



## **PRIMER ENCUENTRO TÉCNICO SOBRE LA ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS DE ASOCIACIÓN PÚBLICO-PRIVADA**

**“Experiencia de México: el Modelo PPS bajo un enfoque de  
diseño y regulación institucional”**

**Gabriela Quesada Lastiri**

Mar, Quesada, Consultores

**19 y 20 de febrero de 2009**

**México, Distrito Federal.**

# Los 10 pecados de un Programa PPS

1. Tenemos Prisa

2. No tengo presupuesto, mejor hago PPS

3. El Subdirector es muy bueno, seguro puede hacer PPS también

4. El Subdirector es experto en obra pública, seguro los PPS son muy parecidos

5. El Subdirector está muy ocupado, mejor pongo a mi cuate

6. Nosotros podemos solos, ¿Asesores? ¿Para qué? Son muy caros

7. ¿Para qué preguntar al mercado? Es una decisión política

8. Ya le pregunté al mercado, y de todas maneras no puedo consolidar la licitación

9. El PPS resuelve todo

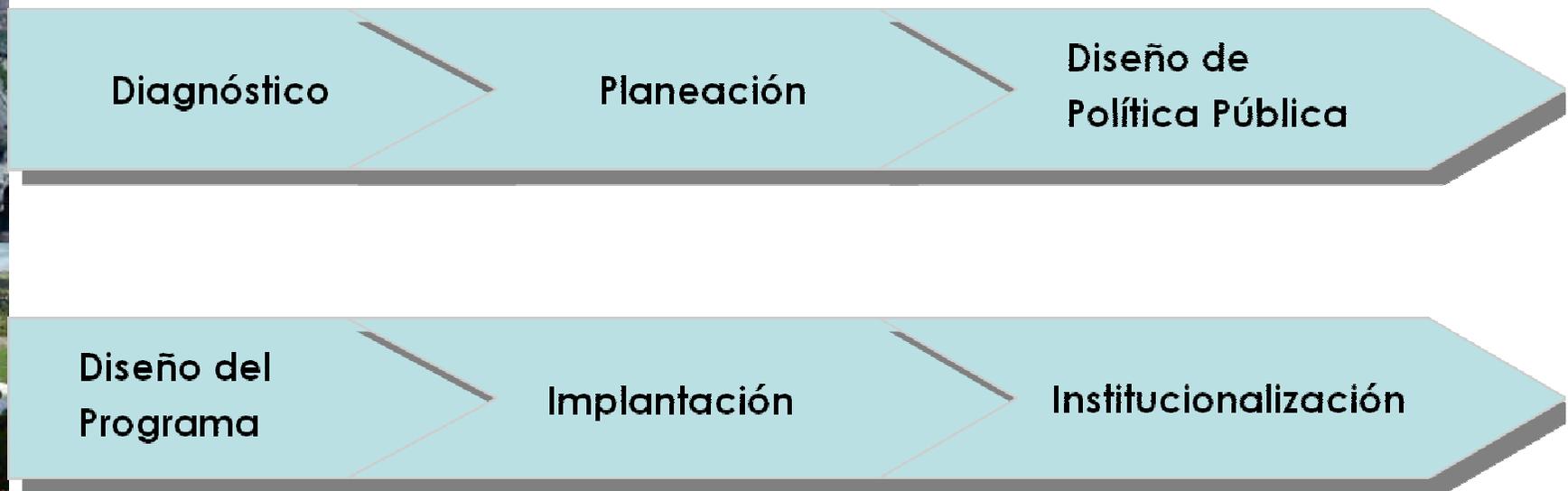
10. Ya firmé el contrato; El PPS va a funcionar solito



# 1. Tenemos Prisa

- Cuando no se consolida una estructura PPS, se pierde la organización del proceso
- Es importante darse el tiempo necesario para hacer la planeación adecuada

