Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2012 - DICIEMBRE 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

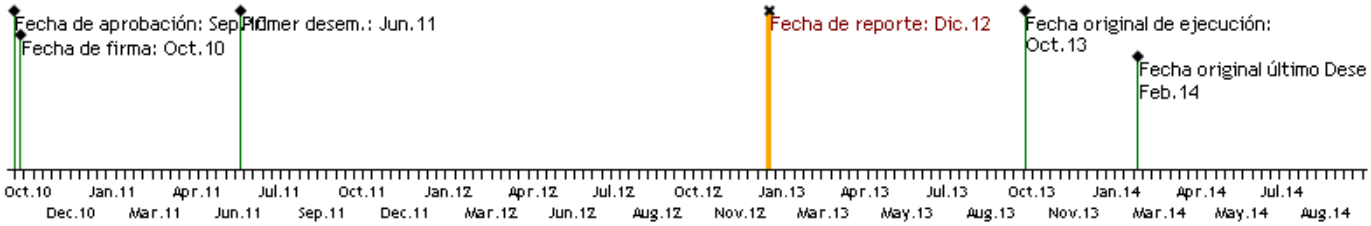
Propósito: El propósito es fortalecer la capacidad institucional del Estado uruguayo para aplicar esquemas armonizados de Asociación Público Privada (APPs), permitiendo la expansión y operación de infraestructura y servicios públicos mediante un incremento de la participación privada en los mismos.

País Administrador	País Beneficiario
URUGUAY	URUGUAY

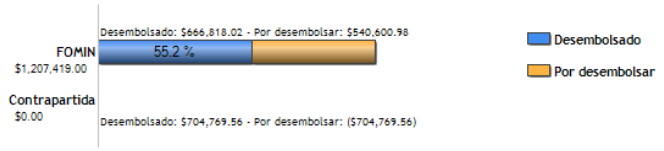
Agencia Ejecutora: CORPORACION NACIONAL PARA EL DESARROLLO

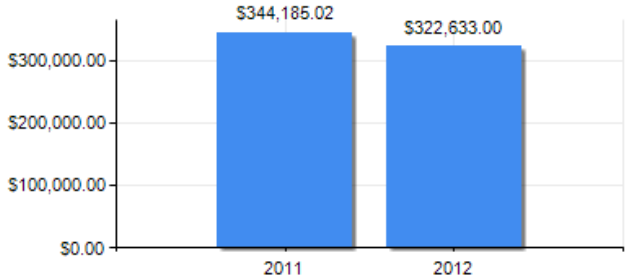
Líder equipo de diseño: Castillo Leska, Ana
Líder equipo de supervisión: Castillo Leska, Ana

