



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2015 - JUNIO 2015

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Programa Impulso de Asociaciones Público-Privadas en Estados Mexicanos (PIAPPEM)

Nro. Proyecto: ME-M1032 - Proyecto No.: ATN/MT-10287-ME

Propósito: Fortalecer la capacidad legal e institucional de los gobiernos estatales de México con el objetivo de que puedan aplicar esquemas armonizados de APP, permitiendo el incremento de la participación privada en la expansión y operación de infraestructura y servicios públicos a nivel estatal

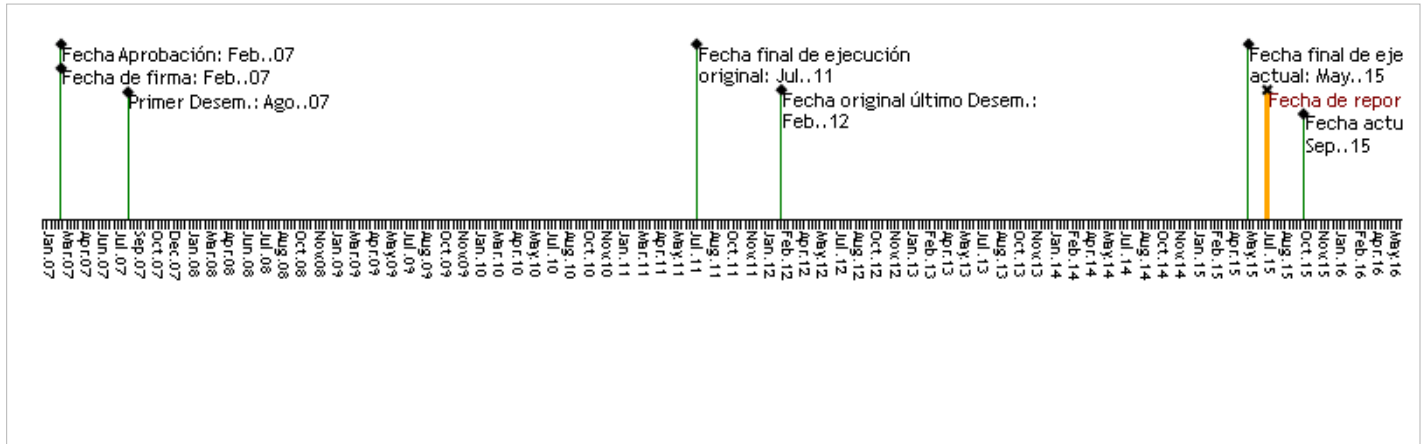
Pais Administrador	Pais Beneficiario	Grupo	Subgrupo
MÉXICO	MÉXICO	INF - Infraestructura y servicios públicos	PPPA - Alianzas público-privadas

Agencia Ejecutora: INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK

Líder equipo de diseño: MIGUEL ALMEYDA

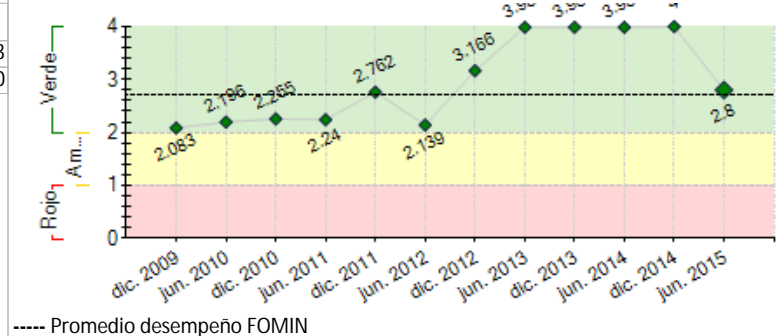
Líder equipo de supervisión: GUILLERMO AGUILAR

CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	\$1,685,511.00	\$30,000.00	\$2,407,973.73
Contrapartida	\$3,900,000.00	\$0.00	\$57.00

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

El PIAPPEM apoyó a diversas entidades subnacionales de México en crear condiciones legales, técnicas e institucionales que les permitieran el desarrollo de iniciativas de inversión utilizando adecuadamente esquemas de Asociación Público Privada (APP). En este sentido se apoyó en la creación de leyes, reglamentos y lineamientos normativos, en la creación de unidades promotoras de proyectos de APP (UP3), en el desarrollo de programas de capacitación para funcionarios públicos de los 3 órdenes de gobierno, en el desarrollo y estructuración de proyectos piloto y en la integración de carteras de proyectos susceptibles a desarrollarse bajo esquemas de APP, entre otras.

