitar cualquier rechazo y se genere una imagen positiva del mismo, particularmente ante la población local y cualquier particular interesado en el medio ambiente.
3. Para desarrollar el proyecto es fundamental considerar a los trabajadores del actual acuario y considerar la situación jurídica la cual como se establece en el Decreto de creación Número 236 del Estado de Sinaloa en el Artículo 1, se instituye como un Organismo Público descentralizado de la Administración Municipal, con personalidad jurídica y patrimonio propios que se denomina “Acuario de Mazatlán” y sus actividades como lo establece el artículo 3, tendrán índole de Servicio Público, encomendado a este Organismo. Los bienes que constituyan el patrimonio de aquél se considerarán afectos a dichos servicios.
4. Durante este taller se sugirió revisar el riesgo de demanda y si era 100% tarifable. Por tal motivo, un día después se realizó el taller de riesgos del proyecto el día 26 de enero de 2018, donde se identificó este riesgo



inherente al proyecto y se recomendó la transferencia de este al desarrollador.

5. Por la magnitud y monto del contrato se sugirió contar con un Testigo Social para el proceso licitatorio; el Gobierno del Estado comentó que ya es una práctica común, por lo que se contará con el mismo.
6. Revisar los requisitos para la creación del fideicomiso de administración, operación y pago (previsto para el proyecto).

Aunado a lo anterior es importante mencionar que de manera previa a la elaboración del presente Análisis de Elegibilidad se elaboró un estudio de Rentabilidad Social y Económica, en cumplimiento de lo que establecen los lineamientos de la SHCP para tal fin. Los resultados obtenidos en dicho estudio permiten concluir, ante supuestos razonables que el “Nuevo Acuario Mazatlán”, es socioeconómicamente rentable, considerando que generaría un beneficio neto social de \$\_\_\_\_\_ a valor presente, con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del \_\_\_\_% y una Tasa de Rentabilidad Inmediata (TRI) de \_\_\_\_%, con lo cual se recomienda llevar a cabo este proyecto, tal como lo refieren sus indicadores de rentabilidad social.

Con base en todo lo antes señalado y al resto de los estudios realizados se puede concluir que es viable la estructuración de este proyecto bajo un esquema de Asociación Público-Privado (APP).