Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2012 - JUNIO 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: PLAN DE APOYO A LAS ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS

Nro. Proyecto: UR-M1040 - Nro. Operación: ATN/ME-12386-UR

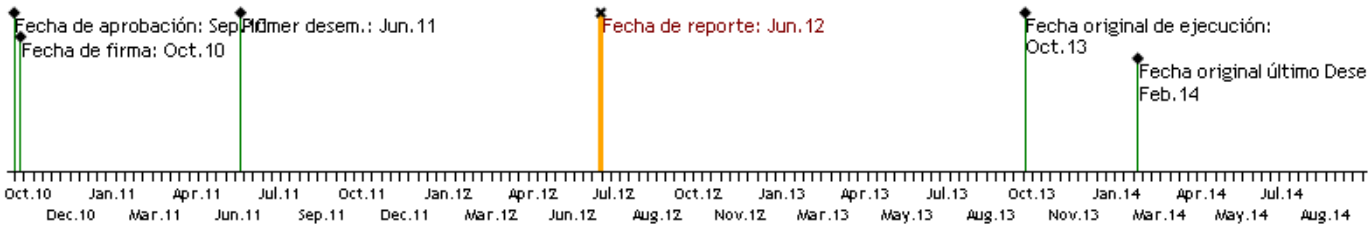
Propósito: El propósito es fortalecer la capacidad institucional del Estado uruguayo para aplicar esquemas armonizados de Asociación Público Privada (APPs), permitiendo la expansión y operación de infraestructura y servicios públicos mediante un incremento de la participación privada en los mismos.

País Administrador	País Beneficiario
URUGUAY	URUGUAY

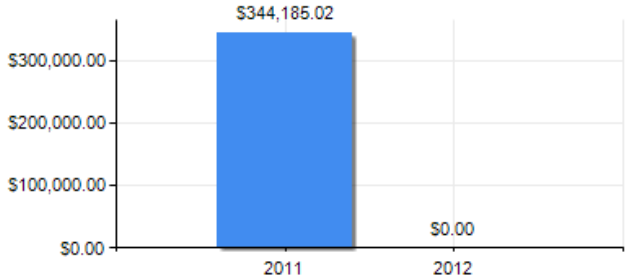
Agencia Ejecutora: CORPORACION NACIONAL PARA EL DESARROLLO

Líder equipo de diseño: Castillo Leska, Ana
Líder equipo de supervisión: Castillo Leska, Ana

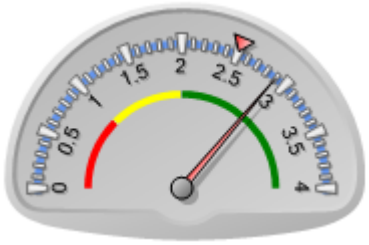
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



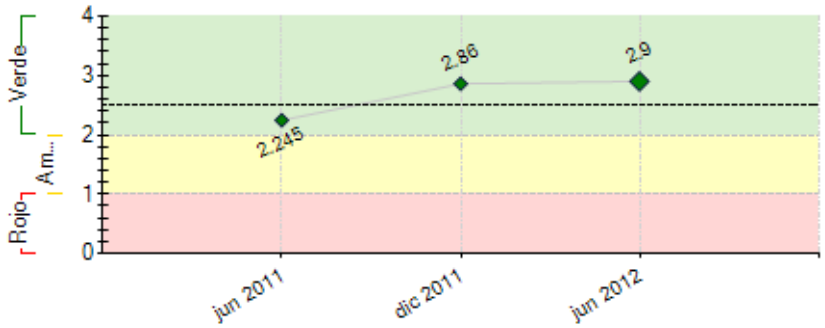
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.9
Promedio FOMIN: 2.504

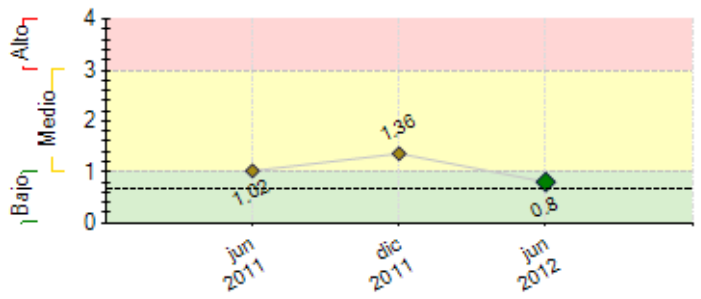


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Bajo
Adquisiciones:	Bajo
Capacidad Técnica:	Alto



