

JORNADA
BUENAS PRÁCTICAS EN LA OBRA PÚBLICA

**Factores que restan
productividad a las
inversiones en Infraestructura**



Dr. Reyes Juárez Del A.

Past President de FEPAC

FIDIC Board Member 2016-2020



Abril 25, 2019

Índice

El sector de la infraestructura



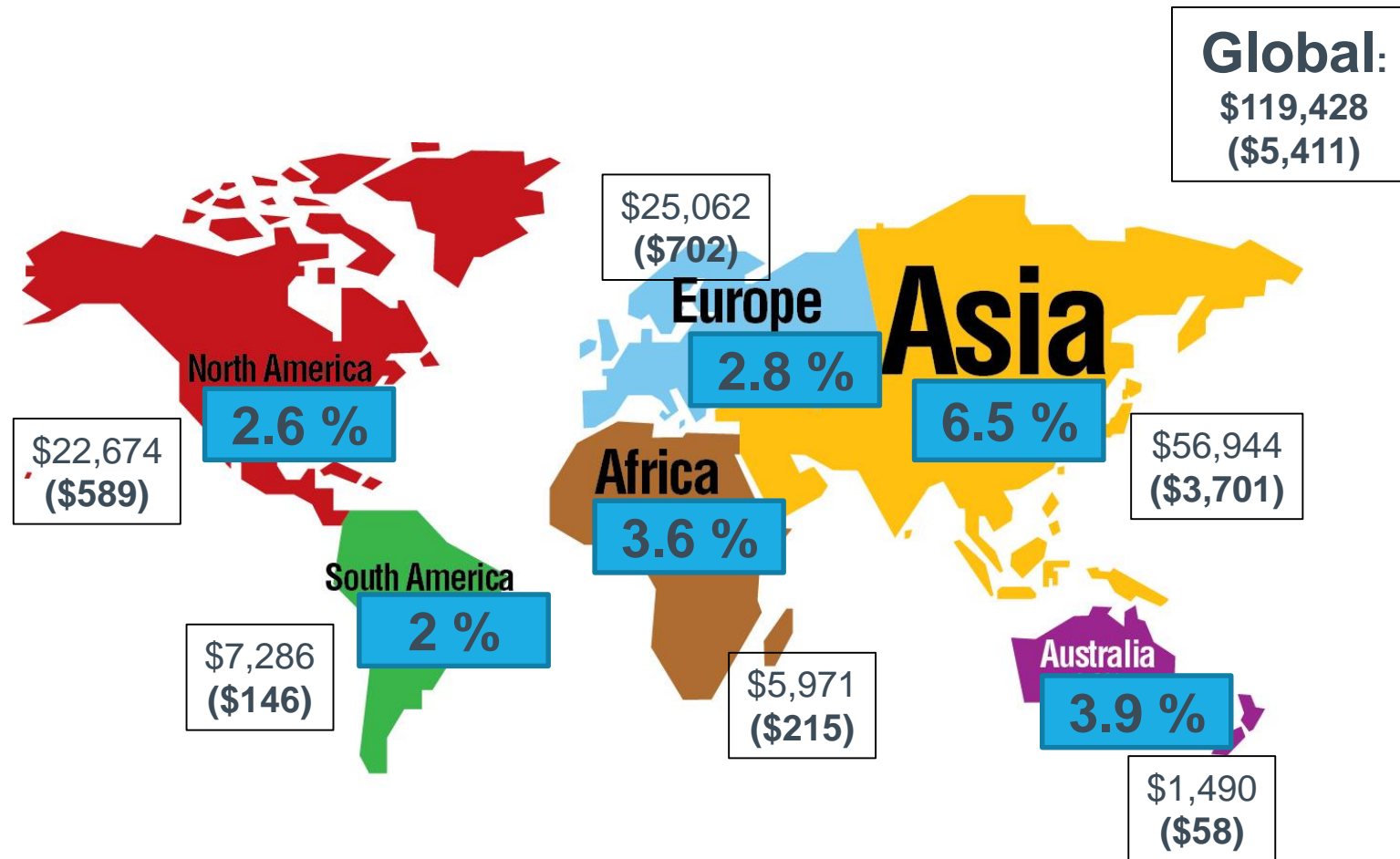
Factores que restan productividad y mejores prácticas



Y los Megaproyectos?



