



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.  
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**A LOS ASISTENTES A LOS CURSOS**

**L**as autoridades de la Facultad de Ingeniería, por conducto del jefe de la División de Educación Continua, otorgan una constancia de asistencia a quienes cumplan con los requisitos establecidos para cada curso.

El control de asistencia se llevará a cabo a través de la persona que le entregó las notas. Las inasistencias serán computadas por las autoridades de la División, con el fin de entregarle constancia solamente a los alumnos que tengan un mínimo de 80% de asistencias.

Pedimos a los asistentes recoger su constancia el día de la clausura. Estas se retendrán por el periodo de un año, pasado este tiempo la DECFI no se hará responsable de este documento.

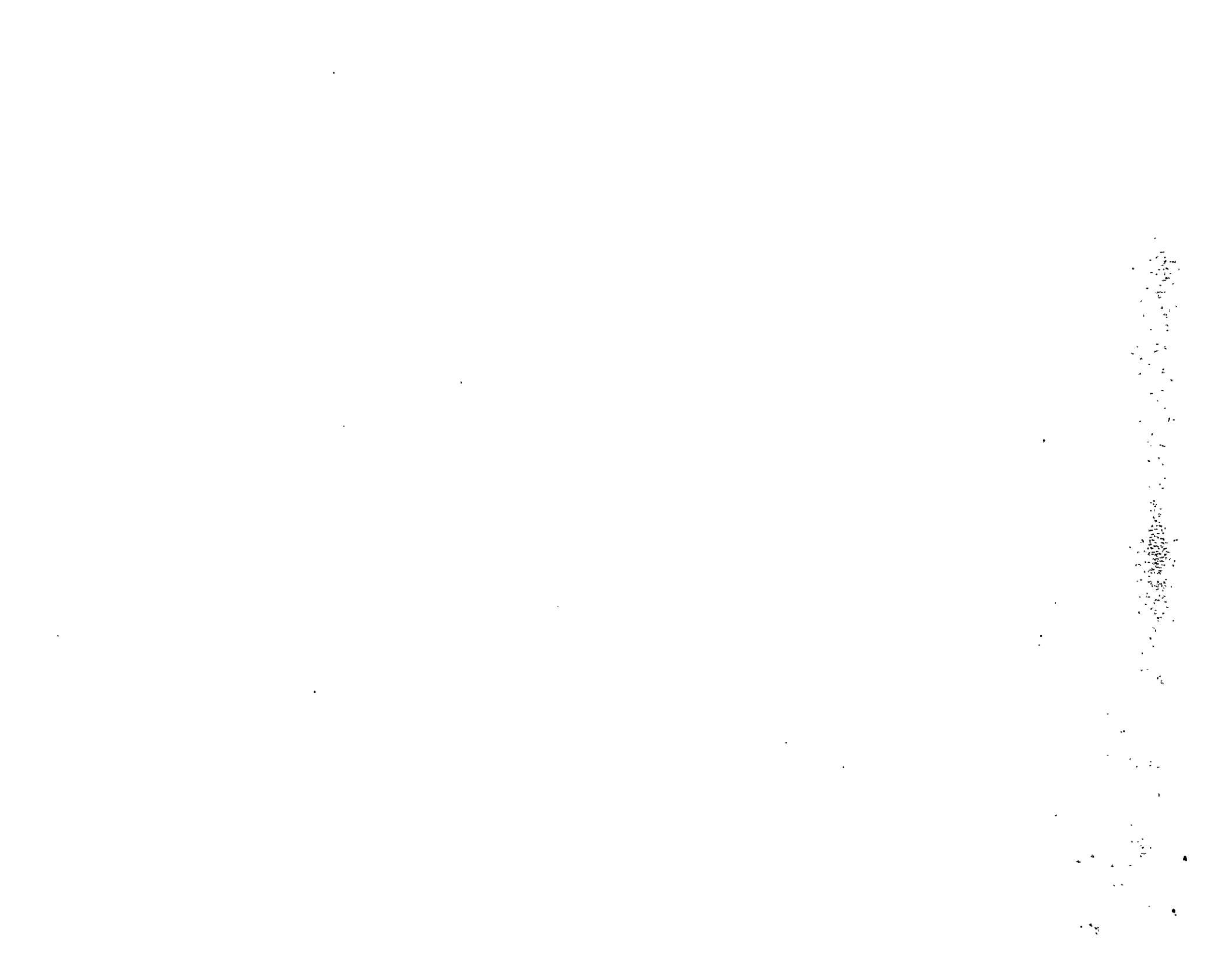
Se recomienda a los asistentes participar activamente con sus ideas y experiencias, pues los cursos que ofrece la División están planeados para que los profesores expongan una tesis, pero sobre todo, para que coordinen las opiniones de todos los interesados, constituyendo verdaderos seminarios.

Es muy importante que todos los asistentes llenen y entreguen su hoja de inscripción al inicio del curso, información que servirá para integrar un directorio de asistentes, que se entregará oportunamente.

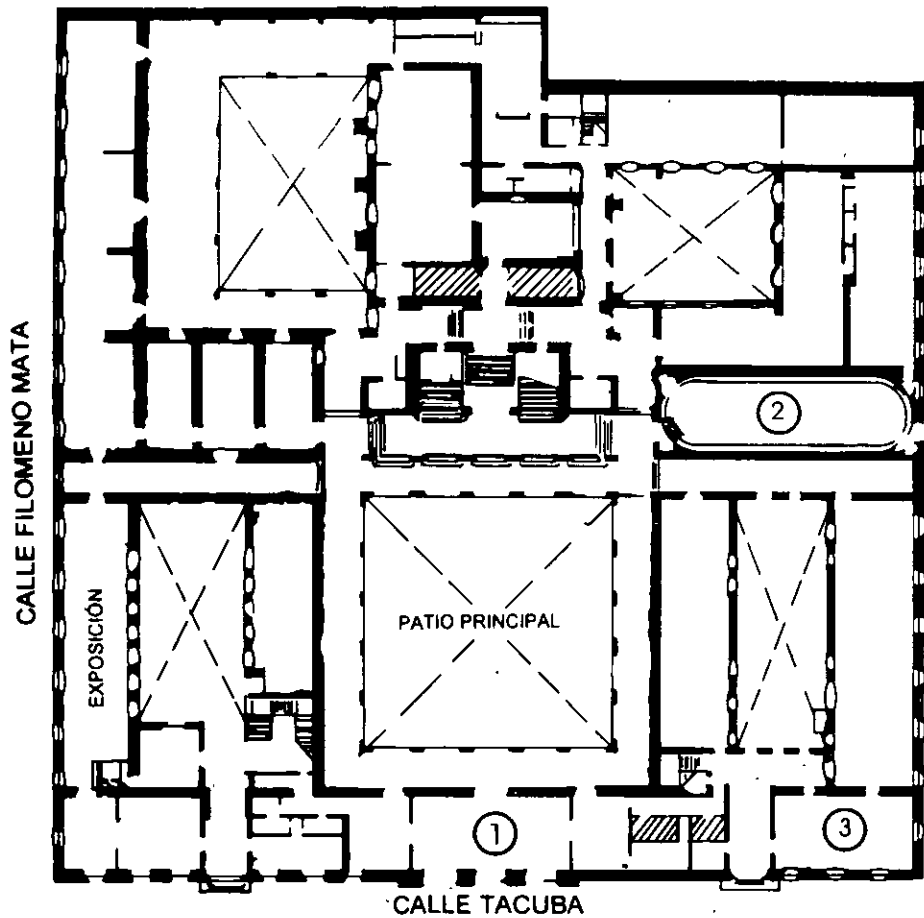
Con el objeto de mejorar los servicios que la División de Educación Continua ofrece, al final del curso deberán entregar la evaluación a través de un cuestionario diseñado para emitir juicios anónimos.

Se recomienda llenar dicha evaluación conforme los profesores impartan sus clases, a efecto de no llenar en la última sesión las evaluaciones y con esto sean más fehacientes sus apreciaciones.

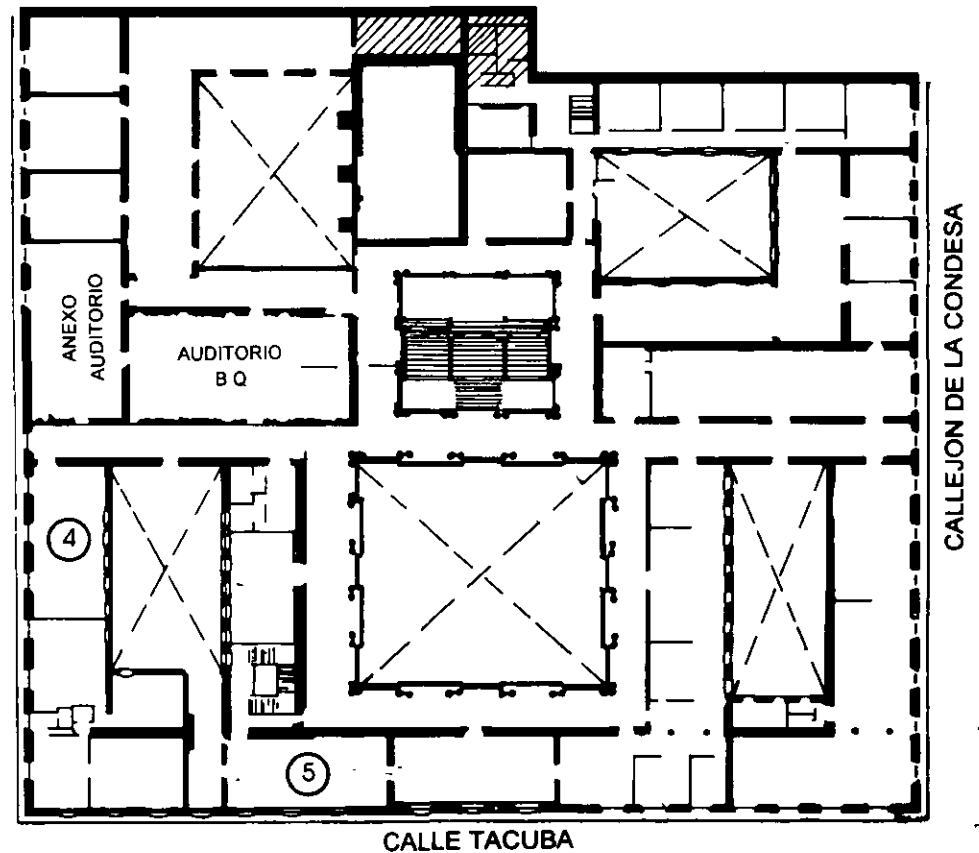
**Atentamente  
División de Educación Continua.**



# PALACIO DE MINERIA

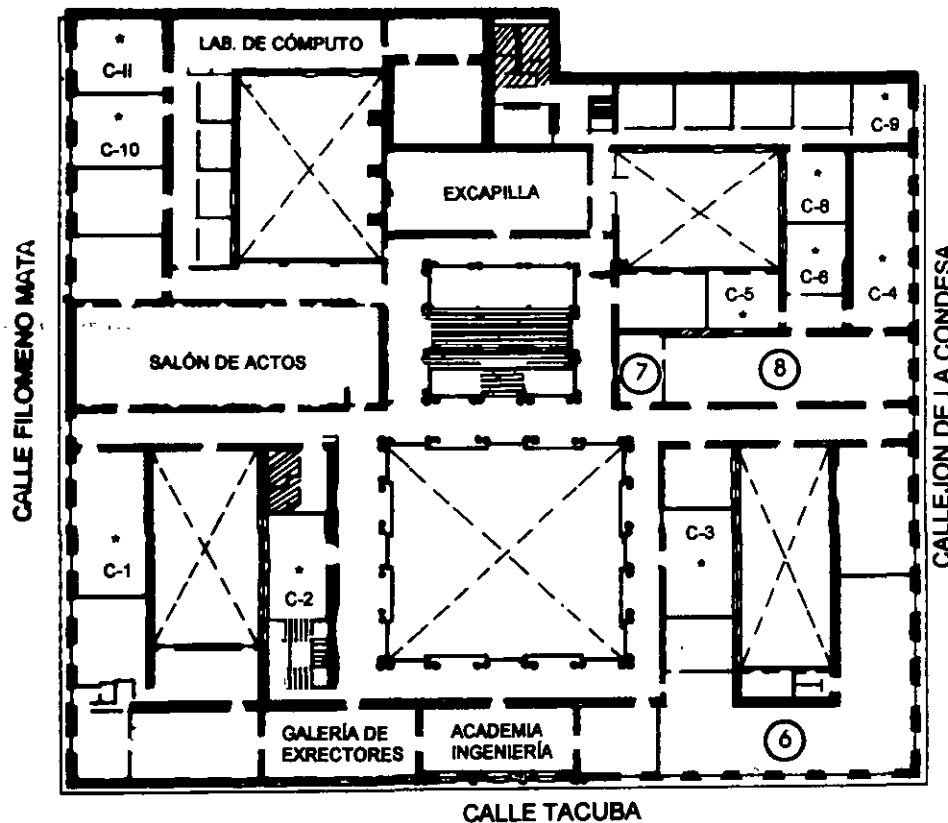


**PLANTA BAJA**



**MEZZANINNE**

# PALACIO DE MINERIA



## GUÍA DE LOCALIZACIÓN

1. ACCESO
2. BIBLIOTECA HISTÓRICA
3. LIBRERÍA UNAM
4. CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN "ING. BRUNO MASCANZONI"
5. PROGRAMA DE APOYO A LA TITULACIÓN
6. OFICINAS GENERALES
7. ENTREGA DE MATERIAL Y CONTROL DE ASISTENCIA
8. SALA DE DESCANSO

