Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2014 - DICIEMBRE 2014

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

Número de proyecto: UR-M1040 - Nro. Operación: ATN/ME-12386-UR

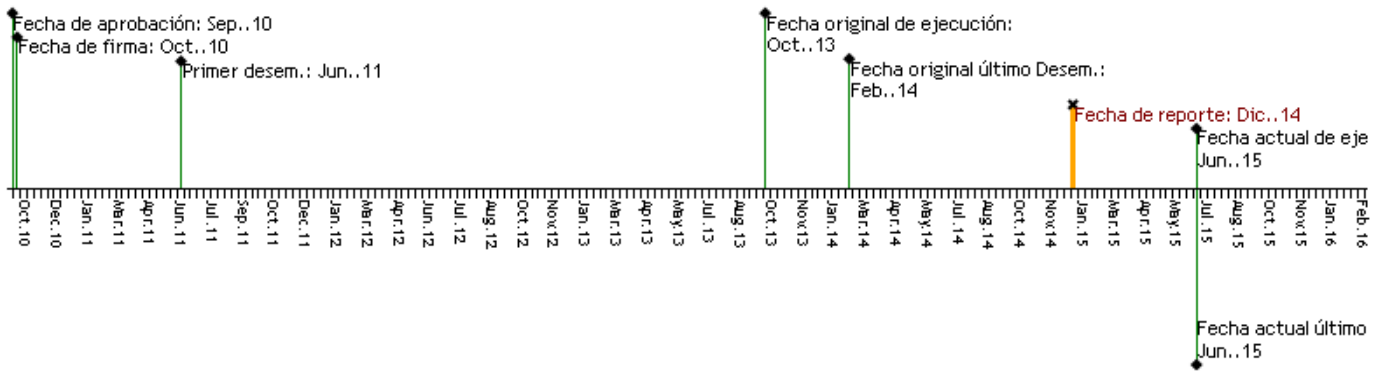
Resultado: El propósito es fortalecer la capacidad institucional del Estado uruguayo para aplicar esquemas armonizados de Asociación Público Privada (APPs), permitiendo la expansión y operación de infraestructura y servicios públicos mediante un incremento de la participación privada en los mismos.

País Administrador	País Beneficiario
URUGUAY	URUGUAY

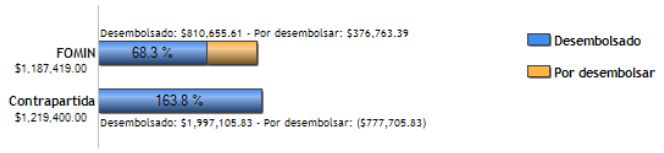
Agencia ejecutora: CORPORACION NACIONAL PARA EL DESARROLLO

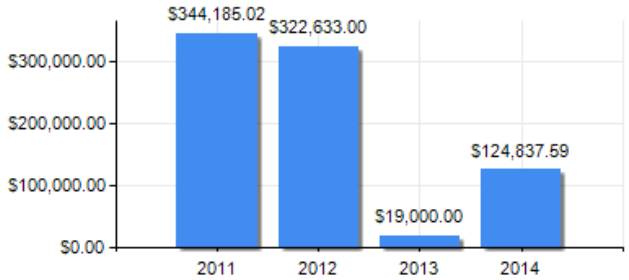
Líder equipo de diseño: Castillo Leska, Ana
Líder equipo de supervisión: Castillo Leska, Ana