PIB GLOBAL E INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA (% del PIB y monto)



Fuente de estimación de GDP: The World Factbook 2016. CIA

Estimación de GDP 2016. Cifras monetarias en miles de millones de USD

Estimación de inversión en infraestructura. Cifras monetarias en miles de millones de USD

Índice

El sector de la infraestructura



Factores que restan productividad y mejores prácticas



Y los Megaproyectos?

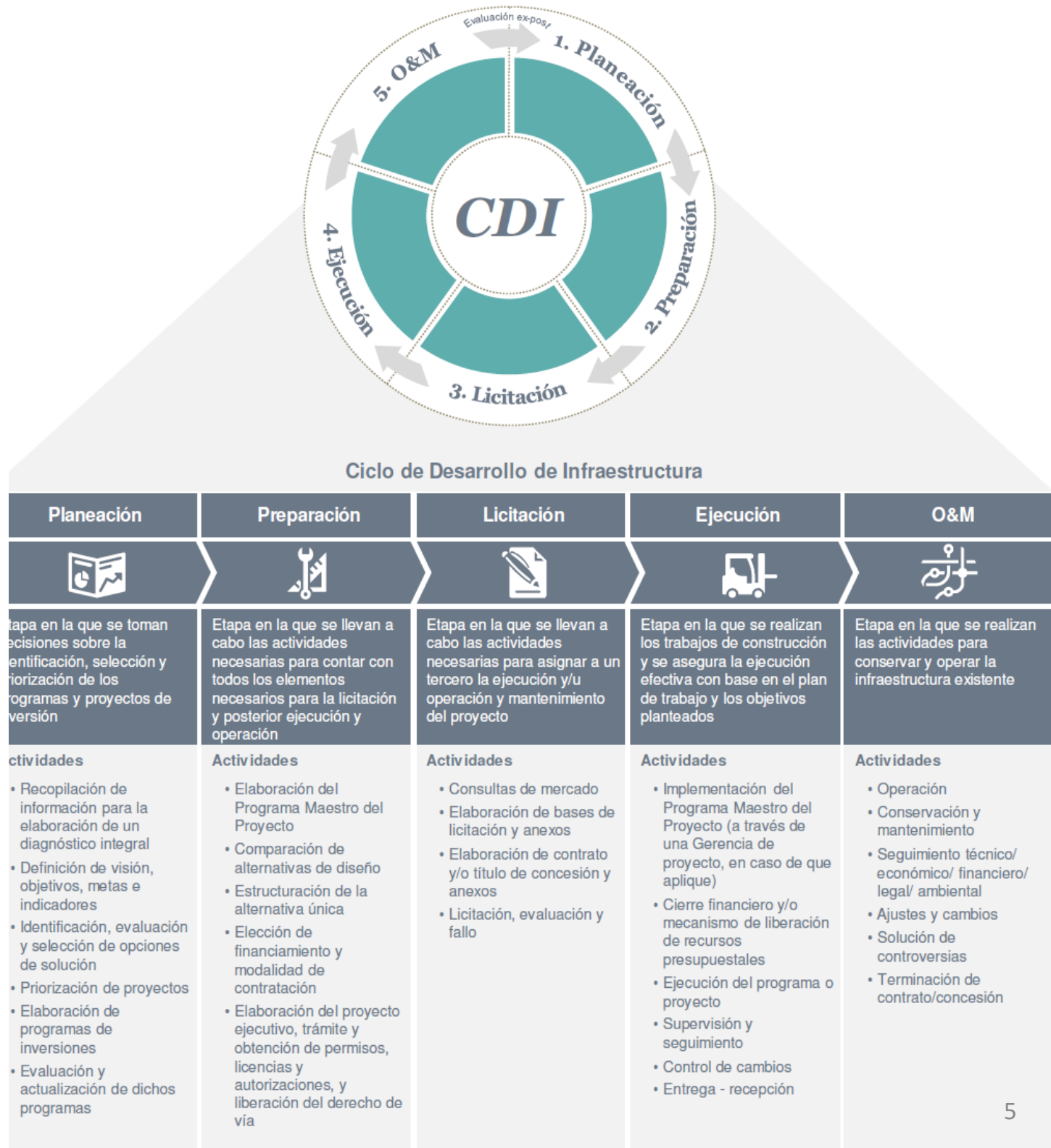


El Ciclo Integral de Desarrollo de la Infraestructura

En los últimos años se ha puesto un énfasis especial a conceptualizar a los proyectos de infraestructura como un proceso con su

