



**Benemérita Universidad Autónoma de Puebla**

**Facultad de Economía**

**Nombre de la Tesis**

*“Los Proyectos de Prestación de Servicios y su Impacto Económico en el Estado de Puebla”*

**Para obtener el grado de Licenciado en Finanzas**

**Presenta:**

*Luis Ernesto Morales Martínez*

**Director de Tesis:**

*Mtro. Hugo Cano Mendoza*

**Fecha de Impresión:**

*Julio 2022*

# “Los Proyectos de Prestación de Servicios y su Efecto de Desarrollo Económico en Puebla”

<b>INDICE</b>	<b>Página</b>
<b>I Planteamiento del Problema.....</b>	<b>5</b>
<b>II Justificación.....</b>	<b>6</b>
<b>III Objetivos.....</b>	<b>6</b>
<b>IV Hipótesis.....</b>	<b>8</b>
<b>V Marco Teórico.....</b>	<b>17</b>
<b>VI Metodología de la Investigación.....</b>	<b>19</b>
<b>Capítulo 1</b>	
<b>1.1 Introducción PPS .....</b>	<b>20</b>
<b>1.1.1 Características de los PPP.....</b>	<b>22</b>
<b>1.2 Experiencia a Nivel Mundial.....</b>	<b>23</b>
<b>1.3 Antecedentes de los PPS .....</b>	<b>24</b>
<b>1.3.1 PPS en Europa .....</b>	<b>24</b>
<b>1.3.2 Perspectiva Económica .....</b>	<b>26</b>
<b>1.3.3 Experiencia del Reino Unido y los PPP.....</b>	<b>28</b>
<b>1.3.4 Desarrollo y mercado .....</b>	<b>29</b>
<b>1.4 Mercado internacional .....</b>	<b>29</b>
<b>Capítulo 2</b>	
<b>2.1 PPS en México .....</b>	<b>31</b>
<b>2.1.1 Asociaciones Publico Privadas en México APP .....</b>	<b>31</b>
<b>2.1.2 Objetivos de los APP.....</b>	<b>32</b>
<b>2.2 Proyectos APP en México.....</b>	<b>33</b>
<b>2.2.1 Consideraciones Parciales .....</b>	<b>41</b>

2.2.2 Nivel de desarrollo que habría en México.....	41
2.2.3 Calidad del desarrollo con enfoque en las características europeas ....	45
2.2.4 Riesgos macroeconómicos.....	46
2.2.5 ¿Cuáles son las críticas comunes de PPP?.....	47
2.3 Experiencias de los PPS .....	47
2.3.1 Postura empresarial hacia los PPP .....	49
2.4 Continuidad del desarrollo PPP.....	49
2.4.1 ¿Qué ventajas ofrece PPP?.....	50
2.4.2 Características de una correcta implementación PPP.....	52
2.5 Comparación de los PPS en Europa y México.....	53
2.5.1 Principales participantes en las licitaciones.....	54
2.6 ¿A qué sector da atención los PPS en Puebla?.....	55
2.7 ¿Qué se generó a partir del proyecto PPP en México? ASOCIACIONES PUBLICAS Y PRIVADAS, BENEFICIOS A LARGO PLAZO.....	55
2.8 Etapas del Proceso.....	56
2.9 Beneficios Logrados.....	56

### Capítulo 3

3.1 Proyectos de Prestación y de Servicios .....	57
3.1.1 Las Finanzas Públicas .....	57
3.1.2 Surgimiento PPS.....	57
3.2 Inicio de los PPS en Puebla .....	58
3.3 Claves para la viabilidad PPS .....	59
3.3.1 Proyectos para prestación de servicios.....	60
3.3.2 Etapas para el desarrollo de un PPS.....	63
3.4 PPS en el Estado de Puebla .....	65
3.4.1 Museo Internacional del Barroco.....	66
3.4.2 Centro Integral de Servicios.....	75
3.4.3 Segundo piso de la autopista México-Puebla.....	89

## **Capítulo 4**

<b>4.1 Conclusiones.....</b>	<b>95</b>
<b>4.1.2 ¿Realmente benefician a la comunidad Poblana?.....</b>	<b>96</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>98</b>
<b>Anexo .....</b>	<b>103</b>

## Planteamiento del problema

¿Los Proyectos de Prestación de Servicios son benéficos para la sociedad Poblana? Con esta pregunta se abre este tema de investigación, cual pretende responder este trabajo. Abarcando los siguientes puntos:

- 1) Entender las Finanzas Publicas
- 2) PPS, su impacto en la sociedad Poblana.

Por lo anterior, será de interés para el ciudadano Poblano. Es tal la preocupación sobre este tema, que deseamos realizar un trabajo como este para uso informativo de los ciudadanos, examinar y debatir las conclusiones de las investigaciones realizadas propiciando el aprendizaje y su integración, para mejorar los resultados de las finanzas públicas, en la enseñanza de calidad hacia la comunidad Poblana.

Las finanzas públicas son un gran tema de discusión en todo el país, ya que la mayoría de los ciudadanos nos preguntamos hacia donde van a parar nuestros impuestos y demás dinero público.

Desde esta perspectiva se debe estudiar, en donde surgen algunas interrogantes:

- +¿Surgimiento de los PPS?
- +¿Existe la posibilidad de que los PPS estén constituidos por deuda?
- +¿Tipo de deuda?
- +¿Sus tasas de interés son alarmantes?
- +¿Realmente benefician a la comunidad Poblana?

Con ello se desea crear un criterio para la comunidad Poblana específicamente, con el objeto de contribuir el aprendizaje dentro de las Finanzas Públicas.

Se pretende encontrar el provecho del impacto que pueda tener en la comunidad Poblana, para tener un panorama donde se puede abordar evaluaciones ante la situación en mejora del Estado.

Aunque el trabajo involucra solo a la comunidad Poblana, también pretende que este aporte sea de interés para investigación, análisis por parte de otros Estados, análisis estadístico, evaluación de proyectos de inversión o bien en otros campos del conocimiento.

## **Justificación**

En general las finanzas públicas son un instrumento de política económica que estudian los ingresos, egresos y deuda pública de un país, estado o municipio por lo que estas a su vez se ocupan de los aspectos relacionados con la cobertura del gasto público.

En este trabajo hablaremos sobre un aspecto importante con respecto a las finanzas públicas y a los PPS.

## **Objetivos:**

En este estudio se pretende presentar un acercamiento a “los Proyectos de Prestación de Servicios (PPS)” tomando en cuenta la temporalidad de estudio desde el año 2011 hasta el 2021 pues son estos un instrumento de política actualmente implementado en el estado de Puebla, por tanto, es de vital importancia el recalcar sus antecedentes, evolución y aplicación de este.

Con ello se desea crear un criterio para la comunidad Poblana específicamente, con el objeto de contribuir a el aprendizaje dentro de las Finanzas Públicas. Sus beneficios para los usuarios de servicios públicos incentivando a su vez los bienes y servicios con una mayor calidad dentro del Estado de Puebla, haciendo un uso eficiente de los recursos, reduciendo los sobrecostos que comúnmente aquejan a

proyectos públicos, de una manera más innovadora sobre el impacto presupuestario de proyectos públicos y fortaleciendo cada vez más ante necesidades sociales.

Y como punto importante dar respuesta a la interrogante de si los PPS son una alternativa real al desarrollo pues será de mucha ayuda conocer esto en especial para los ciudadanos Poblanos siendo explicada para poder dar un punto de partida.

## **Hipótesis**

### **¿Los PPS son una alternativa real al desarrollo?**

Como se tiene entendido normalmente la labor del sector público “El Gobierno” siendo representante de Estado, en quien cae la responsabilidad de satisfacer la demanda de bienes y servicios que la población requiera.

De este modo las entidades gubernamentales “se enfrentan al problema económico de como satisfacer la creciente demanda de los bienes y servicios públicos con recursos y financiamiento limitados. A partir de ello, comenzó en el mundo una modalidad de reducción en la participación del Estado en la economía y, por lo tanto”, un involucramiento más activo “del sector empresarial en el financiamiento y provisión de bienes, como infraestructura y servicios públicos”.

A partir de entonces, dio origen en “Reino Unido, tras la victoria de M. Thatcher en 1979, miembro del partido conservador”, las primeras licitaciones en las que las autoridades pertinentes debían autorizar concesiones de servicios al mejor prospecto, en donde las empresas concursarían por ellas.

En 1992 surge el “concepto de Asociaciones Publico Privadas o Public Private Partnership (APP y PPP como se les conoce en inglés). Los cuales consisten en asociar al gobierno y empresas para financiar proyectos de infraestructura en los que se trasfiere el riesgo a las empresas y se garantiza el mejor valor por menos dinero.

Desde entonces, diversos países del mundo comenzaron a copiar e implementar modalidades de Asociaciones Público Privadas, con resultados mixtos, algunos

presentaron dificultades importantes en su implementación y desempeño, y otros han sido más exitosos”.

## **APP**

APP (Asociaciones Público Privadas) /PPP (Public Private Partnership). Se refiere a aquellos proyectos que involucran la participación conjunta del gobierno y empresas.

Los APP ya se vienen implementado desde 1995, los APP más utilizadas en nuestro país son:

- Concesiones
- Outsourcing (Proveedores Externos)
- PIDIREGAS (Por ejemplo: CFE y PEMEX)
- Contratos de Servicios

Dando lo anterior los PPS son un caso más de APP.

Bajo lo anterior se conforma un grupo de trabajo por la “SHCP, a través de la Unidad de Inversiones, encargado de la emisión de lineamientos, revisión de documentación conforme al normativo y promoción del esquema”.

## **¿COMO FUNCIONAN PPS?**

Los Proyectos de Prestación Publico Privado consiste en la aplicación de un contrato con una empresa en un determinado tiempo para otorgar servicios que se requieran a los ciudadanos, donde la empresa financia, opera y mantiene la construcción necesaria para dar dicho servicio. Recibiendo la empresa una “contraprestación una vez iniciada la provisión de servicios” en criterio con la calidad

y desempeño. Donde la responsabilidad recae en el gobierno. La prestación del bien debe ser con bienes que la empresa provea o construya conforme al contrato previamente establecido. Así el gobierno utiliza la prestación del activo para la sociedad que le da la empresa con recursos privados y mejora la eficiencia de los recursos públicos.

Tabla 1

Concepto	Tradicional	PPS
Tipo de Contratación	Obra Pública	Servicios
Vigencia	Anual o BIANUAL	Largo plazo (periodo superior a 15 años)
Alcance	Desarrollo de Infraestructura	Diseño, financiamiento, construcción, equipamiento, mantenimiento y operación del inmueble que se prestará en disponibilidad, así como diversos servicios adicionales.
Concepto de Gasto	Inversión	Corriente
Propiedad de Infraestructura	Pública	Privada
Pagos	Estimaciones de Obra	Tarifa Unitaria de Servicios
Parámetros	Especificaciones y Normas	Modelo de Gestión, indicadores de desempeño y mecanismos para su medición.

Retomado de Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Unidad de Inversiones (2010) Proyectos para Prestación de Servicios PPS [Formato PDF] (Capítulo: Diferencias con el Esquema Tradicional, página 3)  
<https://www.cmic.org.mx/comisiones/tematicas/financiamiento/pps2010.pdf>

De acuerdo a la Tabla 1 existen dos modalidades para la obtención de construcción y servicios públicos:

La tradicional: La cual consiste en que el sector público asume toda la responsabilidad. Aquí el sector público asume: el diseñar, mantener, proveer, así como asumir todo el riesgo para los servicios a la sociedad. Sin limitar que el gobierno contrate “a empresas para realizar trabajos de construcción requeridos, sin embargo, es el Gobierno quien asume todo el riesgo y financiamiento. Algunos ejemplos de esta modalidad son los organismos de seguridad nacional, hospitales públicos, escuelas públicas, entre otras.

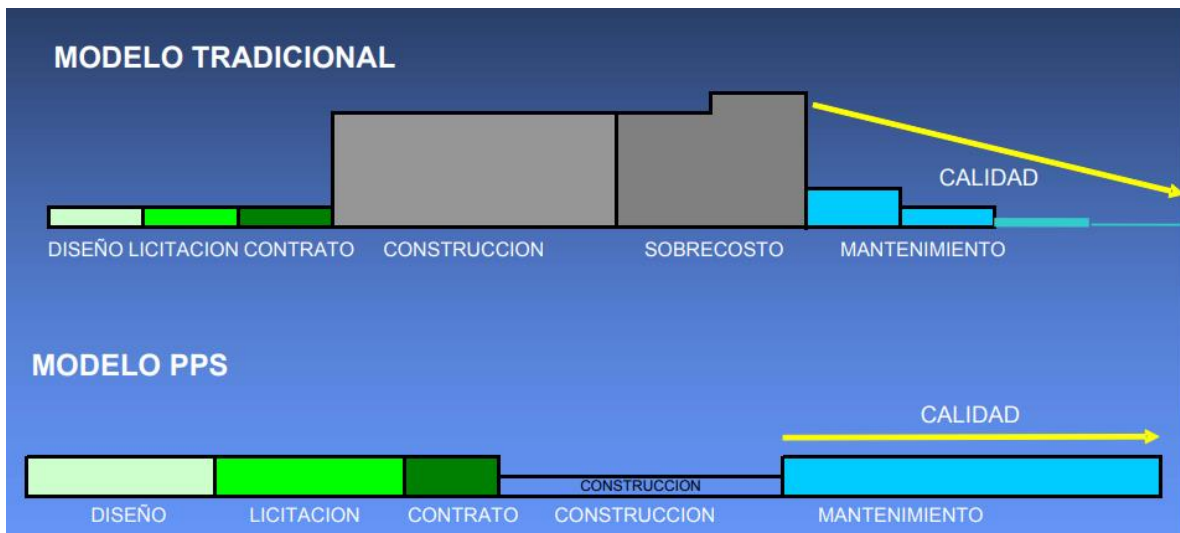
A hora bien la segunda modalidad, es en la que el sector privado asume en su totalidad la responsabilidad, a cambio de una remuneración económica.

En la segunda modalidad, son una o varias empresas las propietarias de sus propios activos, los cuales utilizan para proveer un bien o servicio, asumiendo todo el riesgo y aportando la inversión total en el proyecto. Algunos ejemplos de esta modalidad son las privatizaciones de industrias públicas como las telecomunicaciones o energía”.

A continuación, se enuncian algunas dificultades que tiene la provisión tradicional del gobierno para proveer servicios e infraestructura:

- Demanda de los ciudadanos por una mejor calidad en servicios.
- Presupuestos limitados
- Sobrecostos en diseño de infraestructura y servicios
- Mantenimiento inadecuado de infraestructura y servicios
- Tarifas y precios poco eficientes

Imagen 1

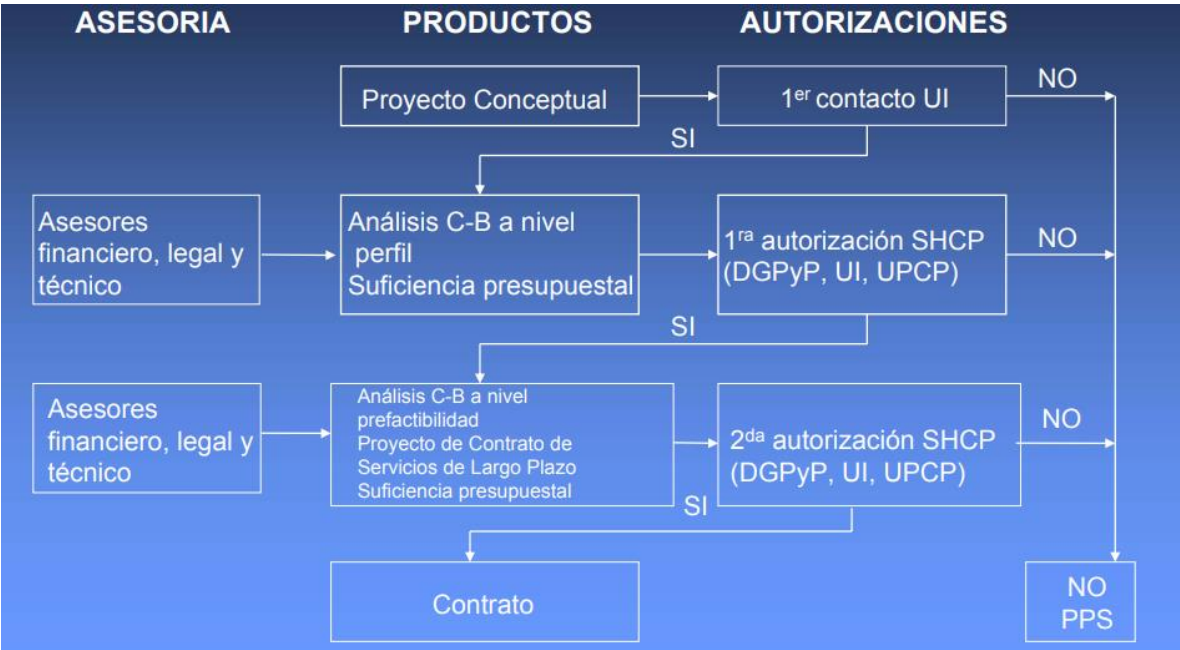


Retomado de “Secretaría de Hacienda y Crédito Público (enero 2007) Proyectos para Prestación de Servicios PPS” [Formato PDF] (Capítulo: Principales Características de los PPS, página 10)

[http://www.cca.org.mx/ps/funcionarios/muniapp/descargas/Documentos\\_de\\_apoyo/otros/Proyectos\\_para\\_Prestacion\\_Servicios\\_SHCP.pdf](http://www.cca.org.mx/ps/funcionarios/muniapp/descargas/Documentos_de_apoyo/otros/Proyectos_para_Prestacion_Servicios_SHCP.pdf)

Anterior a la Imagen 1 los PPS consisten en ser contratos de largo plazo entre el gobierno y empresa para provisión de infraestructura o servicios, donde la empresa financia y provee un servicio público usando un activo de capital (Por ejemplo, infraestructura de transporte o energía, o un edificio de hospital). Por tanto, los PPS ordenan las responsabilidades que le tocan a cada sector y que cada uno haga lo que sabe hacer mejor, la infraestructura y los servicios públicos pueden ofrecerse en la manera más económicamente eficiente .

Imagen 2



Retomado de "Secretaría de Hacienda y Crédito Público (enero 2007) Proyectos para Prestación de Servicios PPS "[Formato PDF] (Capítulo: Marco Jurídico, página 13)

[http://www.cca.org.mx/ps/funcionarios/muniapp/descargas/Documentos\\_de\\_apoyo/otros/Proyectos\\_para\\_Prestacion\\_Servicios\\_SHCP.pdf](http://www.cca.org.mx/ps/funcionarios/muniapp/descargas/Documentos_de_apoyo/otros/Proyectos_para_Prestacion_Servicios_SHCP.pdf)

Por tanto, en la Imagen 2 podemos definir que los PPS funcionan como instrumento financiero y jurídico para incentivar construcción, valor y servicios, con recursos del sector privado.

Principales ventajas PPS:

- Rapidez en la construcción
- Conclusión del trabajo en menos tiempo
- Un menor costo
- Distribución eficiente de los riesgos
- Mejor calidad en el servicio
- Generación adicional de ingresos
- Una mejora en orden y valor por dinero

El sector público es quién se encarga de firmar un contrato de prestación de servicios de largo plazo (dependiendo de proyecto, entre 15 y 30 años), El financiamiento de proyecto lo gestiona la empresa, el cual proviene de capital propio, de deuda contratada en el mercado o de subvenciones públicas. La contraprestación de la deuda estará garantizada con el contrato de prestación de servicios, mediante la capacidad del proyecto de generar ingresos. Los ingresos pueden provenir de un pago periódico del ente público contratante, de tarifas a usuarios o de una combinación de ambos .

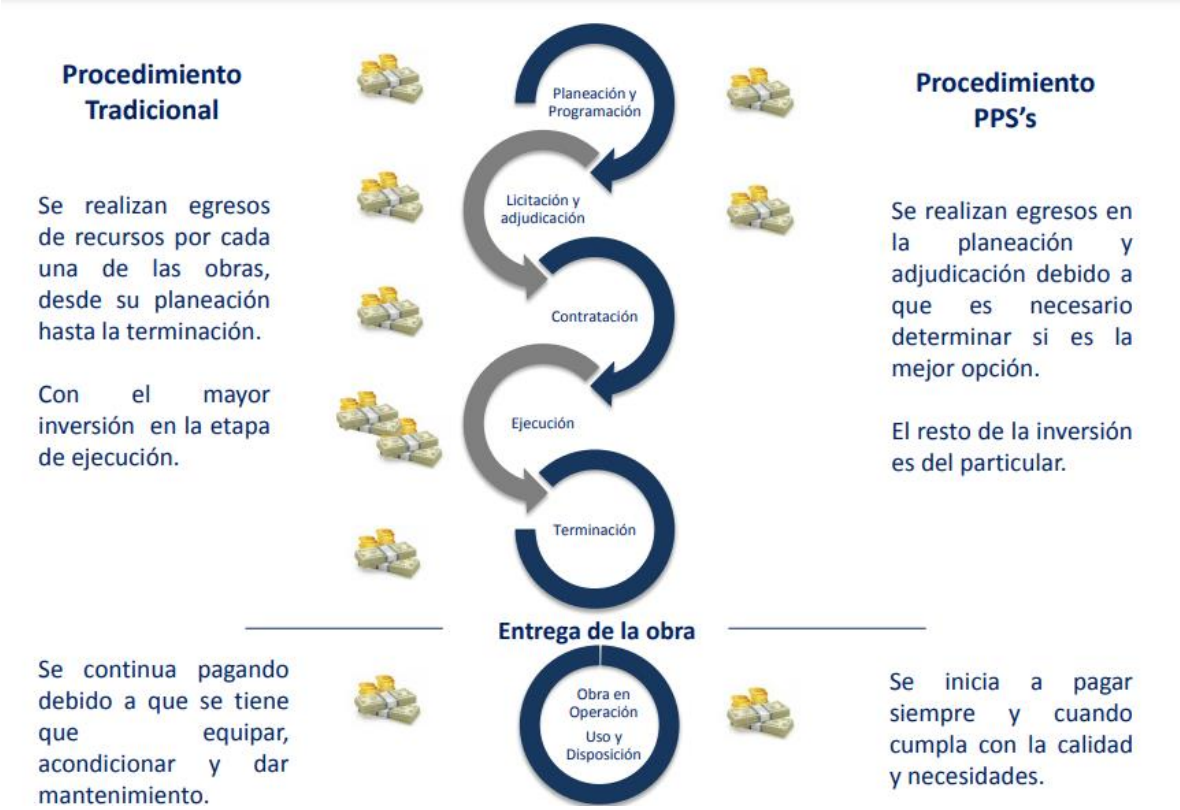
### **Particularidades**

La empresa proveedora se encarga de llevar: operación, mantenimiento y el diseño de las obras relacionadas con la provisión del servicio. Absorbiendo el riesgo que con lleva como diseño, permiso, rendimiento explotación, financiación del proyecto, atraso tecnológico, mantenimiento, etc.

El Gobierno asume la responsabilidad respecto a: cambios legislativos, aumento de costos, compromisos relacionados con la demanda del servicio y las necesidades presentes de la sociedad.

Así como en la Imagen 3 describe la diferencia entre el procedimiento tradicional y el procedimiento PPS el cual el costo del proyecto es evaluado precontrato y ordenado con su contraprestación correspondiente, a lo cual serán efectivos una vez que los servicios estén disponibles.