Dentro de las actividades más relevantes realizadas por el PIAPPEM desde julio de 2007 a la fecha se describirán las siguientes:

- 5 Convenios de colaboración con los estados de Tabasco, Chiapas, Guanajuato, Yucatán y el FIDESUR que incluye a 9 entidades subnacionales: Puebla, Veracruz, Tabasco, Campeche, Yucatán, Quintana Roo, Chiapas, Oaxaca y Guerrero.
- Integración de 7 Unidades Promotoras de Asociaciones Público Privadas en los estados de Tabasco, Chiapas, Guanajuato, Yucatán, en FIDESUR, Quintana Roo y Oaxaca.

- c) Apoyo en el desarrollo y estructuración de proyectos piloto como el Libramiento Sur de Celaya, el Gran Museo de la Cultura Maya y el Hospital de Tucú en Yucatán
- d) Más de 20 Programas de capacitación y encuentros técnicos
- e) Alrededor de 20 Dependencias gubernamentales con las que trabajó el PIAPPEM

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El proyecto consistentemente ha cumplido e incluso superado sus principales objetivos y expectativas (6 proyectos en igual número de estados, más de 1,000 funcionarios estatales capacitados presencialmente y 1,300 capacitados en línea mediante el Diplomado estructurado en alianza con el ITESM, sensibilización de gobiernos estatales y municipales y de otros países mediante más de 20 eventos de capacitación técnica, generación de modelos de estructuración y regulación APP, etc.). Su intervención en los estados permitió directa o indirectamente la estructuración y licitación de proyectos APP que sumaron una inversión de 545 millones USD. Adicionalmente, la intervención del PIAPPEM permitió directa o indirectamente estructurar una cartera de proyectos por 482 millones USD que actualmente están pendientes de ser licitados.

El grado de éxito de este programa se evidencia en que hoy en día el FOMIN, a través del PIAPPEM, se ha posicionado como reconocida autoridad técnica y repositorio del conocimiento en materia de Asociaciones Público Privadas (APP) a nivel Federal y Estatal en México. Esta afirmación se fundamenta en las solicitudes formales de apoyo técnico y capacitación del PIAPPEM realizados por la **Unidad de Inversiones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público** (UI/SHCP, autoridad máxima que rige la inversión pública en el país), así como por distintas dependencias federales tales como la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, el Gobierno del Distrito Federal, la UNAM, BANOBRAS y varios otros. Cabe señalar que la función de las señaladas SHCP y entidades gubernamentales se limitan al ámbito federal, sino que por definición tienen impacto en las poblaciones de los Estados y Municipios en tanto sus inversiones benefician a dichas entidades y generalmente son realizadas en coordinación con las mismas.

A estas solicitudes por parte de autoridades federales se sumaron solicitudes por parte de las **Representaciones del BID en México** y en Honduras de que el PIAPPEM capacitase a los funcionarios del BID en la citadas materias de APP a fin de maximizar la capacidad técnica del Banco para apoyar a los Gobiernos Mexicano y Hondureño en la estructuración de APPs. Debe mencionarse que incluso tras el cierre del PIAPPEM, persiste amplia demanda por sus servicios.