SANITARIOS

\* AULAS

**1er. PISO**



DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA  
FACULTAD DE INGENIERÍA U.N.A.M.  
CURSOS ABIERTOS

DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA



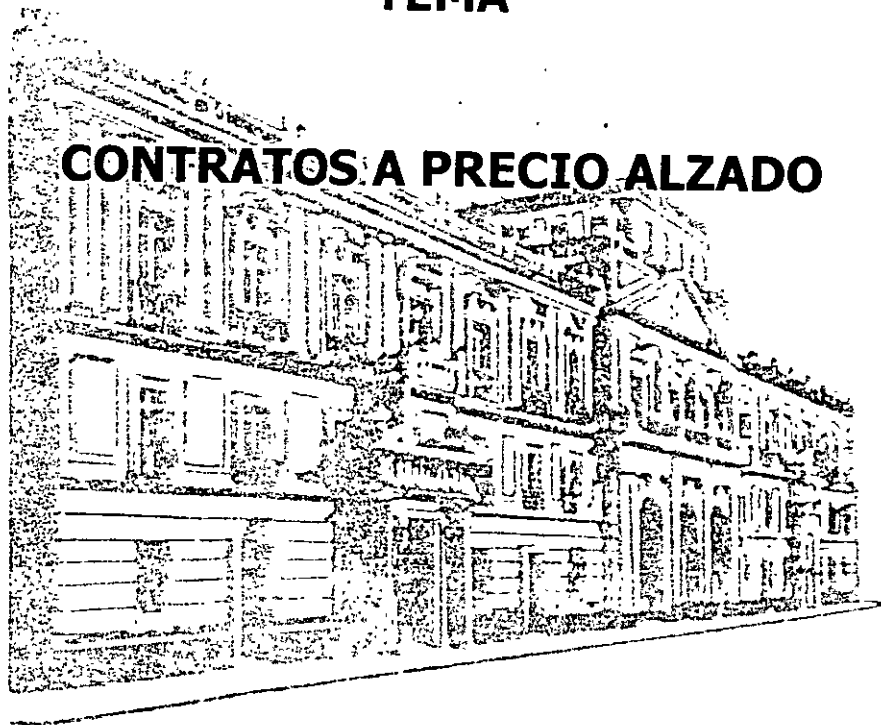




**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.  
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**TEMA**

**CONTRATOS A PRECIO ALZADO**



**ING. ENRIQUE HORCASITAS MANJARREZ**  
**Palacio de Minería**  
**1 y 2 de Junio 2001**



---

# ***IMPORTANCIA DE LOS ESQUEMAS DE CONTRATACION EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION***

***“Construir el Futuro con Vocación Internacional”***

*1° de junio de 2001*



---

***DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA  
CONSTRUCCION***



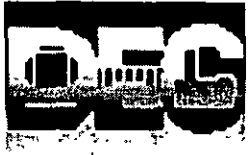


## *DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION*

---

### **INDICE**

- I. Antecedentes
- II. El sector de la construcción en México
- III. Posición competitiva de los segmentos de la industria ante la apertura económica.
- IV. Fuerzas y debilidades de la Industria de la Construcción.
- V. Efectos de la apertura en la Industria Nacional de la Construcción.
- VI. Tendencias clave en los proyectos de operación futuros.
- VII. Pre-requisitos de la industria para su desarrollo.
- VIII. Necesidades del cliente
- IX. Alianzas
- X. Propuestas



## **DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

---

### ***I. Antecedentes***

**La industria de la construcción es uno de los componentes más importantes en la economía de México. Es un sector bien establecido que ha logrado un nivel de competitividad a la par de sus principales competidores, y el cual se adapta bien a condiciones locales. Sin embargo, debido al enfoque dinámico necesario en un mundo de cambios acelerados, se considera que la industria de la construcción nacional enfrenta un sinúmero de retos que deben ser atendidos para mantener y de ser posible, mejorar su desarrollo.**

**El sano desarrollo de la Industria de la Construcción también tendrá una influencia positiva en otros sectores industriales, tanto como en crecimiento y empleo.**



## **DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

---

### ***II. El sector de la construcción en México***

**El valor de la producción de la industria de la construcción en el año 2000 fue de 551 mil 144 millones de pesos, 10 % del PIB nacional.**

**En México, prácticamente la mitad de la Formación Bruta de Capital Fijo que representa el valor de los bienes duraderos capaces de generar la producción de otros bienes y servicios, corresponde a maquinaria y equipo y la otra mitad a la construcción.**

**La construcción es uno de los sectores más importantes en términos de empleo proporcionando trabajo a 3.5 millones de personas, equivalente al 11 % de la fuerza laboral. Además, es un sector clave para la creación de empleos. Cada cinco empleos creados en el sector de la construcción, generan dos trabajos más en sectores relacionados.**



## **DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

---

### ***II. El sector de la construcción en México.***

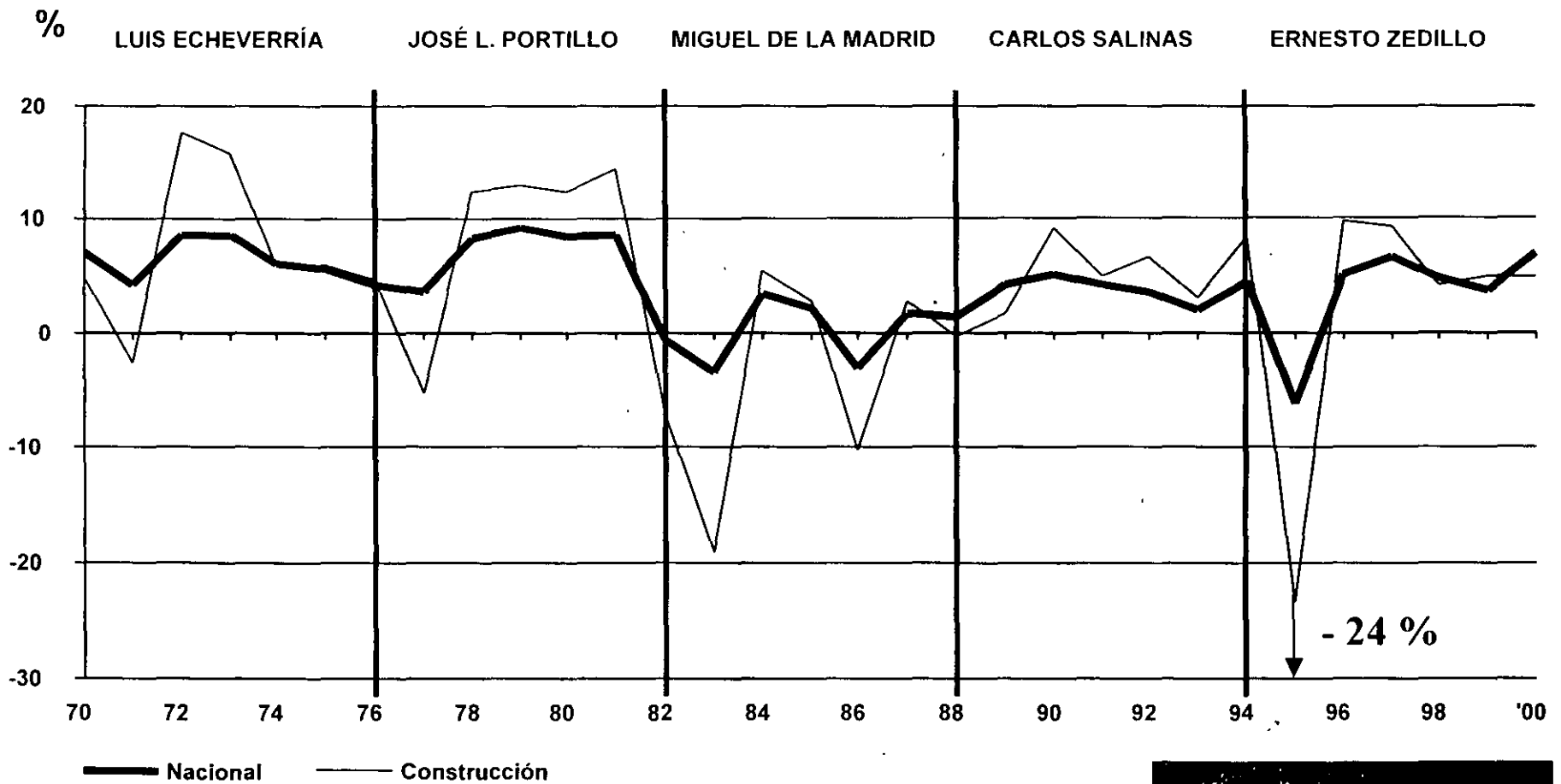
**La Industria de la Construcción en México tiene una importante contribución a PIB nacional; en los últimos 5 años fue de 4.5 % en promedio, y constituye la espina dorsal de la planta física del país, contribuyendo a su desarrollo social y productivo.**

**Es importante el fuerte impacto multiplicador de esta industria. De cada 100 pesos que se destinan a la construcción, 56 pesos se emplean para la compra de servicios y materiales que ofrecen 37 de las 73 ramas económicas del país. Esto significa que cuando la construcción crece contribuye al dinamismo de la mitad de las actividades productivas.**



## DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

### Producto Interno Bruto nacional y construcción variación anual Diagnóstico



\*Cifras estimadas para 1999 y 2000

Fuente: INEGI y Centro de Análisis y Proyecciones de la Economía Mexicana (CAPEM).



# DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

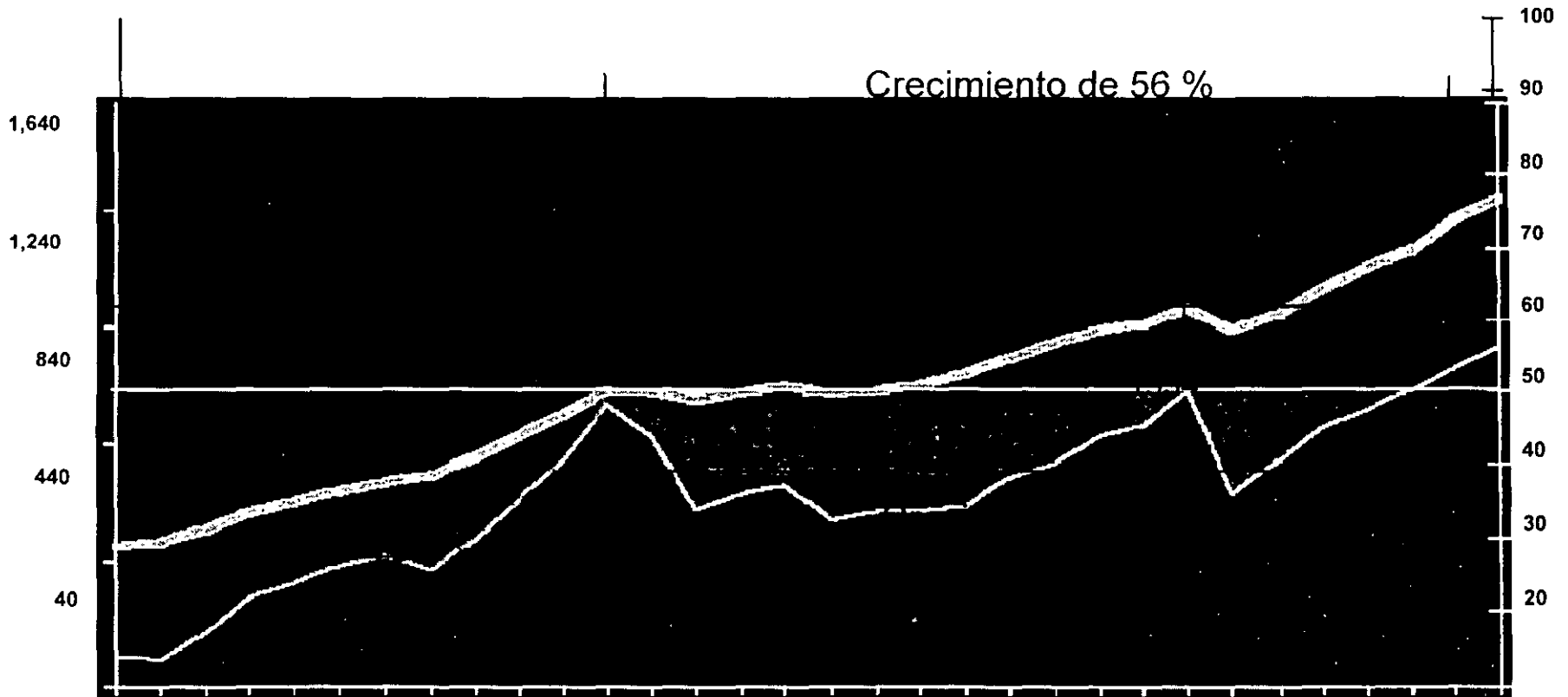
## Producto Interno Bruto Nacional y Construcción Sector Total

### Diagnóstico

Miles de millones de pesos de 1993

Nacional

Construcción



\*Cifra estimada para el año 2001.