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

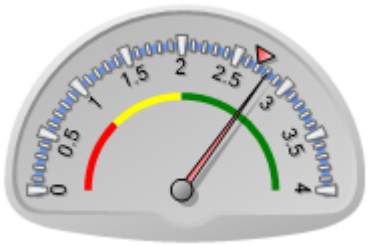


RECURSOS

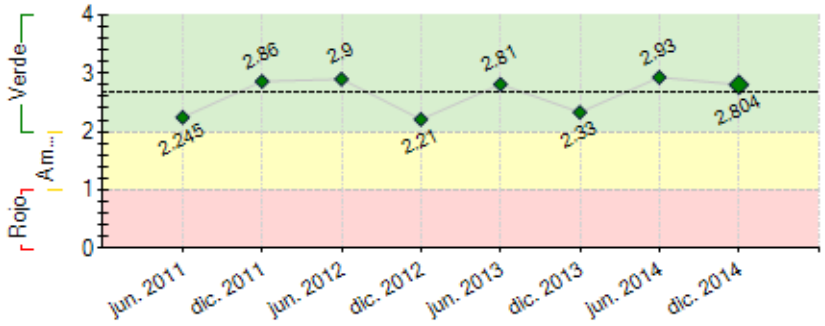




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.804
Promedio FOMIN: 2.693

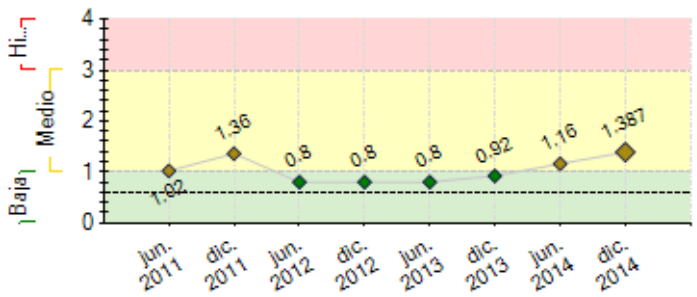


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.6

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

RESULTADOS: 1. ley PPP y reglamentacion.2. Posibilidad de los Fondos de Ahorro Previsional de asumir compromisos futuros. 3. Equipos profesionales calificados en la Corporación Nacional para el Desarrollo, el Ministerio de Economía y Finanzas, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y varias Administraciones Publicas Contratantes. 4. Profesionales de distintas áreas del sector público con una comprensión adecuada del modelo PPP. 5. Profesionales del sector privado capacitados en el modelo de PPP. 6. Dos proyecto piloto lanzado al mercado: uno en etapa de cierre financiero y otro en etapa de recepción de ofertas. 7. Dos nuevos proyectos en camino: Ferroviario y Puerto 7. Un cuerpo documental (manuales, guías, estudios de factibilidad, estudios de valor por dinero) adecuado. 8. Documentos claves en proceso de elaboración para la nueva administración: memoria técnica, análisis de financiamiento y pipeline de proyectos

DIFICULTADES: 1. Se transmitieron mensajes optimistas de plazos y costos al inicio. 2. Falta de pipeline de proyectos. 3. La participación de varias instituciones públicas puede demorar los proyectos. 4. Líderes de las Administraciones Públicas Contratantes prefieren su mecanismo tradicional de contratación (aversión al riesgo).

Muchas de estas dificultades fueron mitigadas en el ultimo semestre. Las perspectivas a futuro son buenas ya que el nuevo gobierno mantiene el énfasis en infraestructura.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El proyecto ha tenido logros importantes en términos de: (i) marco legal y regulatorio: (ii) desarrollo de manuales y metodologías; (iii) la creación de las Unidades de PPP en la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND) y el Ministerio de Economía (MEF) ; (iv) la capacitación de recursos humanos en el sector público y privado y (v) el lanzamiento de dos proyectos al mercado, uno de ellos ya adjudicado.

Las dificultades que ha identificado la CND para el desarrollo de los objetivos del proyecto coinciden con la visión del FOMIN. El proyecto presenta atrasos en los componentes vinculados a la identificación de un "pipeline" de operaciones, el lanzamiento al mercado de las mismas y en la generación de alternativas de financiamiento.

CND ha identificado correctamente los riesgos principales del proyecto y ha comenzado a implementar las acciones de mitigación correspondientes: (i) ha sistematizado y documentado sus procesos y está en proceso de obtener su certificación de calidad, como forma de generar mayores eficiencias internas; (ii) están planificadas instancias de formación para la nueva administración que asume en marzo de 2015, así como un cuerpo documental que de mayores elementos para la toma de decisiones; (iii) se ha trabajado en la coordinación interinstitucional particularmente entre CND-MEF y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) , y (iv) se están analizando alternativas de financiamiento para el sector privado.