## Experiencia Gobierno Federal



# 1. Tenemos Prisa

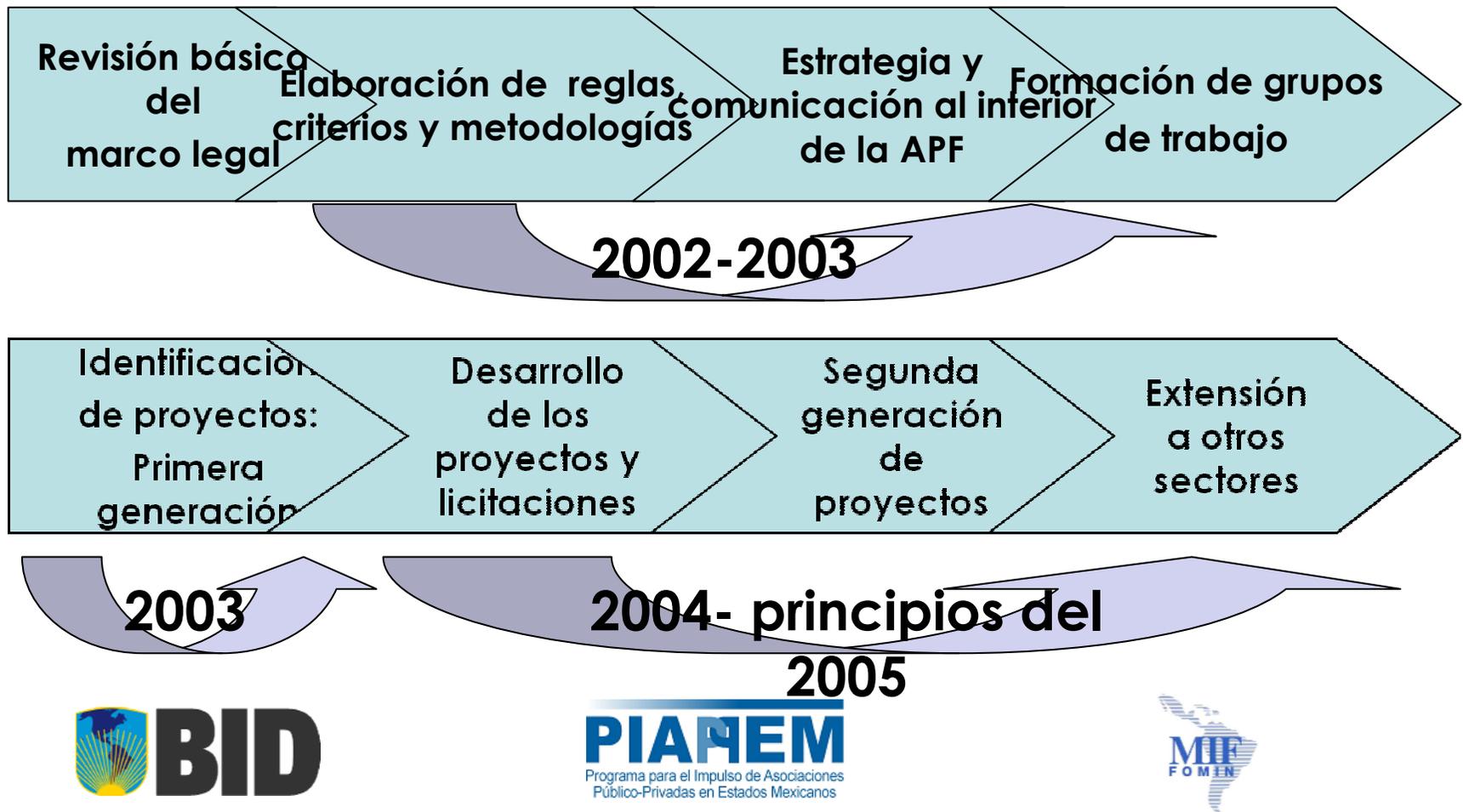
## Estrategia de Implementación de los PPS como Política Pública en México



# 1. Tenemos Prisa

- Se requiere de una metodología de trabajo para el diseño e implementación exitosos

## Experiencia Gobierno Federal





# 1. Tenemos Prisa

## Estrategia de Implementación de los PPS del Gobierno Federal

Asesor Institucional

Grupo Técnico

Presidencia: Coordinación Estratégica

SHCP: Coordinación Operativa

- Revisión del marco legal
- Revisión de experiencias Internacionales
- Elaboración de reglas
- Preparación de metodologías específicas
- Identificación de proyectos PPS
- Difusión del Esquema