Imagen 3



Retomado de Lorenzo Zamudio Leticia (Sin Fecha) Proyectos para la prestación de Servicios [Formato PDF] (Capítulo: Particularidades, Flujo de efectivo obra y PPS, página 24)

[http://cmas.siu.buap.mx/portal\\_pprd/work/sites/contaduria/resources/LocalContent/243/2/Proyecto%20para%20la%20prestacion%20de%20servicios.pdf](http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/work/sites/contaduria/resources/LocalContent/243/2/Proyecto%20para%20la%20prestacion%20de%20servicios.pdf)

Imagen 4

### Obra tradicional



- a) Mayor tiempo de ejecución
- b) Pago del mantenimiento posterior a la construcción
- c) Riesgo a cargo del Gobierno del Estado
- d) Carga total en el aspecto administrativo y de ejecución
- e) Flujo de efectivo desde el previo a la ejecución y hasta el final de la ejecución

### Obra mediante PPS



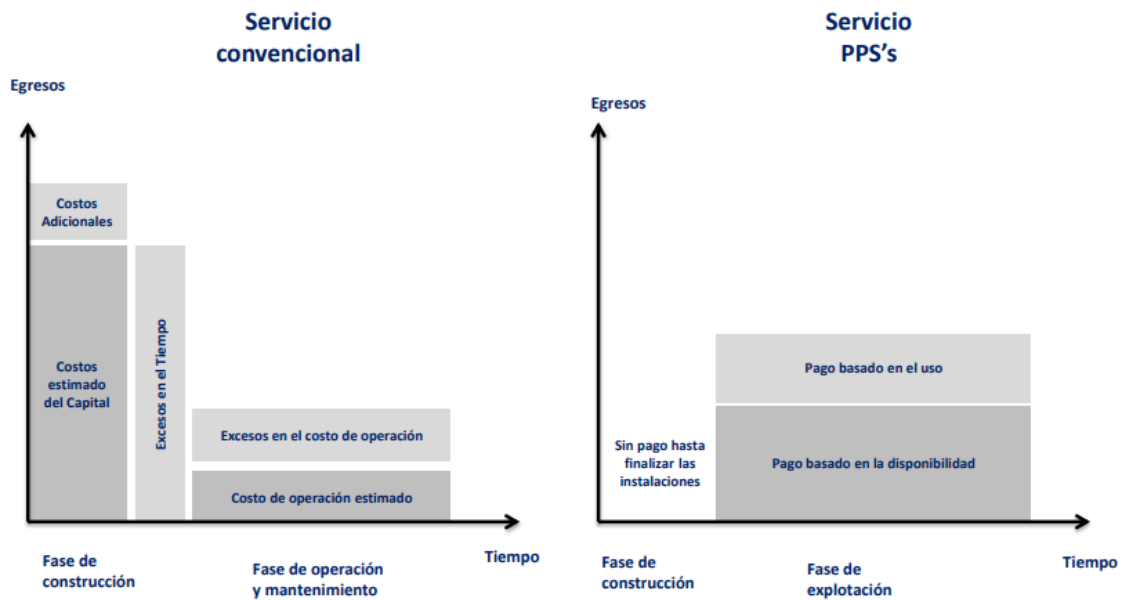
Retomado de Lorenzo Zamudio Leticia (Sin Fecha) Proyectos para la prestación de Servicios [Formato PDF] (Capítulo: Particularidades, Flujo de efectivo obra y PPS, página 25)

["http://cmas.siu.buap.mx/portal\\_pprd/work/sites/contaduria/resources/LocalContent/243/2/Proyecto%20para%20la%20prestacion%20de%20servicios.pdf"](http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/work/sites/contaduria/resources/LocalContent/243/2/Proyecto%20para%20la%20prestacion%20de%20servicios.pdf)

Así como lo podemos observar en la imagen 4 el gobierno o sector público es el encargado efectuar una contraprestación al proveedor o empresa siempre y cuando el servicio cuente con la calidad y características previamente acordadas en el contrato.

La empresa o proveedor tiene obligación de cumplir con el activo o servicio con una claridad en tiempo y forma acordada.

Imagen 5



Retomado de Lorenzo Zamudio Leticia (Sin Fecha) Proyectos para la prestación de Servicios [Formato PDF] (Capítulo: Particularidades, Flujo de efectivo obra y PPS, página 26)

["http://cmas.siu.buap.mx/portal\\_pprd/work/sites/contaduria/resources/LocalContent/243/2/Proyecto%20para%20la%20prestacion%20de%20servicios.pdf"](http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/work/sites/contaduria/resources/LocalContent/243/2/Proyecto%20para%20la%20prestacion%20de%20servicios.pdf)

Por consiguiente, a la Imagen 5, nos da a entender que el aporte de servicios e infraestructura que otorga el sector público tiene dificultades en cuanto a: recursos presupuestarios, deuda y baja calidad en el servicio hacia los ciudadanos. Bajo esta premisa surgen los PPS como una solución u alternativa para desarrollar proyectos y que sean financieramente sostenibles gracias a una mayor participación de las empresas.

### Registro de ¿Deuda o Inversión?

Se debe entender que el gobierno utiliza tanto el gasto corriente como la inversión en activos fijos para la apertura de proyectos tanto de infraestructura como de servicios, a continuación, su concepto:

**Gasto Corriente:** Son los pagos que lleva a cabo el gobierno los cuales se destinan a remuneraciones de pago de nóminas por servicios técnicos otorgados y los pagos administrativos.

**Inversión/Gasto en Activos Fijos:** Son los pagos que lleva a cabo el gobierno cuyo fin es la obtención de construcciones, vehículos o maquinaria.

La naturaleza de los PPS consiste en administrar bien los recursos presupuestarios de tal manera en que se salta el proceso de “Inversión de Activos Fijos” por firmar un contrato para que una Empresa del sector privado, se haga cargo de ello, es por eso que no se registra como “Inversión de Activos Fijos” sino más bien como “Gasto Corriente”.

Por lo anterior dicen que se “realizo sin un peso de deuda” pues más bien se financió con dinero de una empresa que asume la responsabilidad, obra/activo, mantenimiento, riesgo, sobre costos y cualquier responsabilidad social. Mientras que el Sector Publico hace cargo de explotar dicho bien a cambio de una contraprestación.

## **Marco Teórico**

**Finanzas Publicas:** Campo de la economía que se encarga de estudiar el pago de actividades colectivas o gubernamentales con objeto de una buena administración de los recursos .

**Proyectos de Prestación de Servicios:** Su objetivo es la inversión, donde participan los sectores públicos y privado, desde las concesiones que se otorgan a particulares hasta los proyectos de infraestructura productiva a largo plazo .

**Contrato:** Instrumento jurídico y financiero donde dos partes (empresa y gobierno) llevan a cabo un trabajo que requiere diseño y preparación a cambio de una remuneración en un periodo de tiempo determinado.

**Obligaciones:** Por parte de la empresa: prestar el servicio en el tiempo, lugar y forma. Gobierno: pagar los honorarios

**Public Private Partnership (PPP):** Desde 1992 Reino Unido, trata de reducir el endeudamiento del sector público y crea esta iniciativa buscando reducir los requerimientos financieros del sector público.

**“SS”:** “Secretaría de Salud”

**“SHCP”:** “Secretaría de Hacienda y Crédito Público”

**“SF”:** “Secretaría de la Función Pública”

**“PPS”:** “Proyecto de Prestación de Servicios”

**“SCT”:** “Secretaría de Comunicaciones y Transportes”

**“SEP”:** “Secretaría de Educación Pública”

**“LFPRH”:** “Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria”

**“BOO”:** “Building, Own Operation; Construcción y Operación Propia”

**“BOT”:** “Building, Operation and Transferring”

**“MNPAPF”:** “Manual de Normas Presupuestarias para la Administración Pública”

**“Federal RLAASSP”:** “Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público”

**“PEF”:** “Presupuesto de Egresos de la Federación PFI: Iniciativa de Financiamiento Privado”

**“DGPyPs”:** “Dirección General de Programación y Presupuesto sectorial, en el caso de las dependencias y entidades”

**“PPI”:** “Proyectos y Programas de Inversión”

**“LAASSP”:** “Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público”

## **Metodología de la Investigación**

El propósito principal de la siguiente investigación: “Los Proyectos de Prestación de Servicios y su efecto económico en Puebla” es aportar información a la comunidad para comprender las Finanzas Públicas y entender a los PPS y su impacto económico en la sociedad Poblana. Por consiguiente, se estudiará en este trabajo: El surgimiento de los PPS, si es que existe la posibilidad de que los PPS estén constituidos por deuda, obras realizadas bajo el esquema PPS, así como la conciliación de su papel en Puebla y si realmente benefician a la comunidad Poblana.

## **Resultados Esperados**

Como consideraciones finales podemos asumir que los PPS son una alternativa, y forman parte de una solución a SATISFACER una demanda existente en la sociedad ya que como hemos visto a lo largo de la historia el Gobierno no tiene la capacidad de satisfacer/cumplir todas las demandas de necesidad que existen.

# Capítulo 1

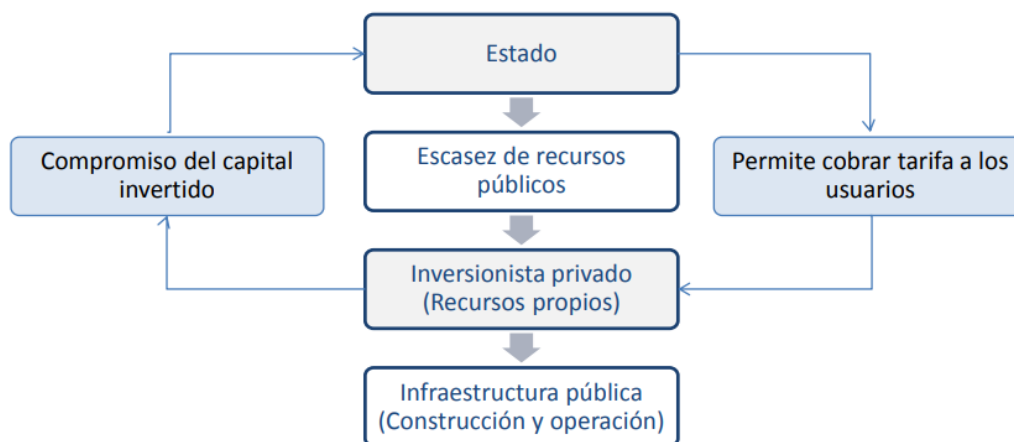
## Introducción “Proyectos de Prestación de Servicios”

Con información de Lorenzo Zamudio (S/F). En los últimos años, la economía mexicana propició una recuperación y un crecimiento económico, como resultado al equilibrio en el déficit fiscal. Ahora bien, la inversión privada se ha recuperado de manera sostenida y la inversión extranjera hacia México ha crecido considerablemente, a comparación con la disminución que se ha presentado a nivel mundial. Dado este clima de estabilidad, el Gobierno Mexicano ha desarrollado mecanismos de Participación Público Privada (PPP) que le permitan hacer frente a los escasos recursos para la creación de servicios públicos, como también una creciente demanda de servicios públicos eficientes en términos de calidad y acceso a la población abierta. Dentro de estos mecanismos, el Gobierno Federal desarrolló el esquema de Proyectos para Prestación de Servicios (PPS) que se enfoca en integrar la participación de los sectores público y privado para propiciar una adecuada provisión de servicios públicos de calidad y con un uso más eficiente de recursos, principalmente en los sectores sociales .

Los Proyectos de Prestación de Servicios son esquemas de financiamiento que posibilitan la asociación y cooperación entre gobierno y empresas en la generación de infraestructura y servicios. Los PPS buscan adoptar y transferir riesgos de una manera más eficiente. Con una relación contractual de largo plazo, bajo este principio, el gobierno contrata los servicios de empresas privadas para diseñar, financiar, construir y operar infraestructura pública, para que las dependencias o entidades de gobierno presten servicios públicos .

Imagen 6

### Asociaciones Público Privadas



Retomado de C.P. Lorenzo Zamudio L. Proyectos para la prestación de Servicios [Formato PDF] (Antecedentes, página 2)

["http://cmas.siu.buap.mx/portal\\_pprd/work/sites/contaduria/resources/LocalContent/243/2/Proyecto%20para%20la%20prestacion%20de%20servicios.pdf"](http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/work/sites/contaduria/resources/LocalContent/243/2/Proyecto%20para%20la%20prestacion%20de%20servicios.pdf)

Con el fin de mostrar las características APP, la Imagen 6 nos muestra regulaciones, retos y perspectivas de algunos de los PPS más importantes realizados bajo el esquema de asociación público privada que se siguen en diferentes países, que a su vez sirvan como ejemplo y ofrezcan alternativas ya probadas para su implementación .

Por ejemplo, Gran Bretaña fue pionera en utilizar este esquema financiero para proveer servicios públicos y su respectiva infraestructura. Duncan McKenzie, autor del artículo y director de Economía del International Financial Services de Londres, presenta de manera clara la estructura de este esquema, su evolución, las diversas críticas recibidas y la manera en que fueron sorteadas, hasta llegar a la asignación equitativa de los riesgos compartidos .

En 1992, el Gobierno del Reino Unido, con objeto de reducir el endeudamiento del sector público, desarrolló dos esquemas de inversión pública, en donde coparticipaba la iniciativa privada, las denominadas asociaciones público privadas: Public Private Partnership (PPP) y la Iniciativa de Financiamiento Privado (PFI),

enfocadas a la provisión de servicios, aunque inicialmente se buscaba reducir los requerimientos financieros del sector público .

### **Características de los PPP para el análisis económico:**

Los PPS vienen representando otra manera de ejecución para la creación de proyectos para un uso de recursos más eficiente y mayor calidad en los servicios públicos, siendo un conjunto trabajo de parte de los sectores público y privado, por lo anterior se aprovechan sus habilidades, experiencia, capacidades e incentivos para potenciar los recursos públicos a los sectores sociales.

Como resultado de la disciplina fiscal y monetaria, México ha logrado mantener condiciones de estabilidad y el empleo en los últimos años. Gobierno Federal impulsó fórmulas de participación pública privada (PPP) para contribuir al desarrollo de infraestructura social y hacer un mejor uso de los recursos públicos.

Tomando como base el modelo PPP, en México se desarrolló una nueva modalidad de participación pública privada: los PPS, para prestar diversos servicios a las dependencias y entidades del sector público que han permitido potenciar los recursos destinados a la inversión pública haciendo uso de las ventajas que tienen ambos sectores en el desarrollo de proyectos y provisión de servicios .

Ahora bien, se ha conformado un grupo de trabajo especializado al interior de la SHCP, encargado de la emisión de lineamientos y revisión de documentación conforme al marco normativo, en los que se encuentran :

- Análisis costo y beneficio:

Es donde se evalúa el proyecto para saber su viabilidad económica y social, comparándolo con la mejor alternativa posible.

- Sustentabilidad presupuestaria:

Otro análisis llevado a cabo para saber si será sostenible en el tiempo y con recursos disponible del Estado.

- Viabilidad jurídica:

Análisis donde revelara si el proyecto es idóneo jurídicamente cumpliendo el marco normativo de la entidad.

Imagen 7

### Experiencia a Nivel Mundial



Imagen 7

Retomado de C.P. Lorenzo Zamudio L. Proyectos para la prestación de Servicios [Formato PDF] (Antecedentes, página 10)

“[http://cmas.siu.buap.mx/portal\\_pprd/work/sites/contaduria/resources/LocalContent/243/2/Proyecto%20para%20la%20prestacion%20de%20servicios.pdf](http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/work/sites/contaduria/resources/LocalContent/243/2/Proyecto%20para%20la%20prestacion%20de%20servicios.pdf)”

Dado la Imagen 7 las APP pueden aplicarse a un amplio rango de funciones, entre las que se incluye :

- Diseño
- Conceptualización y Origen del Proyecto
- Mantenimiento
- Cobro de los servicios y/o bienes
- Construcción
- Administración del programa
- Planeación financiera y diseño
- Operación

Todas estas actividades se incorporan en el contrato, detallando los objetivos de la agencia pública en relación al calendarizar las actividades, entrega, dar certidumbre en costos, innovación financiera, responsabilidad en la transferencia, administración y operación .

"Lorenzo Zamudio L. Proyectos para la prestación de Servicios [Formato PDF] (Antecedentes, páginas 2-10)  
[http://cmas.siu.buap.mx/portal\\_pprd/work/sites/contaduria/resources/LocalContent/243/2/Proyecto%20para%20la%20prestacion%20de%20servicios.pdf](http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/work/sites/contaduria/resources/LocalContent/243/2/Proyecto%20para%20la%20prestacion%20de%20servicios.pdf)"

## **Antecedentes de los PPS**

### **PPS en Europa**

Se sabe muy poco sobre el valor o el número de contratos de concesión en Europa, ya que no hay un organismo de supervisión que recopile datos. Lo mismo ocurre con los contratos públicos en infraestructuras. Sin embargo, los datos agregados muestran que tales inversiones son significativas (ver Grafica 1) y se financian principalmente a través de concesiones y contratos de contratación pública tradicionales.

Dentro del sector de transporte es el sector más grande en términos de valor, con más de € 3,7 mil millones en transacciones. La educación es el sector más activo en términos de número de acuerdos, con 27 proyectos cerrados y un valor agregado

de € 1,6 mil millones. En el sector sanitario, el valor agregado es de 2.300 millones de euros. Los sectores de telecomunicaciones (1.200 millones de euros), defensa (1.200 millones de euros) y medio ambiente (1.200 millones de euros) también se están abriendo a los acuerdos de APP. En general, el Reino Unido y Francia lideraron el mercado de PPP en Europa durante los últimos cinco años (EPEC 2017).

En Europa las ofertas de infraestructura ascienden a entre € 10 y € 18 mil millones por año (Preqin 2015). Mucha inversión en infraestructura es inversión pública. Sin embargo, debido al presupuesto y restricciones, la inversión privada es frecuentemente movilizada a través de Asociaciones (PPP). Las PPP son acuerdos contractuales entre el gobierno y empresas para la provisión de infraestructura y servicios usando recursos y experiencia del sector privado. Ellos representan hasta el 15 por ciento de los gastos anuales de capital del gobierno central en todo el mundo, aunque hay una gran variación entre países en la medida en que se utilizan las PPP

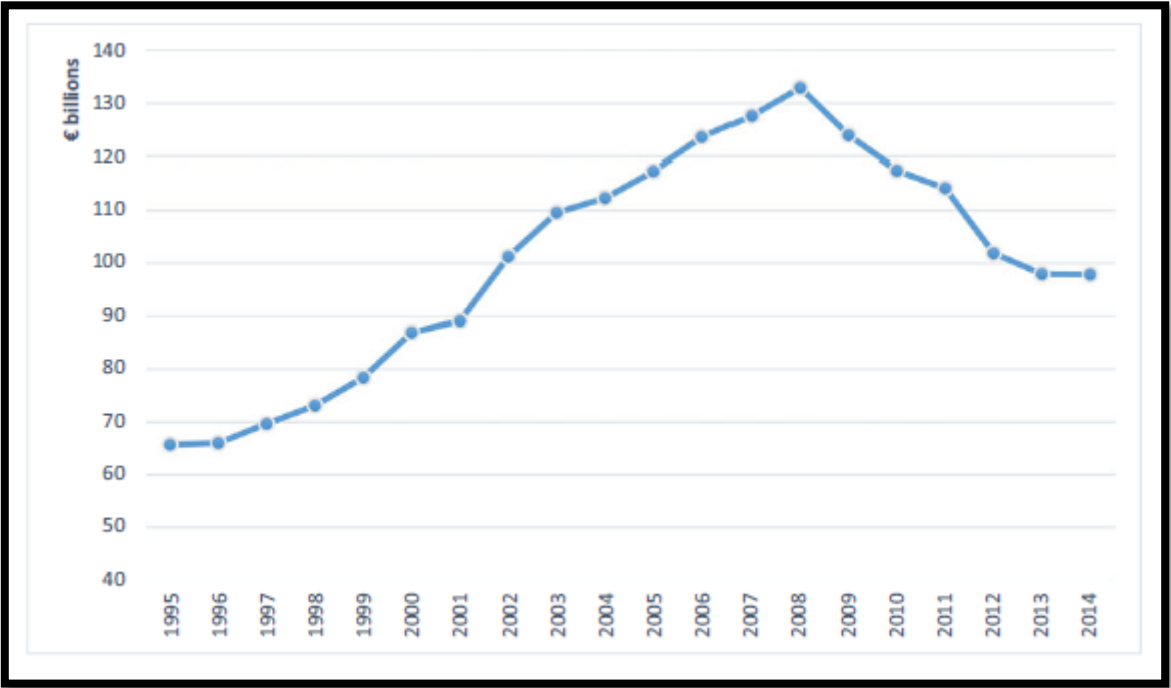
Los PPP a menudo se ven como una forma de fomentar la competencia y concentrar el papel de los gobiernos como supervisores en lugar de proveer de infraestructura. La justificación de las APP se basa en el efecto de incentivo producido al agrupar todo el trabajo y riesgo, mientras se transfiere el riesgo operacional al consorcio.

La inversión en infraestructura tiene como objetivo incrementarse sustancialmente en muchos países en desarrollo y economías emergentes con el fin de apoyar un crecimiento económico más rápido y cumplir con el medio ambiente objetivos Según la OCDE (OCDE 2015), la infraestructura global requiere una inversión para 2030 de transporte, generación de electricidad, transmisión, distribución de agua y telecomunicaciones que son al menos poco más de 71 billones de dólares. Esto representa 3,5 por ciento del PIB mundial anual de 2007 a 2030. Además de las necesidades de infraestructura económica, también hay una necesidad de mayor infraestructura social.

Las infraestructuras suelen incluir activos que se adaptan a servicios sociales como escuelas, universidades, hospitales, cárceles y viviendas comunitarias. Estos no están dirigidos a apoyar directamente la actividad económica (aunque los buenos servicios públicos pueden atraer inversión y aumento de la productividad). En algunas partes del mundo las infraestructuras representan una parte significativa de la inversión total en infraestructura.

Gráfica 1

**Perspectiva Económica**



Retomado de OECD (2017). Infrastructure Investment (indicator). Inversión en infraestructura carretera, mar, carriles, vías navegables, de 1995 a 2014. [Accessed 6, August 2017]

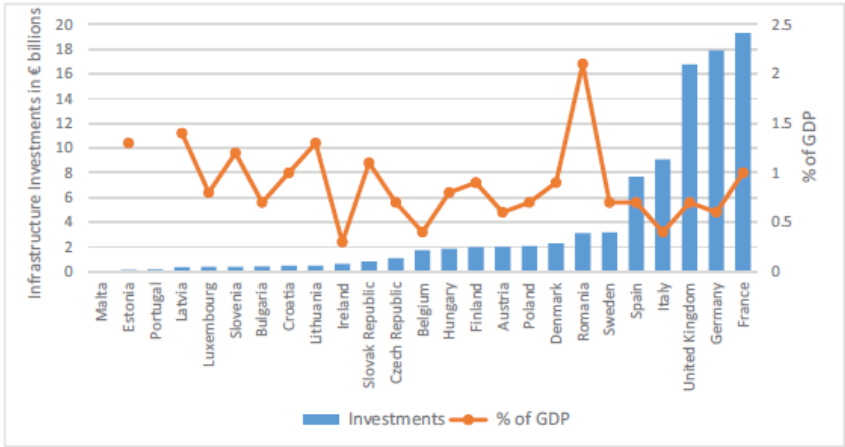
<https://doi.org/10.1787/b06ce3ad-en>

Como muestras la Gráfica 1 las inversiones en infraestructura están en el centro del desarrollo económico y constituyen una gran parte de los gastos de contratación

pública. Han ascendido en Europa a más de 100 mil millones de euros anuales desde 2003.

A través de contratos basados en la disponibilidad, una entidad pública confía las necesidades de inversión y la administración de un servicio público a una entidad privada a cambio de un pago de la entidad pública condicionado a indicadores clave de desempeño. Este tipo de acuerdo contractual se utilizó por primera vez en la década de 1990 en el Reino Unido (contratos PFI), pero luego se adoptó en toda Europa. Contratos basados en la disponibilidad se emplean para grandes proyectos de construcción (establecimientos educativos, estaciones de tren, etc.), infraestructuras urbanas (alumbrado público, carreteras, etc.) e incluso instalaciones deportivas y culturales, teatros, estadios, piscinas, etc.). Son especialmente adecuados para infraestructuras sociales cuando no es fácil hacer que los usuarios finales paguen por los servicios o cuando no es eficiente transferir al contratista privado el riesgo de la demanda.