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.653

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Ley aprobada y reglamentada (con apoyo de consultorías financiadas por el proyecto)
Ámbito de coordinación interinstitucional MEF-OPP-CND funcionando (Comité Coordinador del Programa)
Equipos locales instalados y capacitados (han participado 128 técnicos, 67 hombres y 61 mujeres, en actividades de capacitación)
Proyectos Piloto avanzados, incluyendo los estudios de valor por dinero (se espera disponer de pliegos de licitación en setiembre 2012)
Se diseñó el sistema de registros de proyectos
Hay proyectos relevantes en pre análisis para su implementación como PPP, incluyendo iniciativas privadas

El proyecto ha tenido sus mayores dificultades en dos ámbitos: 1) la demora en la estructuración de proyectos piloto y 2) la falta de un listado de proyectos estratégicos pre identificados para focalizar actividades de promoción
Para acortar los tiempos de estructuración se analizarán opciones de reingeniería del área de infraestructura de CND y se está implementando una consultoría para formular una estrategia de difusión con foco en los interlocutores públicos y privados

Un riesgo central del proyecto es la "ideologización" de la discusión frente a iniciativas concretas. La estrategia de difusión y de acción que se sigue hoy busca neutralizar este desvío concentrando la atención en los beneficios concretos de la participación privada para brindar mejor calidad de infraestructura y servicios. También se intenta neutralizar la imagen de proceso largo y compleja.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El Proyecto ha alcanzado los resultados previstos en materia de marco legal y regulatorio y en la elaboración de los manuales (elegibilidad, valor por dinero). Se ha desplegado una batería de instrumentos de formación - coaching con expertos, giras de estudio, Diplomas presenciales y virtuales, participación en talleres y conferencias - tendientes a la generación de nuevas capacidades tanto en profesionales del sector público como privado. Por otra parte, hay dos proyectos con un grado de avance importante en sus estudios, un centro penitenciario y la Ruta 21/24, lo que indicaría que el Ejecutor avanza en el logro de los objetivos previstos en el Proyecto.
Los retrasos en la estructuración de los pilotos son atribuíbles a la complejidad intrínseca de este tipo de proyectos, tanto desde la perspectiva técnica como en la coordinación requerida entre los diversos actores intervinientes dentro de la adminsitración pública y el estructurador (en este caso la CND). La experiencia del FOMIN en otros países con mayor grado de avance en este tipo de contratos demuestra que los plazos para la preparación de proyectos de PPP son largos.
Sin perjuicio de lo cual las actividades previstas de reingeniería dentro de la CND contribuirán a estandarizar los procesos y procedimientos, y por ende podrán contribuir a reducir los plazos de preparación de los Proyectos.
Las acciones de comunicación que se han previsto y se han acordado con la Coordinación del Proyecto mitigarán los principales riesgos que se han identificado conjuntamente.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Durante el semestre enero-junio 2012 se concretaron:

Consultorías para elaboración de registro de proyectos PPP
Consultorías de apoyo a los estudios y el entrenamiento de actores locales para el análisis de proyectos PPP
Consultorías de apoyo a la elaboración de pliegos y borradores de contratos en los proyectos piloto
Se difundió y se inició al segunda edición del Diploma en Desarrollo y Financiamiento de Infraestructura (dictado por profesores del Master en Gestión de Infraestructura de la U. Politécnica de Madrid)

Los retrasos se debieron a la dificultad de modificar los procesos habituales de análisis en el sector público, incluyendo nuevos estudios y consideraciones. Los procesos de discusión y aprobación de avances con los interlocutores del sector público han sido más extensos de los planificado. Actualmente, y posiblemente por efecto de instancias de capacitación, el ritmo de avance parece haber mejorado y se espera finalizar a corto plazo las etapas finales de estructuración.