Evaluación final

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

[Evaluación final](#)

SECCIÓN 3: INDICADORES

Indicadores		Línea de base	Planificado	Logrado	Porcentaje	
Propósito: Fortalecer la capacidad legal e institucional de los gobiernos estatales de México con el objetivo de que puedan aplicar esquemas armonizados de APP, permitiendo el incremento de la participación privada en la expansión y operación de infraestructura y servicios públicos a nivel estatal Clasificación:	R.1	Metodologías de APP institucionalizadas (en funcionamiento) y armonizadas en X estados	0	6	7	117 %
	R.2	Marcos legales e instituciones de trabajo (creadas y/o fortalecidas) para facilitar esquemas de APP en X estados.	0	6	11	183 %
	R.3	Número total de potenciales proyectos APP identificados en cada uno de los estados atendidos por el Programa.	0	12	14	117 %
Componente 1: Sensibilización, promoción y desarrollo de modelos y esquemas de mejores prácticas de APP. Peso: 6%	C1.1	Numero de gobiernos estatales que han recibido información de sensibilización y promoción en la que se destaquen, en lo general, los beneficios, características y requisitos para la instrumentación de esquemas APP	0	18	27	150 %
	C1.12	Numero de cartas de intención de gobiernos estatales recibidas por la coordinación técnica del PIAPPEM	0	10	24	240 %
	C1.13	Modelos e informes de mejores prácticas de APP.	0	12	14	117 %

Clasificación:**Componente 2:** Preparación, selección e implementación de propuestas finales.**Peso:** 92%**Clasificación:**

C2.11	Número de propuestas que han sido debidamente preparadas y presentadas al Comité Revisor para su evaluación.	0	10	7	70 %
C2.12	Número de proyectos que han sido aprobados por el Comité de Donantes para recibir apoyo financiero del PIAPPEM.	0	6	7	117 %
C2.13	Proyectos de asistencia técnica del PIAPPEM han sido implementados	0	6	6	100 %

Componente 3: Difusión de lecciones aprendidas y mejores prácticas**Peso:** 2%**Clasificación:**

C3.11	Estados y municipios (dentro o fuera de México) con conocimiento de los resultados y lecciones aprendidas del Programa.	0	30	32	107 %
C3.12	Porcentaje de estados de México (en relación con el número original que mostraron interés mediante las cartas de intención) muestran interés en replicar los modelos APP desarrollados por el PIAPPEM	0	50	72	144 %
C3.13	Número de gobiernos de otros países de la región que muestran interés en replicar en sus estados los modelos APP desarrollados por el PIAPPEM.	0	2	7	350 %

Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
H1 Condiciones previas	1	Ago. 2007	1	Jun. 2007	Logrado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

- Demoras en la aprobación legislativa
- Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
- Desempeño inadecuado de proveedores de servicios/contratistas
- Eficiencia del Banco (demoras para responder)
- Cambios en las políticas del Banco
- Oposición comunitaria o política
- Diseño del proyecto/Componentes
- Dificultades en adquisiciones
- Cambios en la política nacional
- Desempeño inadecuado de consultores
- Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales
- Cambios en la política de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 4: RIESGOS**RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN**

1. Los constantes cambios en el personal de los gobiernos estatales pueden retrasar el tiempo de cumplimiento de los componentes y, por lo tanto, del propósito del proyecto mientras el nuevo personal designado se involucra en el proyecto

Nivel: Baja **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente

Comentarios: Este riesgo continua vigente y comprobado ya que ante los cambios en las administraciones estatales se han presentado cambios en las estructuras institucionales que han dificultado la operación de los convenios.

2. Los procesos electorales en los estados ha propiciado cambios importantes en las estructuras del Gobierno y, por lo tanto, con los enlaces que el equipo PIAPPEM tiene en los Estados. Esta situación ha propiciado el estancamiento y retraso de una serie de actividades previamente propuestas, incluso los funcionarios que se incorporan han solicitado ajustes a las actividades previamente programadas.

Nivel: Baja **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente

Comentarios: Durante la vigencia del programa se ha observado que los cambios administrativos son una constante por lo que este riesgo debería considerarse como permanente durante la ejecución del proyecto.

3. Durante los próximos meses habrá en todo el país cambios en las administraciones estatales lo cual pone en riesgo la continuidad de los trabajos realizados hasta ahora por las Unidades UP3.