Ciclo Integral de Desarrollo (CID)

En varios países, incluyendo a México, se han emprendido análisis para tipificar y entender mejor el ciclo integral de los proyectos de infraestructura



Fuente: UI-SHCP, México, 2018

Se cuenta con un amplio acervo documental sobre este tema, que ha tenido apoyo de lo Banca Multilateral de Desarrollo

Enfoque Auditoría a Proyectos de Obra Pública México 2012

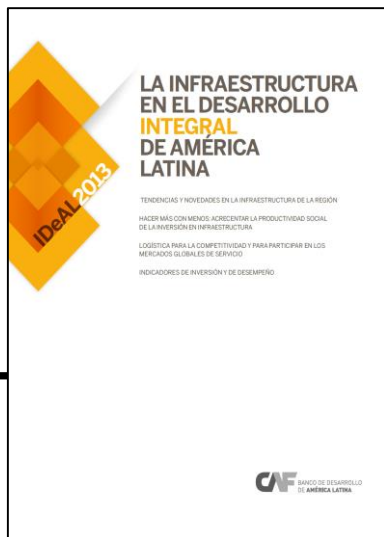
- ▶ Auditoría a 80 proyectos de obra pública en México
- ▶ Inversiones > 20 MDD
- ▶ Búsqueda de patrones recurrentes que expliquen **sobrecostos y demoras** contractuales



PROBLEMÁTICA GENERAL EN MATERIA DE OBRA PÚBLICA (2012)

Enfoque Opiniones de Expertos CAF 2013

- ▶ CAF IDEAL 2013
- ▶ Basado en opiniones de 100 expertos en infraestructura de América Latina
- ▶ Factores que explican **sobrecostos y demoras** en la ejecución



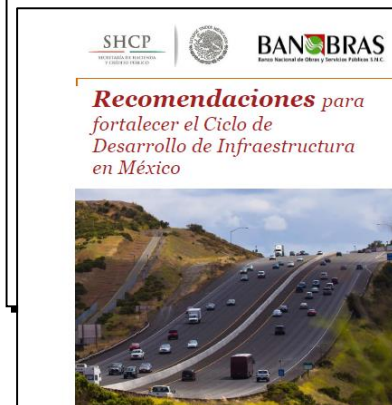
Enfoque Análisis de Casos BID 2016-2018

- ▶ SERIE: Estudios de Casos de Megaproyectos
- ▶ **8 Megaproyectos en AL y Caribe** (2016-2018)
- ▶ Búsqueda de lecciones aprendidas



Enfoque de Procesos en Dependencias Públicas México 2017-2018

- ▶ Análisis de la Normatividad
- ▶ Entrevistas a profundidad con Dependencias Públicas Seleccionadas
- ▶ Talleres Participativos con representantes de los gremios empresariales de la infraestructura