Función  
Pública

Entidades y dependencias  
ejecutoras

Banca de desarrollo





# 1. Tenemos Prisa

## Estrategia de Implementación de los PPS Del Estado de México

### Revisión del Marco Jurídico

- Modificación al Código Administrativo
- Garantías

### Organización Institucional

- Secretaría de Finanzas
- Dependencias
- Asesores

### Comunicación con el Mercado

- Antes de las licitaciones
- Durante las licitaciones



## 2. No tengo presupuesto, mejor hago PPS

---

- La selección de proyectos de primera generación del gobierno federal fue muy estricta, bajo los criterios de viabilidad y bancabilidad.
- **Viabilidad:**
  - **Caracterización del Proyecto**
  - **Tamaño**
  - **Equipo de Trabajo**
  - **Viabilidad Política**
  - **Futuro apoyo social**
  - **Viabilidad jurídica**



## 2. No tengo presupuesto, mejor hago PPS

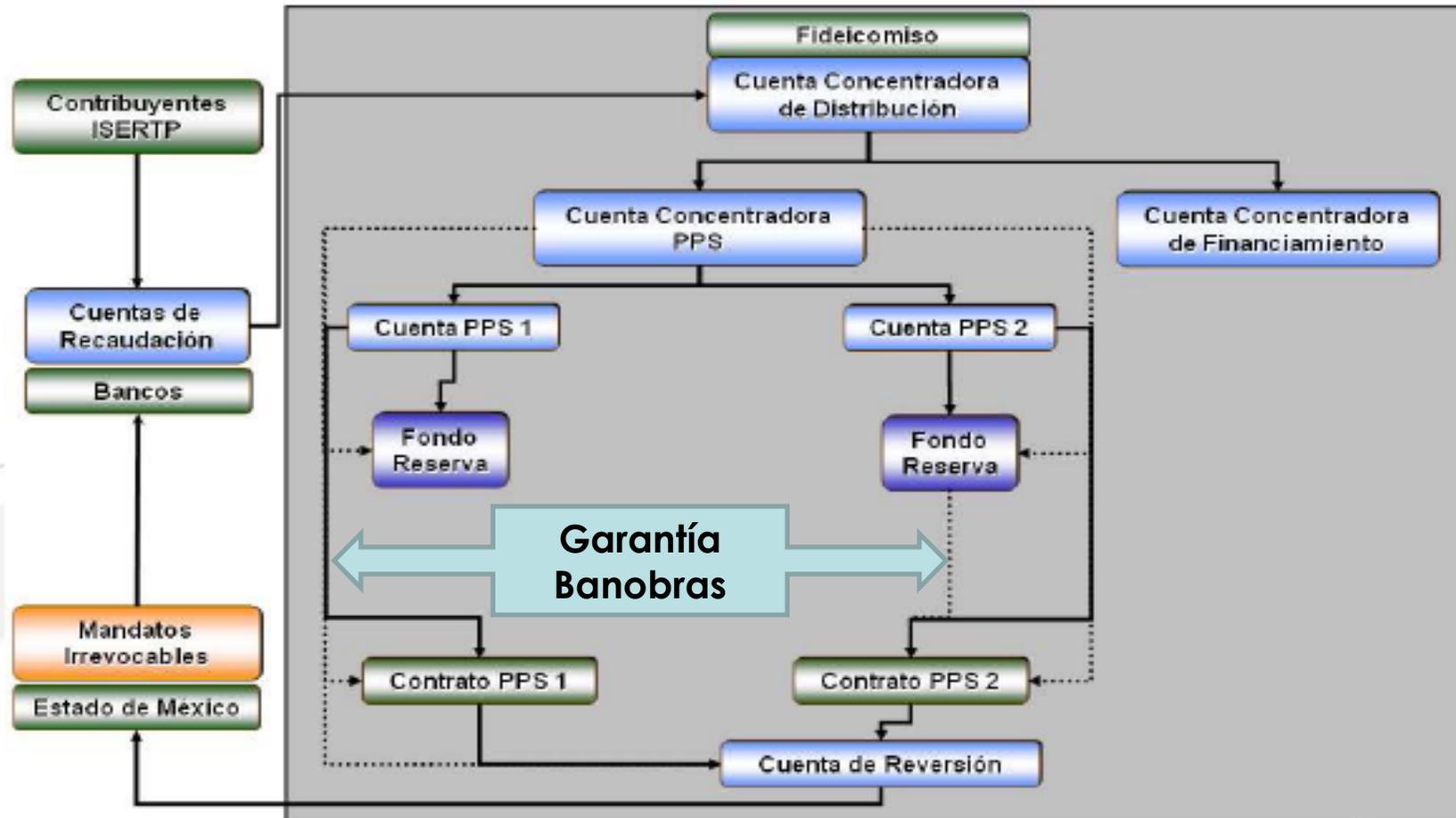
---

- La selección de proyectos de primera generación del gobierno federal fue muy estricta, bajo los criterios de viabilidad y bancabilidad.
- Bancabilidad:
  - No solo se trata de la suficiencia presupuestal, sino de las garantías jurídicas y financieras
  - Calificación crediticia del Estado
  - Fideicomiso. Ej. Estado de México
  - Garantías de pago
  - Estructura contractual, ej., Terminación anticipada, arbitraje, mecanismo de pagos, entre otros.



## 2. No tengo presupuesto, mejor hago PPS

### Estado de México: Bancabilidad



### 3. El Subdirector es muy bueno, seguro puede hacer PPS también

#### Estructura Organizacional PPS, Proyectos piloto del Gobierno Federal:

##### Comité Consultivo

Organo inter-institucional de alto nivel, para el establecimiento de lineamientos y decisiones estratégicas



##### Comité Ejecutivo

Organo inter-institucional de nivel medio-superior, para el seguimiento de acuerdos y decisiones operativas