Las perspectivas son positivas, ya que la nueva administración ha manifestado públicamente el énfasis que tendrá la infraestructura para su gestión. Entre las principales acciones pendientes se encuentran poder trasmitir al próximo gobierno los aprendizajes generados hasta el momento, las áreas potenciales de trabajo (se dispone de un "pipeline" con potenciales proyectos) y retomar la tarea de promoción de las PPPs.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

RESULTADOS: 1. Lanzamiento de la licitación del proyecto Corredor Vial 21-24. 2. Elaboración y aprobación de estudio de factibilidad y valor por dinero del proyecto ferroviario. 3. Elaboración (en proceso) de documentos claves para la nueva administración: memoria técnica, financiamiento y pipeline. 4.Elaboracion de manuales de calidad para el área de infraestructura de CND. 5. Primera sesión del curso de control de contratos. 6. Elaboración del pliego del proyecto ferroviario

DIFICULTADES: 1. Líderes de las Administraciones Públicas Contratantes se encuentran e un proceso de recambio debido a las elecciones y se deberá capacitar a las nuevas autoridades. 2, Demoras en algunos proyectos debido a la falta de definición de la Administración Contratante dado el cambio de autoridades

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El proyecto tuvo un importante reacitvación en el último semestre, lo que se ha reflejado en la ejecución de varias de las actividades previstas y estratégicas que se reportan por parte de la CND.

La realización de PPP Americas 2015 en Uruguay debería ser capitalizado como un "hito" para el relanzamiento del tema en el país.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Resultado: 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.

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
R.1	Puntuación obtenida en el Infrascope Capacity Index (escala de 0 a 100)	31.8				35	49.5	
						Jun. 2015	Dic. 2012	
R.2	Número de proyectos adicionales a los pilotos que han comenzado a ser estructurados por la CND.	0				2	6	
						Jun. 2015	Jul. 2013	
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
						Jun. 2015	Dic. 2012	
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	1	Finalizado
						Oct. 2012	Dic. 2014	
C2.I4	Esta disponible on-line, para el público en general, la información de la cartera de Proyectos	0				1	1	Finalizado
						Jun. 2015	Dic. 2014	
C2.I5	Número de personas que han participado de actividad de formación de una duración superior a las 40 horas	0				120	121	En curso
						Jun. 2016	Dic. 2013	
C2.I6	Certificación en calidad de la Unidad de Proyectos y Servicios de CND (PPP)	0				1		
						Jun. 2015		
C2.I7	Memoria Técnica del Proyecto presentada ante nuevas autoridades de gobierno.	0				1		
						Jun. 2015		
C2.I8	La experiencia de Uruguay en PPP se ha presentado y compartido en al menos 2 países de la región.	0				1		
						Jun. 2015		
C3.I1	Existe un programa de proyectos identificado con potencial de aplicación de PPP en conocimiento de las nuevas autoridades						No	En curso
						Jun. 2015	Dic. 2013	
C3.I2	Número de proyectos piloto adjudicados	0				1	0	En curso
						Jun. 2015	Ago. 2011	
C3.I3	Existe un programa de proyectos APP para ser ejecutado en el mediano plazo	0				1	0	En curso
						Jun. 2015	Nov. 2012	
C4.I1	Se dispone de un análisis sobre la viabilidad de instrumentos financieros.	0				1		En curso
						Jun. 2015		

Componente 1: Apoyo al desarrollo del marco normativo y legal

Peso: 10%

Clasificación: Muy Satisfactorio

Componente 2: Fortalecimiento de las capacidades locales

Peso: 50%

Clasificación: Satisfactorio

Componente 3: Identificación de un Inventario de Proyectos en el mediano plazo y apoyo al desarrollo de dos proyectos pilotos