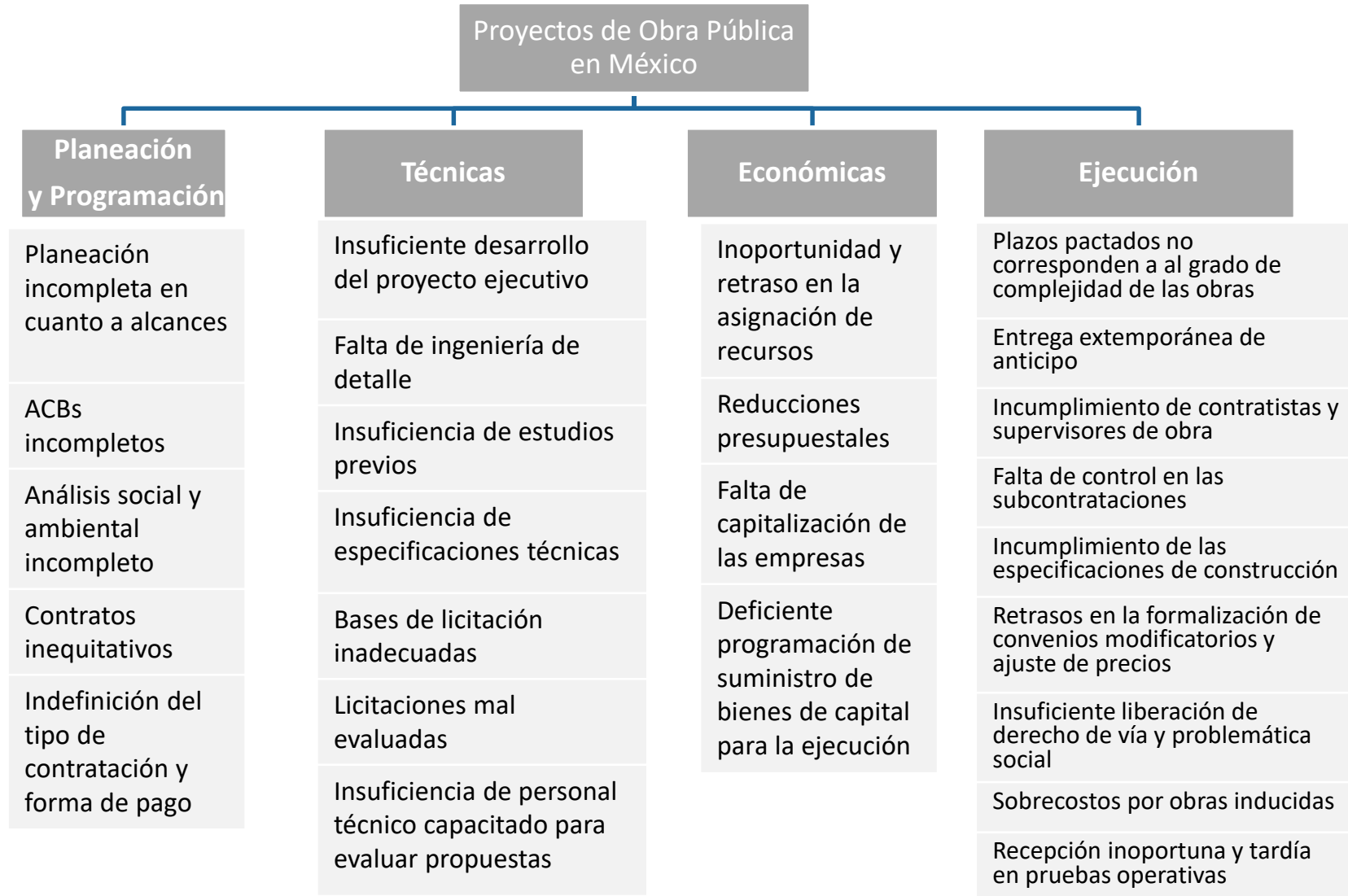
La Problemática Común:

Pérdida de Eficiencia en el Ciclo Integral

- El Estado enfrenta un gran problema de insuficiencia de recursos para llevar a cabo los proyectos que requiere la sociedad
- Los proyectos generalmente cuestan más de lo presupuestado
- Tardan más tiempo del previsto
- No reúnen los requisitos de calidad para los que fueron proyectados

**Por qué perdemos eficiencia
en el Ciclo Integral de los
proyectos de infraestructura?**

El estudio reciente de la ASF muestra diversas causas del sobrecosto de la Obra Pública en México



Fuente: ASF, "Problemática General en Materia de Obra Pública (2012)".

Cómo hacer más con menos

5 acciones pueden ser muy efectivas para **hacer más con menos...y** eso podría responder por casi la mitad de la solución:

1. **Escogemos** mejor los proyectos
2. Los **preparamos** mejor y en un entorno sustentable
3. **Elegimos apropiadamente** el método de procuración (ej. Pública vs. APP)
4. **Fortalecemos institucionalmente** a las dependencias del gobierno
5. Los ejecutamos con **cero tolerancia a la corrupción**

Ejemplos de Mejores Prácticas en el Ciclo Integral.