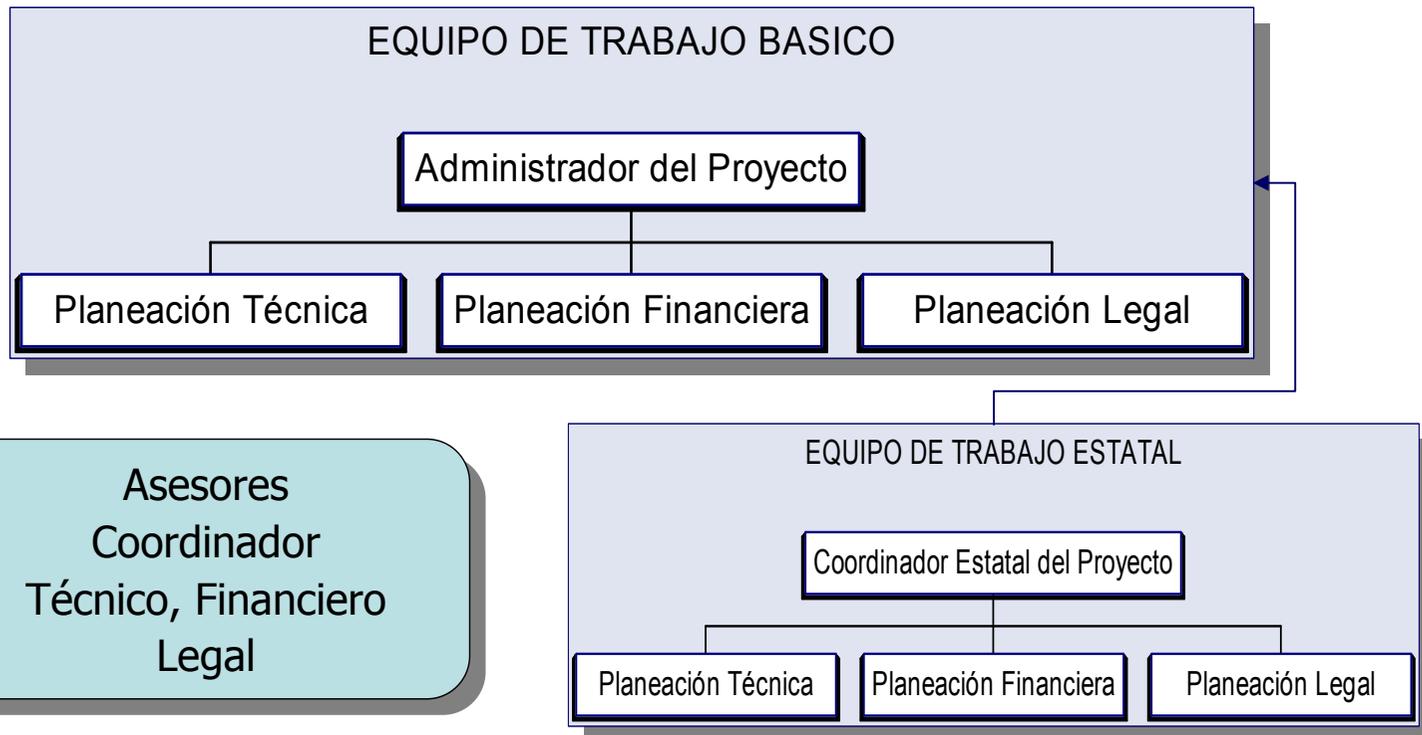
##### Equipo de Trabajo del Proyecto

Estructura intra-institucional, con recursos suficientes, para el desarrollo del perfil del proyecto y de la licitación del PPS. Para proyectos con colaboración estatal, se requiere un equipo de trabajo con características homólogas