Acción crítica pendiente: listado de proyectos estratégicos (se está trabajando con OPP)
Acción estratégicas: Estrategia de difusión finalizada y en implementación
Finalización de pliegos y borrador de contrato de un proyecto piloto
Reingeniría de área de infraestructura de CND
Capacitación (Diploma, misiones al exterior y talleres)

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: El propósito es fortalecer la capacidad institucional del Estado uruguayo para aplicar esquemas armonizados de	**P.I1**	Puntuación obtenida en el Infrascope Capacity Index (escala de 0 a 100)	31.8				35	0	
							Feb 2014		
	P.I2	Número de proyectos adicionales a los pilotos que han comenzado a ser estructurados por la CND.	0				2	0	
							Feb 2014		

Asociación Público Privada (APPs), permitiendo la expansión y operación de infraestructura y servicios públicos mediante un incremento de la participación privada en los mismos.

Componente 1: Apoyo al desarrollo del marco normativo y legal **Peso:** 10% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Reglamentación requerida para la implementación de la ley	0				1	1	Finalizado
							Oct 2011	Ene 2012	
	C1.I2	Puntaje referido a marco normativo Infrascope	34.4				34.7		
							Feb 2014		
Componente 2: Fortalecimiento de las capacidades locales **Peso:** 50% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Se ha integrado el equipo técnico del Area Infraestructura – APP de la CND incluyendo las funciones principales de: Diseño, Evaluación, Adquisiciones, Seguimiento y Control.	0				1	1	Finalizado
							Abr 2011	Mar 2011	
	C2.I2	Manuales disponibles para ser utilizados:incluyendo los procesos de: diseño, evaluación, adquisiciones y seguimiento y control de los proyectos	0				1	1	En curso
							Abr 2012	Jun 2012	
	C2.I3	El equipo técnico de la CND Area de Infraestructura – APP poseen las competencias básicas para diseñar, evaluar y gestionar los contratos de APP en relacion a la situación incial.	0				1	0.6	En curso
							Oct 2012	Mar 2012	
	C2.I4	-Esta disponible on-line, para el público en general, la información de la cartera de Proyectos	0				1	0.3	En curso
							Feb 2014	Mar 2012	
Componente 3: Identificación de un Inventario de Proyectos en el mediano plazo y apoyo al desarrollo de dos proyectos pilotos **Peso:** 20% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Existe un programa de proyectos identificado con potencial de aplicación de APP.	0				1	0	Atrasado
							Abr 2011	Ago 2011	
	C3.I2	Número de proyectos piloto adjudicados	0				2	0	En curso
							Feb 2014	Ago 2011	
	C3.I3	Existe un programa de proyectos APP para ser ejecutado en el mediano plazo	0				1		
							Feb 2014		
Componente 4: Desarrollo de instrumentos financieros **Peso:** 20% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C4.I1**	Propuesta para la implementación de un fondo de estructuración de Proyectos	0				1	0	Atrasado
							Oct 2011	Mar 2012	
	C4.I2	Se ha implementado un fondo de estructuración de Proyectos	0				1		
							Feb 2014		
	C4.I3	Se dispone de un análisis para el establecimiento de un fondo de financiamiento y un fondo de garantía.	0				1		
							Feb 2014		

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	[*] Condiciones previas	7	Abr 2011	7	Mar 2011	Logrado
H1	[*] Plan de Capacitación acordado y validado por Comité Coordinador	1	Abr 2011	1	May 2011	Logrado tarde
H2	[*] Ciclo de proyecto definido y primera versión de pauta metodológica	1	Sep 2011	1	Sep 2011	Logrado
H3	[*] Primer piloto evaluado y en condiciones de ser licitado	1	Sep 2012	1	Jun 2012	Logrado
H4	Unidad técnica de CND con estructura y procedimientos ajustados	1	Dic 2012	0	Jun 2012	
H5	Listado de proyectos estratégicos aprobado por el Comité Coordinador	1	Dic 2012	0	Jun 2012	