Programas Destacados en la Región de FEPAC

México

- **Programas Nacionales de Infraestructura** en los últimos 3 sexenios. *El actual está por publicarse.*
- **Sistema público** de compras gubernamentales (CompraNet)
- Aprobación de un **Sistema Nacional Anticorrupción** y fomento a la certificación de las empresas
- Creación del **Fondo Nacional de Infraestructura**
- Sistema de **Registro Nacional de Proyectos** aprobados en cartera (Ministerio de Hacienda) y presupuestos para preparación de los proyectos
- **Impulso decidido a las APPs** y criterios claros para decidir la mejor vía de contratación de los proyectos. *Riesgo: actualmente en revisión por el nuevo gobierno*
- Uso de recursos de los **Fondos de Pensiones para el financiamiento** a largo plazo de la infraestructura

Colombia

- Definición clara de **Fases 1, 2 y 3** en el contenido de los proyectos para licitar.
- Reciente aprobación de **pliegos tipo** para licitación.
- Creación de una **Agencia Nacional de Infraestructura**, con énfasis en la preparación y estructuración de los proyectos
- El sector privado tiene **un solo interlocutor ante el Gobierno: la CCI**
- Adopción de **Códigos de Autorregulación** por parte de las empresas privadas
- Introducción de un mecanismo explícito de **consultas previas** ante las comunidades para la aceptación de los proyectos antes de su puesta en marcha
- Impulso generalizado al **fomento de APPs y un nuevo Plan Maestro Intermodal para el Transporte**

Índice

El sector de la infraestructura



Factores que restan productividad y mejores prácticas



Y los Megaproyectos?



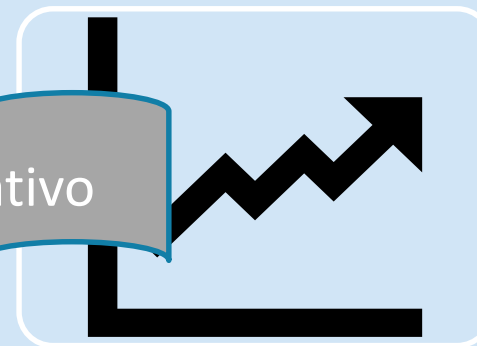
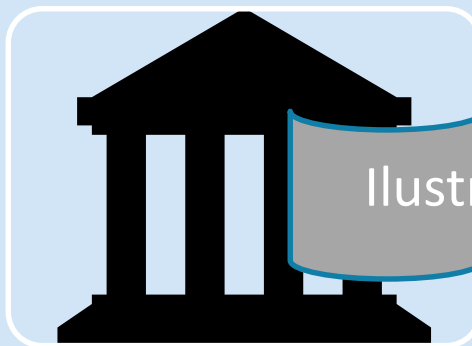
Características de un Megaproyecto

Esfuerzo único de características particulares, de magnitud y complejidad técnica altas que usualmente enfrentan objetivos divergentes entre las partes interesadas y son susceptibles a cambios en el entorno para su desarrollo

Presupuestal, de gobernanza y legal

Diversas Entidades y participantes

Requieren habilidades de gestión y coordinación y de procesos dinámicos de cambio