### 3. El Subdirector es muy bueno, seguro puede hacer PPS también

#### Estructura Organizacional PPS: Equipos de Trabajo

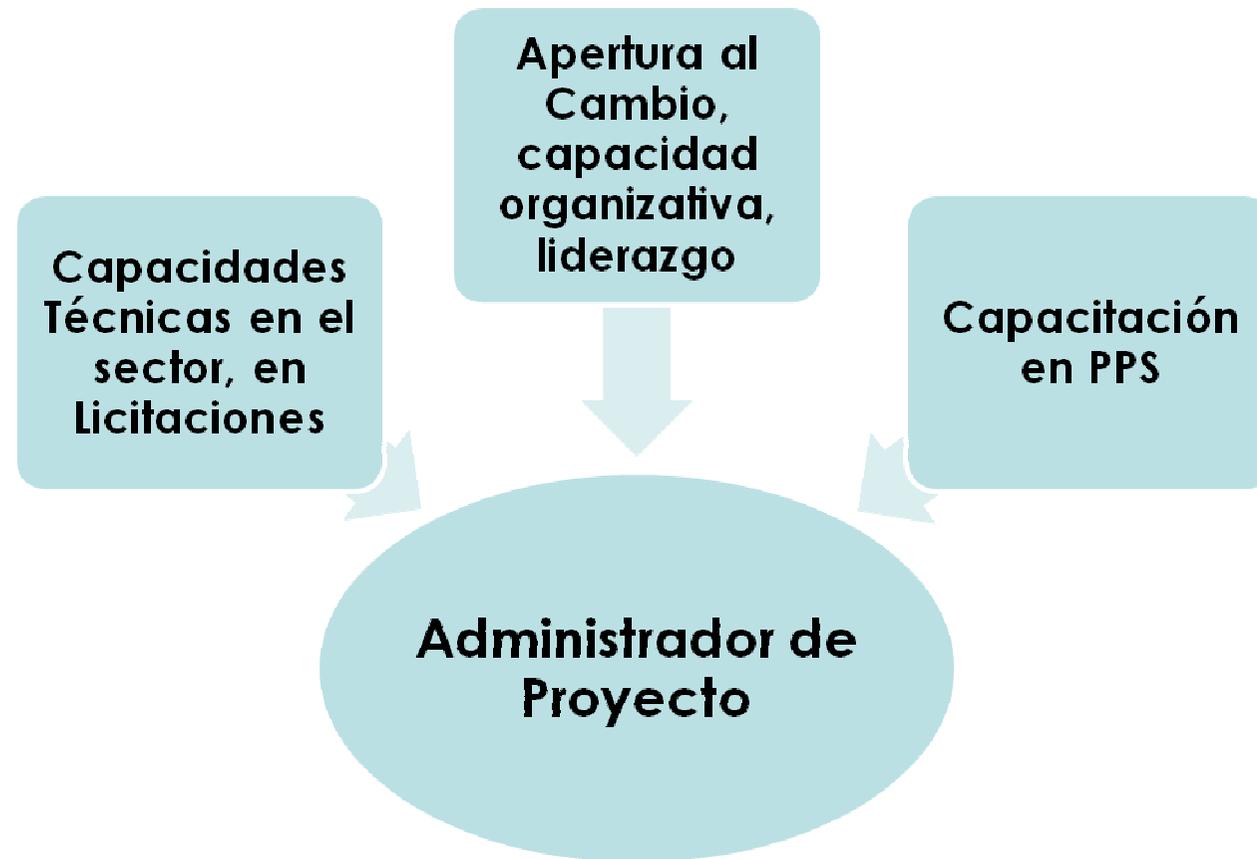


**Nota:** los organigramas se refieren al tipo de funciones, y no definen el número de áreas y funcionarios



### 3. El Subdirector es muy bueno, seguro puede hacer PPS también

---



## 4. El Subdirector es experto en obra pública, seguro los PPS son muy parecidos

### Asignación de riesgos en los PPS

#### Riesgos para el sector público

**Planeación.** Definición correcta de las necesidades y la solución.

**Demanda.** Estimación de la demanda por el servicio.

**Normatividad.** Cambios en la legislación que aumenten el costo del servicio.

#### Riesgos para el sector privado

**Diseño.** Que la solución elegida cubra los requerimientos del servicio contratado.

**Construcción.** Por ejemplo, retrasos en la construcción o costos subestimados.