Fuente: INEGI y Centro de Análisis y Proyecciones de la Economía Mexicana (CAME).



## **DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

---

### ***II. El sector de la construcción en México.***

**Las micro, pequeñas y medianas empresas juegan un papel importante en el sector de la construcción. De hecho, 97 % de las 9,369 empresas afiliadas a la CMIC en 1999, tenían menos de 50 empleados y el 91 % tenían menos de 14.**

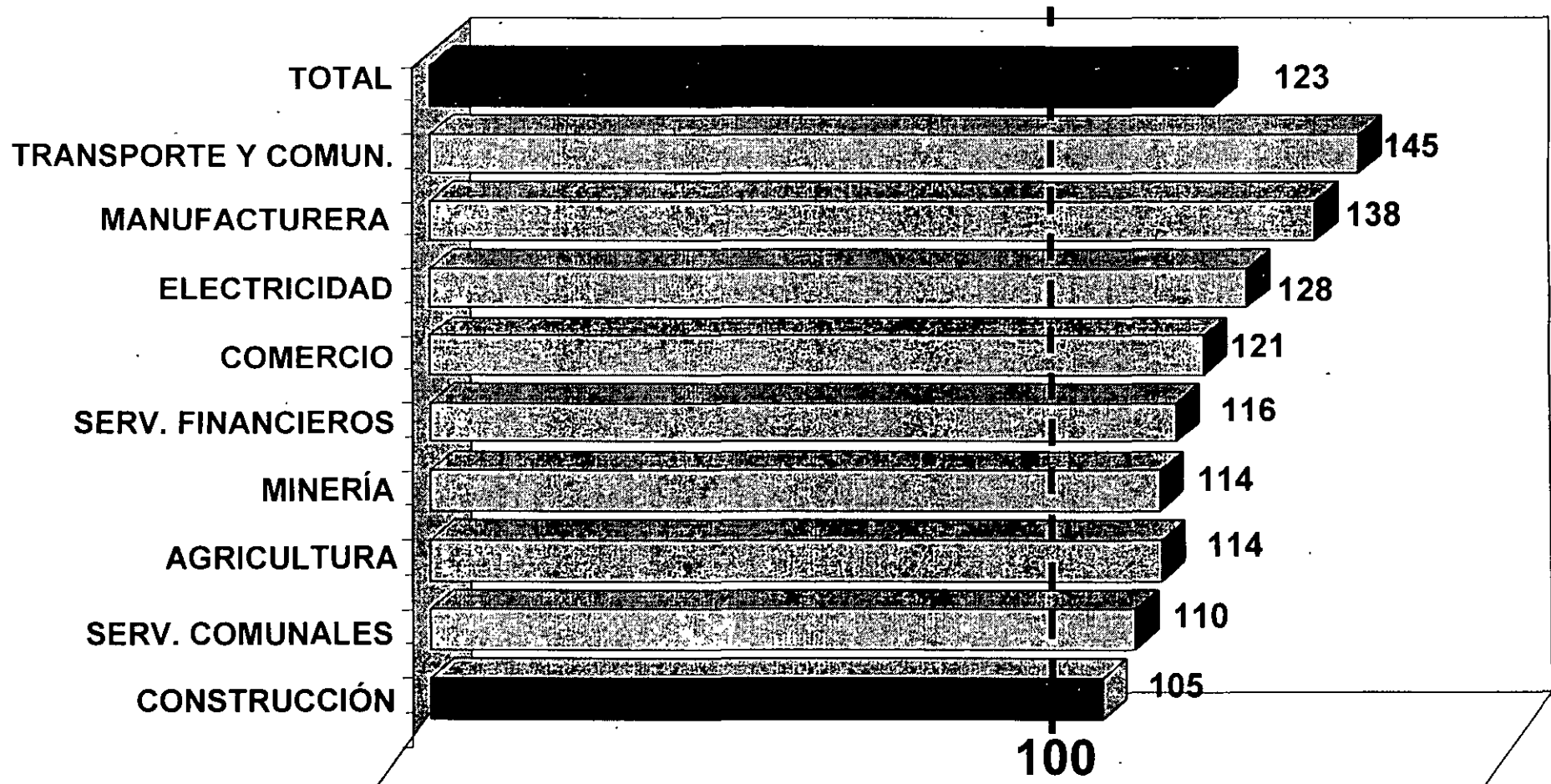
**El peso económico del sector da una fuerza especial a la caída reciente en la actividad de la construcción. Desde 1995, después de varios años de crecimiento, la producción del sector se ha estancado.**

**Paradójicamente, las necesidades sociales que el sector debería estar cumpliendo, distan mucho de ser satisfechas. Tales necesidades forman la base de una demanda potencial que, dado a condiciones financieras saludables, podrían ser transformadas en demandas accesibles, que serán fundamentalmente importantes para proporcionar el impulso para el futuro crecimiento en la construcción.**



## DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

Construcción Sector Total  
PIB 2000 Nivel Respecto a 1994  
Diagnóstico



Fuente: INEGI





## DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

### PIB Nacional y Producción en Construcción (Millones de pesos del 2000)

Año	PIB Nacional	Producción en Construcción
1995		
1996		
1997		
1998		
1999		
2000		
2001		
2002		
2003		
2004		
2005		
2006		
2007		
2008		
2009		
2010		
2011		
2012		
2013		
2014		
2015		
2016		
2017		
2018		
2019		
2020		
2021		
2022		
2023		
2024		
2025		
2026		
2027		
2028		
2029		
2030		

\*La cifra correspondiente a la producción total es estimada.

Nota: Para obtener el PIB por trimestre, se consideró el promedio y se dividió en 4 (trimestres)



## DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

---

### *Aspectos Específicos del sector*

**El sector de la construcción está altamente regulado, con características específicas que lo diferencian de otros sectores industriales; es un sector heterogéneo y fragmentado. Es uno de los más dispersos geográficamente, con marcadas diferencias regionales; el producto final es uno de los pocos productos industriales no transportables, adaptable a una variedad de usos y el cual representa uno de los artefactos humanos más durables.**

**Forma la infraestructura física para vivir y trabajar, para la producción y el transporte así como para servicios esenciales. La sexta parte de los proyectos de construcción están relacionados a la renovación, la mayoría son prototipos; las inversiones en activos fijos tienen que ser depreciadas aceleradamente; el nivel de entrada para nuevos empresarios es relativamente bajo y muy intenso en cuestión de trabajo.**



## DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

---

### ***III. Posición competitiva de los segmentos de la industria ante la apertura económica.***

**Como consecuencia de una nueva política en materia económica, nuestro país comenzó en 1986 un proceso de apertura comercial y liberalización, acompañado de una serie de reformas, creadas para impulsar la inversión privada.**

**La industria de la construcción tuvo que adecuarse a un nuevo esquema competitivo ya que la obra pública se estaba orientando cada vez más hacia proyectos llave en mano y concesionados.**



***III. Posición competitiva de los segmentos de la industria ante la apertura económica.***

**Esta serie de cambios estructurales que había venido experimentando la Industria de la Construcción, se entrelazó con la decisión del gobierno de firmar el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos y Canadá, lo que lógicamente le impuso nuevos retos y oportunidades a los que se debería ir adecuando de una manera gradual pero constante, hasta llegar a niveles de competitividad internacionales.**



## **DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

---

### ***III. Posición competitiva de los segmentos de la industria ante la apertura económica.***

**En su oportunidad, la posición de la Industria de la Construcción persiguió dos objetivos fundamentales:**

- El primero era aprovechar las oportunidades que se presentarían al abrirse los mercados de México, Canadá y Estados Unidos y,**
- El segundo objetivo consistía en fortalecer su posición en el mercado nacional para lograr competir en igualdad de circunstancias y de esta forma asegurar que el país contara en esta industria con un apoyo para capitalizar el desarrollo económico que se derivaría del TLCAN.**



***III. Posición competitiva de los segmentos de la industria ante la apertura económica.***

**Estos objetivos a su vez estaban fundamentados en las siguientes premisas:**

- **Las empresas del sector construcción deberían llegar a ser competitivas a nivel internacional en el mediano plazo, en todos los segmentos de la industria.**
- **Las empresas del sector construcción requerirían de un período de transición que les permitiera ajustarse a las nuevas condiciones competitivas. Este período sería:**
  - » **Lo suficientemente corto para imprimir un sentido de urgencia del cambio en cada uno de los participantes y,**
  - » **Lo suficientemente largo para permitir que las empresas reaccionaran de manera ordenada y eficaz frente a los nuevos retos competitivos.**



## **DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

---

### ***III. Posición competitiva de los segmentos de la industria ante la apertura económica.***

**Durante este período de transición se fomentaría:**

- **La transferencia de tecnología vía asociaciones u otros mecanismos o su desarrollo mismo.**
- **La capitalización de las empresas del sector y,**
- **La homologación fiscal real.**
- **La liberación de los mercados durante el período de transición:**
  - » **No procedería con ritmos simétricos entre los mercados de E.U., Canadá y México; aunque sí sería simétrica al final. Esto con objeto de reconocer los diferentes grados de desarrollo y avance tecnológico de las economías.**
  - » **Procedería con ritmos diferentes para distintos sectores con el fin de reconocer los diferentes puntos de partida de cada uno de ellos.**



***III. Posición competitiva de los segmentos de la industria ante la apertura económica.***

**Con base en esas premisas y en la situación que prevalecía en la industria, los industriales organizados en la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción esbozaron su posición frente al TLCAN proponiendo a las autoridades negociadoras y al gobierno mexicano, los conceptos específicos que el TLCAN debería considerar, con respecto a la contratación de servicios de ingeniería y ejecución de obra, para que las empresas nacionales logran ajustarse gradualmente al nuevo ambiente competitivo. De igual manera se propusieron a las autoridades negociadoras del Tratado los conceptos específicos que los gobiernos de Canadá y Estados Unidos deberían observar con respecto a la participación mexicana en la industria de la construcción en sus respectivos países.**





#### ***IV. Fuerzas y debilidades de la Industria de la Construcción.***

**Las principales fuerzas en que la industria se ha apalancado en el nuevo ambiente competitivo:**

- **Se orientan al conocimiento del medio mexicano, lo que les permite contrarrestar parcialmente, las evidentes desventajas descritas más adelante.**
- **En el conocimiento del Sector Público y sus prácticas administrativas.**
- **En el conocimiento y experiencia en el mercado laboral mexicano.**
- **En la experiencia en el trato con sindicatos.**
- **En el conocimiento y experiencia del marco legal al que se ve sujeta la industria.**
- **En las relaciones con proveedores de materiales e insumos en el mercado mexicano, que le permiten un mejor abastecimiento y preferencia por insumos mexicanos.**



#### ***IV. Fuerzas y debilidades de la Industria de la Construcción.***

**Sin embargo, para que la industria pueda competir en igualdad de condiciones, requiere superar debilidades estructurales, que sólo pueden resolverse a mediano y largo plazos como:**

- El alto costo de financiamiento y acceso restringido a créditos de largo plazo.**
- La diferencia en la carga fiscal real total a que están sometidos los contratistas nacionales con respecto a sus competidores externos.**
- La carga administrativa excesiva provocada por regulaciones y prácticas gubernamentales.**
- La tecnología constructiva en muchos casos obsoleta.**
- El acceso restringido a maquinaria y equipo constructivo moderno.**