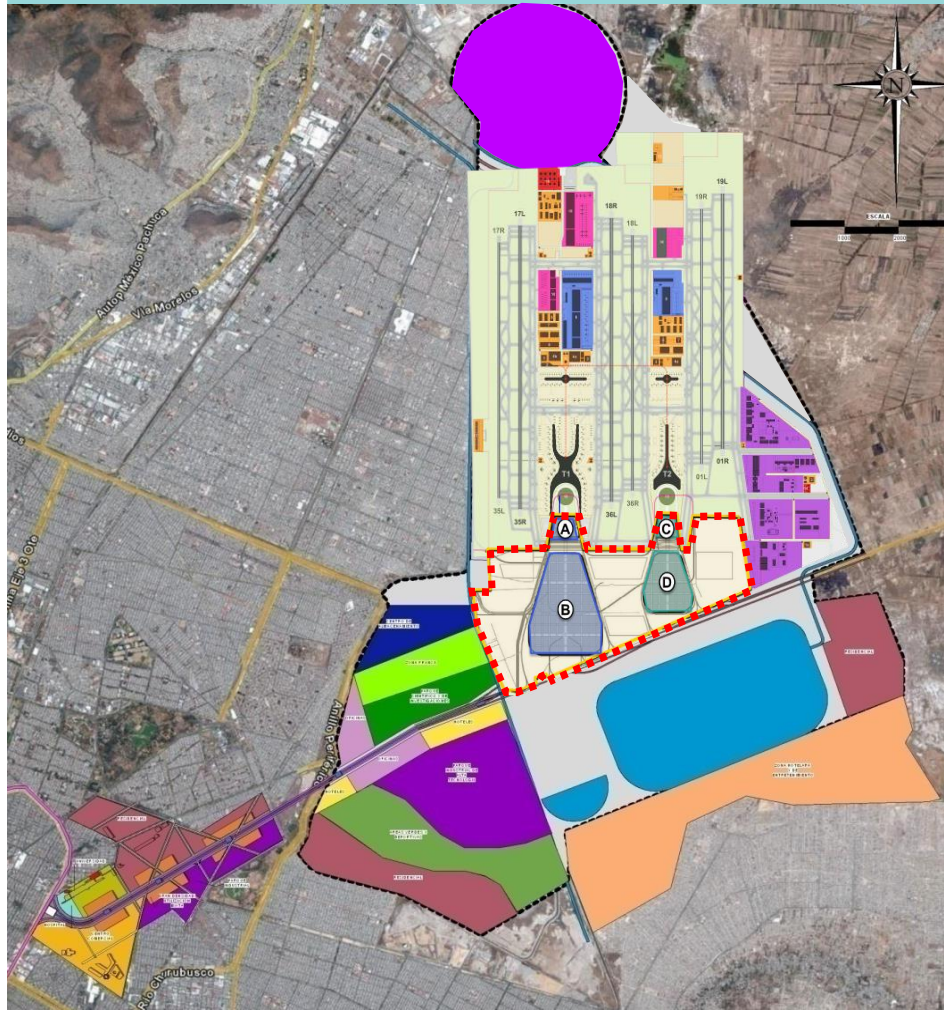
Ilustrativo

Presupuestos y fuentes de recursos
Licitaciones y Contratos
Fuentes de financiamiento
Acuerdos intersecretariales
Convenios con entidades de gobierno
Derechos de vía
Permisos

Dependencias Federales
Estados
Municipios
Ejidios
Gremios
Asociaciones y grupos sociales
Comunicación social

Proyectos ejecutivos (diseño)
Proyectos internamente controlados
Proyectos externos de gobierno
Proyectos privados
Obras inducidas
Gestión oportuna de oportunidades y riesgos

NAIM Texcoco: El Megaproyecto de Infraestructura más importante de América Latina



NAIM-Texcoco

- **3 pistas** con operaciones simultáneas
- Capacidad para atender **140 Millones de Pasajeros/año**
- **HUB de las Américas**
- **Impulso al desarrollo regional de una zona precaria**
- **+ 5 000 hectáreas**

Inversión Estimada en: \$ 15 000 Millones de Dólares

-  Parque Industrial de Alta Tecnología
-  Residencial
-  Gran Densidad/Utilización Mixta
-  Centro Comercial
-  Universidad
-  Hospital
-  Oficinas
-  Hoteles
-  Centro de Almacenamiento
-  Centro de Logística y Distribución
-  Parque Científico y de Investigaciones
-  Parque
-  Zona Franca
-  Áreas Verdes y Deportivas
-  Zona Hotelera y de Entretenimiento
-  Autopista al NAIM
-  Tren Express al NAIM
-  Estación Multimodal
-  Estacionamiento