**Financiamiento.** Cambios en el costo del financiamiento.

**Desempeño.** Riesgo de no cumplir con el desempeño acordado en el contrato.

**Tecnológico.** Cambios en la tecnología que impliquen costosas inversiones.

**Operación.** Costos operativos más altos que los estimados.

**Valor residual.** Cambios en el valor de los activos al final de los contratos.



## 4. El Subdirector es experto en obra pública, seguro los PPS son muy parecidos

---



**Definición  
de Insumos**

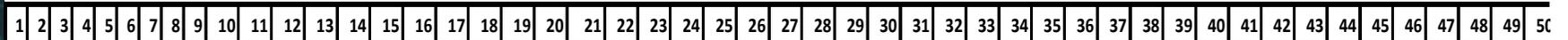


**Definición de  
Servicios**



# 5. El Subdirector está muy ocupado, mejor pongo a mi cuate

## Hospitales PPS: Casos de la Vida Real

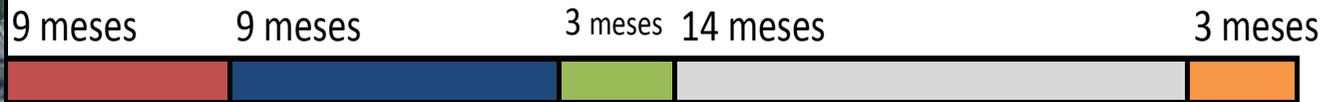


### Bajío



1 Administrador de Proyecto

### Cd. Victoria



4 Administradores de Proyecto

### Ixtapaluca



Estudios Costo Beneficio y Bases de Licitación

Licitación