## **DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

---

### ***IV. Fuerzas y debilidades de la Industria de la Construcción.***

- **Un tamaño inferior que no le permite obtener economías de escala tan elevadas como las de sus competidores extranjeros, con la consecuente falta de competitividad.**
- **La falta de materiales e insumos de construcción estandarizados y producidos a gran escala y,**
- **Finalmente, pero no de menor importancia, los contratistas internacionales tienen amplia experiencia como promotores generales, esquema que seguirá prevaleciendo en el mercado mexicano.**

**Lo anterior resulta en una baja productividad de la industria de la construcción nacional, en donde aún las empresas más grandes, que son las de mayor productividad, no pueden competir efectivamente.**



## **DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

---

### ***V. Efectos de la apertura en la Industria Nacional de la Construcción.***

**Antes de iniciarse el proceso de la inserción de México a la economía globalizada, en la segunda mitad de la década pasada, el mercado de ingeniería y construcción nacional mantenía un razonable equilibrio entre la capacidad instalada de la industria de la construcción y la suma de la demanda estatal y privada de infraestructura, para el desarrollo y las actividades económicas y sociales.**

**Sin embargo, los recursos necesarios para financiar la infraestructura requerida por la población fueron cada vez mayores, rebasando la capacidad del gobierno para cubrirlos.**



## **DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

---

### ***V. Efectos de la apertura en la Industria Nacional de la Construcción.***

**Además, en consecuencia con una nueva política en materia económica, desde 1986 nuestro país comenzó un proceso de apertura comercial y liberalización, acompañado de una serie de reformas, creadas para impulsar la inversión privada y la mayor participación de los diferentes sectores sociales en el desarrollo del país.**

**En 1988, el gobierno entrante aplicó una profunda reforma estructural y aceleró el proceso de apertura económica, asignando a la inversión privada el carácter de motor del desarrollo. En el mercado de la ingeniería y construcción, el gobierno dio un giro que le permitía ofertar en licitaciones internacionales, el desarrollo de obras de infraestructura que incluían su paquete financiero. La utilización de esta modalidad propició el arribo de empresas extranjeras.**



## DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

---

### ***V. Efectos de la apertura en la Industria Nacional de la Construcción.***

**En su mayor parte, estas empresas se abocaron a construir plantas bajo la modalidad de llave en mano, y en el mejor de los casos, permitieron la participación a las empresas mexicanas con sólo el 25% del total de cada contrato, principalmente dentro del sector energético nacional y en la construcción de plantas termoeléctricas o petroquímicas.**

**Igualmente aparecieron compañías extranjeras en la construcción de obra pesada, en ocasiones invitadas por empresas mexicanas sin la capacidad y experiencia necesarias para ejecutar este tipo de obras, que por sí solas no alcanzarían la calificación para licitar.**



## **DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

---

### ***V. Efectos de la apertura en la Industria Nacional de la Construcción.***

**En 1990, con los nuevos esquemas planteados por el Estado, se definieron los primeros proyectos concesionados y las grandes constructoras incursionaron en proyectos paquete, participando con financiamiento en construcción, entrando de lleno en las concesiones de autopistas de cuota y plantas termoeléctricas.**

**Cuando entró en vigor el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, garantizando con ello la permanencia y certidumbre de la apertura, México se convirtió en un atractivo mercado para el capital internacional, por la amplia gama de posibilidades que ofrecía en diversas áreas de la economía.**



## **DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

---

### ***V. Efectos de la apertura en la Industria Nacional de la Construcción.***

**Aún cuando ahora se reconoce que la apertura no contempló tiempos suficientes para la adecuación de las ramas productivas, considerando las características de la planta industrial del país, persiste el consenso sobre la necesidad de continuar por este camino.**

**De cualquier forma es un hecho que México, al igual que muchas otras naciones, se ha incorporado al mercado mundial a través de un proceso gradual, sustentado en su propia capacidad de respuesta. Hoy admitimos la premisa fundamental de que en el mundo globalizado, la apertura es un proceso no sólo conveniente sino necesario, para lograr una mayor competencia y garantizar al Estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, reducción de los períodos de construcción y el acceso a tecnología de punta y en general a la mejor integración a la economía internacional.**





## **DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

---

### ***V. Efectos de la apertura en la Industria Nacional de la Construcción.***

**De igual forma, reconocemos que la participación del Estado es necesaria para aliviar las deficiencias que el mercado manifieste.**

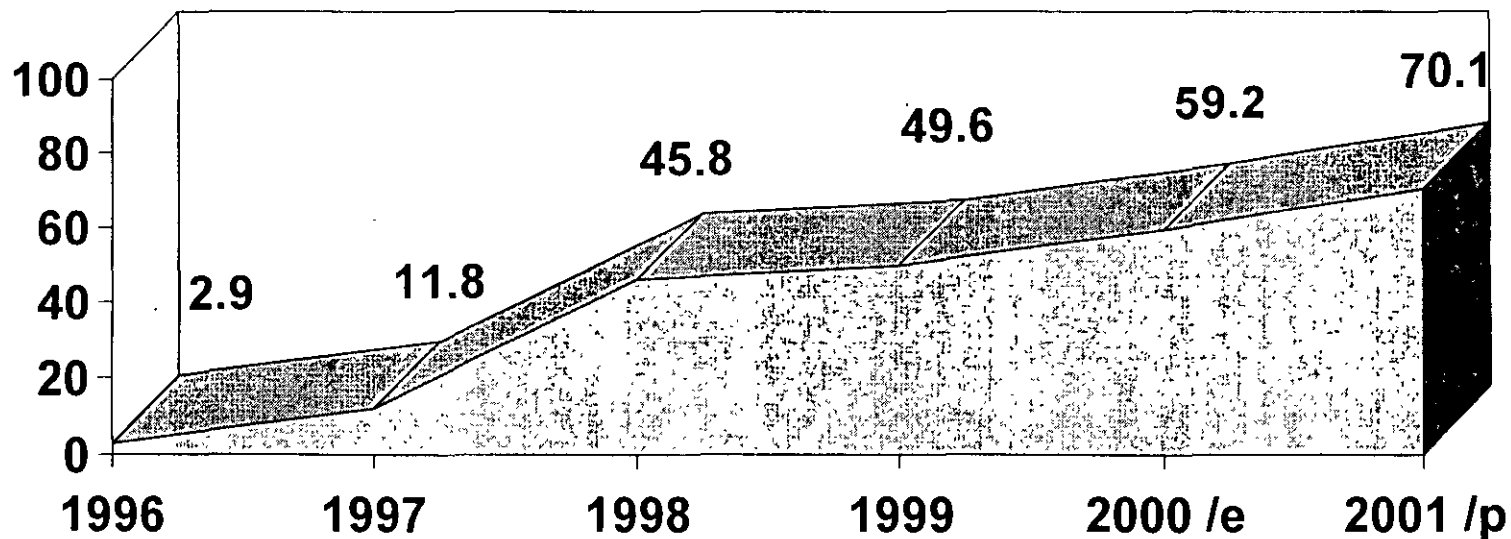
**Tomando en cuenta estos puntos, numerosas firmas internacionales de ingeniería y construcción han llegado a nuestro país para participar en las licitaciones públicas que lleva a cabo el gobierno. En contrapartida, las empresas mexicanas tienen en principio, la misma oportunidad de participar en los países de donde vienen dichas empresas, con lo que se debería generar una corriente equitativa de competidores en ambos sentidos. Sin embargo, la realidad es otra. Las autoridades mexicanas hasta ahora han aceptado con notable facilidad, la incursión de empresas extranjeras en importantes contratos, dificultando aún más la participación de las constructoras mexicanas.**



## DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

### Mayor Participación de Empresas Extranjeras Diagnóstico

**Inversión Financiada**  
**(Miles de millones de pesos del 2001)**  
**1996-2001**



**e = Cierre estimado**

**p = Cifra proyectada**



## **DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

---

### ***V. Efectos de la apertura en la Industria Nacional de la Construcción.***

**En cambio, aunque en otros países se jactan de tener apertura económica, en los hechos imponen todo tipo de obstáculos a la presencia de empresas extranjeras, quizá basados en el planteamiento manifestado en junio de 1994 por la ONU, a través de su Comisión de Derecho Mercantil Internacional, cuando aprobó la Ley Modelo sobre la Contratación Pública de Bienes y Obras, cuyo fin es pugnar porque los sistemas de contratación pública alcancen la máxima economía y eficiencia, recomendando su inmediata implementación a los países miembros de la organización.**



## DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

---

### *V. Efectos de la apertura en la Industria Nacional de la Construcción.*

**Esta Ley Modelo reconoce que todo Estado puede desear restringir en ciertos casos la participación extranjera para proteger determinados sectores vitales de su capacidad industrial contra los efectos nocivos de una competencia extranjera descontrolada, proporcionando el recurso del margen de preferencia para el logro de los objetivos económicos nacionales, sin abandono del principio de la competitividad. Considero que nuestro gobierno debería de tomar en cuenta, tanto las actitudes de los países con los que comerciamos, como lo anterior para no dañar aún más e indebidamente a la industria de la construcción mexicana.**



## **DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

---

### ***VI. Tendencias clave en los proyectos de operación futuros.***

- **Mercados globales para la manufactura de bienes y de servicios de ingeniería y construcción.**
- **Nuevas formas de desarrollo de proyectos como BOT; BLT; PPP; etc.**
- **Procesos de mejora continua y TQM.**
- **Restricción significativa de recursos; económicos, ingenieros, personal sindicalizado y materiales de construcción.**
- **Uso de tecnología avanzada de información.**
- **Incremento de los prefabricados.**



## *DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION*

---

### *Diferencias de los atributos técnicos de las instalaciones futuras.*

- **Disminución del tamaño de los proyectos y mayor énfasis en la retroalimentación.**
- **Mayor conciencia en la seguridad del empleado y del público.**
- **Minimización del desperdicio y protección ambiental.**
- **Mayor calidad de los productos y mayor flexibilidad en la producción.**
- **Cobertura total de control de sistemas para plantas de procesos.**
- **Mejora sustantiva de sistemas mecánicos y eléctricos en edificios para la conservación de energía y mejora de la calidad del aire interior en edificios e instalaciones.**



## *DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION*

---

### *VII. Pre-requisitos de la industria para su desarrollo.*

- **Importancia de las necesidades de los clientes globales y el entendimiento de los elementos clave que determinan el éxito internacional de la formación de alianzas.**
- **La importancia de un liderazgo visionario está siendo consistentemente el tema recurrente.**
- **La sensibilidad a los aspectos del medio ambiente y el desarrollo sustentable.**
- **Liderazgo en proyectos integrados y la implementación de equipos.**
- **Innovación tecnológica y costo competitivo serán insistentes demandas que afectarán el desarrollo de la industria.**



***VIII. Necesidades del cliente***

**¿Cuáles serán las necesidades clave de los clientes globales?**

**¿Qué tipos de servicios de ingeniería y construcción requerirán y qué acciones son necesarias emprender para responder a esas demandas?**

**Más que enfocarse en el pasado y proyectar el futuro basados en tendencias históricas, el CII realizó un ejercicio para plantear un escenario del futuro de la industria.**

**La Industria de la Construcción necesita identificar las necesidades futuras de los clientes globales y prepararse para responder a las nuevas demandas del mercado.**





***VIII. Necesidades del cliente***

**Es también importante identificar las fuerzas que están motivando a los clientes a cambiar sus demandas y expectativas.**