Ciudad Aeropuerto

Superficie total: 989 ha

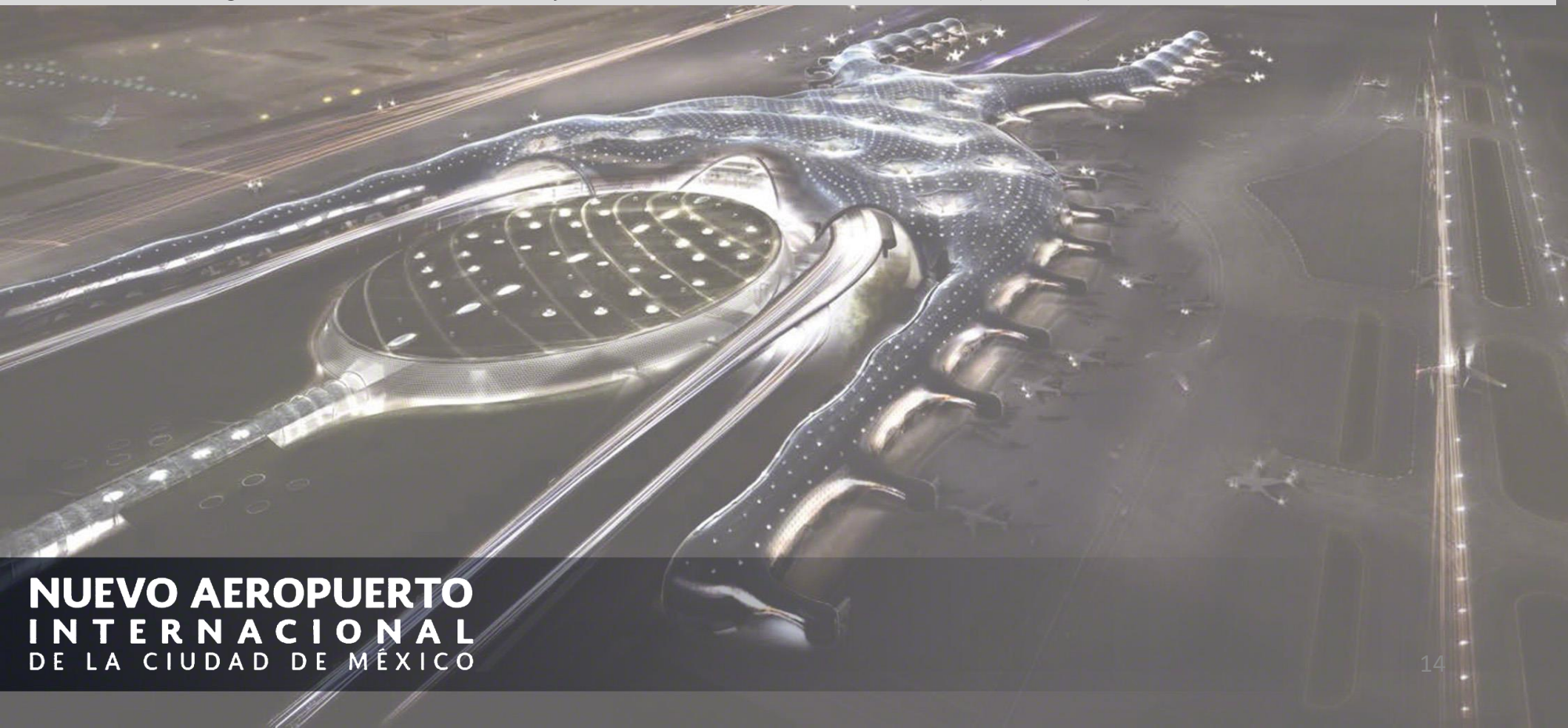
Superficie urbanizable: 338 ha

• *Bloque 1: 230 ha (parcelas A y B)*

• *Bloque 2: 108 ha (parcelas C y D)*

El Megaproyecto del NAIM

1. En general los megaproyectos representan **grandes retos para su desarrollo**, de carácter técnico, económico-financiero, ambiental, social y de gobernanza.
2. Cuando se plantean, generalmente **requieren toda la atención de los gobiernos**
3. Su proceso de preparación incluye normalmente **“momentos de decisión”** para decidir si se llevan a cabo o no.
4. Una vez decidida su ejecución, y aunque pueden ocurrir cancelaciones, éstas **se presentan generalmente en su etapa de planeación.**
5. Pero son muy extraños los casos en que un megaproyecto se **cancela en su etapa de construcción**, y con contratos asignados en su totalidad y avances en su construcción (30/50%)



El Factor Político: Resultado de las Elecciones en México 2018