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO
[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Se producen demoras en el proceso de estructuración de los proyectos desestimulando el interés de los privados (inversores, estructuradores, y otros).	Medio	Implementar acciones de comunicación que de señales de confianza al sector privado. Revisar los procesos internos en la CND con el objetivo de buscar mejoras en la eficiencia. Estrategia de comunicación está abordando la comunicación con el sector privado	Agencia Ejecutora
2. Existen fallas en los primeros procesos de diseño, estructuración y adjudicación que afectan la credibilidad del mecanismo de PPP y de la CND	Medio	La probabilidad de ocurrencia de este riesgo es baja, sin embargo se incrementa a 30% (anteriormente fue 20% y 10%) debido al retraso existente. Se espera disponer de un pliego de licitación en modalidad PPP durante setiembre 2012, lo que permitirá evaluar en los meses siguientes la "valoración" del sector privado respecto al proceso	Agencia Ejecutora
3. Hay restricciones regulatorias y/o demoras en la creación/ aprobación de fondos	Bajo	Se incorpora al Banco Central desde etapas tempranas en la discusión de los instrumentos. En la consultoría en curso, contratada por el MEF, se han mantenido contactos con el BCU.	Agencia Ejecutora
4. Existen dificultades en la coordinación interinstitucional, entre CND-MEF-OPP.	Bajo	Se utiliza la instancia de coordinación interinstitucional para avanzar sobre los temas en que no exisiten acuerdos a nivel de los equipos técnicos. Durante el semestre enero-junio 2012 se realizó un seguimiento especial de los proyectos piloto desde el Comité. Los problemas de coordinación no están siendo relevantes en este ámbito	Agencia Ejecutora

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 4 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	El Proyecto esta trabajando en la incorporación de las APPs dentro del menu de herramientas del sector público. Varias de las acciones tanto desde la perspectiva de comunicación como de sensibilizacion del proyecto previstas en el 2012 tenderán a generar una mayor comprensión sobre este tipo de contratos y por ende contribuirá a este objetivo.
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	La transferencia de "tecnología" desde los países más avanzados viene desarrollandose de acuerdo a lo pendiente. Aún está pendiente, abordar aspectos vinculados a la estructura organizacional, procesos y procedimientos dentro de la propia CND que estaban previsto de realizarse dentro del año en curso.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

La sostenibilidad del plan de promoción depende de la incorporación de la nueva modalidad a la caja de herramientas del sector público en sus áreas estratégicas de inversión, así como al interés que manifieste el sector privado de participar de estas iniciativas. Desde el Programa se está intentando fortalecer los equipos, los procedimientos y aportar especialmente a contar con actores capacitados para hacer un uso racional y profesional del nuevo marco normativo. Las acciones vinculadas a esto son:

* Difusión hacia actores estratégicos públicos y privados
* Balance en la capacitación de sector público y privado (en el caso del Diploma se 30 agentes estratégicos del sector privado y 38 del sector público lo han cursado o están cursándolo actualmente)
* Puesta a punto de equipos solventes en las instituciones claves del proceso
* Presencia de consultores internacionales con amplia experiencia en la estructuración de proyectos piloto
* Se realizarán contactos con universidades locales para promocionar su participación en capacitación en PPP
* Se están protocolizando los procedimientos y elaborando manuales para todos los aspectos centrales de la estructuración

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Comunicación. Algunas noticias de prensa han señalado a los contratos de participación pública-privada como lentos y complejos. Por otra parte existe siempre un riesgo de "ideologización" de la discusión frente a iniciativas concretas. Por tal motivo, el Ejecutor ha decidido concentrar su estrategia de comunicación en mostrar los beneficios de la participación privada para brindar mejor calidad de infraestructura y servicios, de esta forma se evita la discusión sobre las iniciativas y por otra parte se intenta neutralizar la imagen de proceso largo y complejo.	Implementation	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*
2. Hemos encontrado dificultades en la coordinación entre equipos técnicos de distintas instituciones, a pesar de haber previsto formación previa e instancias reiteradas de intercambio durante el proceso. Se asienta como hipótesis para una lección que debe hacerse este esfuerzo de capacitación e intercambio focalizando en los líderes de los equipos técnicos para que realmente se abra el espacio de trabajo integrado	Implementation	Terra, Juan Pablo