**Evaluación de las necesidades futuras de los clientes y acciones a emprender.**

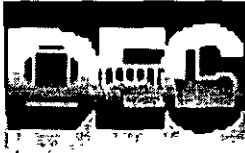


# DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

## Necesidades futuras de la industria

NECESIDAD FUNDAMENTAL	RESULTADO A ALCANZAR (IMPACTO)	ASPECTO PRINCIPAL	NECESIDADES ESTABLECIDAS (INFORMACION BASICA)
	LIDERAZGO VISIONARIO	PERSPECTIVA INTEGRAL  ENFOQUE AL CLIENTE  ESTRATEGIA PARA EL FUTURO	VISION INTEGRAL DEL MUNDO GLOBALIZACION RESPONSABILIDAD AMBIENTAL  RESPONSABILIZARSE CON LAS NECESIDADES DEL CUENTE RECONOCER LA DIVERSIDAD INTERNACIONAL DIVERSIDAD NICOS DE MERCADO / PRODUCTOS A LA MEDIDA  ENFOCARSE EN LAS COMPETENCIAS CLAVE FINANCIAMIENTO INSTALACIONES DE MANUFACTURA FLEXIBLES INSTALACIONES MAS PEQUEÑAS
PARA MANTENER LA COMPETITIVIDAD Y DAR VALOR AGREGADO EN UN MUNDO DE CONSTANTE INCREMENTO EN LA DIVERSIFICACION Y DEMANDA	ACEPTACION SOCIAL	SENSIBILIDAD AMBIENTAL  COOPERACION PRIVADA/PUBLICA	PROTECCION AMBIENTAL DESARROLLO SUSTENTABLE RECICLAR / REACONDICIONAR / RECUPERAR ELIMINACION DE RESIDUOS  CODIGOS Y REGLAMENTOS ASOCIARSE / ACTIVIDADES DE GOBIERNO SOLUCIONES GLOBALES
	COSTO EFECTIVIDAD	UTILIZACION EFICIENTE DE RECURSOS	EFICIENTAR CAPITAL INVERTIDO EFICIENCIA ENERGETICA PRIMEROS ESFUERZOS EN CALIDAD CICLOS DEL FLUJO DE EFECTIVO
	INNOVACION	MEJORA CONTINUA	MEJORA DE PROCESOS Y PRODUCTOS DESARROLLO TECNOLOGICO ADMINISTRACION POR CALIDAD
	EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FLEXIBLE  GERENCIAR	REASIGNACION DE RESPONSABILIDADES TRABAJO EN EQUIPO / INTEGRACION DEL CONTRATISTA ACCESO A LO MEJOR EN TECNOLOGIA  HUMANIZACION DE PROCESOS Y AMBIENTE DE TRABAJO ADQUISICION DE HABILIDADES Y TECNOLOGIA INFORMATICA / COMUNICACIONES SENSIBILIDAD CULTURAL

Fuente: CII



### ***IX. Alianzas***

**El nivel e intensidad de la competencia está creciendo a nivel mundial día con día, elevando los estándares de la competitividad exitosa.**

**A través de alianzas clientes e industria de la construcción pueden satisfacer muchas de las necesidades identificadas.**

**Una de las más promisorias estrategias es la integración oportuna de alianzas, basadas en la cooperación y el largo plazo con empresas extranjeras.**

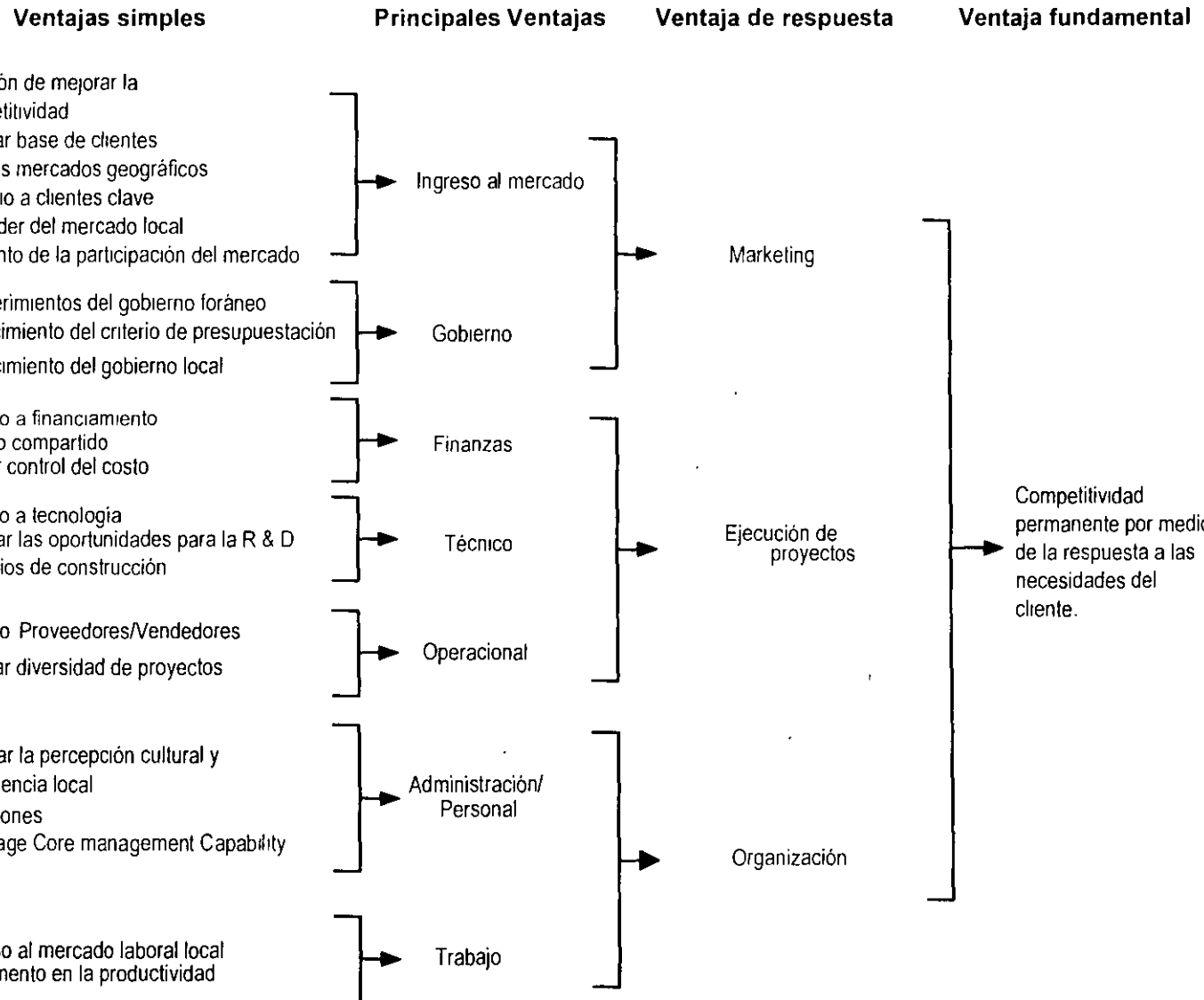
**¿Qué tipos de alianzas están utilizando las empresas exitosas en el mercado global?**

**¿Cuál debe de ser el modelo probable de alianza que incorpore los factores de éxito observados?**



# DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

## Ventajas de las alianzas





***X. Propuestas***

**La empresa mexicana requiere mayor énfasis en su enfoque global para lograr competitividad y crecimiento.**

**La mejor forma de lograr el desarrollo de la industria es siendo competitiva en la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos, bajo estándares internacionales.**

- **Compartir la visión de futuro de los clientes.**
- **Llevar a cabo funciones que anteriormente eran realizadas por los recursos internos de los clientes.**
- **Entender los productos de los clientes, sus procesos y sus mercados.**
- **Responder con mayor rapidez a las oportunidades que surgan.**



## DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

---

### *X. Propuestas*

Utilizar continuamente esquemas de contratación que proporcionen niveles competitivos de tiempo, calidad y costo.

Desarrollar estrategias y tecnologías que respondan a las necesidades actuales y futuras de los clientes permitiendo que ambos, clientes privados y constructores sean competitivos en el mercado internacional.

Crear valor: monitorear oportunidades e influencias, optimizar recursos disponibles, desarrollar recursos humanos, promover la innovación, aplicar tecnología, mejorar continuamente los procesos, establecer retos, involucrar a todo el personal y fomentar el trabajo en equipo.



## DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

---

### *X. Propuestas*

**Para mejorar la competitividad del sector de la construcción: cuatro objetivos clave: desarrollar una política de calidad coherente para el sector, mejorar el ambiente regulatorio y el ámbito general del mercado, alentar un crecimiento sustancial y sostenido tanto en el nivel y calidad de la educación y de capacitación para todo el sector y reorientar y reforzar la investigación y el desarrollo frente a las necesidades.**



## DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

### Acciones a tomar para atender las necesidades futuras del cliente

Area de resultado	Mercado	Organización	Ejecución de proyectos
Soluciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conjuntar el conocimiento</li> <li>Observar al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover transparencia</li> <li>integración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visión integral</li> </ul>
Liderazgo visionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anticipar oportunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proveer la continua capacitación/desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar nuevos enfoques</li> </ul>
Redefinición de objetivos del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer servicio personalizado</li> <li>Desarrollar estrategias globales</li> <li>Ofrecer nuevos servicios (finanzas, inmobiliarios)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor flexibilidad</li> <li>Desarrollar socios locales</li> <li>Desarrollar habilidades superficiales y profundas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecers soluciones a la medida</li> <li>Promover la estandarización global</li> <li>Usar nuevos enfoques (BOT, BOO, Equity)</li> </ul>
Aceptación social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover sensibilidad ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfocarse a entender los aspectos ambientales del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover la reusabilidad y reciclabilidad</li> </ul>
"La comunidad le permite al cliente operar"	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar consejos y lineamientos para la aceptación social</li> <li>Establecer contratos con agencias locales</li> <li>Dar asistencia con documentos (permisos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener acceso a la última tecnología ambiental</li> <li>Dar asesoría en la normatividad aplicable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar procesos constructivos sin emisiones / desperdicio</li> <li>Desarrollar procesos constructivos seguros</li> <li>De acuerdo a los estándares locales</li> </ul>

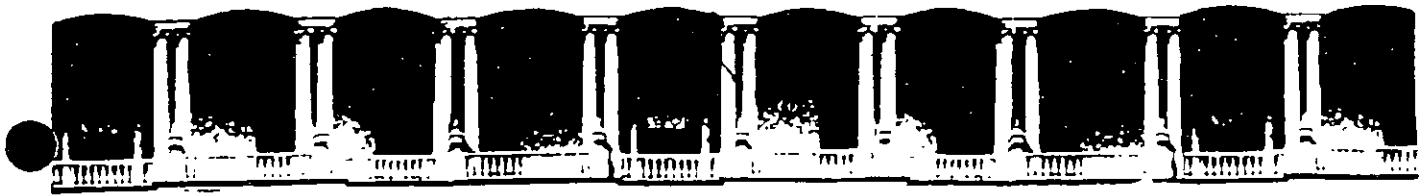




## DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

### Acciones a tomar para atender las necesidades futuras del cliente

Area de resultado	Mercado	Organización	Ejecución de proyectos
<p><b>Costo Efectivo</b></p> <p><b>Caras del cliente</b> Firme competencia</p>	<p>Dar un constante imagen de calidad</p> <p>Dar valor y servicio</p> <p>Desarrollar contratos incentivos</p>	<p>Promover TQM Cumplimiento/ Certificación</p> <p>Promover valor agregado enfoque/capacitación</p> <p>Recompensar la creatividad benéfica para el cliente</p> <p>Compartir experiencias en las etapas tempranas del proyecto</p>	<p>Ejecutar proyectos empleando sistemas estándar</p> <p>Proponer innovaciones (Modularize)</p> <p>Cortos ciclos de proyecto</p> <p>Hacer efectiva primera vez / sin cambios</p>
<p><b>Innovación</b></p> <p>Los productos del cliente deben ser mejorados continuamente</p>	<p>Acceso preciso a "lo mejor"</p> <p>Contribuir con la tecnología del cliente</p> <p>Mantener y desarrollar</p>	<p>Adquirir tecnología de vanguardia</p> <p>Promover el enfoque "lo mejor del trabajo"</p> <p>Participar en tópicos académicos de R&amp;D</p>	<p>Aplicar el conocimiento de nueva tecnología</p> <p>Contribuir con la mejora de procesos del cliente</p> <p>Adquirir / poner en práctica la nueva tecnología de construcción</p>
<p><b>Organización efectiva</b></p> <p>El cliente redefine la forma de operar e intercambio de responsabilidades</p>	<p>Responder rápidamente a oportunidades</p> <p>Ofrecer un rango de servicios</p> <p>Hacer la tecnología de información compatible con el cliente</p> <p>Desarrollar alianzas para dar asesoría local</p> <p>Usar el benchmarking para la mejora interna</p>	<p>Dar la mejor organización para el trabajo</p> <p>Desarrollar múltiples destrezas</p> <p>Desarrollar una flexible base de datos</p> <p>Promover las organizaciones integrales</p> <p>Aplicar la mejora continua</p>	<p>Diseñar y construir instalaciones que sean fácilmente reconvertidas</p> <p>Ofrecer instalaciones flexibles</p> <p>Utilizar un modelo de proyecto computarizado</p> <p>Ser sensitivos a las diferencias culturales y demandas</p> <p>Ofrecer</p>



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.  
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**


**TEMA**



**CONTRATOS A PRECIO ALZADO**

**LIC. NORMA ANGELICA OLMEDO DÍAZ**  
**Palacio de Minería**  
**1 y 2 de Junio 2001**

LIDERAZGO EFECTIVO



---

---

---

---

---

---

---

---

TEMA 1: EL ARTE DE QUE LAS COSAS SUCEDAN



- Para un puesto de dirección es necesario tener autoridad y poder
- Pero el desarrollo de una función no da como resultado el ejercicio del liderazgo.