Gráfica 2



**Figure 2 – Infrastructure Investment in EU 28 (no information available for three countries): Rail /Road /Air /Sea /Inland waterways, 2014.** [Colour figure can be viewed at [wileyonlinelibrary.com](http://wileyonlinelibrary.com)]

Source: OECD (2017), Infrastructure investment (indicator). <https://doi.org/10.1787/b06ce3ad-en> (accessed 6 August 2017).

“Retomado de OECD (2017). Infrastructure Investment (indicator). Inversión en infraestructura carretera, mar, carriles, vías navegables, de 2014. [Accessed 6, August 2017] <https://doi.org/10.1787/b06ce3ad-en>”

En tal caso la Gráfica 2 muestra a través de los contratos de contratación pública tradicionales, una entidad pública confía las necesidades de inversión o la administración de un servicio público del cual es responsable ante una entidad privada a cambio de un pago de la entidad pública condicionado a indicadores clave de rendimiento. Debido a que generalmente no hay agrupación en los contratos públicos, generalmente son más simples que los contratos basados en la concesión y la disponibilidad (es decir, contratos a corto plazo sin ninguna "asociación").

Retomado de "Iossa E. and Saussier S. (01/2018). PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS IN EUROPE FOR BUILDING AND MANAGING PUBLIC INFRASTRUCTURES: AN ECONOMIC PERSPECTIVE [Formato PDF] (Capítulo Public Private Partnerships, páginas 2-3) Fuente: Annals of Public and Cooperative Economics, 89:1 2018"

## **Experiencia del Reino Unido y los PPP**

De acuerdo a la información de INDETEC (agosto 2008). Los PPP se originaron con anterioridad con el surgimiento de la "Iniciativa de Financiación Privada PFI que surgió en el Reino Unido como resultado de prácticas anteriores y han sido la fase de un proceso que empezó con la privatización y licitación competitiva". A continuación, se mencionarán conceptos relevantes por parte de la PFI:

**"La Privatización"**: Consiste convertir la propiedad y explotación de toda la tierra al sector empresarial. Desde su lanzamiento a principios de los años 80, el comienzo de esta experiencia y gestión empresarial, así como las disciplinas financieras de las fuerzas de mercado, han ayudado a crear fuerzas de cambio radicales en sectores como telecomunicaciones .

**"Licitación competitiva"**: Como surgimiento en los años 80 dando una forma de reducir los costes de prestación de servicios que respaldan el servicio público en general, como servicios docentes, sanitarios y la creación de una economía mixta de proveedores para el sector público. El contrato se les daba a los inversionistas empresariales considerados capaces de ofrecer el servicio necesario de forma más eficiente. Como resultado, el sector privado tomó una parte mucho más activa en los servicios como recogida de basuras, limpieza y servicios alimenticios .

**“Iniciativa de Financiación Privada”:** Aquí se otorgan contratos de servicio a largo plazo a proveedores empresariales, para la provisión de activos y por lo tanto de un compromiso de riesgo y capital en tiempo. El sector público retiene la responsabilidad de prestación de servicios centrales. Con un enfoque sobre servicios en relación a la calidad, a diferencia con la licitación competitiva que en general está enfocada por el precio .

**“Eliminación de obstáculos técnicos”:** El Gobierno ha decretado una nueva legislación en algunas áreas para tratar las inquietudes sobre la compatibilidad de PPP con el marco jurídico actual. El concepto PPP se creó en el Reino Unido en 1992, tras la abolición de las reglas que anteriormente habían restringido fuertemente el uso del capital privado para la financiación de activos públicos. La idea era refinanciar los proyectos PPP en sectores como sanidad y gobierno local. Sin embargo, a mediados de los años 90 esto se detuvo por la falta de coordinación inicial e insuficiente priorización al gestionar demasiados proyectos a la vez y con mucha prisa .

## **Desarrollo y Mercado**

### **Mercado Internacional**

Un gran número de países en Europa y en todo el mundo se han embarcado en seguir el programa PPP desarrollado en el Reino Unido durante los años 90, demostrando que es un concepto que se puede explotar. Los principales objetivos de PPP siguen siendo alcanzar una relación en precio y calidad en la adquisición de servicios relacionados con la necesidad de una inversión en infraestructura.

Los principales países europeos que han implementado programas PPP a nivel internacional incluyen Irlanda, Portugal, España, Italia, Alemania, Grecia y Holanda. Fuera de Europa el interés ha surgido principalmente de Australia, Japón, Canadá y Sudáfrica.

El transporte es con frecuencia un tema principal, siendo los programas carreteros los primeros proyectos implementados y demandados con peaje a la sombra de Finlandia y Portugal. Los PPP de transporte también han incluido ferrocarril y transporte urbano, mientras que otros sectores que han figurado predominantemente en la educación, defensa, agua, servicios sanitarios y prisiones .

A continuación, en la Tabla 2 se muestran los principales sectores en desarrollo internacional en la que el PPP se ha desarrollado:

Tabla 2

**Tabla de los Principales sectores en el desarrollo internacional del PPP**

Países	Sectores con PPS en Progreso
Finlandia	Concesión de Carretera. Colegio y Educación Superior.
Francia	Concesión de Autopista. Concesiones de Agua.
Grecia	Concesión de Carretera. Ferrocarril cercanías de Thessaloniki. Transporte, Educación, Agua.
Irlanda	Tratamiento de Basura
Italia	Hospitales, Transporte, Tratamiento de Basura
Holanda	Agua, Enlace de Ferrocarril en Alta Velocidad
Portugal	Aeropuertos, Concesiones de Carretera
España	Concesión de Autopista.

Retomado de "Instituto para el desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas-INDETEC (agosto 2008). Proyectos de Prestación de Servicios: Compilación de Experiencias [Formato PDF] (Capítulo: Experiencia del Reino Unido para los Mercados Internacionales, páginas 20,21 y 31)  
[http://www.cca.org.mx/ps/funcionarios/muniapp/descargas/Documentos\\_de\\_apoyo/otros/PPS\\_Compilacion\\_Indetec.pdf](http://www.cca.org.mx/ps/funcionarios/muniapp/descargas/Documentos_de_apoyo/otros/PPS_Compilacion_Indetec.pdf)"

## Capítulo 2

### Antecedentes de los PPS

#### PPS en México

El objetivo de las APP es “ser un instrumento financiero para desarrollar infraestructura pública y otorgar servicios mediante un contrato a largo plazo entre gobierno y empresas para un bienestar social”.

Retomado de Gobierno de México (S.F.). Asociaciones Publico Privada-APP [Formato: Pagina web] (Párrafo 1 y 2 de Asesoría y Asistencia Técnica) <https://www.gob.mx/focir/acciones-y-programas/asociaciones-publico-privadas-app>

Vale decir con la información de Dirección General de Desarrollo Carretero (S/F) Los recursos públicos del gobierno federal; durante los últimos años ha destinado al desarrollo de infraestructura carretera ha permitido contar con presupuestos muy importantes :

En breve la Imagen 8 expondrá los objetivos de los APP, cual se expondrá en que se destinan los programas de mantenimiento, modernización y construcción de carreteras a cargo de la SCT . Además, Secretaría de Comunicaciones y Transporte ha diseñado tres modelos APP para atraer capitales privados en carreteras.

- Aprovechamiento de Activos
- Concesiones
- Proyectos de Prestación de Servicios (PPS)

“Retomado de Dirección General de Desarrollo Carretero (S.F.). Asociaciones Publico Privadas para el desarrollo carretero en México [Formato PDF] (Capítulo: situación Actual página 1) <http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGDC/Publicaciones/Presentaciones/asociaciones.pdf>”

Imagen 8  
Objetivos de los APP



Retomado de “Dirección General de Desarrollo Carretero (S.F.). Asociaciones Publico Privadas para el desarrollo carretero en México [Formato PDF] (Capítulo: Situación Actual, página 3)  
<http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGDC/Publicaciones/Presentaciones/asociaciones.pdf>”

Imagen 9

## Proyectos de APP

	PROYECTO	ESTADO	AÑO	PLAZO (años)	ÁMBITO
Hospitalarios	Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío	Guanajuato	2005	25	Federal
	Hospital Regional de Alta Especialidad Cd. Victoria	Tamaulipas	2007	25	Federal
	Hospital Regional de Alta Especialidad de Ixtapaluca	Estado de México	2009	25	Federal
	Hospital Regional de Alta Especialidad de Zumpango	Estado de México	2009	25	Estatal
	Hospital Regional de Tlalnepantla	Estado de México	2009	25	Estatal
	Hospital Regional de Toluca	Estado de México	2010	25	Estatal
Carreteros	Irapuato-La Piedad	Guanajuato, Michoacán	2005	20	Federal
	Querétaro-Irapuato	Querétaro, Guanajuato	2006	20	Federal
	Tapachula-Talismán	Chiapas	2006	20	Federal
	Nueva Italia-Apatzingán	Michoacán	2007	20	Federal
	Nuevo Necaxa-Tehuacán	Puebla, Veracruz	2007	30	Federal
	Río Verde-Ciudad Valles	San Luis Potosí	2007	30	Federal
	Rehabilitación Circuito Interior	Ciudad de México	2008	5	Estatal
	Prolongación de Av. Solidaridad - Las Torres (Toluca)	Estado de México	2009	25	Estatal
Educación y cultura	Universidad Politécnica	San Luis Potosí	2009	20	Federal
	Centro Cultural Mexiquense	Estado de México	2009	21	Estatal
	Museo de la Cultura Maya	Yucatán	2011	20	Estatal
Otros	Ciudad Gobierno	Zacatecas	2007	15	Estatal
	Ciudad Administrativa	Oaxaca	2008	15	Estatal
	Línea 3 Metrobus	Ciudad de México	2008	15	Estatal
	Puente vehicular Avenidas Prolongación Madero y James Watt	Estado de México	2009	25	Estatal
	Sistema de Transporte Colectivo (Metro)	Ciudad de México	2009	15	Estatal
	Alumbrado público	Ciudad de México	2010	10	Estatal
	Planta de Tratamiento de Efluentes	Hidalgo	2008	18	Estatal
	Edificio de oficinas de Gobierno	Nuevo León	2008	20	Estatal

Retomado de "Lorenzo Zamudio L. (S.F.). Proyectos para la prestación de Servicios [Formato PDF] (Antecedentes, página 12) [http://cmas.siu.buap.mx/portal\\_pprd/work/sites/contaduria/resources/LocalContent/243/2/Proyecto%20para%20la%20prestacion%20de%20servicios.pdf](http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/work/sites/contaduria/resources/LocalContent/243/2/Proyecto%20para%20la%20prestacion%20de%20servicios.pdf)"

## Proyectos APP en México

Dada la información anterior, a continuación, se tomarán los siguientes proyectos cuyos tienen más tiempo de implementación para explicar el beneficio social y económico de los APP en México, dando como referencia el impacto de este instrumento:

**PROYECTO  
AMPLIACIÓN, MODERNIZACIÓN, CONSERVACIÓN, MANTENIMIENTO  
Y OPERACIÓN DEL TRAMO LIBRE DE PEAJE DESDE EL ENTRONQUE  
AUTOPISTA QUERÉTARO-IRAPUATO CON LA CARRETERA  
IRAPUATO-LA PIEDAD HASTA EL LIBRAMIENTO DE LA PIEDAD DE  
CABADAS EN LOS ESTADOS DE GUANAJUATO Y MICHOACÁN.  
SECTOR: TRANSPORTE**

Imagen 10

Fecha de actualización	02/01/2019		SIGUE ESTE PROYECTO	IMPRIMIR FICHA >
Nombre corto del proyecto:	0079 Carretera Irapuato-La Piedad			
Tipo de inversión:	Brownfield			
Subsector:	Carreteras / Puentes			
Activo:	Carretera 73.52 km			
Moneda del contrato:	Inversión estimada MXN:	Inversión estimada USD:		
Pesos mexicanos MXN	631,000,000	31,550,000		
Tipo de cambio pesos por dólar utilizado por la SHCP para el paquete económico 2019: \$ 20				
Alcances del contrato:	Ampliación, Modernización, Operación, Mantenimiento, Conservación			

Retomado de Secretaría de Hacienda y Crédito Público (02/01/2019). "Proyecto Operación del Tramo Carretero Guanajuato y Michoacán". Publicación Proyectos México, Desglose: Descripción, Estructura Legal y Financiera, Situación Actual, Geolocalización y Promotor/Convocante) [https://www.proyectosmexico.gob.mx/proyecto\\_inversion/079-irapuato-la-piedad/](https://www.proyectosmexico.gob.mx/proyecto_inversion/079-irapuato-la-piedad/)

### Descripción:

Consiste en la ampliación y modernización del tramo libre de peaje de Irapuato a la Piedad de 74.32km de longitud con entronque de la autopista Querétaro a Irapuato y conclusión en el entronque con el libramiento de La Piedad a Cabadas .

Imagen 11

ESTRUCTURA LEGAL Y FINANCIERA			
Tipo de proyecto	Tipo de contrato	Plazo de contrato	Proceso de selección
Público / Privado	Concesión/Prestación de Servicios	20 años	Licitación Pública Internacional
Fuente de pago	Presupuestal		

Retomado de "Secretaría de Hacienda y Crédito Público (02/01/2019). Proyecto Operación del Tramo Carretero Guanajuato y Michoacán. Publicación Proyectos México, Desglose: Descripción, Estructura Legal y Financiera, Situación Actual, Geolocalización y Promotor/Convocante) [https://www.proyectosmexico.gob.mx/proyecto\\_inversion/079-irapuato-la-piedad/](https://www.proyectosmexico.gob.mx/proyecto_inversion/079-irapuato-la-piedad/)

Imagen 12

SITUACIÓN ACTUAL		
Etapa	Subetapa	
Operación	> 5 años de Operación	
FECHAS RELEVANTES	FECHAS	PLAZOS
REGISTRO DE UNIDAD DE INVERSIONES O EQUIVALENTE	13/10/2003	
ANUNCIO/CONVOCATORIA	25/11/2004	
FALLO	04/08/2005	
FIRMA CONTRATO	12/09/2005	
INICIO DE OPERACIÓN	13/07/2007	
TÉRMINO DE LA VIGENCIA DEL CONTRATO	11/09/2025	
Nombre del adjudicatario del contrato	Concesionaria Irapuato-La Piedad	
Empresas asociadas al adjudicatario	ICA	

Retomado de "Secretaría de Hacienda y Crédito Público (02/01/2019). Proyecto Operación del Tramo Carretero Guanajuato y Michoacán. Publicación Proyectos México, Desglose: Descripción, Estructura Legal y Financiera, Situación Actual, Geolocalización y Promotor/Convocante) [https://www.proyectosmexico.gob.mx/proyecto\\_inversion/079-irapuato-la-piedad/](https://www.proyectosmexico.gob.mx/proyecto_inversion/079-irapuato-la-piedad/)

Imagen 13



Retomado de "Secretaría de Hacienda y Crédito Público (02/01/2019). Proyecto Operación del Tramo Carretero Guanajuato y Michoacán. Publicación Proyectos México, Desglose: Descripción, Estructura Legal y Financiera, Situación Actual, Geolocalización y Promotor/Convocante) [https://www.proyectosmexico.gob.mx/proyecto\\_inversion/079-irapuato-la-piedad/](https://www.proyectosmexico.gob.mx/proyecto_inversion/079-irapuato-la-piedad/)

Al final como podemos observar la Imagen 5, 6, 7 y 8 nos ilustran la situación económica, legal, financiera y geográfica por la cual tiene interacción el proyecto APP.

**PROYECTO**  
**DISEÑO, CONSTRUCCIÓN, EQUIPAMIENTO, OPERACIÓN Y**  
**MANTENIMIENTO DEL HOSPITAL REGIONAL DE ALTA ESPECIALIDAD**  
**DEL BAJÍO, EN EL ESTADO DE GUANAJUATO.**  
**SECTOR: INFRAESTRUCTURA SOCIAL**

Imagen 14

📅 Fecha de actualización	30/09/2018	SIGUE ESTE PROYECTO	IMPRIMIR FICHA >
Nombre corto del proyecto:	0371 Hospital del Bajío		
Tipo de inversión:	Brownfield		
Subsector:	Salud		
Activo:	Hospital 184 camas		
Moneda del contrato:	Inversión estimada MXN:	Inversión estimada USD:	
Pesos mexicanos MXN	1,247,800,000	62,390,000	
<small>Tipo de cambio pesos por dólar utilizado por la SHCP para el paquete económico 2019: \$ 20</small>			
Alcances del contrato:	Diseño, Construcción, Equipamiento, Operación, Mantenimiento		

Retomado de "Secretaría de Hacienda y Crédito Público (02/01/2019). Operación y Mantenimiento del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío. Publicación Proyectos México, Desglose: Descripción, Estructura Legal y Financiera, Situación Actual, Geolocalización y Promotor/Convocante) [https://www.proyectosmexico.gob.mx/proyecto\\_inversion/371-hospital-del-bajio/](https://www.proyectosmexico.gob.mx/proyecto_inversion/371-hospital-del-bajio/)"

**Descripción:**

Consiste en el desarrollo del proyecto Hospitalario Regional de alta especialidad del Bajío albergando 184 camas para prestación de servicios. Prestando los servicios médicos serán dados por personal de la Secretaría de Salud .

Imagen 15



## ESTRUCTURA LEGAL Y FINANCIERA

Tipo de proyecto  
Público / Privado

Tipo de contrato  
Prestación de Servicios

Plazo de contrato  
25 años

Proceso de selección  
Licitación Pública

### Fuentes de financiamiento de inversión

Privado	100 %	MXN 1,247,800,000	USD 62,390,000
<b>INVERSIÓN ESTIMADA</b>	<b>100%</b>	<b>MXN 1,247,800,000</b>	<b>USD 62,390,000</b>

Fuente de pago

Presupuestal

### Imagen 10

Retomado de "Secretaría de Hacienda y Crédito Público (02/01/2019). Operación y Mantenimiento del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío. Publicación Proyectos México, Desglose: Descripción, Estructura Legal y Financiera, Situación Actual, Geolocalización y Promotor/Convocante) [https://www.proyectosmexico.gob.mx/proyecto\\_inversion/371-hospital-del-bajio/](https://www.proyectosmexico.gob.mx/proyecto_inversion/371-hospital-del-bajio/)"



## SITUACIÓN ACTUAL

Etapas  
Operación

Subetapas  
> 5 años de Operación

FECHAS RELEVANTES	FECHAS	PLAZOS
FIRMA CONTRATO		2005
INICIO DE OPERACIÓN		2007
TÉRMINO DE LA VIGENCIA DEL CONTRATO		2030

Retomado de "Secretaría de Hacienda y Crédito Público (02/01/2019). Operación y Mantenimiento del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío. Publicación Proyectos México, Desglose: Descripción, Estructura Legal y Financiera, Situación Actual, Geolocalización y Promotor/Convocante) [https://www.proyectosmexico.gob.mx/proyecto\\_inversion/371-hospital-del-bajio/](https://www.proyectosmexico.gob.mx/proyecto_inversion/371-hospital-del-bajio/)"

### Imagen 16



## GEOLOCALIZACIÓN

Estado(s)

Guanajuato



Retomado de "Secretaría de Hacienda y Crédito Público (02/01/2019). Operación y Mantenimiento del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío. Publicación Proyectos México, Desglose: Descripción, Estructura Legal y Financiera, Situación Actual, Geolocalización y Promotor/Convocante) [https://www.proyectosmexico.gob.mx/proyecto\\_inversion/371-hospital-del-bajio/](https://www.proyectosmexico.gob.mx/proyecto_inversion/371-hospital-del-bajio/)"

Al final como podemos observar la Imagen 9, 10, 11 y 12 nos ilustran la situación económica, legal, financiera y geográfica por la cual tiene interacción el proyecto APP.

**PROYECTO  
DISEÑO, CONSTRUCCIÓN, MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN DEL  
GRAN MUSEO MAYA EN MÉRIDA, YUCATÁN.  
SECTOR: INMOBILIARIO Y TURISMO**

Imagen 17

 Fecha de actualización	30/09/2018	<a href="#">SIGUE ESTE PROYECTO</a>	<a href="#">IMPRIMIR FICHA &gt;</a>
Nombre corto del proyecto:	0791 Gran Museo del Mundo Maya de Mérida		
Tipo de inversión:	Brownfield		
Subsector:	Turismo		
Activo:	Edificación 17,700 m2		
Moneda del contrato:	Inversión estimada MXN:	Inversión estimada USD:	
Pesos mexicanos MXN	773,000,000	38,650,000	
<small>Tipo de cambio pesos por dólar utilizado por la SHCP para el paquete económico 2019: \$ 20</small>			
Alcances del contrato:	Diseño, Construcción, Mantenimiento, Conservación		

Retomado de "Secretaría de Hacienda y Crédito Público (02/01/2019). Mantenimiento y Conservación del Gran Museo Maya en Mérida, Yucatán. Publicación Proyectos México, Desglose: Descripción, Estructura Legal y Financiera, Situación Actual, Geolocalización y Promotor/Convocante) [https://www.proyectosmexico.gob.mx/proyecto\\_inversion/791-gran-museo-del-mundo-maya-de-merida/](https://www.proyectosmexico.gob.mx/proyecto_inversion/791-gran-museo-del-mundo-maya-de-merida/)"

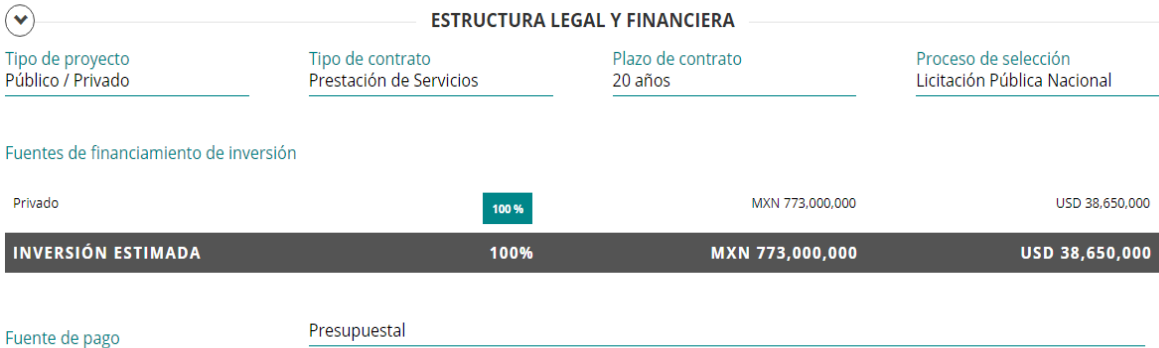
Descripción:

El proyecto consiste en el diseño y conservación del Gran Museo del Mundo Maya en la ciudad de Mérida, Yucatán.