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

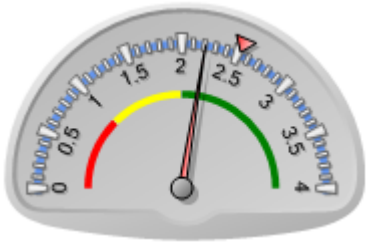


RECURSOS

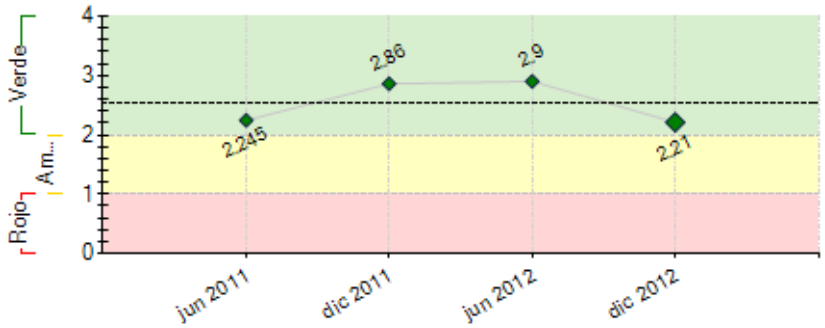




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.21
Promedio FOMIN: 2.52

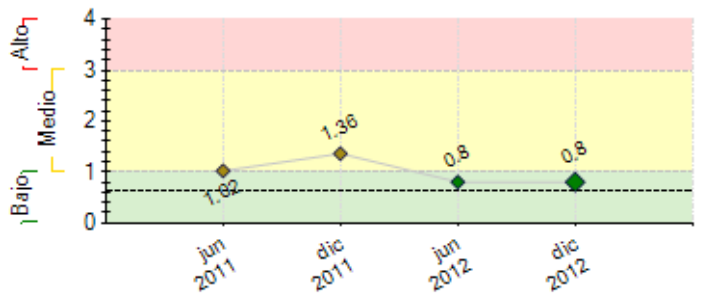


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.638

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El proyecto contribuyó significativamente en ampliar opciones de inversión en infraestructura pública. Se ha apoyado la definición del marco jurídico hoy vigente (Ley 18.786 y decretos reglamentarios). Se capacitó, se posibilitó el contacto con experiencias internacionales relevantes y se financiaron consultorías técnicas y metodológicas, abarcando especialmente a la CND, el MEF y OPP, pero cubriendo abanico de agentes públicos y privados de gran relevancia en la toma de decisiones en infraestructura. El país dispone de una unidad capacitada y competente para la estructuración (dentro de la CND), una unidad especializada en evaluación en la órbita de MEF y contrapartes capacitadas en el OPP, que están permitiendo licitar los primeros proyectos PPP. Se concentraron los esfuerzos de capacitación en un diploma otorgado por la UP de Madrid que se ejecuta anualmente en Montevideo.
Las dificultadeas principales en la ejecución están vinculadas a la inexperiencia en la prespuestación de este tipo de iniciativa y a la dificultad para abordar en sensibilización y capacitación a áreas estratégicas de inversión pública (salud, educación).
Las acciones críticas para el período restante de ejecución serán: licitar primeros proyectos con respuesta en el mercado, consolidar equipo de CND mejorando su organización y métodos de trabajo, ejecutar estrategia de comunicació, abordar sectores estratégicos para sensibilizacion y ajuste de instrumentos financieros para proyectos piloto

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Las expectativas hacia el logro del propósito del Proyecto son positivas. Según reportó la propia Corporación Nacional para el Desarrollo se han analizado a la fecha 7 proyectos con una inversión estimada que superaría USD 1.800 millones. En el último semestre se entregó al Ministerio de Transporte el primer pliego para la licitación de la Ruta 21/24, y se licitó el primer proyecto bajo esta modalidad, que por tratarse de un centro penitenciario, ha quedado por fuera del alcance de la cooperación técnica del FOMIN. http://www.presidencia.gub.uy/wps/wcm/connect/presidencia/portalpresidencia/comunicacion/comunicacionnoticias/carcel-ppp-licitacion.

Han habido avances importantes en cuanto al marco legal y regulatorio, a la formación de recursos humanos - tanto en el sector público y privado - y en la estructuración de los primeros proyectos bajo la modalidad Asociación Público Privado . Estos avances se han reflejado en la puntuación obtenida en el Infrascopio 2012 donde Uruguay ha mejorado en todas las categorías evaluadas y en el puntaje general ha tenido una mejora de +14,7 puntos, quedando 6to en la calificación general, atrás de los países pioneros en la región en el tema de asociación público-privada (Chile, Colombia, México, Brasil y Perú).

El principal desafío para el Gobierno uruguayo estará en la respuesta que se pueda obtener de parte del mercado en los primeros procesos licitatorios.

Los retrasos en el desarrollo de los instrumentos financieros previstos en el Proyecto no tienen en el corto plazo una repercusión sustantiva en el logro de su propósito. Con apoyo del Banco Mundial se ha estado trabajando en dos productos relevantes como son: (i) Manual sobre la emisión de bonos y (ii) un prospecto de bonos, que podría ser utilizado por los privados que fueran adjudicatarios de las licitaciones.

El diseño institucional por el que se ha optado exige un esfuerzo importante de coordinación entre la CND y la Adminsitración Pública contratante, y entre éstas y la Unidad de PPP del Ministerio de Economía y Finanzas y con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. El esfuerzo requerido por parte de la CND ha sido mayor a lo originalmente planificado.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Se entregó al M. de Transporte el borrador de pliegos del primer proyecto piloto (Rutas 21-24). Un equipo técnico-jurídico internacional financiado por el proyecto colaboró con el ajuste de este pliego. Se realizó la segunda edición del Diploma en Desarrollo y Financiamiento de Infraestructura y se avanzó en el contacto con universidades locales de cara a una eventual maestría en Uruguay. Se avanzó en el diseño de la estrategia de comunicación de PPP. Se finalizaron consultorías en metodología de estructuración y evaluación de iniciativas PPP.
En el retraso respecto a lo programado en la estructuración de proyectos, tuvo influencia las dudas que las nuevas alternativas generaban en los equipos técnicos responsables a nivel de l sector público. La participación en el Diploma de varios de estos integrantes de estos equipos técnicos permitió ampliar los ámbitos de análisis e interactuar con especialistas extranjeros, lo cual facilitó a posteriori el avance en la elaboración de los pliegos.
En el próximo semestre, el Comité Coordinador del Proyecto deberá tomar definiciones expresas para aprobación y la implementación de la estrategia de comunicación. Se deberán definir las áreas a optimizar en organización y métodos dentro del área de infraestructura de CND y contratar una consultoría que apoye en el diseño e implementación de los ajustes. Al fin del semestre se debe contar con un conjunto de proyectos considerados estratégicos que puedan ser factibles de abordarse como PPP

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Las actividades previstas durante el año 2012 en el área de diseño de los procesos y procedimientos internos en la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND) ha debido postergarse para el año 2013 debido al proceso de re-estructuración organizacional que se dio en la CND.