La persona que ostenta un liderazgo posee autoridad y poder. Lo ideal sería que se conjuntará la dirección del personal con el ejercicio del liderazgo

---

---

---

---

---

---

---

---

**¿QUÉ ES AUTORIDAD?**

Fayol, la define como "El derecho a dar órdenes y esperar obediencia", la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad.

Las organizaciones laborales van a estar representada por niveles de mando con grados diferentes de autoridad y responsabilidad

- La autoridad proporciona poder, así, tener autoridad es tener poder.

---

---

---

---

---

---

---

---

## ¿QUÉ ES PODER?

"Tener poder no siempre significa autoridad. Existe poder que no es legítimo"

"El poder puede ser legítimo (aceptado)."

El poder **INFLUYE EN LA CONDUCTA DE OTROS.**

La característica de todo líder, es que ejerciten su poder para legitimarse

El liderazgo es un ejercicio de influencia que utiliza poder

Las organizaciones requieren líderes de cambio que utilicen su experiencia, habilidades y conocimientos para alcanzar de manera efectiva su misión y visión

---

---

---

---

---

---

---

---

## EXPECTATIVAS DE LOS SEGUIDORES



20 mil encuestas aplicaron Kouzes y Posner

### HONESTIDAD

Congruencia entre lo que se dice y se hace

### ANTICIPACION

Sentido de dirección y preocupación por el futuro de la organización

---

---

---

---

---

---

---

---

### INSPIRACION

Entusiasmo, energía y positivismo por el futuro y que contagia a seguidores

### COMPETENCIA

Conocimiento del negocio, habilidades específicas y habilitamiento a los demás para que actúen.



---

---

---

---


---

---

---

---

## LIDERAZGO TRANSFORMADOR



El líder transformador se mueve hacia la misión y visión

Hay jefes que se mueven sólo hacia el cumplimiento de tareas y funciones

La misión y visión sin acción son sólo sueños.

La acción sin visión y misión, carecen de sentido

---

---

---

---

---

---

---

---

## Características del líder transformador

<p>Gestión por objetivos, los colaboradores tienen claro lo deseado de ellos</p> <p>Gestión por directrices, otorgan a sus colaboradores un sentido de propósito</p> <p>Animan, inspiran y motivan a sus seguidores para dar lo mejor de sí mismos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ofrecen atención personalizada a sus miembros</li> <li>· Desarrollan el poder del carisma y constituyen un modelo que sus colaboradores aspiran imitar</li> <li>· Generan respeto y confianza</li> <li>· Estimulan las ideas</li> </ul>
--	--

---

---

---

---

---

---

---

---

## LIDERAZGO EFECTIVO

Un líder es una persona comprometida en crear un mundo al que las personas quieren pertenecer.

- **Metaliderazgo** vincula a los individuos con el entorno a través de su visión
- **Macroliderazgo** construye caminos y una cultura para alcanzar un propósito
- **Microliderazgo** centra su atención en la elección de su estilo para generar una atmósfera de trabajo efectivo y conseguir que las cosas se hagan mediante el ajuste del estilo de las tareas y las relaciones

---

---

---

---

---

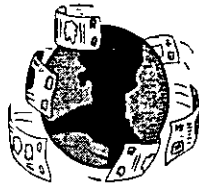
---

---

---

**NO IMPORTA CUAN BUENO SEAS...SIEMPRE HAY QUE SER MEJORES**

Somos buenos pero hay que considerar que tal vez nuestra organizacion requiera mirar hacia los cambios que estan ocurriendo afuera



---

---

---

---

---

---

---

---

**Las características que las empresas requieren hoy en día:**

1. Rapidez, oportunidad, y habilidad para enfrentar los cambios
2. Manejo de la información e innovación tecnológica
3. Manejo de datos de forma rápida y oportuna
4. Capacidad de respuesta y el manejo del tiempo
5. Las instituciones se reestructuran y actuan en forma de red.
6. Que cada empleado se convierte en una unidad de negocios (hace, piensa, se desarrolla y genera resultados)
7. Hoy en día el usuario es quien impone las condiciones

---

---

---

---

---

---

---

---

**Bennis dice que, en la medida en que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad a tales cambios resulta cada vez más importante .**

La capacidad de percibir y entender los cambios y sus reflejos sobre el hombre y la institución, de adaptarse a las exigencias de los hechos nuevos y si fuera posible anticiparse a la llegada de los cambios y a los nuevos hechos, pasa a ser una condicion vital

---

---

---

---

---

---

---

---

**ACCIONES DEL SIGLO XXI**

- Tecnología
- Información
- Innovación
- Potenciar el uso del cerebro
- Trabajo en equipo
- Creatividad
- Calidad

---

---

---

---

---


---

---

---

**KILTY Y GOLDSMETH, LA TERCERA OLA**

1er OLA CAMPO



2a OLA MAQUINAS Y LA INDUSTRIALIZACIÓN

3a OLA CONOCIMIENTO TECNOLOGIA VALORES COMUNICACION LIDERAZGO

---

---

---

---

---

---

---

---

**NIVELES DE CAMBIO DEL LIDER**

Quien soy-Identidad	· Papel y mision personal
Mi sistema de creencias-valores y principios	· Mi vision y propositos en la organizacion
Mis capacidades-estados, estrategias	· Percepcion de mi persona y direccion
Qué hago-comportamientos espeaficos	· Mis acciones y mis reacciones
Mi entorno-contexto externo	· En el medio en el que estoy mis restrcciones y oportunidades

---

---

---

---

---

---

---

---

## SI NO CAMBIAMOS NOS EXTINGUIMOS

- ¿No tener queso es el principio o fin?
- Los éxitos del pasado no te asegura el éxito del futuro.
- Huele el queso cuando se este poniendo viejo, porque es momento de cambiarlo.
- Cuando dejas atrás el miedo, te sientes libre.
- Una de las cualidades más significativas del líder es la manera como responde al fracaso

---

---

---

---

---

---

---

---

Los cambios dan miedo y te hacen sentir inseguro porque no pusiste atención a lo que estaba ocurriendo y no te preparaste para ello.

Si algo esta mal en nosotros ¿no será por qué no estamos haciendo lo correcto?

- Cuando más importante es el queso para ti más deseas aferrarte a el
- ¿Qué harías si no tuvieras miedo?
- Cuando cambias lo que tu crees, tu cambias lo que tu eres
- El cambio esta ocurriendo...ellos siguen moviendo el queso

*IDEAS TOMADAS DE LA OBRA QUIEN SE ROBO MI QUESO.*

---

---

---

---

---

---

---

---

## DE LA MISIÓN Y VISIÓN A LA ACCIÓN

**El líder** proporciona inspiración y motivación para que se manifieste la visión y misión

VISIÓN/MISIÓN

- El líder** genera y define los valores, la cultura, tareas y relaciones específicas

ACCIÓN

---

---

---

---

---


---

---

---



Los líderes son mejores cuando las personas apenas saben que existen, no tan buenos cuando son aclamados, peores cuando los desprecian... Pero de un buen líder, que habla poco, cuando el trabajo esta hecho y el objetivo satisfecho, su personal dirá "hicimos esto por nosotros mismos"



De Lao Tse (antiguo filosofo chino)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### El sentido de dirección

- Es la visión del entorno externo, la intención estratégica de la organización.
- El sentido de dirección se declara en una misión

Muchas organizaciones que visitamos tienen a la vista su misión, pero observen como se trata al personal, a los clientes y a todo el que se para ahí... la misión no guarda relación con lo que sucede en la realidad, ni con los valores que se pregonan por escrito.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### UNA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN DEBERÁ SER

- Comprensible
- Alcanzable
- Retadora
- Vivible

La misión deberá proporcionar dinámica para generar:

**un sentido de pertenencia e identidad**

... esto creará un clima en el que las personas se sientan valoradas por sí mismas

---

---

---

---

---

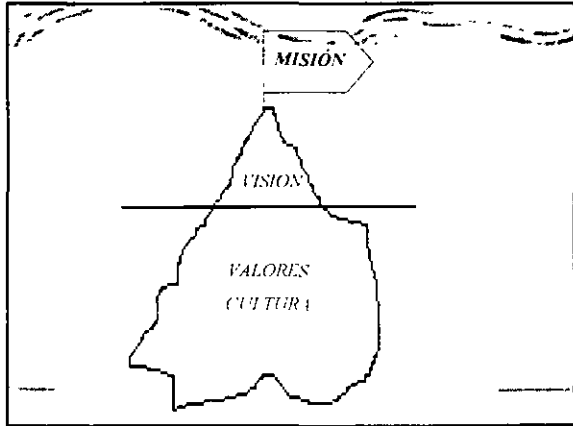
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

**LA CULTURA CORPORATIVA**

...promueve activamente la organización como el patrón de creencias que conoce, comprende y comparte la mayoría del personal de la misma

La cultura corporativa es la piedra angular que mantiene unida a la organización en la medida en que sus miembros comparten valores, creencias y expectativas

---

---

---

---

---

---

---

---

**FORTALEZAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO**

**EL LÍDER CARISMÁTICO:**

La **habilidad** para fascinar y motivar es indispensable para un líder...Edison, Picasso, Einstein, Hitler, La madre Teresa de Calcuta, Fox...poseían carisma.

**Carisma:** fuego interior, magnetismo, contagiante, fascinante, entusiasmo, credibilidad y habilidad para comunicar algo...tal vez esto y algo más hacen que la gente corra hacia los líderes

---

---

---

---

---

---

---

---

## Enfoques del liderazgo

<p>Tradicional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Controla</li> <li>· Supervisa</li> <li>· Hace cumplir, reglas, políticas, etc.</li> <li>· La motivación es una función</li> </ul>	<p>El enfoque de equipo requiere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Un guía</li> <li>· Permisi3n</li> <li>· Crear un clima para que las personas satisfagan sus propios niveles de motivaci3n y toma de decisiones</li> </ul>
--	--

---

---

---

---


---

---

---

---

Belbin de la Universidad de Henley reconoce que es mucho m1s sencillo pronosticar los equipos que fracasar1n que los que seguramente tendr1n 3xito... El equipo que m1s propenso al desastre es el que se compone de manera exclusiva de personas muy inteligentes




---

---

---

---

---

---

---

---

## Modelo de Tuckmans

<p><b>Los equipos atraviesan por 4 etapas de desarrollo:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formaci3n</li> <li>2. Tormenta</li> <li>3. Normar</li> <li>4. Realizar</li> </ol> <p>Quiz1 la etapa m1s difcil sea realizar y continuar con un proceso de mejora.</p>	<p><b>Realizar implica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Alta flexibilidad</li> <li>· Compromiso con las metas del equipo</li> <li>· Enfoque para resolver problemas</li> <li>· Los conflictos son positivos y constructivos</li> <li>· Hay consenso</li> <li>· Se da el liderazgo participativo</li> <li>· Se alcanza la sinergia</li> </ul>
--	---

---

---

---

---


---

---

---

---

### El trabajo de líder en el equipo



Los líderes no dominan, ni el equipo difiere de ellos...en la medida que uno observa la actividad, es claro que el liderazgo varía de vez en vez, dependiendo de las circunstancias

---

---

---

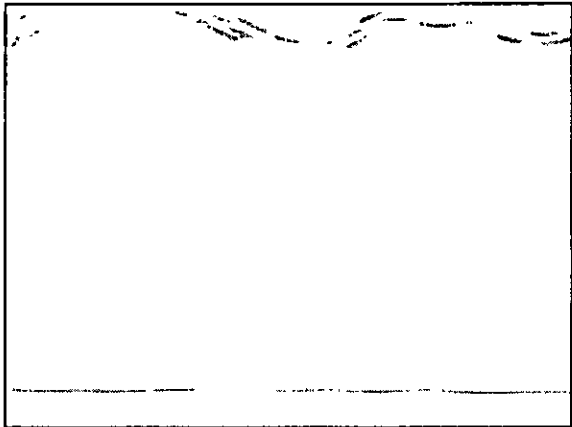
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---


---

---

---

### CRITERIOS A CONSIDERAR PARA LA FORMACION DE UN EQUIPO

Contar con personal calificado



Adaptar al personal a la cultura organizacional (hábitos, valores, misión, visión)

Considerar el potencial individual para agregar valor, crecer y desarrollarse en la organización

---

---

---

---

---

---

---

---

**NUNCA LE HAGA SOMBRA A LA GENTE**

No permita que sus deseos de impresionarlos lo induzcan a hacer ostentación de sus talentos y de su capacidad, ya que ello podrá generar un efecto opuesto al deseo, es decir, inspirar temor o inseguridad

**BUSQUE LLAMAR LA ATENCIÓN A CUALQUIER PRECIO**

Todo es juzgado por su apariencia, lo que no se ve no cuenta. Nunca acepte perderse en el anonimato de la multitud o ser sepultado por el olvido. Ponga toda su fuerza en destacarse. Conviértase en un imán que concentre la atención de los demás, mostrándose más grande.