El museo cuenta con una superficie de 17,700 m2 a continuación contempla:

- 250 cajones para estacionamiento
- 1 sala cinematográfica para 360 espectadores
- 1 jardín botánico y 1 jardín de estelas
- 1 espacio de oficinas
- 1 área de guardarropa y paquetería
- 1 salón de usos múltiples
- 1 tienda de suvenires
- 1 cafetería para una capacidad de 150 comensales
- 1 sala de exhibición temporal y 4 salas de exhibición permanentes

Imagen 18



Retomado de "Secretaría de Hacienda y Crédito Público (02/01/2019). Mantenimiento y Conservación del Gran Museo Maya en Mérida, Yucatán. Publicación Proyectos México, Desglose: Descripción, Estructura Legal y Financiera, Situación Actual, Geolocalización y Promotor/Convocante) [https://www.proyectosmexico.gob.mx/proyecto\\_inversion/791-gran-museo-del-mundo-maya-de-merida/](https://www.proyectosmexico.gob.mx/proyecto_inversion/791-gran-museo-del-mundo-maya-de-merida/)"

Imagen 19



## SITUACIÓN ACTUAL

Etapa  
Operación

Subetapa  
> 5 años de Operación

FECHAS RELEVANTES	FECHAS	PLAZOS
ANUNCIO/CONVOCATORIA		1ER TRIMESTRE 2011
RECEPCIÓN DE PROPUESTAS		1ER TRIMESTRE 2011
FALLO	30/05/2011	
FIRMA CONTRATO	14/06/2011	
INICIO DE EJECUCIÓN/CONSTRUCCIÓN		2DO TRIMESTRE 2011
INICIO DE OPERACIÓN		3ER TRIMESTRE 2012
TÉRMINO DE LA VIGENCIA DEL CONTRATO		3ER TRIMESTRE 2032

Nombre del adjudicatario del contrato

Grupo Hermes Infraestructura

Empresas asociadas al adjudicatario

Grupo Hermes

Retomado de "Secretaría de Hacienda y Crédito Público (02/01/2019). Mantenimiento y Conservación del Gran Museo Maya en Mérida, Yucatán. Publicación Proyectos México, Desglose: Descripción, Estructura Legal y Financiera, Situación Actual, Geolocalización y Promotor/Convocante) [https://www.proyectosmexico.gob.mx/proyecto\\_inversion/791-gran-museo-del-mundo-maya-de-merida/](https://www.proyectosmexico.gob.mx/proyecto_inversion/791-gran-museo-del-mundo-maya-de-merida/)"

### Imagen 20



## GEOLOCALIZACIÓN

Estado(s)

Yucatán



Retomado de "Secretaría de Hacienda y Crédito Público (02/01/2019). Mantenimiento y Conservación del Gran Museo Maya en Mérida, Yucatán. Publicación Proyectos México, Desglose: Descripción, Estructura Legal y Financiera, Situación Actual, Geolocalización y Promotor/Convocante) [https://www.proyectosmexico.gob.mx/proyecto\\_inversion/791-gran-museo-del-mundo-maya-de-merida/](https://www.proyectosmexico.gob.mx/proyecto_inversion/791-gran-museo-del-mundo-maya-de-merida/)"

De acuerdo con Secretaría de Hacienda y Crédito Público (02/01/2019). Con la información anterior, recordamos que, para fines de este trabajo, se toman de la págs. 35 – 42. Al final como podemos observar la Imagen 13, 14, 15 y 16 nos ilustran

la situación económica, legal, financiera y geográfica por la cual tiene interacción el proyecto APP.

## **Consideraciones Parciales**

### **1.-Nivel de desarrollo que habría en México**

¿Por qué necesitamos PPP y de dónde proviene su eficiencia (si la hay)? El entorno económico sugiere que la justificación de las PPP radica en el efecto de incentivo producido por el agrupamiento del diseño, la operación de construcción y las finanzas en un contrato con un consorcio de empresas, siempre que esto vaya acompañado de la transferencia del riesgo operativo al consorcio.

Los contratos de PPP pueden clasificarse en dos tipos diferentes: (i) los proyectos independientes financieramente, como los contratos de concesión, donde los ingresos provienen de tarifas a los usuarios, y (ii) la operación Private Finance Initiative (PFI). Son, por tanto, proyectos o contratos de disponibilidad donde, la parte del sector privado vende principalmente el servicio a la parte del sector público. El primer tipo de proyecto a menudo se denomina "concesión", y el segundo tipo de proyecto como "contrato de disponibilidad".

Centrándonos en la agrupación y la transferencia de riesgos, podemos caracterizar más fácilmente los diferentes tipos de PPP que acabamos de mencionar. Difieren en función de las transferencias de riesgo, los pagos y la agrupación de inversiones y la prestación de servicios (consulte la Tabla 1).

A los efectos de este documento, caracterizamos las PPP en términos de cuatro características principales:

(i) agrupación de tareas, (ii) transferencia de riesgos, (iii) contratación a medio y largo plazo, y (iv) contratos privados

(i) **Agrupación.** Por lo general, un PPP implica la agrupación del diseño, la construcción, las finanzas y la operación de un proyecto, que se contrata a un consorcio de empresas privadas. El consorcio incluye una empresa de construcción y una empresa de gestión de instalaciones y es responsable de la prestación del

servicio (o de algunos aspectos de la misma). El consorcio puede operar como una empresa conjunta temporal o puede establezca una entidad de propósito único conocida como un vehículo de propósito especial (SPV) para gestionar las diferentes etapas del proyecto y para asignar riesgos entre las partes del SPV. Como la instalación de un SPV es costosa, se realiza solo para proyectos de gran valor. El SPV actúa entonces como el organismo de entrega para la intervención. El SPV es típicamente un consorcio del sector privado para desarrollar, construir, mantener y operar de manera activa por el periodo contratado. En los casos en que el gobierno ha invertido en el proyecto, generalmente se le asigna (pero no siempre) una participación de capital en el SPV. El consorcio generalmente está compuesto por contratistas de construcción, administración de instalaciones, compañía de mantenimiento, pero puede incluir también prestamistas bancarios y otras instituciones financieras.

(ii) **Transferencia de riesgos.** La justificación de las PPP prevé que el diseño, la construcción y el riesgo operacional se transfieran sustancialmente a la parte del sector privado, con vistas a compensar de manera óptima la provisión de incentivos y la prima de riesgo.

(iii) **Contratación a largo plazo.** Un contrato de APP es un contrato de mediano a largo plazo. La duración del contrato se combina con los niveles y ajustes de las tarifas y con las contribuciones del gobierno para determinar el rendimiento para el contratista. Juntos, deben garantizar que el proyecto sea "financiable", que sea capaz de cubrir la inversión inicial del contratista o que sea lo suficientemente deseable socialmente para justificar los pagos.  
procedentes de las autoridades públicas.

(iv) **Financiamiento privado.** El sector privado financia el proyecto a través de capital o deuda, y luego recupera sus ingresos ya sea directamente de los usuarios o del gobierno en forma de costos / precios sombra o pagos de disponibilidad y otras contribuciones financieras. Cuando el gobierno es el principal comprador de

servicios, los peajes que paga el gobierno o los pagos de servicios por parte del gobierno bajo contratos de disponibilidad son utilizados para compensar al contratista. El gobierno también puede hacer una contribución directa a los costos del proyecto. Esto se puede tomar como capital, un préstamo o un subsidio. Para proyectos grandes, la financiación PPP se proporciona a través de un Special Purpose Vehicle (SPV).

La universidad de Roma Tor Vergata e IEFE-Bocconi, Italia (2015) estudian las condiciones bajo las cuales se combinan las fases del proyecto (en particular, la construcción y la operación) en un solo contrato. Una distinción importante que dibujan es entre externalidades positivas y negativas en diferentes etapas de producción. La agrupación induce a los contratistas a observar el rendimiento a largo plazo del activo (la llamada "gestión de activos de por vida"), lo que afecta los incentivos del contratista para invertir en la calidad de los activos en la etapa de diseño y construcción.

A continuación, los principales tipos de riesgo que surgen en cada proyecto en infraestructura son los siguientes:

**-Riesgo estatutario / planificación:** Esto alude a la incertidumbre de que los permisos de construcción del proyecto de infraestructura pueden ser rechazados, que se pueden aplicar condiciones inaceptables a cualquier permiso de planificación otorgado, y que el proceso de planificación puede llevar más tiempo de lo previsto y costar más de lo esperado.

**-Error en la especificación de los requisitos de salida:** Este riesgo se refiere a la posibilidad de que las características de salida especificadas en el contrato y que forman la base de las obligaciones contractuales estén mal o no estén claramente descritas.

**-Riesgo de diseño:** Esto incluye la posibilidad de no completar el proceso de diseño a tiempo y dentro de los costos presupuestados, o no entregar una solución

que funcione satisfactoriamente y cumpla con los requisitos establecidos” por la autoridad pública, y de los cambios en los estándares técnicos durante la fase de diseño .

- **“Riesgo de construcción y cronograma”**: Esto se refiere a retrasos en la construcción y sobrecostos que pueden surgir de cambios en insumos, gestión inadecuada, construcciones ineficientes, condiciones adversas del sitio y del clima, acción del manifestante, demoras en la obtención de aprobaciones y permisos, y el fracaso de socios privados realizar .

-**Riesgo de operación**: Esto se relaciona con los grandes costos de operación y el incumplimiento de los estándares de disponibilidad y rendimiento que pueden surgir de la escasez de mano de obra calificada, las disputas laborales, la entrega tardía de equipos, el mal programa de mantenimiento, la gestión inadecuada de costos, etc .

-**Riesgo de disponibilidad**: Esto cubre situaciones en las que, durante la fase operativa de la APP, un bajo rendimiento relacionado con el estado de los activos de la APP hace que los servicios no estén disponibles, o cuando no cumplen con requerimientos especificados a su contrato APP correspondiente .

-**Riesgo de demanda**: Esto alude a la posibilidad de generar ingresos menores a los esperados si la demanda real de servicio no llega a la demanda inicialmente prevista .

- **“Riesgo de cambios en las necesidades públicas”**: Se refiere a las posibilidades de que las especificaciones de salida establecidas en el contrato inicial se vuelvan inadecuadas debido a cambios en las preferencias de la sociedad. La importancia relativa de este riesgo aumenta con la duración del contrato, ya que, para un contrato más largo, la posibilidad de cambios en las necesidades públicas es mayor .

- **“Riesgo legislativo / regulatorio”**: Este riesgo incluye los cambios en el marco legislativo y regulatorio, por ejemplo, Modificaciones inesperadas en la legislación fiscal, normas de fijación de tarifas y obligaciones contractuales en materia de inversión y estándares de calidad .

**-Riesgo financiero:** Este riesgo comprende las pérdidas operativas y de capital que pueden resultar de las transferencias de beneficios .

- **“Riesgo de valor residual”:** Esta es la incertidumbre de tener una instalación (por ejemplo, terrenos, edificios, planta de agua) cuyo valor al final del contrato es inferior al anticipado al inicio .

## **2.-Calidad del desarrollo**

### **Con enfoque en las características europeas**

Las características del sector / objeto de un contrato de APP y la estructura de mercado prevaleciente también ayudan a explicar el rendimiento de la APP. En general, las PPP para los sectores donde los usuarios pagan (como el sector del transporte) y tienen infraestructura alternativa disponible, tienen la ventaja adicional de permitir que los usuarios reaccionen ante la calidad deficiente del servicio, lo que brinda más incentivos para que el contratista privado se desempeñe.

El nivel de competencia que puede diferir de un sector a otro también juega un papel en el éxito o fracaso de una APP. La capacidad para atraer a oferentes eficientes en la etapa de selección y para evitar acuerdos colusorios entre empresas es crucial, al igual que la capacidad de las autoridades públicas de amenazar de manera creíble a las empresas privadas para que reviertan la decisión de contratar en caso de resultados negativos. Chong et al. (2015) ilustró esto bien. Estudiaron la prestación de servicios municipales de agua en Francia, un entorno caracterizado tanto por la provisión pública directa como por los contratos de concesión con proveedores privados. Encontraron que los municipios pequeños pagan una prima de precio importante por el agua suministrada a través de PPP en comparación con el agua provista por el público; en contraste, los municipios grandes no pagan una prima en promedio. Además, los municipios grandes tienen menos probabilidades de renovar a un franquiciado titular que cobra un precio "excesivo", mientras que los patrones de renovación de los municipios pequeños no están influenciados por los precios excesivos de los franquiciados. Chong et al. interpreta los resultados como evidencia de que, aunque los municipios grandes pueden disciplinar a los

franquiciados y, por lo tanto, evitar la extracción de las cuasi rentas al amenazar de manera creíble con revertir el contrato, los municipios pequeños tienen menos posibilidades de hacerlo debido a opciones alternativas más débiles.

## **Riesgos macroeconómicos**

El grado de inestabilidad política y macroeconómica también es importante para tener en cuenta los resultados de la APP. En un entorno macroeconómico incierto, las fallas en el diseño del contrato son más probables, ya que es difícil para las partes contratantes prever futuras contingencias y escribir los términos del contrato en consecuencia (lo que agrava los problemas que surgen de la falta de información del contrato). En un alto nivel de riesgo agregado, se desalientan las relaciones contractuales a largo plazo y se debilitan los incentivos para emprender inversiones en proyectos de infraestructura que, por lo general, tienen una larga madurez.

La evidencia empírica muestra una correlación entre la inestabilidad de la macroeconomía y la incidencia de renegociación: los picos de la revisión del contrato se produjeron cuando los choques negativos afectaron a los países de ALC y provocaron graves crisis macroeconómicas. Por ejemplo, se observaron renegociaciones generalizadas poco después de la hiperinflación argentina en 1990, la crisis mexicana en 1995, la devaluación brasileña en 1999, la recesión colombiana en 2000 y la crisis argentina en 2001 (Guasch et al. 2003). Además, la inestabilidad política se traduce en mayores riesgos de renegociaciones dirigidas por el gobierno que pueden afectar la rentabilidad del proyecto y el impacto en la insolvencia del socio privado.

Retomado de "Iossa E. and Saussier S. (01/2018). PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS IN EUROPE FOR BUILDING AND MANAGING PUBLIC INFRASTRUCTURES: AN ECONOMIC PERSPECTIVE [Formato PDF] (Capítulo: Factors influencing the likelihood of performance failure in a PPP agreement, página 15) Fuente: Annals of Public and Cooperative Economics 89:1 2018"

## **¿Cuáles son las críticas comunes de PPP?**

Algunos proyectos PPP en el Reino Unido han recibido críticas por parte de la prensa, de algunos académicos, otras personas y grupos como los sindicatos que se oponen al principio de PPP. Muchas de estas críticas se pueden responder como se indica a continuación en la siguiente tabla :

### **Experiencias de los PPS**

Como muestra la Tabla 3 detallara cada cuestión que se tenga hacia los PPP:

Tabla 3

**“Respuesta a las críticas de PPP en el Reino Unido”**

Críticas de PPP	Respuestas
1.- La financiación privada es mas cara que la pública	Normalmente es más alta que la pública, aunque no es mucha la diferencia. Además, los costes de financiación como promedio son sólo un tercio del coste total de los proyectos. PPP sólo puede alcanzar un precio-calidad si los ahorros durante la duración de los activos y prestación de servicio exceden cualquier margen adicional sobre los costes de financiación.
2.- El proceso de PPP impide la responsabilidad	Existen diversos mecanismos de escrutinio, incluidos informes de la Oficina Nacional de Auditoría. Además, también se publican los casos de empresas de hospitales. Estos con frecuencia son más transparentes, medibles y efectivos en el escrutinio tradicional y procedimientos de responsabilidad del sector privado.
3.- Los PPP amenazan al personal que trabaja bajo la modalidad gubernamental, cuyos términos y condiciones de servicio se ven amenazados.	Los temores del personal se han solucionado en gran manera a través de las guías sobre la necesidad de facilitar información, consultar al personal y ofrecer pensiones comparativas. Además, existen términos para el personal y las condiciones se mantienen por la Ley TUPE ["Reglamento de la Ley en Materia de Cese de Actividades" (Protección de Empleo)]. La evidencia anecdótica indica los altos niveles de satisfacción entre los empleados transferidos de los contratos firmados.
4.- Los PPP hace que el sector público enmascare las responsabilidades de contrato abierto y por lo tanto le hace falta control sobre estas responsabilidades.	El riesgo para el sector público a las responsabilidades es menos abierta ya que los pagos hechos en los contratos PPP son relativamente previsibles y los verdaderos costes de financiación y explotación de un activo están totalmente expuestos. Además, Hacienda publica las estimaciones de futuros compromisos de PPP dos veces al año.
5.- Los PPP no cumplen las necesidades públicas, debido a que obedece las necesidades empresariales, siguiendo los ingresos económicos que generan más que por su ventaja general.	Primero se debe establecer la política prioritaria, antes de decidir la ruta de adquisición. En la práctica, han surgido diversos criterios para priorizar los posibles proyectos, aunque realmente deben ser aceptables para PPP antes de poderlos evaluar frente a esas prioridades.
6.- El sector público es el unico que se actualiza constantemente para dar soluciones en el hoy y para los proximos 30 años.	Esto no es del todo cierto pues depende más de la gestión a cargo. La mayoría de contratos PPP tiene la flexibilidad para responder a las diferentes necesidades públicas. Además, los contratos de concesión normalmente tienen cláusulas como el índice de referencia y estudio de mercado que permiten al sector público beneficiarse de los nuevos y mejores métodos de entrega de los servicios relevantes.
7.- Los contratos de veinte años de servicio puede que no siempre sean óptimos, cual haga cambios ya que puede que sea flojo y parcial hacia la reducción de coste más que a la mejora de actividades de mejor servicio.	Los contratos generalmente incluyen diversas provisiones para incentivar aún más las normas de rendimiento, como es el índice de referencia, estudio de mercado y por último la cláusula de rescisión.
8.- Los programas de PPP tienen un concepto adverso y un efecto medioambiental.	PPP puede ayudar a proporcionar nuevos conceptos de diseño y eficacias medioambientales, mediante un tratamiento adecuado de estas necesidades en la especificación del resultado. Los temas relacionados con el coste de diseño y duración total han sido el tema de guía ofrecido por el Equipo de Trabajo de Hacienda.

## **Postura empresarial hacia los PPP**

A pesar de que se ha hecho mucho progreso en sacar adelante PPP en el Reino Unido, las empresas han expresado temores referentes a algunos aspectos del proceso PPP y éstos se resumen a continuación:

- Los costes de licitación continúan demasiado altos, estos se pueden reducir mediante una mejor selección de los contratos más lucrativos y una mejor gestión del concurso del sector público. Otros países han considerado hacer una contribución a los costes de licitación.
- Dificultad para que algunas empresas más pequeñas tengan acceso al mercado debido a la probabilidad de no tener éxito, el gran tamaño de proyectos, falta de experiencia adecuada, y falta de credibilidad en el mercado.
- El proceso de otorgamiento del contrato puede ser demasiado lento y exige demasiado tiempo en aprobarse, estos temores se pueden resolver cuando los proyectos PPP se vuelven rutinarios.
- A veces es necesaria más revisión por la industria al principio del proceso para mejorar la especificación de los contratos.
- Una excesiva transferencia del riesgo en proyectos tecnológicos, en particular en relación con la absorción de riesgo de sistemas de desarrollo muy complicados .

## **Continuidad del desarrollo PPP**

A continuación, los siguientes puntos nos demuestran que el marco para PPP necesita una evaluación y desarrollo constante. Desde luego, según se valla madurando el Mercado en el Reino Unido, es posible que se identifiquen nuevas prioridades de política .

- Desarrollar políticas concebidas para impedir el desarrollo de una fuerza laboral de dos tramos.
- Mejorar el marco para solucionar las disputas referentes a los contratos.
- Reglamentar la distribución de beneficios imprevistos que puedan surgir, cuando se refinancian los proyectos de PPP.
- Establecer la base de datos que detalle los resultados de los proyectos, que ofrecen la principal fuente de información a usar en la evaluación de PPP.
- Desarrollar nuevos modelos para sectores que en estos momentos no se benefician de PPP como los centros de salud primaria. La Iniciativa más Amplia del Mercado estimula a los órganos del sector público a utilizar la capacidad excedente y explotar comercialmente los bienes públicos y la propiedad intelectual. Esto incluye, por ejemplo, los resultados de la investigación con financiación pública .

### **“¿Qué ventajas ofrece PPP?”**

En el Reino Unido, como se ha observado se han asociado diversas ventajas con la Iniciativa de PPP :

**“Evidencia en relación al precio y calidad”** Los proyectos de PPP con frecuencia pueden ofrecer una mejor relación a calidad y precio, comparados con los de un bien adquirido de forma tradicional :

- En la combinación del diseño, construcción y explotación. Es posible que exista un coste de adicional de financiación de parte del sector privado, pues bien, en muchos casos se compensa por las sinergias obtenidas al combinar el diseño, construcción y operación. Esto debiese reducir los costes de explotación, un mejor nivel de servicio y una ventaja obtenida de la transferencia de riesgo al sector privado. La financiación y explotación privada normalmente evitan retrasos en la periodificación, a comparación del servicio público tradicional. Este enfoque estimula a los licitantes a centrarse

en los costes durante toda la vida del activo y durante la duración del ciclo del proyecto ya que los responsables de la creación de un activo, además son responsables del mantenimiento y explotación a largo plazo .

- En el Reino Unido, los ahorros han sido mayores en sectores más desarrollados, como carreteras y prisiones, con ahorros generales estimados en un promedio de 17%, según un informe encargado por Hacienda, Dirigentes en relación con su precio y calidad en PPP, basado en un estudio muestra de transacciones de éxito. Un estudio realizado en 2001 por la Oficina Nacional de Auditoría sobre 121 proyectos tipo PPP, donde se habían otorgado contratos antes del 2000 reveló que 81% de las autoridades pensaron que la relación precio-calidad era al menos satisfactoria, otro 15% decía que era marginal y sólo 4% mala. Aunque estos estudios representaban una ligera baja en la relación precio-calidad percibida desde la firma del contrato, se necesitaba ver en el contexto de altas expectativas de las autoridades públicas .

**“Refuerzo de la infraestructura”:** Las características de PPP que estimulan la innovación y eficacia sólo pueden mejorar la calidad y cantidad de la infraestructura básica como agua, alcantarillado, energía, telecomunicaciones y transporte. También se pueden aplicar a otros servicios públicos como hospitales, escuelas, viviendas/propiedades estatales, defensa y prisiones .

**“Nuevas instalaciones provistas”:** Normalmente el sector privado no recibe ningún pago hasta que las instalaciones están disponibles para usar, la estructura de contrato PPP enmarca el uso de la construcción y métodos de servicio que estimulan la conclusión eficaz y reducen el riesgo de defectos. Los dos sectores público y privado deberán trabajar juntos para superar los posibles problemas como restricciones de capacidad, o retrasos que de otra manera reducen la prestación del servicio .

**“Innovación y diseminación de la mejor práctica”:** La competencia y experiencia del sector privado han demostrado que estimulan la innovación, resultando en menores costes, menores plazos de entrega y una mejora en los

procesos de diseño funcional, construcción y gestión de las instalaciones. Los desarrollos en estos procesos se pueden aplicar a futuros proyectos, facilitando la diseminación de la mejor práctica en los servicios públicos .

**“Mantenimiento de los niveles”**: Los bienes y servicios se mantendrán a un nivel determinado durante la vigencia total de la concesión. El cliente del sector público sólo pagará totalmente por el servicio una vez entregado al nivel necesario. Esto quiere decir que con el servicio público convencional donde el mantenimiento de activos y calidad de servicio dependen en que el sector público ponga fondos a disposición continuamente para mantener el activo y el servicio .

**“Flexibilidad”**: Los PPP tienen la flexibilidad innata de poderse introducir con éxito en la mayoría proyectos de tipo construcción, y los principios que respaldan PPP se pueden adaptar a muchas situaciones .

### **Características de una correcta implementación PPP**

Las experiencias en Reino Unido, sus programas PPP han demostrado ciertos requisitos para un adecuado manejo del PPP:

**“Compromiso político”** El compromiso político es importante para el sector privado, ya que a menos que se vea que el proyecto ofrezca continuas oportunidades comerciales, las empresas tendrán postura negativa a desarrollar los recursos necesarios para licitar por los contratos .

**“Legislación vigente”** Los proyectos de PPP con frecuencia necesitan el respaldo de la legislación vigente, establecido firmemente en la estructura jurídica del país donde se ejecutará. Los principales aspectos que se toman en cuenta son: la existencia de una ley sobre concesiones que se pueda aplicar con rapidez a los PPP; la eliminación de anomalías fiscales que puedan actuar contra los PPP; y refinar los controles públicos de inversión de capital para incluir los PPP .

**“Competencia”** El inversionista empresarial necesita poder negociar los contratos de proyectos individuales y tener acceso a la competencia correcta financiera, jurídica y técnica .

**“Prioridad del proyecto”** El gobierno necesita identificar los sectores y proyectos que deban tener prioridad en el proceso PPP. Debe ejecutar una revisión de viabilidad comercial del programa, antes de iniciar la adquisición, para ser una fuente de tranquilidad. Ayuda a reducir la incidencia de malas adquisiciones y evitar los costes de licitación .