Nivel: Baja **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente

Comentarios: Durante la vigencia del programa se ha observado que los cambios administrativos son una constante por lo que este riesgo debería considerarse como permanente durante la ejecución del proyecto.

4. En los meses recientes ha habido cambios en las administraciones subnacionales lo que ha generado riesgos en la continuidad de operación de las Unidades Promotoras de Proyectos lo cual pone en riesgo la continuidad del proyecto una vez concluida la cooperación técnica. Esta situación se ha presentado recientemente en los estados de Guanajuato, Yucatán, Tabasco y Chiapas.

Nivel: Baja **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente

Comentarios: Durante la vigencia del programa se ha observado que los cambios administrativos son una constante por lo que este riesgo debería considerarse como permanente durante la ejecución del proyecto.

5. Al cierre de los convenios particulares con los estados se percibe el riesgo de que en los estados (Fidesur y Yucatán) no se cuente con la documentación ordenada para la realización de auditorías correspondientes.

Nivel: Baja **Responsable:** Asistente del proyecto **Estado:** Vigente

Comentarios: Esta situación se ha presentado en la etapa final de los proyectos ya que durante la ejecución particular de cada uno de ellos han habido cambios constantes de personal, lo que ha generado vacíos de información en los funcionarios que quedaron con la ejecución de la etapa final de cada proyecto.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 5 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

El PIAPPEM nunca tuvo contemplado un mecanismo de sostenibilidad por ser ejecutado por la Representación en México, más allá de las estructuras legales e institucionales que buscó instituir. Por lo mismo, se daba por sentado que al vencer su plazo de último desembolso, simple y sencillamente cesaría de existir. Considerando que los servicios de capacitación prestados por el PIAPPEM siguen contando con amplia demanda en México, el equipo de trabajo que estuvo a

cargo de la ejecución del programa ha manifestado su interés por dar continuidad y seguimiento a las actividades del PIAPPEM, sin que ello necesariamente implique para el FOMIN asignar nuevos recursos a esta iniciativa. Para ello piensan conformarse en una asociación civil que, como ONG sin fines de lucro, promueva y disemine el conocimiento APP. Se recomienda ampliamente al FOMIN apoyar esta iniciativa.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Respecto a la continuidad y sostenibilidad a los objetivos y actividades realizadas a lo largo de 7 años para el Programa para el Impulso de Asociaciones Público Privadas en Estados Mexicanos (ATN/ME-10287-ME: PIAPPEM). Se considera que existen elementos técnicos suficientes para dar continuidad a las actividades del PIAPPEM y así atender a la demanda existente. A la fecha hay un conjunto de solicitudes institucionales de apoyo sin posibilidad de ser atendidas por el FOMIN y que son relacionadas al tema de APPs. Tomando en cuenta la experiencia acumulada en el PIAPPEM y su equipo de trabajo, el equipo de especialistas que actualmente lo ejecuta, analiza la opción de constituir formalmente una agrupación de expertos (think tank) con personalidad jurídica propia y sin fines de lucro bajo la forma de una Asociación Civil con el objetivo de seguir fomentando el uso de la herramienta de las APP en México y América Latina. Por esta razón se ha solicitado al FOMIN que considere la autorización para permitir el uso del nombre y logo del PIAPPEM, el uso de la página www.piappem.org y establecer una estrategia de colaboración de largo plazo en materia de APPs entre el FOMIN y el PIAPPEM.

[Plan de Sostenibilidad](#)