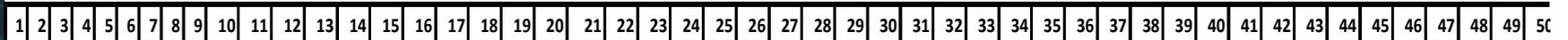
Construcción

Preoperación



# 6. Nosotros podemos solos, ¿Asesores? ¿Para qué? Son muy caros

## Hospitales PPS

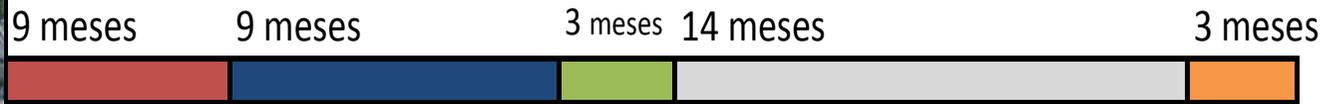


### Bajío



1 Administrador de Proyecto

### Cd. Victoria



4 Administradores de Proyecto

### Ixtapaluca



Estudios Costo Beneficio y Bases de Licitación

Licitación

Construcción

Preoperación



## 6. Nosotros podemos solos, ¿Asesores? ¿Para qué? Son muy caros

Programa

Proyecto

Asesor  
Institucional

Jurídico

Técnico

Financiero

Organización a nivel Gobierno



## 6. Nosotros podemos solos, ¿Asesores? ¿Para qué? Son muy caros

### Capacidad Institucional

- Administrador del Proyecto
- Grupo de Trabajo

### Capacidad Técnica en PPS

- Aspectos Técnicos-Financieros
- Jurídicos

### Capacidad Institucional

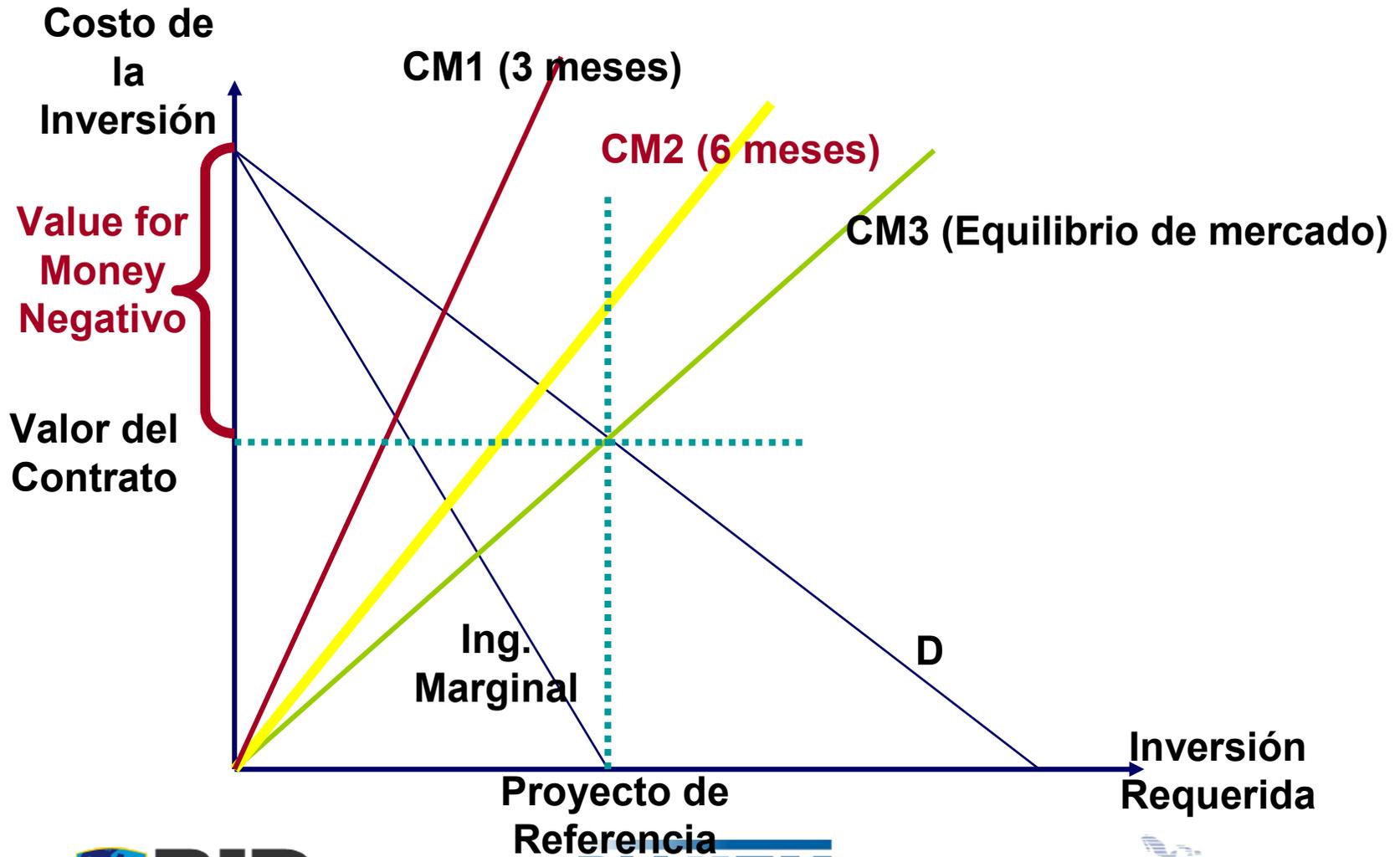
- Desarrollo del Proyecto
- Administración del Contrato