**“Flujo y homologación de los contratos”** Una inspección regular de los contratos, comparado con modelos reconocidos de riesgo, garantiza el desarrollo de un buen programa PPP. Seguir las normativas sobre la estructura del contrato también ayudan a mantener costes bajos .

Retomado de “Instituto para el desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas-INDETEC (agosto 2008). Proyectos de Prestación de Servicios: Compilación de Experiencias [Formato PDF] (Capítulo Experiencia del reino Unido para los Mercados Internacionales, páginas 17-19 y 24-26)  
[http://www.cca.org.mx/ps/funcionarios/muniapp/descargas/Documentos\\_de\\_apoyo/otros/PPS\\_Compilacion\\_Indetec.pdf](http://www.cca.org.mx/ps/funcionarios/muniapp/descargas/Documentos_de_apoyo/otros/PPS_Compilacion_Indetec.pdf)”

### **3.-Comparación de los PPS en Europa y México**

Así, como con la información de Iossa E. and Saussier S. (01/2018). La teoría económica sugiere que, en presencia de externalidades positivas, los problemas de información asimétrica y la falta de contractibilidad de las dimensiones de la calidad, los contratos de APP pueden resultar productivos en infraestructuras y servicios con mejor calidad y en costos de vida entera más bajos que las compras tradicionales.

Sin embargo, el éxito de un proyecto de APP en la práctica depende fundamentalmente de si las licitaciones y los contratos se diseñan e implementan de manera óptima “desde la perspectiva de la teoría económica”, y este es un factor institucional que cambia de un país a otro, dependiendo de la opinión pública. En este sentido, la responsabilidad y competencia sectorial, sobre concesiones hace una contribución significativa hacia una contratación más adecuada para las APP, al exigir que los contratos de APP transfieran el riesgo operacional al contratista.

En general, los próximos años encontrarán un papel cada vez mayor para las APP en la provisión de infraestructuras y servicios públicos, pues se debería ser extremadamente cauteloso con respecto a su implementación práctica. A medida que se acumula la experiencia, la capacidad del sector público para lidiar con los contratos de APP está destinada a aumentar. La academia y los responsables políticos deben promover un mayor intercambio de información entre las administraciones y el uso de licitaciones modelo y contratos modelo para mejorar la licitación y contratación de las administraciones. Los datos abiertos y el gobierno abierto también facilitarían el aprendizaje y la rendición de cuentas, allanando el camino para PPP más eficientes.

Retomado de "Iossa E. and Saussier S. (01/2018). PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS IN EUROPE FOR BUILDING AND MANAGING PUBLIC INFRASTRUCTURES: AN ECONOMIC PERSPECTIVE [Formato PDF] (Capítulo: Evolution of risk transfer, página 19) Fuente: Annals of Public and Cooperative Economics, 89:1 2018"

#### **4.- Principales participantes en las licitaciones.**

**Acciona**

Multinacional cuyo sector atiende a: infraestructura, energía renovable y sostenibilidad de sectores primarios.

**Grupo Hermes**

Desarrolla diferentes sectores tales como: infraestructura, automotriz, carreteras, energía eléctrica, desarrollos turísticos y servicios de transporte. Participa en todo tipo de concursos y licitaciones convocadas por la Federación, Estados y Municipios; para invertir, construir operar y exportar y administrar obra pública y privada.

**ICA**

Es una empresa mexicana del ramo de construcción mas importante en México brinda instalaciones industriales, aeropuertos, carreteras y viviendas. Dentro de las ya estudiadas tenemos Carretera Irapuato – La Piedad como la Autopista Durango

- Mazatlán. Dicho lo anterior puede verse que respecto al sector inmobiliario el grupo más beneficiado es ahora la principal constructora de México.

Construyendo México. Consultado en ("09/09/2019"). ACCIONA, recuperado de:  
<https://www.construyendomexico.com/>

## **5.- ¿A qué sector da atención los PPS en Puebla?**

Los Proyectos para Prestación de Servicios (PPS) se basan en integrar la participación de los sectores público y privado para propiciar una adecuada provisión de servicios públicos de calidad y un uso eficiente de recursos, principalmente en sectores sociales . Generando beneficios para los usuarios de servicios públicos, incentivando los bienes y servicios con mayor calidad dentro del Estado de Puebla.

De esta forma desarrollado mecanismos de participación público privada puedan hacer frente a la restricción de recursos para inversión pública, así como a una creciente demanda de servicios públicos en términos de calidad y acceso a la población abierta .

## **6.- ¿Qué se generó a partir del proyecto PPP en México?**

### **ASOCIACIONES PUBLICAS Y PRIVADAS, BENEFICIOS A LARGO PLAZO**

Los objetivos generales de las Asociaciones Públicas y Privadas son las siguientes:

- Desarrollar infraestructura carretera, cultural y hospitalario, entre otros.
- Mejorar la calidad de los servicios aportados.
- Aumentar el desempeño de la otorgación de servicios a los ciudadanos.
- Propiciar una mayor participación de empresas privadas.

- Conseguir una mejor distribución de riesgos.
- Un mejor comercio a largo plazo.

El APP se encarga de diseñar, operar, mantener infraestructura y modernizar obras hospitalarias, carreteras, culturales, entre otras más.

### **Etapas del Proceso**

A continuación, se describe las etapas de licitación que requiere para un PPS:

- Documentos para apertura
- Propuesta de los Concursantes
- Evaluación de las propuestas Concursantes
- Fallo hacia el contrato
- Título de Concesión

### **Beneficios Logrados**

En la actualidad los Proyectos siguen en operación y desarrollo, así como la ya puesta en marcha carretera de Irapuato (Guanajuato) y la Piedad (Michoacán). A continuación, algunos beneficios directos de estos proyectos de modernización:

- -Mejora en la disponibilidad del comercio y un aumento en el empleo.
- -Permitirá acortar tiempo en el transporte de mercancías.
- -Aporte en la construcción como herramienta facilitadora en las regiones y mejor calidad de uso.

Por poner un ejemplo la carretera Irapuato- La Piedad, se constituye como el primer PPS en este esquema demostrando su viabilidad para trabajar con recursos privados a la modernización de tramos carreteros.

## **Capítulo 3**

### **Proyectos de Prestación de Servicios**

#### **Las Finanzas Públicas**

Generalmente las finanzas públicas estudian los ingresos, egresos y deuda pública de un país, estado o municipio por lo que estas a su vez se ocupan de los aspectos relacionados con la cobertura del gasto público y de la carga de impuestos a la comunidad para financiar los mismos. El objetivo de las finanzas públicas es mejorar la situación socio-economía de un país y el estado, se encarga de tener un equilibrio en las riquezas, permite una mayor participación de empresas, apoya el empleo y la producción, crea una política segura, regula con legalidad, disminuye la inflación, entre otras más.

En este trabajo hablaremos sobre un aspecto importante respecto a las finanzas públicas: "Los Proyectos de Prestación de Servicios", aplicados específicamente en diferentes obras.

#### **Surgimiento PPS**

Los PPS tienen origen en el Reino Unido a partir de 1992 en un principio como un esquema en el que se asociaban gobierno y empresas mediante un contrato para la prestación de servicios de tal manera que se beneficiara el gobierno y la empresa es quien construye, diseña y opera los activos para apoyar servicios públicos. Mas tarde en México se adoptó este sistema para originar la creación de los PPS.

Ahora bien, la definición y el desarrollo de cada PPS deberá apegarse al marco normativo aplicable y cumplir con los criterios de costo y beneficio establecidos. Un PPS se desarrolla con base en un contrato de servicios de largo plazo de mínimo

15 años, a través del cual un inversionista empresarial proporcionará un conjunto de servicios al sector público, perfectamente definidos, estableciendo los niveles de calidad requeridos durante la vida del contrato, así como la distribución de riesgos entre el gobierno . En pocas palabras, la empresa asume todo el riesgo, la implementación del diseño, el financiamiento, la mano de obra, la operación, mantenimiento de los activos y servicios que se requiera.

### **Inicio de los PPS en Puebla**

Los PPS tienen como enfoque principal elevar la calidad de los servicios públicos que otorgan las dependencias y entidades gubernamentales, por medio de la contratación de servicios para apoyar dados por un inversionista proveedor . A continuación, se expone las características que deben tener los PPS según la ley.

*I.- La celebración de un Contrato y, en su caso, cualquier otro acto jurídico necesario para llevarlo a cabo*

*II.- Que los servicios que se presten a las Contratantes, permitan a éstas dar un mejor cumplimiento a los objetivos que tienen asignados, conforme a las disposiciones legales que las regulan, al contenido del Plan Estatal o Municipal de Desarrollo y Programas que de éste se deriven*

*III.- Que la prestación de los servicios se efectúe con los activos que el Inversionista Proveedor construya o provea, por sí o a través de un tercero, con base en lo requerido por la Convocante y de acuerdo con lo establecido en el Contrato que se celebre; o con bienes del dominio público destinados a un servicio público o propios del Estado o de los Municipios*

*IV.- Que el Inversionista Proveedor sea responsable total o parcialmente de la inversión y el financiamiento para prestar los servicios, asumiendo los riesgos inherentes al Proyecto de que se trate, de conformidad con las bases de la Licitación y las obligaciones asumidas en el Contrato.*

Retomado de Gobierno del Estado de Puebla, Secretaría de Gobernación, Orden Jurídico Poblano (11/02/2011). Ley de Proyectos para Prestación de Servicios del Estado Libre y Soberano de Puebla [Formato PDF] (Artículo 6, página 8) Consultado 20/11/2019

De acuerdo con INDETEC. (agosto 2008). En México los formatos de los PPS se empezaron a utilizar en el año 2002 y considerando estas características, en el caso del estado de Puebla el en año de 2011 se implementó el uso de los PPS, prácticamente al inicio de la gubernatura de Rafael Moreno Valle.

Así que respaldado bajo esta ley el gobierno del estado de Puebla comenzó a contratar en 2013 algunas obras para el estado mediante el formato de PPS, así mismo han creado muchas obras en el estado mediante el formato de los PPS tales como: el museo barroco, la estrella de Puebla, el teleférico entre otros.

## **Claves para la viabilidad PPS**

Los modelos de PPP (Participación Público Privada), manera más particular en el esquema PFI (Private Finance Initiative), implementado por el gobierno del Reino Unido desde la década de los noventa, se han extendido con éxito y de manera sostenida a otros países, adquiriendo reciente importancia para economías en desarrollo como Europa del Este y Latinoamérica. A finales de 2005, tan solo en el Reino Unido se habían firmado alrededor de 580 contratos PFI, por un valor de alrededor de 40,000 millones de dólares .

Con la implementación de estos esquemas, el Gobierno Federal se dio la tarea de promover un mejor esquema en el manejo de los recursos públicos, así como otorgamientos de servicios públicos de calidad en el largo plazo. De manera general se persiguen los siguientes objetivos:

- Se crea un pensamiento de planeación a largo plazo
- Reducir el rezago en el desarrollo de infraestructura pública en sectores sociales haciendo un uso eficiente de recursos
- Reducir los retrasos y sobrecostos en el desarrollo de proyectos públicos
- Elevar la calidad y cobertura de servicios públicos y mantenerla en el largo plazo

## **“Proyectos de Prestación y de Servicios”**

De acuerdo con la legislación PPS, éstos se definen como las acciones para que una dependencia pública reciba un conjunto de servicios por parte de una empresa, ocupando los bienes que se provean, en conformidad de un contrato previamente acordado.

Para ser considerados como tales los PPS deben cumplir con :

- Los servicios que se otorguen al gobierno deberán tener un mejor cumplimiento en sus objetivos en comparación a que esté último los llevara a cabo.
- Su realización debe implicar la celebración de un contrato de servicios de largo plazo y, en su caso, cualquier otro acto jurídico necesario para llevarlo a cabo.
- La prestación de los servicios debe hacerse con los activos que el inversionista proveedor construya o provea, de conformidad con el contrato de servicios de largo plazo .

En un PPS, el gobierno asigna un contrato a un inversionista empresarial para proporcionar servicios de apoyo a una función por un considerable periodo de tiempo; como pago una vez iniciado la provisión de servicios, el gobierno efectúa los pagos correspondientes con base en criterios de calidad y desempeño. Para cumplir con la demanda de servicios la empresa se responsabiliza de diseñar, financiar, construir, operar y mantener los activos necesarios con los que se van a prestar dichos servicios.

Los PPS mejoran el aprovechamiento de los recursos públicos existentes e incrementan en la calidad y disponibilidad de los servicios públicos .

En un PPS la calidad de los servicios proporcionados debe mantenerse durante la vida del contrato, para lo cual se deben seguir los estándares a la evolución de normas y cambios tecnológicos.

La responsabilidad de la prestación del servicio público se mantiene en todo momento en manos del Estado . Y el único cambio que habrá será en la percepción de los usuarios respecto a la calidad de los servicios.

Los PPS se fundamentan legalmente en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (Art. 3 y 24) y su Reglamento, en la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal (Art. 30) y su Reglamento (Art. 38), así como en el proyecto de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (Art. 32 y 50). Jurídicamente los PPS se fundamentan en las Reglas para la Realización de PPS, publicadas en el DOF el 9 de abril de 2004.

Como en todos los contratos de prestación de servicios, la contraprestación que se paga por un PPS se integrará como gasto corriente de la dependencia o entidad contratante, la cual debe realizar un análisis presupuestario que sustente las obligaciones de pago de largo plazo de los PPS a desarrollar .

Las características principales de un PPS se reparten en Jurídicas, Financieras y Técnicas :

Jurídico - contractuales:

- Derechos sobre operación y reestructuración del Vehículo de propósito especial
- Las obligaciones de pago contraídas por el PPS se registrarán como gasto corriente y contarán con un tratamiento prioritario en la presupuestación de los compromisos de pago.
- Mecanismos de solución de controversias y terminación anticipada por incumplimiento, fuerza mayor o interés general .
- Contratación multianual de servicios.
- Figura jurídica para la representación de los activos.

- Definición de seguros y esquemas de cobertura.
- Mecanismo de pagos y penalizaciones por incumplimiento.

#### Financieras:

- La responsabilidad del inversionista deberá gestionar los recursos necesarios para desarrollar la infraestructura deseada y operar el PPS, los cuales pueden provenir de créditos con banca comercial y/o de desarrollo, capital de riesgo y capital subordinado. El sistema de pago ligado al contrato PPS deberá incluir la amortización del costo de dichos recursos en el largo plazo, los gastos de operación del contrato, así como la anticipación y cobertura de riesgos.

El sistema de pagos por los servicios se define bajo criterios de disponibilidad y de uso, el cuál puede ser afectado por incumplimiento .

#### Técnicas:

- La interacción entre los operadores públicos y privados del PPS deberá realizarse de manera coordinada, congruente con los requerimientos de servicios y definición de responsabilidades.
- Los servicios que se contraten deberán ser calificados de acuerdo a sus estándares de desempeño, los cuáles se deberán definir con base a la ley o normas aplicables.
- El tratamiento al incumplimiento en la provisión de los servicios por parte de un inversionista deberá incluir criterios de reporte, tolerancia, reposición y sanción.
- La calidad y el desempeño en la provisión de servicios deberá ser monitoreado y evaluado con base en criterios objetivos, específicos, medibles, alcanzables y realistas .

Para diseño contractual PPS, el Gobierno Federal a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público analizó las diferentes modalidades PPP que existían en el mundo, definiendo sus características y requerimientos que deberían estar contenidos en dichos proyectos y analizando el marco normativo aplicable a estos

proyectos en México resulto que como consecuencia de dichos análisis, la SHCP y la Secretaría de la Función Pública emitieron disposiciones normativas para reglamentar el diseño, evaluación y autorización de PPS, de acuerdo con las leyes y reglamentos aplicables a la contratación de servicios de largo plazo por parte del Gobierno Federal .

### **“Etapas para el desarrollo de un PPS”**

A continuación, se definen las siguientes etapas para su desarrollo: el cual debe contener un análisis, una autorización, una licitación y una operación de contratos de servicios

#### **Diseño y evaluación**

Desacuerdo a su modalidad del proyecto los PPS potenciales deben ser identificados con base en su capacidad de ajustarse a las características de contratación y operación del esquema, se deberá diagnosticar las posibles fuentes de eficiencia y ahorro, así como los procedimientos técnicos asociados a la infraestructura que se pretende desarrollar bajo el esquema.

Durante el diseño de un PPS es necesario contar con la información y los medios para generar la información necesaria para detallar la documentación del proyecto, referencias y bases de datos que sirvan como parámetro .

**“Fuente de recursos”** Para poder desarrollar un PPS se debe prever y definir la fuente de recursos que será responsable de hacer frente a las obligaciones de largo plazo del mismo. Se deberán tener en cuenta todos los acuerdos de cooperación presupuestaria para hacer frente a las obligaciones del proyecto .

**“Definición del terreno”** Para definir la estructura del PPS y su contrato, es importante tomar la situación jurídica de los terrenos a utilizar en cada Proyecto, se

recomienda definir la propiedad, disponibilidad del terreno y la capacidad de incluirlo en el contrato de servicios .

**“Formación de equipos de trabajo”** Las entidades y dependencias deberá designar al o los responsables de llevar a cabo todas las actividades necesarias para la puesta en marcha del proyecto y su operación en el largo plazo. El equipo responsable de llevarlo a cabo deberá contar con especialización apropiada para las necesidades del proyecto, acceso, gestión de información y de compromisos entre los diferentes órganos de gobierno; de la misma manera se deberá analizar la disponibilidad de recursos para contratar servicios de asesoría externa .

**“Caracterización y evaluación del PPS”** Los equipos de trabajo serán los responsables de evaluar el proyecto bajo la estructura PPS, analizar su congruencia, presupuestario aplicable, así como analizar las condiciones de mercado relevantes, evaluar el potencial del proyecto de generar valor por dinero en términos de perfil y pre factibilidad de acuerdo con el marco normativo .

**“Análisis costo y beneficio a nivel perfil y pre factibilidad”** El análisis costo beneficio de un PPS se elabora comparando los niveles de costos, riesgos y beneficios que presentaría el proyecto bajo el esquema PPS en comparación con las de un proyecto tradicional, suponiendo el mismo nivel y calidad en la provisión de servicios por ambas opciones. El análisis costo beneficio deberá mostrar si el proyecto para prestación de servicios genera beneficios iguales o superiores a los que se obtendrían en caso de que los servicios fueran proporcionados mediante la realización de un proyecto presupuestario .

**“Contrato de servicios de largo plazo”** El proyecto de servicios a largo plazo deberá ser estructurado conforme a lo previsto por la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público para contratación .

Un contrato detallado PPS debe contener lo siguiente:

- Plazos

- Contratación
- Calidad
- Actos jurídicos complementarios
- Evaluación del desempeño
- Solución de controversias
- Garantías, coberturas y seguros
- Condiciones para la adquisición de activos
- Administración de riesgos
- Términos y condiciones de pago
- Esquema de responsabilidades
- Mecanismo de pagos, tolerancia y penalizaciones

Como se conoce actualmente “los mercados financieros perfeccionan nuevos esquemas financieros que pueden estar al alcance de los gobiernos locales. Pero, en ocasiones el marco jurídico siempre va por detrás de las innovaciones financieras.

Por lo anterior, hoy es necesario emprender paquetes completos de reformas a diversas leyes, todo con el objetivo de adecuar el marco legal a los nuevos requerimientos del mercado .

Retomado de “Instituto para el desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas-INDETEC. (agosto 2008) Proyectos de Prestación de Servicios: Compilación de Experiencias. [Formato PDF] (Capítulo: Proyectos para la Prestación de Servicios en México, páginas 284-286)  
[http://www.cca.org.mx/ps/funcionarios/muniapp/descargas/Documentos\\_de\\_apoyo/otros/PPS\\_Compilacion\\_Indetec.pdf](http://www.cca.org.mx/ps/funcionarios/muniapp/descargas/Documentos_de_apoyo/otros/PPS_Compilacion_Indetec.pdf)”

---

## **PPS en el estado de Puebla**

Los siguientes tres proyectos servirán como referencia para constatar el impacto que están teniendo los PP en el Estado de Puebla representan ser parte de una generación de empleos, captación de recursos, una mejora en los recursos públicos y a programas prioritarios en beneficio a la sociedad. Para fines de este trabajo se

van a tomar en cuenta las siguientes obras puestas en marcha en Puebla Capital con fin de ejemplificar, la función de los PPS.

- Museo barroco (Referencia Cultural en Puebla)
- CIS (Mejora y agilización de trámites)
- “Segundo piso de la autopista México-Puebla” (Mejora en el sector comercial y transporte)

Retomado de C.P. “Lorenzo Zamudio L. Proyectos para la prestación de Servicios [Formato PDF] (Antecedentes, página 12)  
[http://cmas.siu.buap.mx/portal\\_pprd/work/sites/contaduria/resources/LocalContent/243/2/Proyecto%20para%20la%20prestacion%20de%20servicios.pdf](http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/work/sites/contaduria/resources/LocalContent/243/2/Proyecto%20para%20la%20prestacion%20de%20servicios.pdf)”

---

## **MUSEO INTERNACIONAL BARROCO**

El concepto primordial del museo es en la estética contemporánea de la historia occidental de sus vertientes científicas, artísticas y culturales. Sus 18 mil 500 metros están dedicados a exponer arte contemporáneo barroco, también contiene talleres museográficos, tiendas, restaurante y auditorio. El cual pretende exponer el inicio de la política, la economía y concepto de la naturaleza, fortalece la cultura en México y posiciona a Puebla como un referente cultural en nuestro país.

“De acuerdo con Dirección General de Adquisiciones y Adjudicaciones de Obra Pública de la Secretaría de Finanzas y Administración de Gobierno del Estado de Puebla (25/03/2013). Con la información anterior, recordamos que, para fines de este trabajo, se toman de la págs. 70 – 77”.

Imagen 21



Retomado de Wikipedia Proyectos. Museo Internacional del Barroco. [Formato: Página Web]

[https://es.wikipedia.org/wiki/Museo\\_Internacional\\_del\\_Barroco](https://es.wikipedia.org/wiki/Museo_Internacional_del_Barroco)

*De lo anterior de la Imagen 9 “se desprende la trascendencia de crear el Museo Internacional del Barroco, diseñado desde su estructura arquitectónica hasta en sus vertientes conceptuales con la finalidad de dar constancia de la compleja esencia barroca de los siglos XVII y XVIII, aproximándose también a los rasgos característicos del Neo-barroco contemporáneo. El MIB abre espacio a las manifestaciones del barroco en todas las dimensiones del hombre, descubriendo sus pliegues, dramatismo, tensión y teatralidad .*

### **Propuesta Museológica**

*“El MIB” tiene como objeto dar presencia al periodo XVII y XVIII de la forma barroca en sus formas europeas y latinoamericanas.*

Imagen 22



Retomado de Puebla Dos 22. (29 de Mayo) Un recorrido por el Museo Internacional del Barroco. [Formato: Página Web]

<https://pueblados22.mx/museo-internacional-del-barroco/>

*Bajo esa tesitura la Imagen 10 muestra los contenidos vertidos en el Museo Internacional del Barroco implican una reflexión sobre la mejor manera de abordar el tema y transmitir sus mensajes a los visitantes, a través de los lenguajes propios del Barroco dando dirección, coherencia e identidad a los elementos museográficos, didácticos y de alta tecnología audiovisual .*

### **Características fundamentales del “MIB”**

- *“Carácter internacional”:*
  - ✓ *Contenidos temáticos con énfasis en la dimensión global que alcanzó el Barroco.*
  - ✓ *Colecciones provenientes de diversos países.*
  - ✓ *Servicios y actividades de primer nivel, desarrollándose particularmente en el ámbito educativo, banco de imágenes, literario y multimedia .*
  
- *“Perspectiva integral sobre lo barroco que brindará el museo”:*
  - ✓ *Las diversas manifestaciones del arte barroco: lo material y lo intangible; religioso y laico; antiguo y contemporáneo.*

- ✓ *La sociedad barroca y sus principales características: aspectos históricos, sociales, políticos y económicos que caracterizaron a la época e influyeron en su arte .*
- *“Perfil didáctico y centro de información”:*
  - ✓ *Así como el arte es una forma de conocimiento, el conocimiento es una forma de placer.*
  - ✓ *A través de medios visuales, gráficos e interactivos, se ofrece información sobre los diversos sitios en que el patrimonio barroco de Puebla y del mundo puede ser admirado .*

### **“Ejes Temáticos”**

- *“El arte y la historia”*

*Promover el conocimiento de sucesos históricos, científicos y culturales que tuvieron repercusión en el arte, puntualizando la proximidad entre la metrópoli española y el Virreinato de Nueva España. Mostrar la vigencia del Barroco en nuestra cultura, arte y vida cotidiana, abarcando música, teatro, moda, literatura y arquitectura .*

- *“El arte y la sociedad”*

*Ilustrar aspectos políticos, económicos y sociales relevantes y su influencia en el arte, destacando los códigos estéticos y culturales de origen virreinal y mestizo, que nos consolidaron étnica y culturalmente .*

- *“El arte y el espacio”*

*Difundir la diversidad geográfica del arte barroco, sus peculiaridades locales y regionales, considerando los adelantos técnicos que permitieron surcar los mares con regularidad, como precedente de la globalización, conformando obras plásticas sincréticas .*

## Arquitectura

*“Conforme a la Imagen 11 de los logros estéticos de nuestro tiempo, el Museo Internacional del Barroco ha sido creado a partir de las tendencias museológicas más vanguardistas bajo la firma del arquitecto japonés Toyo Ito, Premio Pritzker de Arquitectura 2013”.*

Imagen 23



Retomado de “La Cuisine International. (31/05/2018) Museo Internacional del Barroco: diseño japonés en el corazón de Puebla.