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas	Relativo a	Autor
1. La gestión de convenios de este tipo con entidades subnacionales debe involucrar durante todo el proceso a funcionarios públicos de alto nivel, toda vez que son ellos quienes tienen la capacidad de decidir y tomar decisiones que faciliten la operación de los convenios.	Design	Maya, Eduardo Morin
2. La gestión de convenios de este tipo con entidades subnacionales debe involucrar durante todo el proceso a funcionarios públicos de alto nivel, toda vez que son ellos quienes tienen la capacidad de decidir y tomar decisiones que faciliten la operación de los convenios.	Design	Maya, Eduardo Morin
3. - Uno de los fuertes problemas que se presentaron durante la gestión del Proyecto fue que la rotación del personal en las entidades gubernamentales ocasionaba que el proyecto se detuviera. Asimismo, se generaba la necesidad de capacitar a los nuevos funcionarios que se involucraban. Esta situación propició problemas como falta de continuidad y rompimiento de procesos. La recomendación para un programa de este tipo es la de gestionar unidades operadoras independientes de las dependencias y entidades gubernamentales siempre sujetas a decisiones de carácter político.	Implementation	Maya, Eduardo Morin
4. - La realización de programas piloto como son los casos de los Subproyectos Estatales financiados mediante el Componente 2, constituyen una inversión valiosa en conocimiento sobre la diversidad en los marcos de actuación, organización y normativos, particularmente en un país complejo como es México, donde los Estados son Entidades autónomas en la promulgación de leyes y en materia de administración pública.	Implementation	Maya, Eduardo Morin

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

Se subieron al PSR los productos principales susceptibles de ser compartidos. Todos se encuentran disponibles en www.piappem.org.

Productos principales del proyecto

[Mar. 2007] Proceso de selección de estados para la implementación del programa PIAPPEM (Technical publications)

Autor: Coordinación técnica del PIAPPEM

[Ene. 2008] Página WEB del PIAPPEM (Marketing materials/communication)

Autor: Coordinación técnica del PIAPPEM

[Mar. 2008] Presentaciones de experiencias nacionales e internacionales en el desarrollo de APP (Methodologies/training materials)

Autor: Coordinación técnica del PIAPPEM (varios autores)

[Feb. 2009] Experiencia británica en el desarrollo de proyectos de APP (Methodologies/training materials)

Autor: Coordinación técnica del PIAPPEM (varios autores)

[Mar. 2009] Manual de uso del modelo económico-financiero y del comparador público-privado (Methodologies/training materials)

Autor: Coordinación técnica del PIAPPEM (varios autores)

[Jul. 2009] Ley de Proyectos para la Prestación de Servicios del Estado de Yucatán (Handbooks/Procedure guides)

Autor: Gobierno del Estado de Yucatán

[Oct. 2009] Experiencia española en el desarrollo de proyectos de APP (Methodologies/training materials)

Autor: Coordinación técnica del PIAPPEM (varios autores)

[Dic. 2009] Experiencia chilena en el desarrollo de proyectos de APP (Methodologies/training materials)

Autor: Coordinación técnica del PIAPPEM (varios autores)

[Dic. 2009] Panorama del financiamiento de infraestructura en México con capitales privados (Methodologies/training materials)

Autor: Coordinación técnica del PIAPPEM (varios autores)

[Mar. 2010] Modelo económico-financiero y del Comparador Público Privado (Methodologies/training materials)

Autor: Coordinación técnica del PIAPPEM (varios autores)

[Jun. 2010] Ley de Proyectos de Prestación de Servicios para el Estado y los Municipios de Guanajuato (Handbooks/Procedure guides)

Autor: Gobierno del Estado de Guanajuato

[Jul. 2010] Manual del Comparador Público Privado para Estados Mexicanos (Handbooks/Procedure guides)

Autor: Coordinación técnica del PIAPPEM (varios autores)

[Jun. 2013] Hacia un Análisis Costo-Beneficio Integral y Secuencial para Esquemas de Asociaciones Público-Privadas en América Latina (Lessons learned/best practices)

Autor: Sergio Hinojosa Ramirez

[Jun. 2013] Las Asociaciones Público Privadas en México: Su evolución y los recientes mecanismos de Evaluación de Proyectos (Lessons learned/best practices)

Autor: Eduardo Morin Maya

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

30/ENE./2007 [Memorando de Donantes](#)

[<http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=888714>]

06/MAY./2007 [Memorando de Donantes](#)

[<http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=971515>]

10/SEP./2015 [Informe de Evaluación Intermedia](#)

[<http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39847352>]

10/SEP./2015 [Informe de Evaluación Final](#)

[<http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39847472>]

[Ficha del proyecto](#)

<http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=ME-M1032&lg=SP>