---

---

---

---

---

---

---

---

**GAÑE A TRAVÉS DE SUS ACCIONES, NUNCA POR MEDIO DE ARGUMENTOS**

Es mucho más eficaz, lograr la coincidencia de otros con usted a través de sus acciones, sin decir palabra alguna. No explique, demuestre

**SEPA CON QUIEN ESTA TRATANDO: NO OFENDA A LA PERSONA EQUIVOCADA.**

En el mundo hay muchas clases de personas diferentes, y usted no puede suponer que todos reaccionarán de la misma manera frente a sus estrategias. Hay ciertas personas que, si usted las manipula o engaña, pasarán el resto de su vida procurando vengarse

---

---

---

---

---

---

---

---

**SEA AUDAZ AL ENTRAR EN ACCION**

Si se siente inseguro frente a determinado curso de acción, no lo intente. Sus dudas y titubeos se transmitirán a la ejecución del plan. La timidez es sumamente peligrosa, lo mejor es encarar toda acción con audacia. Cualquier error que usted cometa por ser audaz se corregirá con facilidad mediante más audacia. Todo mundo admira al audaz, nadie honra al que titubea.

**HAGA QUE SUS LOGROS PAREZCAN NO REQUERIR ESFUERZOS**

Su accionar deberá parecer natural y de fácil ejecución. Cuando actúe, haga lo como si la tarea que tiene entre manos fuese algo de lo más sencillo, como si pudiese hacer todavía mucho más

---

---

---

---

---

---

---

---

**TRABAJE SOBRE EL CORAZÓN Y LA MENTE DE LOS DEMÁS.**

La coerción provoca una reacción que, con el tiempo, puede actuar sobre usted. Es necesario lograr, mediante maniobras de seducción, que los demás se muevan en la dirección que usted desea. Si usted ignora el corazón y la mente de los demás, terminaran odiándolo.

Al adoptar una forma definida y tener un plan claro para todo el mundo, usted se convertirá en el blanco de ataques diversos, manténgase flexible, adaptable y en movimiento. Acepte el hecho de que nada es absoluto y de que no existen las leyes fijas.

---

---

---

---

---

---

---

---

**SU FORMA DE ACTUAR DETERMINARÁ CÓMO LO TRATARÁN LOS DEMÁS**

Una presencia vulgar o común hará que le pierdan el respeto. Al adoptar una actitud de presencia, mostrando confianza en su propio poder, logrará que lo consideren destinado a llevar una corona real sobre la cabeza.

**SI USTED HACE OSTENTACIÓN DE IR CONTRA LA CORRIENTE, ALARDEANDO ACERCA DE SUS IDEAS POCO CONVENCIONALES Y SUS ACTITUDES HETERODOXAS**

La gente pensará que usted sólo desea llamar la atención y que desprecia a los demás. Es mucho más seguro confundirse con la masa y adoptar un cierto aire "común".

---

---

---

---

---

---

---

---

## El liderazgo y sintonía

Capacidad de compartir nuestro modelo con  
el mundo



OBJETIVO AUMENTAR LA CALIDAD DEL  
RENDIMIENTO CON LOS SEGUIDORES

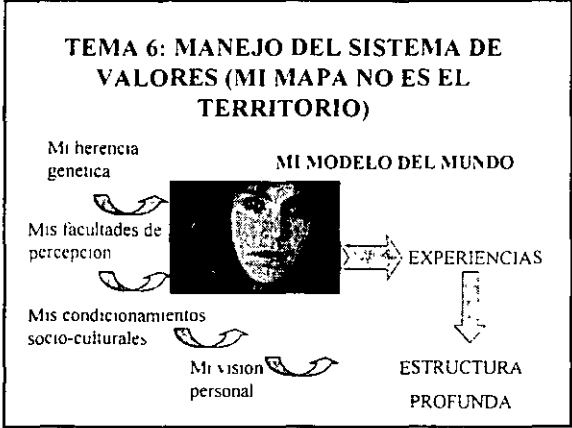
IMITAR SUS PATRONES DE LENGUAJE

IDENTIFICAR PALABRAS CLAVE

REFLEJAR LA COMUNICACION NO VERBAL DE LOS DEMAS  
(SOY UNO DE LOS SUYOS)

Elaboró Lic. Norma A. Ulmendi Díaz

Elaboró Lic. Norma A. Ulmendi Díaz



---

---

---

---

---

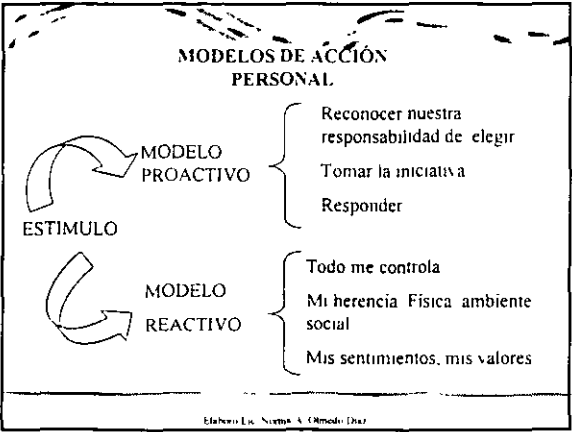
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Haberero Leticia, Sampa A. O'Modhú Dora



## LOS MAPAS CON LOS CUALES VEMOS AL MUNDO NO SON EL TERRITORIO

...son una realidad subjetiva...es un intento de describir el terreno en el que nos movemos.

La realidad objetiva está compuesta por principios los cuales forman parte de la condición, conciencia y moral humanas

"Los principios son verdades profundas de aplicación universal", "se internalizan como hábitos"

Elaboró Lic. Norma A. Gómez Díaz

---

---

---

---

---

---

---

---

## LOS PRINCIPIOS UNIVERSALES

- Rectitud
- Integridad
- Honestidad
- Dignidad humana
- Servicio o contribución
- Potencial
- Crecimiento
- Paciencia
- Educación
- Estímulo



Elaboró Lic. Norma A. Gómez Díaz

---

---

---

---

---

---

---

---

## LOS PRINCIPIOS SON EL TERRITORIO

Los principios no son valores...los valores son mapas personales  
Mientras nuestros mapas concuerden con los principios aumentará más nuestra efectividad personal e interpersonal, más aún que cambiar nuestras actitudes y conductas

Elaboró Lic. Norma A. Gómez Díaz

---

---

---

---

---


---

---

---

## TEMA 7: EL ARTÉ DE LA METACOMUNICACIÓN

**PATRONES DEL LENGUAJE DEL METAMODELO**



Nuestras mentes tienen un límite en la cantidad de información de la que podemos ser conscientes un, creamos patrones habituales, secuencias de conductas que se repiten de manera previsible

Las palabras que utilizamos habitualmente son las que forman los patrones

Esto nos permite hacer la mayor parte de lo que tenemos que hacer sin "pensar"

Eliodoro Lázaro, Norma A. Olmedo-Díaz

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## EL METAMODELO PARA EL LENGUAJE

El modelo se compone de un conjunto de técnicas destinadas a poner en evidencia la acción limitadora de los universales de modelaje al nivel del lenguaje verbal.

El lenguaje verbal, constituye una de las principales herramientas de comunicación de la experiencia y refleja las zonas de sombra que existen en nuestro modo de representar la realidad.

Eliodoro Lázaro, Norma A. Olmedo-Díaz

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### EL METAMODELO: Conjunto de técnicas para poner en evidencia el modelado de la experiencia

ESTRUCTURA SUPERFICIAL

ESTRUCTURA PROFUNDA



→

Generalización

Omisión

Distorsión

**MODELADO DE LA EXPERIENCIA**

Eliodoro Lázaro, Norma A. Olmedo-Díaz

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ESTRUCTURA LINGUISTICA**

- 1. Estructura superficial**  
(palabras que se dicen en realidad)
- 2. Estructura profunda**  
(descripción detallada de la experiencia)
- 3. Estructura de referencia**  
(experiencia sensorial real)

Elabora Lic. Norma A. Olmedo-Díaz

---

---

---

---


---

---

---

---

**PROCESOS DE OMISION**



Generalizamos a partir de un ejemplo concreto, como si este representara todas las posibilidades

Suprimimos o ignoramos hechos.

Distorsionamos. Otorgamos a las palabras un significado diferente a la intención

Elabora Lic. Norma A. Olmedo-Díaz

---

---

---

---

---

---

---

---

**ESTRUCTURA LINGUISTICA**

**La estructura profunda proporciona los detalles de lo que sucedió:**

*Quién, Cuándo, Dónde, Cómo...*

**Dentro de la estructura profunda se encuentra la estructura de referencia (experiencia real)**

Elabora Lic. Norma A. Olmedo-Díaz

---

---

---

---

---

---

---

---

**TÉCNICAS PARA TRATAR LOS PROCESOS DE OMISION**

	EJEMPLOS	PREGUNTAS	EFECTO BUSCADO
Omision simple	No estoy de acuerdo	¿Con quien? ¿Con qué?	Encontrar los complementos del verbo
Omision referencia	No tiene importancia	¿Qué?	Encontrar la identidad, el sujeto o el objeto
Verbo no específico	Ha ganado	¿De que manera?	Precisar el sentido del verbo

Elabore Lic. Norma A. Olmedo Diaz

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**TÉCNICAS PARA TRATAR LOS PROCESOS DE GENERALIZACIÓN**

	EJEMPLOS	PREGUNTAS	EFECTO BUSCADO
Cuantificadores Universales	Todos, siempre, nada, nadie	¿Verdaderamente?	Actuar la generalización o proponer un contra ejemplo
Operadores modales	Hace falta No puedo	¿Qué le impide o lo obliga a...? ¿Qué pasaría si...?	Encontrar la causa o el efecto

Elabore Lic. Norma A. Olmedo Diaz

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**TÉCNICAS PARA TRATAR LOS PROCESOS DE DISTORSIÓN**

	EJEMPLOS	PREGUNTAS	EFECTO BUSCADO
Causa-efecto	Me hizo reproches Me detesta	¿Como pruebas los reproches? ¿Que te hace pensar que te detesta?	Cuestionar la causa -efecto Proponer un contra ejemplo
Lectura de pensamiento	Sé lo que opinas	¿Como lo sabes?	Controlar el proceso de lectura de pensamiento

Elabore Lic. Norma A. Olmedo Diaz

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**KNOW HOW**

PREGUNTA BASICA	EJEMPLOS	TIEMPO	PROPOSITO
¿Que?	«Que paso?» «Que viste?» «Que hora era?» «Quien estaba ahí?»	<b>Pasado</b> Mirar hacia atras	Cerrar la atencion de manera objetiva en los sucesos y separar los hechos de las conjeturas
¿Entonces que?	«Entonces que significa todo esto?» «Entonces que podemos concluir con todo esto?» «Entonces que podemos aprender de lo que paso?»	<b>Presente</b> Mirar el punto, alrededor y debajo	Entender la secuencia de la forma en que sucedieron las cosas y establecer la relacion entre las causas y los efectos
¿Ahora que?	«Que podemos hacer para mejorar las cosas en el futuro?» «Que podemos hacer para prevenir que esto vuelva a suceder?»	<b>Futuro</b> Mirar hacia adelante	Generar ideas y decidir los cambios que se deben realizar en el futuro

Habero Lic. Norma A. Omedo Diaz

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**TEMA 8: PENSAMIENTOS DISFUNCIONALES**

LO QUE SOMOS SE TRANSMITE CON NUESTROS ACTOS

Según William George Jordan.