[Formato: Página Web] <https://www.lacuisineinternational.com/es/noticias/disenos-y-tendencias/museo-internacional-del-barroco-disenos-japones-en-el-corazon-de-puebla/>”

*Del mismo modo el Gobierno del estado de Puebla ha destinado cinco hectáreas de la reserva territorial Atlíxcáyotl para la edificación del MIB. Los aportes de Toyo Ito hacen del edificio un referente de la arquitectura contemporánea, un nuevo atractivo de la ciudad de Puebla, un homenaje a su gran patrimonio cultural e histórico .*

### **“Cronograma general y costo del proyecto”**

*El proyecto fue posible gracias a concursos de licitaciones de los cuales el concursante que obtuviere más recursos para financiar la infraestructura de la obra civil, de equipo multimedia, audiovisual y recursos museográficos necesarios para la realización del proyecto, esté aplicaría para la realización de la obra.*

*El proyecto se financio gracias a un fideicomiso Banobras por \$560,000,000 cual, está integrado por:*

- capital de riesgo (dinero del desarrollador, 20%)*
- apoyo Fonadin \$500,000,000*
- pagara el 100% del Iva del proyecto*
- recursos aportados por el Gobierno de Puebla*

*Por consiguiente, se pagará \$560,000,000 para:*

*1-Exposiciones*

*2-Implementación del proyecto museográfico*

*3-Exposiciones temporales inaugurales del museo.*

*\$300,000,000 para obras, gastos de transporte, maniobras de carga y descarga, fedatarios públicos, bienes muebles, maquinaria y equipo, seguro de acervo y almacenamiento.*

*\$260,000,000 para el fiduciario.*

### **“Responsabilidad tanto del convocante como el contratante en concurso público”**

*La documentación del concurso tiene por objeto establecer los requisitos legales, técnicos, económicos y financieros que los concursantes deben seguir para las etapas del concurso público.*

*Los Concursantes al presentar una propuesta, así como al firmar la carta compromiso y adquirir las bases del concurso, liberan de toda responsabilidad al Gobierno de Puebla.*

*Secretaría de Finanzas y Administración del Estado de Puebla otorgara \$50,000,000 como garantía de seriedad en una carta de crédito, para garantizar la propuesta del proyecto .*

*El objetivo de la institución del Fonadin, es ser un “vehículo de coordinación del Gobierno de México para el desarrollo de infraestructura, principalmente en las áreas de comunicaciones, transportes, hidráulica, medio ambiente y turística. El FONADIN apoya en la planeación, fomento, Apoyos, construcción, conservación, operación y transferencia de proyectos de infraestructura con impacto social o rentabilidad económica o financiera, en los que participe el sector privado.*

*Para ello, el FONADIN :*

- Apoya el desarrollo del Programa Nacional de Infraestructura*
- Busca maximizar y facilitar la movilización de capital privado a proyectos de infraestructura.*
- Es una plataforma financiera para promover la participación del sector público, privado y social en el desarrollo de la infraestructura.*
- Toma riesgos que el mercado no está dispuesto a asumir.*
- Hace bancables proyectos con rentabilidad social y/o con baja rentabilidad económica.*
- Busca el otorgamiento de financiamientos de largo plazo en condiciones competitivas .*

*En el caso de entidades del sector privado estas podrán ser beneficiarias de alguna concesión, permiso u otro contrato de asociación público-privada, Apoyos Recuperables, incluyendo garantías y créditos subordinados.*

*Según el tipo de apoyo y el monto, la Dirección sectorial correspondiente de la Dirección General Adjunta de Banca de Inversión, la someterá a las instancias de decisión del FONADIN. En todos los casos, la Dirección solicitará la información relevante para efecto del análisis financiero y la estructuración del proyecto.*

## **Carta de Crédito Stand-by**

Instrumento financiero para garantizar obligaciones el cual una entidad bancaria garantiza el pago del solicitante para operaciones de comercio internacional.

Retomado de “Dirección General de Adquisiciones y Adjudicaciones de Obra Pública de la Secretaría de Finanzas y Administración de Gobierno del Estado de Puebla (25/03/2013). Bases de Concurso para la Adjudicación del Proyecto de Asociación Público Privada, Relativo a la Construcción, Equipo Multimedia, Audiovisual y los recursos Museográficos necesarios para la Operación y Mantenimiento del Museo Internacional de Barroco en la Ciudad de Puebla, Estado de Puebla. [Formato Office Word] (Capítulos: Información General de Concurso Público, Instrucciones a los Concursantes y Contrato de APP y Sociedad de Propósito Específico)”

---

## **CIS**

### **Estado de Puebla**

Albergando la concentración de diversos trámites, así como la eliminación de requisitos y simplificación de trámites. Los trámites más demandados, de acuerdo a estudios realizados, son la expedición o renovación de la licencia de conducir, la expedición de la credencial para votar y la constancia de no antecedentes penales.

En cuanto a la atención ciudadana, el CIS definió e implementó un nuevo marco de estándares de calidad de atención al público tanto telefónico, presencial u atención en línea. Aplicable a todos los posibles canales de prestación de trámites .

De acuerdo con Alvim Thiago, Barros Alejandro, Pareja Alejandro y Vázquez María Inés (05/2014). Con la información anterior, recordamos que, para fines de este trabajo, se toman de la págs. 78 – 93. *Puebla es uno de los 32 Estados de México, situado en el centro oriente del territorio. Cuenta con una población de 5,7 millones de personas, y es el quinto Estado más poblado del país. La zona metropolitana de la capital aloja aproximadamente a la quinta parte de la población del Estado. El segundo municipio más poblado es Tehuacán, si bien apenas representa el 4,84% de la población estadual total. El Estado se compone de 217 municipios, siendo Puebla el segundo Estado del país con mayor dispersión de entidades locales. Su distribución sociodemográfica se caracteriza por un 72% de población urbana y un 28% de habitantes en zonas rurales. La economía poblana contribuye al producto*

*interno bruto nacional en un 3,17%, constituyendo la décima economía estadual del país, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (INEGI) de 2008 .*

*Centro Integral de Servicios (CIS), cuyo objetivo central es proporcionar orientación clara, completa y oportuna a los ciudadanos. Contando con la concentración de diversos trámites, así como la eliminación de requisitos y simplificación de trámites.*

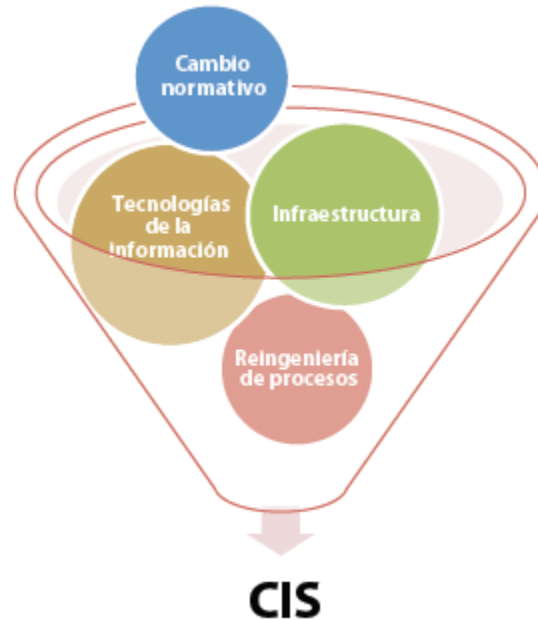
### **“Descripción del modelo CIS”**

*El modelo CIS fue concebido como un complejo de soluciones que trata de responder a una estrategia articulada y multidisciplinaria para la transformación del modelo de prestación de servicios ciudadanos. Este modelo está construido sobre dos paradigmas, el de ventanilla única y el de multicanalidad. Ventanilla única trata de satisfacer la exigencia de integrar al modelo CIS los trámites de mayor impacto para la ciudadanía, independientemente del nivel de gobierno responsable de su prestación. Es por ello que el CIS prevé en su diseño la asignación de espacios de atención a los tres niveles de gobierno: estatal, municipal y federal. Sin embargo, no se debe olvidar que la gestión de la prestación de servicios es autónoma, siendo cada dependencia responsable de administrar sus recursos y gestionar la prestación de los trámites según sus competencias. Multicanalidad implica la atención al ciudadano en tres modalidades: presencial, telefónica y por medio de Internet .*

*La anterior estrategia mencionada abordó los distintos aspectos involucrados en la prestación de servicios: i) reingeniería de procesos y simplificación administrativa, que se ocupó de mejoras en materia de gestión de procesos internos, eliminación de requisitos y simplificación de trámites; ii) gestión del cambio y de recursos humanos, se enfoca en el desarrollo de nuevas habilidades y competencias de los servidores públicos, con énfasis en la cultura de servicio, el uso eficiente de los*

recursos públicos y la atención ciudadana; iii) modernización tecnológica de la prestación de servicios, y iv) inversión en infraestructura, bajo el esquema Proyecto de Prestación de Servicios (PPS) .

Imagen 24



Retomado de “Alvim Thiago, Barros Alejandro, Pareja Alejandro y Vázquez María Inés (05/2014). GobernArte: el arte del buen gobierno [Formato PDF] (Capítulo: Descripción del modelo de negocio CIS, página 23)”

*Asimismo la Imagen 12 expone el desarrollo del modelo CIS en la cual la Dirección de Desarrollo Administrativo y Mejora Regulatoria (DDAMR) desarrollo el Programa Especial de Mejora Gubernamental que viene siendo una serie de acciones orientadas a: i) incrementar los estándares de calidad en los trámites y servicios que presta la Administración Pública Estatal; ii) incrementar la efectividad de las instituciones, y iii) reducir los costos de operación, administrativos de las dependencias y entidades. En un primer momento, julio de 2011, el programa fue liderado por la Contraloría General del Estado, entidad a la que se encontraba adscrita la DDAMR .*

*El referido programa contempló 4 intervenciones orientadas a cumplir los objetivos descritos: i) tala de trámites, ii) rediseño de procesos, iii) mejora de la calidad*

regulatoria y iv) reestructuración organizativa. El programa fue implementado por el equipo de la DDAMR formado por funcionarios con experiencia en gestión de procesos y derecho público. Específicamente para cada intervención se formaban grupos que fluctuaban entre 6 y 8 funcionarios con distintos perfiles, principalmente administradores y abogados .

La mejora de la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos solo es posible si, desde dentro, la organización tiene sus procesos optimizados y alineados con su misión correspondientemente, donde asigna y consume sus recursos de acuerdo con ese mapa de procesos óptimo. Con esto presente, el proyecto CIS fue acompañado por un proyecto de optimización del uso de los recursos públicos (humanos y financieros), conducido por un equipo de 5 funcionarios de la DDAMR, elaborándose una propuesta de reforma organizativa consistente con la nueva definición de los procesos. Esta reestructura permitió eliminar sobrecarga de trabajo en la prestación de servicios, competencias o funciones de las entidades.

La implementación de esta reorganización administrativa tomó 15 meses y trajo como uno de los resultados más visibles la eliminación de 5 dependencias y 6 organismos públicos descentralizados, así como la generación de ahorros por un monto aproximado de \$2.000 millones, lo cual permitió reorientar recursos hacia las nuevas prioridades de la Administración .

Este proyecto de transformación del Gobierno del Estado centrada en el ciudadano abordó también los aspectos de comportamiento y desempeño de los recursos humanos. Por ello, la DDAMR formuló y ejecutó una estrategia de practicidad en los servidores públicos, basada en una Metodología de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación elaborada por el Instituto de Administración Pública de Puebla, la cual permite identificar competencias y carencias del personal. Dicha estrategia partió de un análisis que determinó que existían 750 servidores públicos con funciones de atención ciudadana en los trámites de alto impacto. Es importante destacar el proceso de capacitación masiva que fue implementado en este marco, en particular

*en el Estándar de Competencias EC0105 del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), que certifica las capacidades y conocimientos adquiridos para prestar servicios de atención en el sector público. A diciembre de 2013, el 100% de los servidores públicos que atienden en el CIS estaban certificados en este estándar y se estaba desarrollando un plan para capacitar a quienes atienden al público fuera del CIS .*

*Finalmente, un factor determinante para la gestión del cambio lo constituyó la ubicación organizativa del proyecto CIS dentro de la Secretaría de Finanzas y Administración, posición desde la cual se facilitó enormemente la interacción con el resto de las unidades, dado el carácter transversal de muchas de las funciones de esta Secretaría .*

### **“Modernización tecnológica”**

*Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) suponen un elemento estratégico en cualquier iniciativa de modernización gubernamental. El resultado de la ingeniería de procesos descrita con anterioridad fue la materia prima para proporcionar al proveedor tecnológico los requisitos para la función específica en la tecnológica del CIS, por medio de la cual se abordó el proyecto de digitalización de trámites.*

*El seguimiento de estos principios llevó a implementar subcomponentes del sistema con adaptaciones de aplicaciones libres existentes o con nuevos desarrollos cuando eso no fue posible, dando así evidencia de que existe software público libre que es reutilizable, incluso a través de las fronteras. Se detallan a continuación estos subcomponentes :*

- **“Motor de workflow”:** *Basado en la plataforma SIGEM (Sistema Integrado de Gestión Municipal), software libre del Gobierno de España. Es una herramienta de modelado y gestión del flujo de los procesos .*

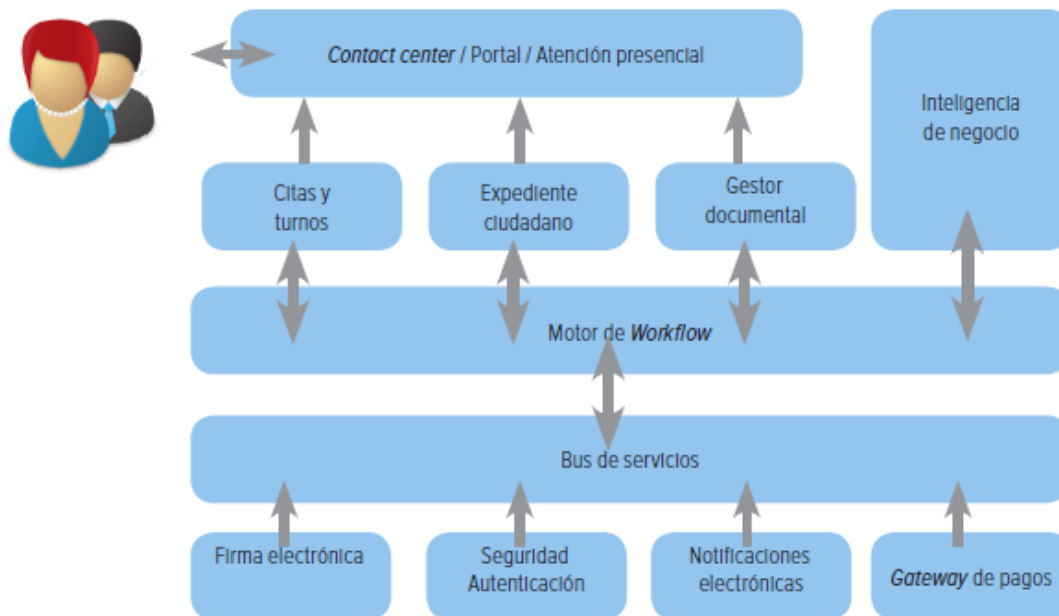
- **“Firma electrónica”**: se hizo uso del componente de firma electrónica avanzada (FIEL) del Servicio de Administración Tributaria (SAT) del gobierno federal de México. La FIEL sustituye a la firma autógrafa, tanto para los documentos oficiales firmados por servidores públicos como para los trámites que los ciudadanos realicen a través de Internet. El software de procesado de firma electrónica se basó en la aplicación Portafirm@, software libre del Gobierno de España .
- **“Expediente ciudadano”**: se realizó un desarrollo a medida con fecha prevista de lanzamiento para mediados de 2014. Consiste en un repositorio único de datos y documentos que contiene toda la información administrativa relacionada con un ciudadano .
- **“Notificaciones telemáticas”**: permite el envío de comunicaciones escritas, siguiendo los protocolos oficiales de notificación y acuse de recibo con pleno valor jurídico. Desarrollado en software libre, está basado en la plataforma Notific@ del Gobierno de España .
- **“Bus de servicios”**: interconecta los módulos del sistema entre sí y con sistemas externos. Es un componente nuclear del motor de tramitación pues implementa un esquema optimizado de intercambio de información. El módulo utilizado está basado en software libre existente en el mercado (ESB Apache Service Mix) .
- **“Inteligencia de negocio”**: confiere capacidades de explotación de la información, generación de informes, estadísticas y cuadros de mando del negocio. Se utilizó la herramienta de software libre Pentaho .
- **“Gestión documental”**: basado en la plataforma de software libre Alfresco, gestiona el ciclo de vida de todos los documentos digitales garantizando su almacenamiento seguro, único y completo .
- **“Autenticación y seguridad”**: permite la autenticación de los usuarios que deseen acceder al sistema, tanto al portal CIS-WEB como la autenticación de servidores públicos que accedan a la plataforma de tramitación. Basado en los productos de software libre Open-LDAP y JOSSO .

- **Pasarela de pagos:** proporciona las funcionalidades asociadas a las transacciones monetarias, mediante pago con tarjeta de crédito o débito. Se utilizó el componente habilitador de pagos en línea desarrollado en la plataforma de tramitación SIGEM, del Gobierno de España .
- **Módulo de citas y turnos:** mediante un desarrollo a medida, implementa el uso de gestores digitales de turnos, a través de pantallas informativas desplegadas por todo el CIS, donde se brinda información de tiempos de espera y ayuda a recabar información de picos de demanda, de gran utilidad para el dimensionamiento de personal .
- **Contact center:** se adaptaron e integraron aplicaciones de centros de atención de llamadas (call center) de los fabricantes Asterisk y Avaya. Gestiona los contactos vía teléfono, chat e e-mail, integrándose plenamente con la plataforma de tramitación digital .

### **Arquitectura del sistema CIS**

Dicho en forma breve la Imagen 13 ilustra el funcionamiento de la arquitectura del sistema CIS.

Imagen 25



*Fuente:* Elaboración de los autores con información proporcionada por el Estado de Puebla.

Retomado de "Alvim Thiago, Barros Alejandro, Pareja Alejandro y Vázquez María Inés (05/2014). *GobernArte: el arte del buen gobierno* [Formato PDF] (Capítulo: Descripción del modelo de negocio CIS, página 27) ".

## “Infraestructura”

*El modelo CIS debía incluir la construcción de infraestructura que respondiera al nuevo enfoque de la gestión de trámites y atención ciudadana. Así, el proyecto incorporó la construcción, en la ciudad de Puebla, de un complejo de edificios cuyo diseño fue concebido teniendo en consideración la misión que el CIS desempeñaría, proporcionando una atención de excelencia hacia la ciudadanía. Por ello, el proyecto de arquitectura conjuga elementos que acentúan la luminosidad, amplitud de espacios, confortabilidad, estructuras con líneas sencillas y modernas y acoge a su vez elementos característicos de la estética poblana, como la artesanía de Talavera que adorna las fachadas de los tres edificios. Se percibe un alto grado de limpieza mientras que el mobiliario interior es moderno y su distribución favorece la transparencia (todos ven quién atiende a quién y cómo) .*

*La infraestructura desarrollada para el CIS de la ciudad de Puebla se compone de tres edificios de cuatro plantas que totalizan un área construida de 63.605 m<sup>2</sup>. El edificio Ejecutivo (18.500 m<sup>2</sup>) alberga principalmente oficinas gubernamentales que no atienden al público. El edificio Norte (21.500 m<sup>2</sup>) alberga dependencias que ofrecen trámites federales y municipales. El edificio Sur (23.500 m<sup>2</sup>) dedica su planta baja a trámites estatales, un espacio destinado a una entidad bancaria y espacios para locales comerciales, de comidas u otros rubros.<sup>56</sup> Los tres edificios están desplegados en torno a un espacio libre (zócalo) de 10.000 m<sup>2</sup>, previsto para eventos con aforo de 12.000 personas, debajo del cual hay tres plantas de estacionamiento con capacidad para 1.200 vehículos .*

*Por ejemplo, en la Imagen 14 los ambientes, las salas de espera equipadas con asientos y los flujos de personas dentro de los edificios fueron dimensionados con suficiente holgura, a la vez que la organización de las ventanillas y módulos de atención transmiten una sensación de transparencia y cercanía con el usuario. El CIS cuenta con un módulo de recepción, 60 ventanillas y 9 puestos de atención especializada. Se alcanzó una dimensión equilibrada que hace que no se observen largas colas, que se circule dentro del CIS con facilidad y, a la vez, que haya un uso bastante alto de las instalaciones. Los tiempos de tramitación, entendido como la interacción entre el gestor y el ciudadano o ciudadana atendido en ventanilla, oscilan entre 2 y 30 minutos, dependiendo de la complejidad y requisitos administrativos del trámite a procesar. Cabe indicar que para la configuración interior de los edificios se tomó en consideración un estudio de demanda realizado por el equipo de la DDAMR, en el cual se analizaron los tiempos y movimientos de personas en los kioscos de servicios que ya operaban en la ciudad de Puebla, estimando así la afluencia que tendría el CIS .*

Imagen 26

**“Fotografía panorámica de uno de los edificios del CIS”**



Retomado de “Alvim Thiago, Barros Alejandro, Pareja Alejandro y Vázquez María Inés (05/2014). GobernArte: el arte del buen gobierno [Formato PDF] (Capítulo: Descripción del modelo de negocio CIS, página 28)”

*Se consideraron varios aspectos del modelo para que los ciudadanos sintieran la mayor confortabilidad y sensación de modernidad: la señalización, indicando los distintos sectores y los trámites que se atienden en cada mostrador; el mantenimiento diario de los edificios, evidenciado en la pulcritud de los mismos; el equipamiento informático totalmente nuevo, y el acceso especial para personas que se desplacen en sillas de ruedas.*

*Los edificios cuentan con cableado estructurado, una conexión dedicada de gran ancho de banda y conectividad inalámbrica. Por otro lado, en el edificio Sur se asignó un sector con computadoras para uso del público con apoyo de un funcionario cuando se requiere.*

*Las instalaciones del CIS permiten alojar aproximadamente a 1.800 servidores públicos, procedentes de dependencias estatales y otros organismos ubicados en el CIS, que realizan su labor diaria en las instalaciones del complejo en funciones de gestión no vinculadas a la gestión de trámites o la atención al público .*