En el primer semestre del año 2013 se ha acordado con la Coordinación del Proyecto la realización de la evaluación intermedia del mismo, de acuerdo a lo establecido en el Memorando de Donantes de la Cooperación Técnica.

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 Asociación Público Privada (APPs), permitiendo la expansión y operación de infraestructura y servicios públicos mediante un incremento de la participación privada en los mismos.	**P.I1**	Puntuación obtenida en el Infrascope Capacity Index (escala de 0 a 100)	31.8				35	49.5	
							Feb 2014	Dic 2012	
	P.I2	Número de proyectos adicionales a los pilotos que han comenzado a ser estructurados por la CND.	0				2	0	
							Feb 2014		
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	56.3	En curso
							Feb 2014	Dic 2012	
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	
	C2.I5	Número de personas que han participado de actividad de formación de una duración superior a las 40 horas	0				100	84	En curso
							Feb 2014	Dic 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.						No	En curso
							Jun 2013	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	0	En curso
							Feb 2014	Nov 2012	
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	Dic 2012	
	C4.I3	Se dispone de un análisis para el establecimiento de un fondo de financiamiento y un fondo de garantía.	0				1		
							Feb 2014	Dic 2012	

	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	Nov 2012	Logrado tarde
H5	[*] Unidad técnica de CND con estructura y procedimientos ajustados	1	Jun 2013	0	Dic 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	Project Guest
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 mantiene en 30% (anteriormente fue 20% y 10%) debido al retraso existente. En noviembre 2012 se entregó al MTOP el borrador de pliego de rutas 21 y 24, mitigando este riesgo.	Project Guest
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.	Project Guest
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. Esta área debe mejorarse debido a que presisten desentendimientos en el funcionamiento práctico. El Comité deberá incrementar su participación y dar lineamientos operativos y en el área de comunicación.	Project Guest

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

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Se realizaron avances en dos áreas vinculadas a sostenibilidad: 1) Se procesó un cambio en la estructura del área técnica de infraestructura de CND. Actualmente un Gerente coordina el conjunto de la estructura, y se está avanzando en el análisis de los objetivos, fortalezas y debilidades y necesidades de fortalecimiento de la unidad. Entendemos que este proceso, al que debe darse continuidad y profundidad (el proyecto contratará consultorías de apoyo) es relevante para la mejora del funcionamiento y para consolidar el equipo de la unidad. 2) A partir del interés de la Universidad de Montevideo, se iniciaron contactos entre la Universidad Politécnica de Madrid y universidades locales explorando la posibilidad de implementar una maestría en Uruguay en la temática de desarrollo y financiamiento de Infraestructura

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Diseño institucional. El diseño institucional por el que se ha optado en el caso de los proyectos de participación pública-privada en Uruguay exige un esfuerzo importante de coordinación entre la CND y la Adminsitración Pública contratante, y entre éstas y la Unidad de PPP del Ministerio de Economía y Finanzas y con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Este esfuerzo no fue dimensionado cabalmente al inicio del proyecto, y ha llevado a desvíos en la ejecución de algunas actividades respecto a lo originalmente planificado. El diseño institucional es determinante a la hora de condicionar el avance en la estructuracíón de este tipo de proyectos, ya que hay variables que trascienden las responsabilidades del estructurador, en este caso la Corporación Nacional para el Desarrollo.	Implementation	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*
2. El diploma en Desarrollo y Financiamiento de infraestructura mostró una externalidad positiva al servir como instancia de debate (gracias a la modalidad de taller en el análisis de casos) entre técnicos del sector público y privado que facilitó la sensibilización y modificó actitudes que repercutieron en un mejor desempeño en la estructuración de proyectos en curso. Esta experiencia fortalece la necesidad de convocar y seleccionar cuidadosamente los participantes de estas actividades, extremando el esfuerzo para llegar a decisores efectivos en la formulación y ejecución de iniciativas	Implementation	Terra, Juan Pablo