Organización a nivel Dependencia/Proyecto



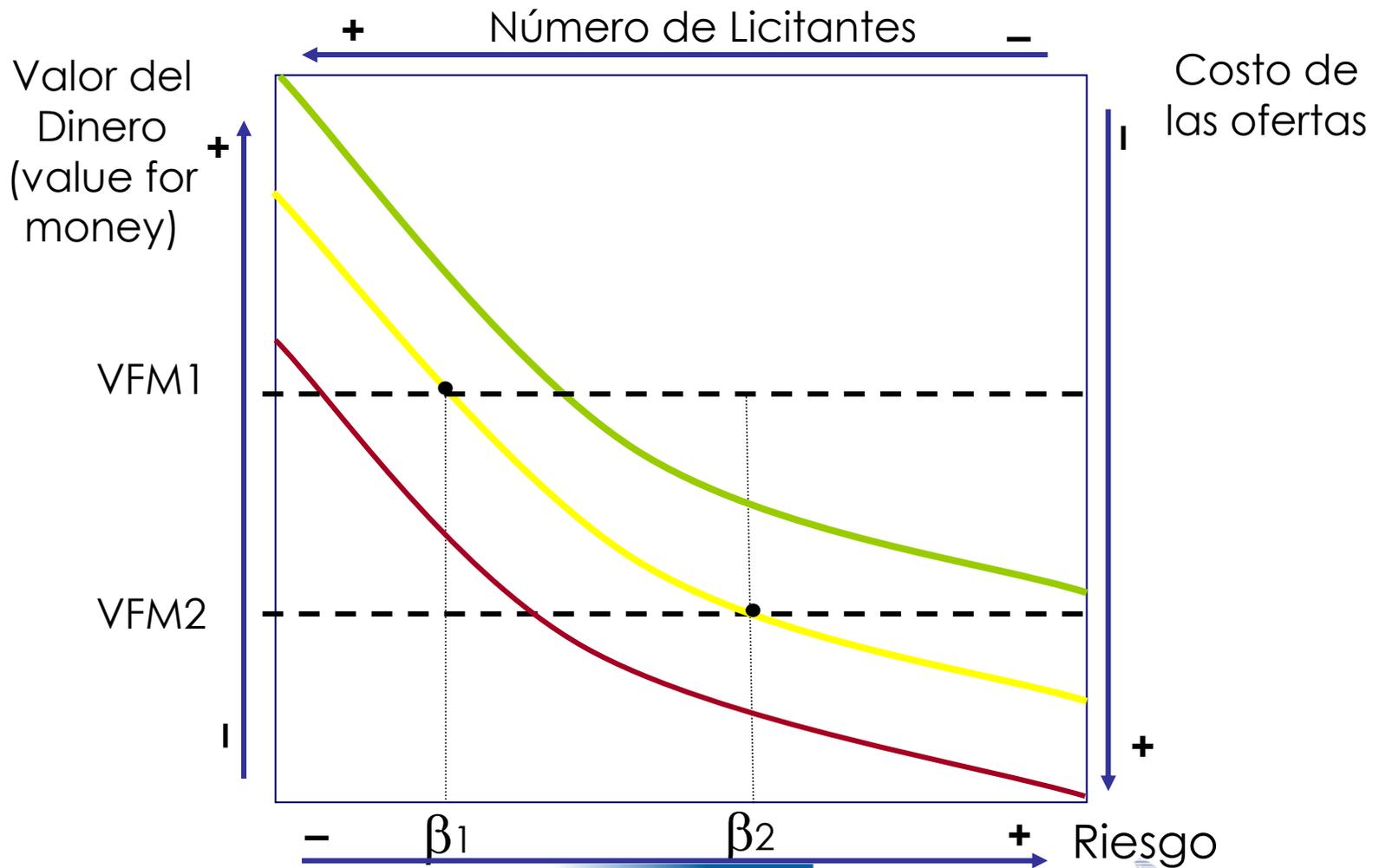
# 7. ¿Para qué preguntar al mercado? Es una decisión política

## Comportamiento del Mercado



# 8. Ya le pregunté al mercado, y de todas maneras no puedo consolidar la licitación

## Comportamiento del Mercado para PPS



## 9. El PPS resuelve todo



# 10. Ya firmé el contrato; El PPS va a funcionar solito

---



# Los 10 aciertos de un Programa PPS

1. Planeación y Organización
2. Marco jurídico adecuado. Diseño de garantías
3. Equipos de Tiempo completo, con personal capacitado
4. Entender el modelo. Romper paradigmas
5. Selección del equipo de trabajo de acuerdo a sus capacidades
6. Contar con el apoyo necesario
7. Siempre preguntar al mercado
8. Siempre escuchar al mercado
9. Transferir riesgos bajo una lógica de costo-beneficio
10. Desarrollar capacidades para la supervisión del proyecto y la Administración de los contratos