### **“Modelo organizativo del CIS”**

*El CIS alberga 155 trámites, de los cuales 121 son de nivel estadual (correspondientes a 19 dependencias), 25 de nivel federal (de los cuales 15 son provistos por el Estado de Puebla), 5 trámites de nivel municipal y 4 de organismos autónomos. Todos los trámites de gran impacto están incluidos en este conjunto. La estrategia de desarrollo del CIS a futuro contempla la inclusión de la totalidad de los trámites estaduales, así como la incorporación gradual de nuevos servicios del nivel federal y municipal, por medio del desarrollo de convenios y acuerdos de colaboración. Asimismo, el CIS contempla la completa digitalización de todos los trámites y servicios ofrecidos por el Gobierno del Estado por medio de la plataforma digital a partir de junio de 2014 .*

*Los trámites más demandados, de acuerdo a estudios realizados por la DDAMR, son la expedición o renovación de la licencia de conducir, la expedición de la credencial para votar (que funge también como documento de acreditación de identidad) y la constancia de no antecedentes penales. No obstante, cabe señalar que existe alta demanda estacional para otros servicios, como por ejemplo los asociados al pago de impuestos y, en particular, el de control vehicular.*

*El CIS es gestionado por la DDAMR, por medio de un Coordinador Regional de Operación que vela por el cumplimiento de los procesos y estándares, la mejora continua del mismo y la coordinación con las diversas instituciones y entidades involucradas, tanto internas al Gobierno del Estado como externas.*

*La oferta de información para los ciudadanos está apoyada por una guía de trámites en línea. Como complemento a esta guía y para informar sobre el estado de algún trámite concreto, se cuenta con un contact center, el cual responde a los ciudadanos telefónicamente, vía e-mail o vía chat .*

*El nuevo mapa de procesos fue automatizado por medio de herramientas de tecnología de la información. Esto permite una ejecución más robusta de los procesos (por la reducción de los errores propios de la gestión manual), mayor*

*eficiencia, menor duración de la ejecución y la posibilidad de medir y analizar el desempeño de la organización en forma automática .*

*El CIS presta atención al público con una plantilla propia compuesta por 213 servidores públicos, de los cuales 72 prestan servicios de atención al público en el edificio Norte –trámites municipales y federales– y 119 en el edificio Sur –trámites estatales–. Además, el CIS cuenta con 7 personas que atienden el contact center y un equipo de 15 profesionales presta servicios de soporte en redes, servicio TI a usuarios y gestión del centro de datos. Es importante mencionar que el Gobierno del Estado asume todos los costos fijos de operación del CIS. Las dependencias de otros niveles de gobierno que operan en el CIS no corren con dichos gastos.*

*En cuanto a la atención ciudadana, el CIS definió e implementó un nuevo marco de estándares de calidad de atención al público, aplicable a todos los posibles canales de prestación de trámites. Dicho marco de calidad fue plasmado en el Manual de Procedimientos de Atención del CIS, el cual contempla el plan de gestión del talento y actuaciones de capacitación continua, que garantizan y mantienen los valores de calidad y excelencia en la atención ciudadana .*

### **“Gestión del proyecto de implantación del CIS”**

*El proyecto de implantación del modelo CIS comenzó con el concepto de dar mejores prácticas internacionales y nacionales en materia de gestión de trámites y atención ciudadana. En el plano internacional se estudiaron las experiencias de Holanda y Singapur, mientras que, en el plano nacional, se analizaron las experiencias del Estado de Querétaro, de la Secretaría de Economía y del Servicio de Administración Tributaria del gobierno federal, de las empresas TELCEL y TELMEX. De todas estas experiencias se fueron recogiendo ideas que mas tarde se incorporaron al modelo .*

*Los estudios realizados pusieron de manifiesto los desafíos que debía enfrentar el proyecto CIS para cumplir con el objetivo de mejorar la gestión de sus trámites y ofrecer a los ciudadanos una atención de excelencia. Entre ellos, el proyecto CIS debía incluir la ampliación de los espacios de atención ciudadana, la mejora de la calidad de la atención y la incorporación de herramientas tecnológicas que introdujeran eficiencia y efectividad en la gestión de trámites y atención ciudadana .*

*El proyecto CIS fue gestionado bajo un esquema de gobernanza que incluyó a la Secretaría de Finanzas y Administración y la de Infraestructura, siendo la DDAMR la entidad que coordinó el proyecto de mejora de la prestación de trámites y servicios y la incorporación de los mismos al CIS.*

*Tal como ya se mencionó, la mejora de los procesos (rediseño y documentación) se realizó en conjunto con las dependencias responsables, participando los actores clave y los dueños de los procesos en las etapas de diseño y validación. Para el aspecto tecnológico (automatización de los procesos y diseño e implementación de la plataforma tecnológica necesaria) se contrató a una empresa especializada. La DDAMR entregó al contratista el diseño de los procesos; este los ajustó, junto con los actores clave, para adaptarlos al esquema tecnológico de la automatización, los implementó y validó el resultado con dichos actores .*

### **“Cronograma general y costo del proyecto”**

*El proyecto CIS se dividió en tres fases. La primera fase, de diseño conceptual, tuvo una duración de 6 meses; la segunda fase, de planificación, diseño y contrataciones, duró 8 meses, y la tercera fase, de ejecución de los trabajos y puesta en operación de los productos, duró 10 meses. Esta última fase comprendió dos intervenciones que se desarrollaron de manera paralela: la construcción de la infraestructura física, que se inició en julio de 2011 y culminó con la inauguración*

*del CIS en enero de 2013, y el desarrollo de la infraestructura tecnológica, la cual culminó con el lanzamiento de la plataforma digital en junio de 2014”.*

*“El proyecto CIS fue posible y tuvo una ejecución muy ágil gracias a la importante participación que se instrumentó dentro del esquema de colaboración público privado denominado Proyectos para la Prestación de Servicios (PPS). El marco legal para los PPS en el Estado de Puebla fue promulgado en 2011. Este instrumento permitió concretar un proyecto de envergadura por medio de inversión privada. Este esquema contribuyó a acelerar enormemente la ejecución, ya que el proyecto se desarrolló en el ámbito privado en lo que respecta a aspectos administrativos, financieros y de adquisiciones.*

*Las características de un PPS son las siguientes :*

- Se suscribe un contrato de largo plazo en el cual se definen servicios a prestar por el proveedor, sus niveles de calidad, estándares de desempeño y mecanismos de deducciones de pago.*
- A cambio de estos servicios el proveedor recibe pagos periódicos. Estos son registrados por el gobierno como gastos corrientes y cuentan con prioridad en el proceso presupuestario. Los pagos se realizan en función de la disponibilidad y calidad de los servicios que se presten.*
- Existe una clara delimitación de riesgos entre el sector público y el privado.*
- Los PPS se financian a través de un promotor privado, por la banca comercial y/o de desarrollo. Durante la duración del proyecto, los activos pueden ser del inversionista privado o del gobierno (concesión).*
- Al finalizar el plazo del PPS, la infraestructura pasa a ser propiedad del gobierno .*

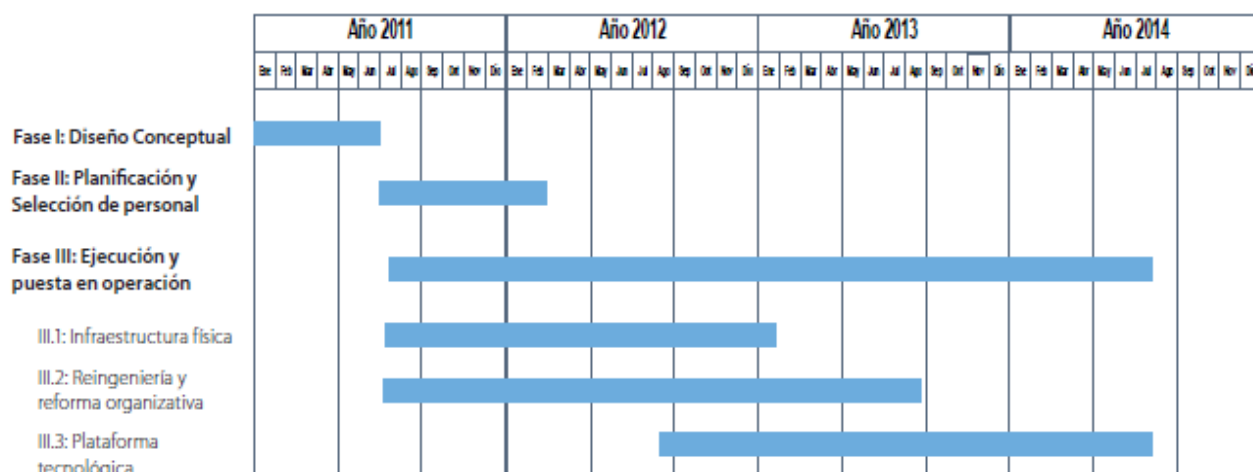
*Como resultado de la Gráfica 3 se concluye que la obra civil se ejecutó en dos etapas. La primera, con un presupuesto en torno a los Mex\$200 millones, fue cubierta directamente por el Gobierno de Puebla. Esta etapa tuvo como objetivo la construcción de los estacionamientos y el zócalo. La segunda etapa fue la que se*

realizó bajo el esquema PPS y tuvo como objetivo completar el complejo con la construcción de los 3 edificios. El Gobierno de Puebla deberá pagar al inversionista, anualmente durante 24 años, \$139 millones más IVA.

La simplificación de procesos fue realizada por el propio Gobierno de Puebla y no está costeadada. La automatización de los procesos tuvo un costo aproximado de \$17 millones .

Gráfica 3

### Cronograma de las tres fases del proyecto CIS



Retomado de “Alvim Thiago, Barros Alejandro, Pareja Alejandro y Vázquez María Inés (05/2014). GovernArte: el arte del buen gobierno [Formato PDF] (Capítulo: Gestión del Proyecto de Implantación del CIS, página 33)”

### “Desafíos para el modelo CIS”

Tal como se ha mencionado, el CIS se ha instrumentado por medio de un esquema PPS, en el que el promotor privado realiza la construcción del edificio, sus servicios y mantenimiento integral. Esto implica que será preciso analizar y definir un plan que garantice la sostenibilidad del modelo a más largo plazo, cuando los activos reviertan al Gobierno de Puebla .

*El modelo CIS tiene un desarrollo apenas incipiente de su capacidad para captar ingresos por venta de servicios a privados. Las principales fuentes de ingresos a explotar son el arrendamiento de salas para eventos, el arrendamiento del zócalo también para eventos, el cobro por utilización del estacionamiento por períodos prolongados y el arrendamiento de espacios para locales comerciales (bancos, restaurantes, etc.) ubicados en las plantas bajas de los edificios. Con estos ingresos se podría cubrir una parte de los pagos anuales que se realizarán a la empresa promotora. Por otro lado, tomando en cuenta que el Gobierno del Estado asume los gastos operativos de las instalaciones del CIS, habrá que evaluar la sostenibilidad de este esquema y analizar la posibilidad de una distribución equitativa de los costos entre las distintas entidades que se ubican en el CIS .*

*Un elemento crucial para los procesos de mejora de servicios ciudadanos es la identificación de las personas como mecanismo para obtener información precisa sobre sus necesidades de manera de generar intervenciones que las atiendan de manera focalizada. El CIS enfrenta el reto de incorporar paulatinamente al modelo los trámites a cargo del Registro Civil de Puebla.*

*Finalmente, tal como se ha mencionado, uno de los principales retos será la implementación del esquema de mejora continua. El modelo CIS deberá estar preparado para evolucionar constantemente, adaptándose a una realidad siempre cambiante. Y deberá asegurarse su sostenibilidad mediante un adecuado control de la calidad de los servicios prestados, tanto por el gobierno de Puebla como por los demás organismos que brindan atención en el CIS, y con una adecuada gestión del talento que yace en las mejoras constantes del desempeño y de las capacidades de los funcionarios.*

Retomado de "Alvim Thiago, Barros Alejandro, Pareja Alejandro y Vázquez María Inés (05/2014). GovernArte: el arte del buen gobierno [Formato PDF] (Capítulo 3: México, Centro Integral de Servicios (CIS) del Estado de Puebla páginas 21-33)"

## “Segundo piso de la autopista México-Puebla”

### Viaducto Elevado de Puebla

Con la construcción del “Viaducto Elevado de Puebla”, pretende cubrir las necesidades de transporte, tránsito de personas, aportando al desarrollo regional y a la mejora del transporte del País. De acuerdo con “Gobierno del Estado de Puebla, Auditoría de Inversiones Físicas”. (02/12/2019). Con la información anterior, recordamos que, para fines de este trabajo, se toman de la págs. 93 – 99.

Imagen 27



Retomado de Camacho Fierro Alejandro. (06/10/2016) Segundo Piso de la Autopista México-Puebla traerá más beneficios que molestias a los ciudadanos. [Formato: Página Web] <https://contraparte.mx/index.php/municipios/1766-segundo-piso-de-la-autopista-m%C3%A9xico-puebla-traer%C3%A1-m%C3%A1s-beneficios-que-molestias-a-los-ciudadanos.html>

*Así mismo en la Imagen 15, se puede observar que la entrada al viaducto en dirección a Veracruz esta justo en frente a los outlets Puebla y así teniendo dos salidas que conducen hacia el centro de la ciudad.*

*El viaducto tiene un diseño estructural para recibir tránsitos de autotransporte pesado, a una velocidad de proyecto promedio de 110 k/h en condiciones de comodidad y seguridad para el conductor.*

*El trayecto de punta a punta se puede cruzar en 10 minutos, evitando el paso por el bajo puente que en horas pico vendría representando una saturación de tráfico, ocasionando que en el trayecto pueda llevarse hasta 30 minutos, hasta la salida del viaducto, mitigando las emisiones de contaminantes y costos de logística.*

*Con la construcción del Viaducto Elevado de Puebla, se cubren las necesidades actuales del Estado de Puebla, en función del desarrollo que ha tenido paulatinamente los últimos años. El Viaducto permite atender necesidades de movilidad, tránsito de personas, bienes de distintos estados y a la conectividad legista del País contribuyendo al desarrollo nacional .*

## **Antecedentes**

*Se tiene registro que el 30 de septiembre de 2011, el Gobierno Federal, por conducto de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), otorgó al fideicomiso de administración y fuente de pago número 1936, denominado Fondo Nacional de Infraestructura, la concesión para construir, operar, explotar, conservar y mantener diversos tramos carreteros, entre estos la autopista México y Puebla.*

*Posteriormente, el 5 de agosto de 2014 la SCT y el Gobierno del Estado de Puebla formalizaron un convenio de coordinación de acciones con el objetivo de establecer la participación, conjunta de acciones para que el gobierno de esa entidad por sí mismo o mediante un tercero construya, opere, explote, conserve y mantenga un viaducto elevado de jurisdicción estatal con la solución trazada sobre la autopista federal México-Puebla a partir del km 115+000 al km 128+300 en la Zona Metropolitana de Puebla .*

Imagen 28



Retomado de "Puebla Dos 22. (03 de octubre) Segundo-Piso-Autopista 247696. [Formato: Página Web]  
<https://pueblados22.mx/segundo-piso-autopista-247696/>"

*Ahora bien, en la Imagen 16 el proyecto del libramiento elevado de Puebla consiste en una autopista de cuota a cuatro carriles de 18.0 m de corona, con una longitud de 13.3 km elevada sobre la autopista federal, del km 115+000 al km 128+300, con tres entronques intermedios.*

*El 16 de febrero de 2016, el FONADIN hizo entrega física a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y ésta a su vez entregó física y jurídicamente al Gobierno del Estado de Puebla 15.3 kilómetros del subtramo carretero de la autopista México-Puebla, del km 114+000 al km 127+855 y del subtramo carretero de la autopista de cuota Puebla-Acatzingo, del km 127+855 al km 129+300, señalamientos, derecho de vía y otros bienes afectos. El Gobierno del Estado de Puebla los recibió de conformidad con el propósito de continuar con su*

*conservación, reconstrucción, ampliación de acuerdo con las especificaciones técnicas y disposiciones administrativas emitidas por la SCT .*

## **Descripción**

*Del convenio de coordinación del 16 de julio de 2014 celebrado entre el Gobierno del Estado de Puebla y la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), ampara el otorgamiento de un subsidio por 2,500,000 miles de pesos para concesionar la construcción, explotación, operación, conservación y mantenimiento del viaducto elevado de jurisdicción estatal sobre la autopista federal México-Puebla, a partir del km 115+000 hasta el km 128+300, en la Zona Metropolitana de Puebla.*

*El 7 de marzo de 2008, el Gobierno del Estado de Puebla otorgó por un periodo de 30 años la concesión para la construcción, explotación, operación, conservación y mantenimiento del Libramiento Norte de la Ciudad de Puebla a Autovías Concesionadas OHL, S.A. de C.V. Posteriormente, con fecha 9 de mayo de 2012 se emitió el acuerdo conjunto de los titulares de las secretarías de Administración y de Finanzas del Gobierno del Estado de Puebla por el que declaran por causa de utilidad pública el rescate de la concesión otorgada el 7 de marzo de 2008 a Autovías Concesionadas OHL, S.A. de C.V. (OHL), para la construcción, explotación, operación, conservación y mantenimiento del Libramiento Norte de la Ciudad de Puebla.*

*Mediante oficio núm. SC-SAGC-423/2015 del 20 de octubre de 2015, el Subsecretario de Auditoría a Gasto Corriente de la Secretaría de la Contraloría del GEP, proporcionó copia del oficio núm. DG/DAST/0644/2015 del 20 de octubre de 2015, con el cual la directora general de CCP entregó la documentación, se establece que la SCT no participa en la determinación de la tarifa, ni en su actualización .*

Imagen 29



Retomado de "Miguel Martínez Aldo. (18/10/2016) Inauguran EPN y RMV el Segundo Piso de la Autopista México-Puebla. [Formato: Página Web] <https://www.elsoldepuebla.com.mx/local/inauguran-epn-y-rmv-el-segundo-piso-de-la-autopista-mexico-puebla-836199.html>"

*De ello resulta necesario resaltar que en la Imagen 17 involucra también en relación al costo por kilómetro, el Subsecretario de Auditoría a Gasto Corriente de la Secretaría de la Contraloría, señaló que algunas obras federales concesionadas actualmente alcanzan niveles de cobro similares a las tarifas consideradas en el viaducto elevado, permitiendo a los usuarios un ahorro de 15 minutos, en comparación al tiempo que actualmente se realiza en el mismo recorrido; que involucra una inversión de 3,447,000.0 miles de pesos a recuperar en un plazo de 30 años e incluye el rendimiento del inversionista; que se debe cubrir el pago de los compromisos de deuda adquirida para apoyar financieramente la construcción de la obra y que los ingresos por concepto de tarifas y su actualización deben permitir cubrir los costos y gastos de operación, administración, conservación y mantenimiento del viaducto.*

*Con el fin de dar cumplimiento a la ejecutoria dictada por el Primer Tribunal Colegiado en Materia Administrativa del Sexto Circuito del Estado de Puebla sobre la indemnización económica, el 18 de agosto del 2014, donde el Gobierno del*

*Estado de Puebla, Adjudica directamente el título de concesión a OHL para la elaboración del proyecto; en él se establecieron un monto de 8,447,000 miles de pesos, de los cuales 5,000, 000 miles de pesos serían aportados en dos exhibiciones por el Gobierno federal a través de la SCT, al Gobierno del Estado de Puebla y 3, 447, 000 miles de pesos serán aportados por la concesionaria, un plazo de 30 años a partir la puesta en operación del viaducto y un periodo un periodo de ejecución de los trabajos de 27 meses a partir de la firma del título de concesión (18 de agosto del 2014).*

Imagen 30

### **Costo de peaje de la Autopista México a Puebla**

COSTO DE PEAJE POR KILÓMETRO			
Denominación	Long. (km)	Costo	Costo por km
Entronque San Martín Texmelucan-Entronque Puebla	32.0	\$30.00	\$0.94
Viaducto Elevado (segundo piso) de la autopista México-Puebla.	13.3	\$46.00	\$3.46

Retomado de Gobierno del Estado de Puebla, Auditoría de Inversiones Físicas. (05/12/2019) Construcción del Segundo Piso de la Autopista México-Puebla, en el Estado de Puebla". [Formato PDF] (Capítulo: Resultados pág. 4)

*Además, en la Imagen 18 “el costo de la tarifa del viaducto elevado ya considera el costo de la obra, construcción de un viaducto en un segundo piso, obras inducidas, inversión privada, aforo vehicular estimado, así mismo las tarifas se han fijado en los parámetros del costo de obra para este tipo de construcciones, del plazo y la inversión privada.*

*Por último, es importante destacar que la tarifa propuesta, es una proyección, ya que está sujeta al costo final de la obra, por lo que puede sufrir variaciones.*

Retomado de “Gobierno del Estado de Puebla, Auditoría de Inversiones Físicas. (02/12/2019) Construcción del Segundo Piso de la Autopista México-Puebla, en el Estado de Puebla”. [Formato PDF] (Capítulos: Criterios de selección, antecedentes y resultados paginas 1-6)

## **Conclusiones**

Los PPS tienen origen en Reino Unido, desde 1992 surge el concepto de Asociaciones Publico Privadas o Public Private Partnership (APP o PPP, por sus siglas en ingles). Las cuales permiten la asociación del sector público con la iniciativa privada para financiar y operar proyectos, en los que se transfiere el riesgo a los privados y se garantiza el mejor beneficio por el menor costo. Desde entonces, diversos países del mundo empezaron a implementar diversas modalidades de Asociaciones Publica Privadas, más tarde en México se adoptó este sistema para originar la creación de los PPS.

Los APP ya se vienen implementando en México desde 1995, los APP mas utilizadas en nuestro país son: Concesiones, Outsourcing (Proveedores Externos), PIDIREGAS (empleados por CFE y PEMEX) y Contratos de Servicios. Dado lo anterior los PPS son un caso más de Asociaciones Publico Privado.

De las principales ventajas de los PPS son: aceleración en la provisión de la infraestructura, implementación de proyectos en menor tiempo, reducción de costos, distribución eficiente de los riesgos, mejor calidad en el servicio, generación adicional de ingresos, una mejor gerencia de gobierno y valor por dinero.

Como finalidad la captación que comúnmente tiene el gobierno en lo que respecta a infraestructura y servicios públicos en el mundo se enfrenta a múltiples retos, mayormente relacionada a la limitada disponibilidad de recursos presupuestarios, a un endeudamiento público creciente , a la baja calidad en estándares de operación y mantenimiento de los servicios prestados a los ciudadanos. De esta manera es que surgen los PPS como una alternativa donde las empresas operan proyectos de construcción para proveer servicios públicos, con la finalidad de asegurar una cobertura de riesgo, al mismo tiempo mejorar la calidad de los servicios públicos que otorga el gobierno de Puebla a través de un contrato acordado.

Como consideraciones finales podemos asumir que los PPS son una alternativa, y forman parte de una solución a SATISFACER una demanda existente en la sociedad ya que como hemos visto a lo largo de la historia el Gobierno no tiene la capacidad de satisfacer/cumplir todas las demandas de necesidad que existen. Tanto gobierno como empresas se benefician mutuamente mejorando la calidad de servicios a los ciudadanos.

### **Realmente benefician a la comunidad Poblana**

Esta investigación tuvo como objetivo identificar como los PPS influyen en general sobre las finanzas públicas y a la sociedad poblana. Analizando las tres obras más significativas de Puebla que son: Museo Internacional Barroco, Centro Integral de Servicios y el Viaducto Elevado México-Puebla. La muestra constaba de los factores más importantes para las obras, así como administración, gestión y costeo. Los resultados indican una mayor percepción de riqueza y valor de infraestructura en el Estado de Puebla, una mejora en la capacidad de la obtención de recursos por parte de un tercero, el beneficio turístico, comercial y administrativo para la comunidad poblana. Por otra parte, se deja una laguna por conocer cómo se realizó o llevo a cabo los contratos PPS, pues durante la investigación recabada no se pudo encontrar transparencia de datos en tiempo real ni la visibilidad de los contratos PPS llevados a cabo entre el Gobierno de Puebla y las empresas, justificando que dar a conocer los datos dificultaría una auditoria que se estaba llevando a cabo, esto ya desde 2017. Existe la normatividad de los PPS, pero se debe ampliar en la misma para que sea más transparente con la sociedad.