Peso: 20%

Clasificación: Insatisfactorio

Componente 4: Desarrollo de instrumentos financieros

Peso: 20%

Clasificación: Insatisfactorio

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	[*] Condiciones previas	1	Abr. 2011	1	Dic. 2010	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	Jun. 2013	1	Jun. 2013	Logrado
H5	Portal reportando información actualizada de proyectos que involucran colaboración público-privada en el área de infraestructura, en los que está involucrada CND	1	Oct. 2013	1	Dic. 2013	Logrado tarde
H6	[*] Manuales de procesos del área de Proyectos y Servicios elaborados	1	Jun. 2014	1	Jun. 2014	Logrado
H7	Se realiza el llamado del proyecto "Corredor Vial 21-24" (piloto)	1	Dic. 2014	1	Nov. 2014	Logrado
H8	Contar con la certificación en calidad del área de Proyectos y Servicios de la CND	1	Mar. 2015			
H9	Contar con una Memoria Técnica del proceso PPP en Uruguay	1	Abr. 2015			

[*] 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 del sector público.	Medio	El área de Proyectos y Servicios de CND avanzó en el diseño y ajuste de procedimientos para mejorar la eficiencia en la formulación, y va camino a obtener una certificación de calidad. En las acciones de la comunicación se hace énfasis en los resultados del mecanismo.	Project Guest
2. Equipos técnicos de las administraciones contratantes no ven la herramienta como una opción rápida y no valoran los beneficios de la modalidad PPP	Medio	Se generaran documentacion sobre casos de exito y trabajara en la sensibilizacion de los equipos de gobierno que asumirán funciones a partir de marzo de 2015. Se realizaran talleres de capacitación con las nuevas autoridades y equipos técnicos.	Project Coordinator
3. Hay restricciones en el acceso a financiamiento por parte de los privados	Medio	Se analizan y proponen alternativas de instrumentos financieros, para lo cual se ha contratado una consultoria especializada	Project Guest

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 7 **RIESGOS VIGENTES:** 3 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 3

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:

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:
1- Elaboración de un memoria técnica de proceso de PPP para nuevas autoridades y futuros participantes del proceso
2- Certificación en calidad del área de infraestructura de CND
3- Capacitar a las Administraciones Publicas contratantes en el control de los proyectos en ejecución
4- Trabajar en construir confianza entre los equipos MEF-OPP-CND
5- Elaboración de un pipeline de proyectos para futuras autoridades

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. En vistas de la rotación de los equipos técnicos, que la capacitación debe considerarse como un factor casi que constante en estos procesos (o al menos ser previstos para toda la duración del proyecto) ya que es de fundamental importancia para el éxito de un proyecto de estas características, contar con capital humano capacitado;	Implementation	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*
2. El período de transición entre un gobierno y la administración siguiente supone un reto importante para este tipo de iniciativas. Visualizando este desafío, la Corporación Nacional para el Desarrollo y los otros actores involucrados con antelación suficiente identificaron la oportunidad de desarrollar un cuerpo documental (memoria técnica del proyecto, un análisis de “pipeline” u oportunidades de intervención y algunos estudios específicos como es el caso de financiamiento), que facilitará el diálogo y la trasmisión del conocimiento generado así como dará elementos objetivos a las nuevas autoridades para la toma de decisiones. Este tipo de actividades constituye una buena práctica que debería tenerse en cuenta en otras operaciones donde esté involucrado el gobierno y que trasciendan a una única administración.	Implementation	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*
3. Es importante contar con manuales de proceso para sistematizar el trabajo, evitando conflictos y pérdidas de tiempo que luego se traducen en mayores costos	Sustainability	rodriguez, victoria
4. EL llamado público para los proyectos no es recomendable que se inicie en el último año de gobierno. Por lo tanto, la estructuración de los proyectos que se quisieran lanzar en ese periodo, deberían estructurarse en los primeros dos años de gobierno.	Design	rodriguez, victoria