



Estructuración de Concesiones de Infraestructuras

La visión del lado público

Montevideo, Junio 2016





Hoja de ruta para un programa de infraestructura exitoso

Lo que Uruguay necesita hacer para colocar el país en el radar de los inversores internacionales

Hoja de ruta para un programa de infraestructura exitoso: claves institucionales

- Desarrollar un programa de infraestructura integral y a largo plazo
- Planificación eficaz y priorización de las inversiones
- Comunicación efectiva - saber manejar el factor político
- Gerenciar la capacidad de pago por el servicio (“affordability”)
- Creación la capacidades internas en el sector público - a través de una Unidad de PPP/Infraestructura
- Crear mecanismos de Control de Calidad
- Gerenciar el mercado/inversores. Cumplir con el cronograma anunciado bajo riesgo de perder los inversores hacia otros mercados de la competencia
- Asegurar la existencia de financiamiento
- Seleccionar el mejor modelo de contratación del proyecto. Particularidades locales pueden ahuyentar a inversores internacionales

Ingredientes para el éxito



Formas de contratación

- Los proyectos PPP pueden estructurarse siguiendo diferentes modelos contractuales
- El modelo contractual define el papel de los sectores público y privado y cómo estos compartirán los riesgos del proyecto

○ - Retenido por el Sector Publico ● - Transferido al Sector Privado	Diseño	Construcción	O&M	Financiam.	Mercado/ Utilización	Cobro
Design Bid Build	○	●	○	○	○	○
Design Build	●	●	○	○	○	○
Design Build Finance	●	●	○	●	○	○
Design Build/Maintain	●	●	●	○	○	○
Design Build Finance Operate (Availability Payment)	●	●	●	●	○	○
Design Build Finance Operate (Shadow User Fee)	●	●	●	●	●	○
Design Build Finance Operate (Real User Fee)	●	●	●	●	●	●

PPPs - Asignación de riesgos

Tipo de riesgos

- Arqueología/Paleontología
- Disponibilidad
- Completion
- Sobrecostos
- Diseño
- Ambiental
- Tasa de cambio
- Fuerza mayor
- Inflación
- Insolvencia
- Tasa de interés
- Defectos ocultos
- Mantenimiento
- Demanda de mercado
- Operación
- Planificación
- Políticos
- Regulatorios
- Valor Residual
- Financiamiento
- Subcontratos
- Tributarios
- Tecnológicos
- Utilities

El sector público sigue siendo responsable de la ejecución de los contratos en régimen de PPP y, por tanto, necesita asegurarse que el sector privado tiene la capacidad para gestionar correctamente los riesgos transferidos.



Ciclo de vida de la contratación de proyectos: aspectos institucionales clave

kpmg.com.br

Ciclo de contratación del proyecto: Planificación

Planificación

Business case

Licitación

Contratación

Fiscalización

Benchmark internacional

- Desarrollo de un Programa Nacional de Infraestructura (integrado y a largo plazo)
- Existencia de una unidad de infraestructura, con un mandato claro para la planificación y priorización de proyectos de infraestructura
- Marco institucional bien definido para la entrega de proyectos

Conclusiones

- Necesidad de definir los niveles adecuados de participación de los diferentes actores públicos involucrados, evitando la duplicación de esfuerzos
- Necesidad de definir los niveles adecuados de participación de las diferentes esferas de gobierno y el sector privado

Ciclo de contratación del proyecto: Planificación, desarrollo y establecimiento de prioridades

Planificación

Business case

Licitación

Contratación

Fiscalización

Benchmark internacional

- Definición clara de las responsabilidades y procedimientos en la evaluación de proyectos para el sector público-en todos los sectores
- Herramientas desarrolladas para la evaluación de soluciones:
 - Evaluación estratégica
 - Evaluación del proyecto: económica-financiera/sostenibilidad/capacidad de pago/forma de contratación

Conclusiones

- Establecer claramente las responsabilidades entre las esferas y las agencias gubernamentales a nivel federal y local
- Elaborar - en consulta con los diversos organismos - y entregar una metodología standard/común para la evaluación de proyectos

Ciclo de contratación del proyecto: Business Case

Planificación

Business case

Licitación

Contratación

Fiscalización

Benchmark internacional

- Unidad de PPP/Infraestructura favorece a las mejores prácticas y a la documentación standard
- Inversión significativa en recursos internos y externos
- Marco institucional y roles bien definidos en las diversas entidades públicas involucradas

Conclusiones

- Necesidad de definir directrices y estandarizar los materiales relacionados con el desarrollo de *Business Cases*
- Necesidad de aumentar la disponibilidad de recursos para el desarrollo de proyectos
- Permitir la contratación de Consultores en forma ágil y así poder satisfacer las necesidades de las diferentes entidades públicas
- Un proceso de aprobación simple y rápido - con claridad en los roles

Ciclo de contratación del proyecto: Licitación

Planificación

Business case

Licitación

Contratación

Fiscalización

Benchmark internacional

- Uso del diálogo competitivo y procedimiento de negociación como opciones de contratación
- Unidad de PPP/Infraestructura favorece la orientación a mejores prácticas y la documentación standard

Conclusiones

- Conveniencia de permitir otras formas de licitación
- Continuar el proceso de estandarización de los documentos de la licitación, redacción de contratos y anexos

Ciclo de contratación del proyecto: Licitación/ Financiamiento

Planificación

Business case

Licitación

Contratación

Fiscalización

Benchmark internacional

- Mercado de capitales activos y líquidos
- Financiadores públicos y privados participan en forma conjunta en el financiamiento de los diferentes proyectos
- Mecanismos innovadores para fomentar soluciones de financiación privada
- Los financiamientos se conceden con “recurso limitado” a los accionistas

Conclusiones

- Es importante tomar medidas para abrir el mercado de deuda privada
- Los términos de financiamiento precisan cambiar a “recurso limitado” o “sin recurso del accionista”
- La estructuración de proyectos debe realizarse con la finalidad de atraer capital internacional, en especial de inversores financieros

Ciclo de contratación del proyecto: Contratación, fiscalización y monitoreo del contrato

Planificación

Business case

Licitación

Contratación

Fiscalización

Benchmark internacional

- Existe una fase importante de *due diligence* del proyecto por terceros
- Contratos de PPP/concesión y financiación firmados al mismo tiempo
- Papeles separados de fiscalización y regulación de contrato
- Programa de verificación/auditoría formal, incluyendo revisiones independientes del proyecto

Conclusiones

- El financiamiento con “recurso limitado al accionista” apareja la necesidad de un *due diligence* por parte de terceros
- Aumentar capacidades, independencia y financiamiento de las agencias reguladoras
- Considerar la introducción de un programa independiente de verificación/auditoría de proyectos