Este estudio tuvo como objetivo presentar un acercamiento a “los Proyectos de Prestación de Servicios (PPS)” tomando en cuenta como ejemplo 3 de las obras más significativas en el estado de Puebla con fecha desde el año 2011 hasta el 2021.

Por tanto, se llegó a la conclusión de crear un criterio para la comunidad Poblana específicamente, con el objeto de contribuir a el aprendizaje dentro de las Finanzas Públicas. Tomando en cuenta los beneficios de los PPS para los usuarios de

servicios públicos con una mayor calidad dentro del Estado de Puebla, haciendo un uso eficiente de los recursos, reduciendo los sobrecostos que comúnmente aquejan a proyectos públicos, de una manera más innovadora sobre el impacto presupuestario de proyectos públicos y fortaleciendo cada vez más ante necesidades sociales.

Se dio a conocer que los Proyectos de Prestación Publico Privado consisten en la aplicación de un contrato con una empresa en un determinado tiempo para otorgar servicios que se requieran a los ciudadanos, donde la empresa financia, opera y mantiene la construcción necesaria para dar dicho servicio. Recibiendo la empresa una “contraprestación una vez iniciada la provisión de servicios” en criterio con la calidad y desempeño. Donde la responsabilidad recae en el gobierno. La prestación del bien debe ser con bienes que la empresa provea o construya conforme al contrato previamente establecido. Así el gobierno utiliza la prestación del activo para la sociedad que le da la empresa con recursos privados y mejora la eficiencia de los recursos públicos. Dando por sentado el impacto que tiene en el país y en nuestro estado de Puebla.

## Bibliografía

Secretaria de Hacienda y Crédito Público. (Noviembre 2015) Proyectos para Prestación de Servicios (PPS).

[http://escdeartesazcapo.tripod.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/presentacion\\_pps\\_shcp.pdf](http://escdeartesazcapo.tripod.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/presentacion_pps_shcp.pdf)

Secretaria de Hacienda y Crédito Público. (Sin Fecha) ¿Qué es un Proyecto para Prestación de Servicios?

<http://escdeartesazcapo.tripod.com/propuestasparafinanciamientodelaescueladeartesdeazcapotzalco/id1.html>

Secretaria de Hacienda y Crédito Público. (Sin Fecha) Preguntas frecuentes sobre los PPS

<https://escdeartesazcapo.tripod.com/propuestasparafinanciamientodelaescueladeartesdeazcapotzalco/id2.html>

Secretaria de Hacienda y Crédito Público. (Enero 2007) Proyectos para Prestación de Servicios (PPS).

[http://www.cca.org.mx/ps/funcionarios/muniapp/descargas/Documentos\\_de\\_apoyo/otros/Proyectos\\_para\\_Prestacion\\_Servicios\\_SHCP.pdf](http://www.cca.org.mx/ps/funcionarios/muniapp/descargas/Documentos_de_apoyo/otros/Proyectos_para_Prestacion_Servicios_SHCP.pdf)

Lorenzo Zamudio Leticia. (Sin Fecha) Proyectos para la Prestación de Servicios

[http://cmas.siu.buap.mx/portal\\_pprd/work/sites/contaduria/resources/LocalContent/243/2/Proyecto%20para%20la%20prestacion%20de%20servicios.pdf](http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/work/sites/contaduria/resources/LocalContent/243/2/Proyecto%20para%20la%20prestacion%20de%20servicios.pdf)

Retomado de Secretaria de Hacienda y Crédito Público. Unidad de Inversiones (2010) Proyectos para Prestación de Servicios PPS [Formato PDF] (Capítulo: Diferencias con el Esquema Tradicional, página 3)

<https://www.cmic.org.mx/comisiones/tematicas/financiamiento/pps2010.pdf>

Retomado de Secretaria de Hacienda y Crédito Público (Enero 2007) Proyectos para Prestación de Servicios PPS [Formato PDF] (Capítulo: Principales Características de los PPS, página 10)

[http://www.cca.org.mx/ps/funcionarios/muniapp/descargas/Documentos\\_de\\_apoyo/otros/Proyectos\\_para\\_Prestacion\\_Servicios\\_SHCP.pdf](http://www.cca.org.mx/ps/funcionarios/muniapp/descargas/Documentos_de_apoyo/otros/Proyectos_para_Prestacion_Servicios_SHCP.pdf)

Retomado de Secretaria de Hacienda y Crédito Público (Enero 2007) Proyectos para Prestación de Servicios PPS [Formato PDF] (Capítulo: Marco Jurídico, página 13)

[http://www.cca.org.mx/ps/funcionarios/muniapp/descargas/Documentos\\_de\\_apoyo/otros/Proyectos\\_para\\_Prestacion\\_Servicios\\_SHCP.pdf](http://www.cca.org.mx/ps/funcionarios/muniapp/descargas/Documentos_de_apoyo/otros/Proyectos_para_Prestacion_Servicios_SHCP.pdf)

Retomado de Lorenzo Zamudio Leticia (Sin Fecha) Proyectos para la prestación de Servicios [Formato PDF] (Capítulo: Particularidades, Flujo de efectivo obra y PPS, página 24)

[http://cmas.siu.buap.mx/portal\\_pprd/work/sites/contaduria/resources/LocalContent/243/2/Proyecto%20para%20la%20prestacion%20de%20servicios.pdf](http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/work/sites/contaduria/resources/LocalContent/243/2/Proyecto%20para%20la%20prestacion%20de%20servicios.pdf)

Retomado de Lorenzo Zamudio Leticia (Sin Fecha) Proyectos para la prestación de Servicios [Formato PDF] (Capítulo: Particularidades, Flujo de efectivo obra y PPS, página 25)

[http://cmas.siu.buap.mx/portal\\_pprd/work/sites/contaduria/resources/LocalContent/243/2/Proyecto%20para%20la%20prestacion%20de%20servicios.pdf](http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/work/sites/contaduria/resources/LocalContent/243/2/Proyecto%20para%20la%20prestacion%20de%20servicios.pdf)

Retomado de Lorenzo Zamudio Leticia (Sin Fecha) Proyectos para la prestación de Servicios [Formato PDF] (Capítulo: Particularidades, Flujo de efectivo obra y PPS, página 26)

[http://cmas.siu.buap.mx/portal\\_pprd/work/sites/contaduria/resources/LocalContent/243/2/Proyecto%20para%20la%20prestacion%20de%20servicios.pdf](http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/work/sites/contaduria/resources/LocalContent/243/2/Proyecto%20para%20la%20prestacion%20de%20servicios.pdf)

Retomado de C.P. Lorenzo Zamudio L. Proyectos para la prestación de Servicios [Formato PDF] (Antecedentes, página 2)

[http://cmas.siu.buap.mx/portal\\_pprd/work/sites/contaduria/resources/LocalContent/243/2/Proyecto%20para%20la%20prestacion%20de%20servicios.pdf](http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/work/sites/contaduria/resources/LocalContent/243/2/Proyecto%20para%20la%20prestacion%20de%20servicios.pdf)

Retomado de C.P. Lorenzo Zamudio L. Proyectos para la prestación de Servicios [Formato PDF] (Antecedentes, página 10)

[http://cmas.siu.buap.mx/portal\\_pprd/work/sites/contaduria/resources/LocalContent/243/2/Proyecto%20para%20la%20prestacion%20de%20servicios.pdf](http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/work/sites/contaduria/resources/LocalContent/243/2/Proyecto%20para%20la%20prestacion%20de%20servicios.pdf)

C.P. Lorenzo Zamudio L. Proyectos para la prestación de Servicios [Formato PDF] (Antecedentes, páginas 2-10)

[http://cmas.siu.buap.mx/portal\\_pprd/work/sites/contaduria/resources/LocalContent/243/2/Proyecto%20para%20la%20prestacion%20de%20servicios.pdf](http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/work/sites/contaduria/resources/LocalContent/243/2/Proyecto%20para%20la%20prestacion%20de%20servicios.pdf)

Retomado de OECD (2017). Infrastructure Investment (indicator). Inversión en infraestructura carretera, mar, carriles, vías navegables, de 1995 a 2014. [Accessed 6, August 2017]

<https://doi.org/10.1787/b06ce3ad-en>

Retomado de OECD (2017). Infrastructure Investment (indicator). Inversión en infraestructura carretera, mar, carriles, vías navegables, de 2014. [Accessed 6, August 2017]

<https://doi.org/10.1787/b06ce3ad-en>

Retomado de Instituto para el desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas-INDETEC (agosto 2008). Proyectos de Prestación de Servicios: Compilación de Experiencias [Formato PDF] (Capítulo Experiencia del Reino Unido para los Mercados Internacionales, páginas 20,21 y 31)

[http://www.cca.org.mx/ps/funcionarios/muniapp/descargas/Documentos\\_de\\_apoyo/otros/PPS\\_Compilacion\\_Indetec.pdf](http://www.cca.org.mx/ps/funcionarios/muniapp/descargas/Documentos_de_apoyo/otros/PPS_Compilacion_Indetec.pdf)

Retomado de Gobierno de México (S.F.). Asociaciones Publico Privada-APP [Formato: Pagina web] (Párrafo 1 y 2 de Asesoría y Asistencia Técnica)  
<https://www.gob.mx/focir/acciones-y-programas/asociaciones-publico-privadas-app>

Retomado de Dirección General de Desarrollo Carretero (S.F.). Asociaciones Publico Privadas para el desarrollo carretero en México [Formato PDF] (Capítulo situación Actual página 1)  
<http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGDC/Publicaciones/Presentaciones/asociaciones.pdf>

Retomado de Dirección General de Desarrollo Carretero (S.F.). Asociaciones Publico Privadas para el desarrollo carretero en México [Formato PDF] (Capítulo situación Actual página 3)  
<http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGDC/Publicaciones/Presentaciones/asociaciones.pdf>

Retomado de Iossa E. and Saussier S. (01/2018). PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS IN EUROPE FOR BUILDING AND MANAGING PUBLIC INFRASTRUCTURES: AN ECONOMIC PERSPECTIVE [Formato PDF] (Capítulo “Factors influencing the likelihood of performance failure in a PPP agreement”, página 15) Fuente: Annals of Public and Cooperative Economics, 89:1 2018

Retomado de Instituto para el desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas-INDETEC (agosto 2008). Proyectos de Prestación de Servicios: Compilación de Experiencias [Formato PDF] (Capítulo Experiencia del Reino Unido para los Mercados Internacionales, página 25)  
[http://www.cca.org.mx/ps/funcionarios/muniapp/descargas/Documentos\\_de\\_apoyo/otros/PPS\\_Compilacion\\_Indetec.pdf](http://www.cca.org.mx/ps/funcionarios/muniapp/descargas/Documentos_de_apoyo/otros/PPS_Compilacion_Indetec.pdf)

Retomado de Instituto para el desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas-INDETEC (agosto 2008). Proyectos de Prestación de Servicios: Compilación de Experiencias [Formato PDF] (Capítulo Experiencia del reino Unido para los Mercados Internacionales, páginas 17-19 y 24-26)  
[http://www.cca.org.mx/ps/funcionarios/muniapp/descargas/Documentos\\_de\\_apoyo/otros/PPS\\_Compilacion\\_Indetec.pdf](http://www.cca.org.mx/ps/funcionarios/muniapp/descargas/Documentos_de_apoyo/otros/PPS_Compilacion_Indetec.pdf)

Retomado de Iossa E. and Saussier S. (01/2018). PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS IN EUROPE FOR BUILDING AND MANAGING PUBLIC INFRASTRUCTURES: AN ECONOMIC PERSPECTIVE [Formato PDF] (Capítulo “Evolution of risk transfer”, página 19) Fuente: Annals of Public and Cooperative Economics, 89:1 2018

Construyendo México. Consultado en (“09/09/2019”). ACCIONA, recuperado de:  
<https://www.construyendomexico.com/>

Retomado de Gobierno del Estado de Puebla, Secretaría de Gobernación, Orden Jurídico Poblano (11/02/2011). Ley de Proyectos para Prestación de Servicios del Estado Libre y Soberano de Puebla [Formato PDF] (Artículo 6, página 8)  
Consultado 20/11/2019

Retomado de Instituto para el desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas- INDETEC. (agosto 2008) Proyectos de Prestación de Servicios: Compilación de Experiencias. [Formato PDF] (Capítulo: Proyectos para la Prestación de Servicios en México, páginas 284-286)

[http://www.cca.org.mx/ps/funcionarios/muniapp/descargas/Documentos\\_de\\_apoyo/otros/PPS\\_Compilacion\\_Indetec.pdf](http://www.cca.org.mx/ps/funcionarios/muniapp/descargas/Documentos_de_apoyo/otros/PPS_Compilacion_Indetec.pdf)

Retomado de C.P. Lorenzo Zamudio L. Proyectos para la prestación de Servicios [Formato PDF] (Antecedentes, página 12)

[http://cmas.siu.buap.mx/portal\\_pprd/work/sites/contaduria/resources/LocalContent/243/2/Proyecto%20para%20la%20prestacion%20de%20servicios.pdf](http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/work/sites/contaduria/resources/LocalContent/243/2/Proyecto%20para%20la%20prestacion%20de%20servicios.pdf)

Retomado de Wikipedia Proyectos. Museo Internacional del Barroco. [Formato: Página Web] [https://es.wikipedia.org/wiki/Museo\\_Internacional\\_del\\_Barroco](https://es.wikipedia.org/wiki/Museo_Internacional_del_Barroco)

Retomado de Puebla Dos 22. (29 de Mayo) Un recorrido por el Museo Internacional del Barroco. [Formato: Página Web] <https://pueblados22.mx/museo-internacional-del-barroco/>

Retomado de La Cuisine International. (31/05/2018) Museo Internacional del Barroco: diseño japonés en el corazón de Puebla. [Formato: Página Web] <https://www.lacuisineinternational.com/es/noticias/disenio-y-tendencias/museo-internacional-del-barroco-diseno-japones-en-el-corazon-de-puebla/>

Retomado de Alvim Thiago, Barros Alejandro, Pareja Alejandro y Vázquez María Inés (05/2014). GovernArte: el arte del buen gobierno [Formato PDF] (Capítulo “Descripción del modelo de negocio CIS”, página 23)

Retomado de Alvim Thiago, Barros Alejandro, Pareja Alejandro y Vázquez María Inés (05/2014). GovernArte: el arte del buen gobierno [Formato PDF] (Capítulo “Descripción del modelo de negocio CIS”, página 27)

Retomado de Alvim Thiago, Barros Alejandro, Pareja Alejandro y Vázquez María Inés (05/2014). GovernArte: el arte del buen gobierno [Formato PDF] (Capítulo “Descripción del modelo de negocio CIS”, página 28)

Retomado de Alvim Thiago, Barros Alejandro, Pareja Alejandro y Vázquez María Inés (05/2014). GovernArte: el arte del buen gobierno [Formato PDF] (Capítulo “Gestión del Proyecto de Implantación del CIS”, página 33)

Retomado de Alvim Thiago, Barros Alejandro, Pareja Alejandro y Vázquez María Inés (05/2014). GovernArte: el arte del buen gobierno [Formato PDF] (Capítulo 3 “México, Centro Integral de Servicios (CIS) del Estado de Puebla” páginas 21-33)

Retomado de Camacho Fierro Alejandro. (06/10/2016) Segundo Piso de la Autopista México-Puebla traerá más beneficios que molestias a los ciudadanos. [Formato: Página Web] <https://contraparte.mx/index.php/municipios/1766-segundo-piso-de-la-autopista-m%C3%A9xico-puebla-traer%C3%A1-m%C3%A1s-beneficios-que-molestias-a-los-ciudadanos.html>

Retomado de Puebla Dos 22. (03 de octubre) Segundo-Piso-Autopista 247696. [Formato: Página Web] <https://pueblados22.mx/segundo-piso-autopista-247696/>

Retomado de Miguel Martínez Aldo. (18/10/2016) Inauguran EPN y RMV el Segundo Piso de la Autopista México-Puebla. [Formato: Página Web] <https://www.elsoldepuebla.com.mx/local/inauguran-epn-y-rmv-el-segundo-piso-de-la-autopista-mexico-puebla-836199.html>

Retomado de Miguel Martínez Aldo. (18/10/2016) Inauguran EPN y RMV el Segundo Piso de la Autopista México-Puebla. [Formato: Página Web] <https://www.elsoldepuebla.com.mx/local/inauguran-epn-y-rmv-el-segundo-piso-de-la-autopista-mexico-puebla-836199.html>

Retomado de Gobierno del Estado de Puebla, Auditoria de Inversiones Físicas. (02/12/2019) Construcción del Segundo Piso de la Autopista México-Puebla, en el Estado de Puebla. [Formato PDF] (Capítulos “criterios de selección, antecedentes y resultados” paginas 1-6)

## **Anexo**

Museo Barroco

<http://compranetfacil.com/museo-internacional-barroco-puebla>

Centro Integral de Servicios

[http://www.transparenciafiscal.pue.gob.mx/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=515&Itemid=216](http://www.transparenciafiscal.pue.gob.mx/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=515&Itemid=216)

Construcción del Viaducto elevado de Puebla

[https://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2014i/Documentos/Auditorias/2014\\_0387\\_a.pdf](https://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2014i/Documentos/Auditorias/2014_0387_a.pdf)



**BUAP**

*Número de oficio SACFE-1431/2018*

**C. MORALES MARTINEZ LUIS ERNESTO  
EGRESADO DE LA LICENCIATURA EN FINANZAS  
DE LA BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA  
P R E S E N T E**

*Sirva el presente para enviarte un cordial saludo; al mismo tiempo, para informarle que fue aceptada su TESIS, titulada*

**"LOS PROYECTOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y SU IMPACTO  
ECONÓMICO EN EL ESTADO DE PUEBLA"**

*Asimismo, le comunico que quien será el responsable de la dirección de la tesis es el*

**MTRO. HUGO CANO MENDOZA**

*Sin otro particular, le agradezco y expreso mi reconocimiento a su labor.*

**Atentamente**

**"PENSAR BIEN, PARA VIVIR MEJOR"**

Heroica Puebla de Zaragoza, a 21 de Septiembre de 2018

**Dr. Salvador Pérez Mendoza  
Director**



c.c.p. Archivo  
D. JSEPM/sac\*

(222) 2 29 55 00, ext. 2896  
serviciosocial.economia@gmail.com

Facultad  
de Economía

Av. San Claudio y 22 Sur, Col. San  
Manuel, Ciudad Universitaria,  
Puebla, Pue. C.P. 72570  
01 (222) 229 55 00 Ext. 5605, 7843 y 7806

Número de oficio SACFE-154/2022

**Dr. Israel Gerardo García Pérez**  
**Director de la Facultad de Economía de la**  
**Benemérita Universidad Autónoma de Puebla**  
**P. M. A. C.**

*Por medio del presente oficio digital, manifiesto a usted que he cubierto la Dirección de la TESIS de Licenciatura en Finanzas elaborada por el*

**C. MORALES MARTÍNEZ LUIS ERNESTO**

**TITULADA:**

***“Los Proyectos de Prestación de Servicios y su Impacto Económico en el Estado de Puebla”***

*Esperando tome nota de lo anterior para los fines conducentes, me permito reiterar mis distinguidas consideraciones.*

**Atentamente**

**“PENSAR BIEN, PARA VIVIR MEJOR”**

Heroica Puebla de Zaragoza, a 12 de mayo de 2022



Mtro. Hugo Cano Mendoza

**DIRECTOR DE TESIS**



**BUAP**

*"HUP, 50 años de enseñanza y salud"*

Número de oficio SACFE-159/2022

**C. MORALES MARTÍNEZ LUIS ERNESTO  
EGRESADO DE LA LICENCIATURA EN FINANZAS  
DE LA BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA  
P. M. A. C.**

*Sirva el presente para enviarle un cordial saludo y al mismo tiempo, en respuesta a su solicitud de prórroga para la conclusión de sus tesis de Licenciatura, me permito informarle, mediante oficio digital que, con fundamento en el Artículo 8° del Reglamento General de Titulación de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, comunico a usted que, la designación para formar la Comisión Revisora de su TESIS de la Licenciatura en Finanzas:*

***"Los proyectos de Prestación de Servicios y su Impacto Económico en el Estado de Puebla"***

*Ha recaído en los profesores:*

***DRA. BEATRIZ MARTÍNEZ CARREÑO  
MTRO. RAÚL RODOLFO LÓPEZ GARCÍA***

*Quienes, a partir de recibido el presente;  **cuentan con un plazo no mayor a diez días hábiles**  para revisar su proyecto y dictaminar lo procedente.*

*Sin otro particular, le agradezco y expreso mi reconocimiento a su labor.*

**Atentamente  
"PENSAR BIEN, PARA VIVIR MEJOR"**

Heroica Puebla de Zaragoza, a 17 de mayo de 2022

Mtra. Rosalinda Merino Calderón  
**SECRETARIA ACADÉMICA**



C.c.p. Archivo  
IGGP/RMC/Incr

(222) 2 29 55 00, ext. 7807  
academica.economia@correo.buap.mx

Número de oficio SACFE-177/2022

**Dr. Israel Gerardo García Pérez**  
**Director de la Facultad de Economía de la**  
**Benemérita Universidad Autónoma de Puebla**  
**P. M. A. C.**

*Al tiempo de enviarle un cordial saludo, le informamos que después de haber revisado minuciosamente la Tesis, que presenta el **C. Morales Martínez Luis Ernesto**, para obtener el grado de Licenciado en Finanzas; otorgamos nuestro aval a la estructura, redacción, contenido y aportaciones del documento titulado:*

***"Los proyectos de Prestación de Servicios y su Impacto Económico en el Estado de Puebla"***

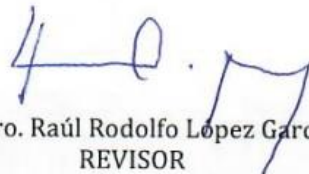
*Lo anterior, considerando que reúne los requisitos necesarios para someterse a impresión.*

*Sin otro particular, agradecemos de antemano sus atenciones, reiterando a usted nuestras distinguidas consideraciones.*

Atentamente  
**"PENSAR BIEN, PARA VIVIR MEJOR"**  
Heroica Puebla de Zaragoza a 03 de junio de 2022



Dra. Beatriz Martínez Carreño  
REVISOR



Mtro. Raúl Rodolfo López García  
REVISOR



**BUAP.**

*“HUP, 50 años de enseñanza y salud”*

*Número de oficio SACFE-185/2022*

**C. Morales Martínez Luis Ernesto**  
**Matricula 201305602**  
**Licenciatura en Finanzas**  
**P. M. A. C.**

*Con un saludo fraterno, me dirijo a usted para informarle que el Director de su Tesis ha dado su APROBACIÓN para concluir la redacción y que la Comisión Revisora SE HA PRONUNCIADO EN EL MISMO SENTIDO; avalando la estructura, contenido y aportaciones del documento; por lo tanto, SE AUTORIZA por parte de la Facultad de Economía de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, la impresión de su **Tesis** titulada:*

***“Los proyectos de Prestación de Servicios y su Impacto Económico en el Estado de Puebla”***

*Sin otro particular, le expreso mi felicitación por la concreción de este paso trascendental en su vida profesional.*

Atentamente

**“PENSAR BIEN, PARA VIVIR MEJOR”**

Heroica Puebla de Zaragoza, a 09 de junio de 2022

Mtra. Rosalinda Merino Calderón  
**SECRETARIA ACADÉMICA**



C.c.p. Archivo  
IGGP/RMC/Incr

(222) 2 29 55 00, ext. 7807  
academica.economia@correo.buap.mx