- "En las manos de todo individuo está depositado un maravilloso poder para el bien o para el mal, la silenciosa, inconsciente, invisible influencia de su vida. Ésta es simplemente la emanación constante de lo que el hombre es en realidad, no de lo que finge ser"

Habero Lic. Norma A. Omedo Diaz

---

---

---

---

---

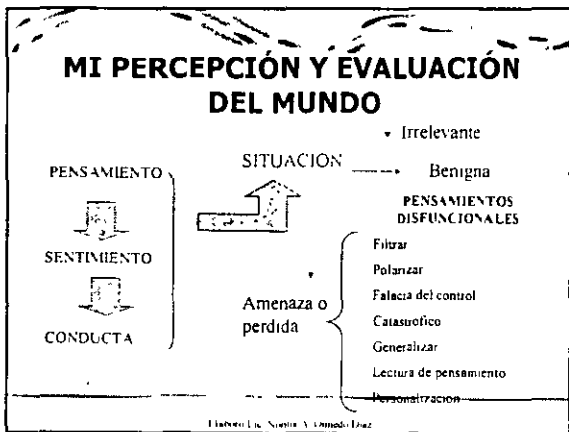
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## UN NUEVO NIVEL DE PENSAMIENTO

...Un cambio de adentro hacia fuera...empezar por la persona...esto es un proceso de renovación

Muchas personas con reconocimiento social de sus talentos carecen de un carácter que les ayude a sus relaciones humanas...**esto se refleja al comunicarnos.** Como dijo Emerson: "Me gritas tan fuerte en los oídos que no puedo oír lo que me dices"



Elaboró Lic. Norma A. Ornela Díaz

---

---

---

---

---

---

---

---

## TEMA 9: SEIS MANERAS DE PENSAR

Pensar no es una excusa para no hacer, sino un modo de hacer las cosas mejor.

El pensamiento automático sirve para encarar rutinas; el pensamiento deliberado para hacer las cosas mejor, no sólo para encararlas y resolverlas al paso.

Las emociones son parte esencial de nuestra capacidad de pensar y no sólo algo extra que nos confunde el pensamiento.

Elaboró Lic. Norma A. Ornela Díaz

---

---

---

---

---

---

---

---

## El propósito de pensar con colores

1. **La representación de un papel definido.** La principal restricción del pensamiento son las defensas del ego, responsables de la mayoría de los errores prácticos del pensar
2. **Dirigir la atención.** Si se pretende que nuestro pensamiento no sólo sea reactivo, debemos hallar un modo de dirigir la atención a un aspecto después de otro



Elaboró Lic. Norma A. Ornela Díaz

---

---

---

---

---

---


---

---

3. **La conveniencia.** Pensar de colores ofrece un modo conveniente de pedir a alguien (incluso a uno mismo) que cambie de modo

4. **El control cerebral.** Manejo de los cerebros: límbico, mamífero o córtex y reptil

5. **Las reglas del juego.** Uno de los medios más eficaces para enseñar a los niños es el aprendizaje de las reglas del juego, por eso les gustan tanto las computadoras. Pensar en colores en pensar en reglas para el "juego" de pensar



Elisavet Lic. Norma A. Olmedo-Díaz

---

---

---

---

---

---

---

---

### Seis colores para pensar

El color facilita la asociación y el aprendizaje

1. **Blanco:** El blanco es neutro y objetivo. se ocupa de hechos y cifras

2. **Rojo:** El rojo sugiere ira, (ver rojo), furia y emociones. rojo da el punto de vista emocional

3. **Negro:** El negro es triste y negativo. El negro cubre los aspectos negativos ...¿por que algo no se puede hacer?

Elisavet Lic. Norma A. Olmedo-Díaz

---

---

---

---

---

---

---

---

4. **Amarillo:** El amarillo es alegre y positivo. El sombrero amarillo es optimista y cubre la esperanza y el pensamiento positivo

5. **Verde:** El verde es césped, vegetación y crecimiento fértil, abundante. verde indica creatividad e ideas nuevas

6. **Sombrero Azul:** El azul es frío, y es también el color del cielo, que está por encima de todo. El azul se ocupa del control y la organización del proceso del pensamiento. También del uso de los otros colores

Elisavet Lic. Norma A. Olmedo-Díaz

---

---

---

---

---

---

---

---

**Propósitos de pensar en colores**

A) **Simplificar el pensamiento**, permitiendo que el pensador trate una cosa después de otra. En vez de hacerse cargo al mismo tiempo de las emociones, la lógica, la información, la esperanza y la creatividad, el pensador puede encararlas por separado

B) **Permitir una variación en el pensamiento**, a una persona continuamente negativa, se le puede pedir que se quite el color negro y que se ponga el amarillo. Los seis colores tienen un lenguaje, que sin ser ofensivo, es preciso. Lo más importante es que no se amenace la personalidad o el ego.

Elaboró Lic. Norma A. Olmedo Díaz

---

---

---

---

---

---

---

---

¿Cómo calificarías tu habilidad para pensar del 1 al 10?

¿Se puede mejorar la forma de pensar?

¿Se han desarrollado habilidades para pensar?

**SER INTELIGENTE NO ES IGUAL A PENSAR**

Pensar es una habilidad operativa

Elaboró Lic. Norma A. Olmedo Díaz

---

---

---

---

---

---

---

---

Los colores refuerzan la intención de pensar, implica tener la razón, ni ser poderoso para resolver todos los ingeniosos problemas.

Intención de pensar ...querer conscientemente serlo

**"LOS COLORES SON ESTRUCTURAS TANGIBLES"...ayudan al desempeño tangible**

Elaboró Lic. Norma A. Olmedo Díaz

---

---

---

---

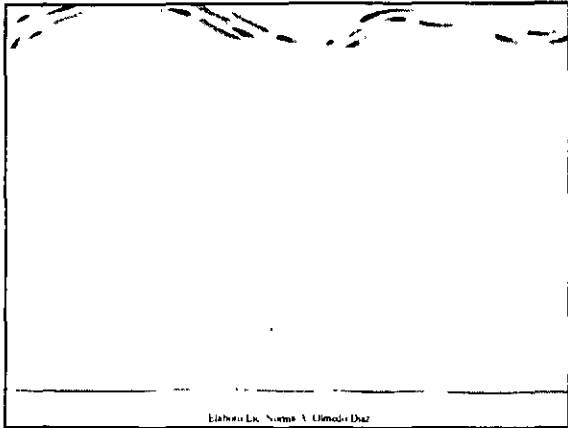
---

---

---

---





Elaboró Lic. Norma A. Olmedo Díaz

---

---

---

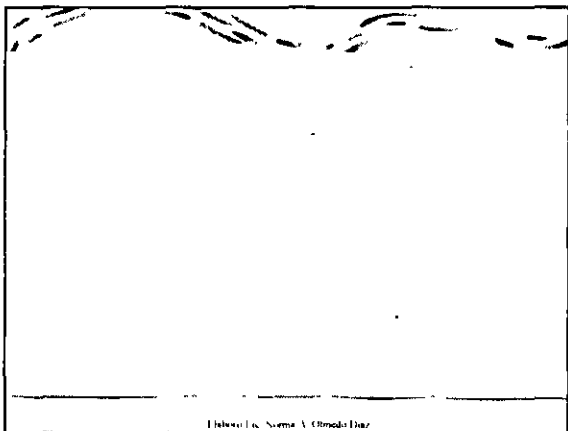
---

---

---

---

---



Elaboró Lic. Norma A. Olmedo Díaz

---

---

---

---





---

---

---

---

**APROXIMACION**

	<p>La distancia íntima (menos 40 cm.)</p>		<p>La distancia social (alrededor de 2.50 m)</p>
	<p>La distancia personal (alrededor de 80 cm.)</p>		<p>La distancia pública (a partir de 7 metros)</p>

Elaboró Lic. Norma A. Olmedo Díaz

---

---

---

---

---

---

---

---

## IDENTIFIQUE LA BURBUJA DE SU INTERLOCUTOR

De todas las distancias para las que estamos programados (según nuestra características innatas y adquiridas), la distancia personal (burbuja) es la que se considera más importante.

Elisavet Lac, Norma A. Olmedo Diaz

---

---

---

---

---

---

---

---

## LA BURBUJA DE LA COMODIDAD

La burbuja de la comodidad corresponde a la distancia proxémica personal y a la que se considera aceptable en los planos: visual, auditivo y cinestésico

Elisavet Lac, Norma A. Olmedo Diaz

---

---

---

---

---

---

---

---

## LAS CLAVES DE ACCESO

### VISUAL:

Respiración rápida y superficial, mirada furtiva, timbre de voz más alto y movimientos más rápidos

### AUDITIVO:

Respiración diafragmática, entrecejo fruncido, voz y movimientos fluctuantes

### CINESTÉSICA:

Respiración abdominal profunda, voz profunda y movimientos más lentos

Elisavet Lac, Norma A. Olmedo Diaz

---

---

---

---

---

---

---

---

### EL PLANO CINESTESICO

En el plano cinestésico es donde se advierten las mayores diferencias de persona a persona.

Algunas personas necesitan tocar el hombro o el brazo del interlocutor, otras temen el contacto, el cual asocian con manipulación (acción de tocar con las manos)

Elisavet Lic. Norma A. Olmedo Diaz

---

---

---

---

---

---

---

---

### DIFERENCIA ENTRE CONOCIMIENTO E INFORMACION

A diferencia de la información, el conocimiento:

- Se crea en la mente de los individuos
- Se extrae de la experiencia individual
- Separa lo significativo de lo irrelevante

Elisavet Lic. Norma A. Olmedo Diaz

---

---

---

---

---

---

---

---

### LOS PUNTOS CLAVE DEL LENGUAJE

Hay que **Los cinco puntos claves**

Todo

Mejor

¿Si no?

¿Quienes Precisamente?

¿Cómo precisamente

¿Mejor que qué?

¿Todo?

Elisavet Lic. Norma A. Olmedo Diaz

---

---

---

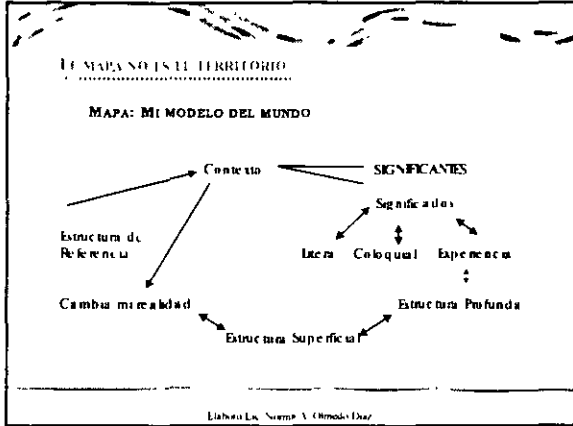
---

---

---

---

---




---



---



---



---



---



---



---

**ESQUEMA JURIDICO DE  
OBRA PUBLICA  
FINANCIADA PARA LA  
INSTRUMENTACION DE  
PROYECTOS DE  
INVERSION**

## **DESCRIPCION GENERAL DEL ESQUEMA JURIDICO :**

Se formaliza mediante Contrato de Obra Pública Financiada a Precio Alzado bajo la modalidad de Proyecto Integral .

Se adjudica el contrato de obra al licitante con propuesta solvente y precio alzado más bajo para la construcción de líneas de transmisión o subestaciones, principalmente.

El licitante ganador tendrá que financiar la construcción, incluyendo costos asociados a la ingeniería, el suministro, la construcción, la prueba y la puesta en servicio de las instalaciones y los costos financieros.

La C.F.E. No otorgará anticipos ni pagos por avances de las obras.

El proyecto será concebido como PIDIREGAS, en los términos establecidos en el segundo párrafo del artículo 30 de la Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal y tercer párrafo del artículo 18 de la Ley General de Deuda Pública

## **PRINCIPALES DISPOSICIONES CONTRACTUALES:**

### **Construcción:**

El licitante ganador deberá:

- Asumir el riesgo de construcción.
- Cumplir el programa de ejecución.
- Cumplir el programa de eventos críticos.
- Responsabilizarse por las obras subcontratadas.(que puede ser cualquier parte de las mismas)

### **Especificaciones Técnicas :**

El licitante ganador deberá:

- Responsabilizarse del cumplimiento de las especificaciones técnicas.
- corregir o reparar defectos de las obras que se detecten entre la aceptación provisional y la aceptación definitiva.

### **Estructura de Pagos :**

El precio alzado cotizado por el licitante ganador se pagará en la fecha de aceptación provisional del total de las obras o de cada unidad , línea de transmisión o subestación.

El licitante ganador será responsable de cualquier incremento en el costo de las obras.

### **Contrato de precios unitarios para trabajos adicionales:**

Este contrato de obra pública financiada a precios unitarios se celebra complementariamente al de precio alzado cuando existen trabajos adicionales por razones imprevistas necesarios para concluir el proyecto.

Se incluyen sin limitación como causas, los cambios de ley aplicable o cambios en la trayectoria de cualquier línea de transmisión.

El monto del contrato será hasta del 25% del importe del contrato a precio alzado.

Los precios unitarios aplicables serán determinados con base en el catálogo de valores presentado como parte de la propuesta económica del licitante ganador.

Los trabajos adicionales a que se refiera el contrato a precios unitarios serán pagados conjuntamente con las obras bajo el contrato a precio alzado en la fecha de aceptación provisional correspondiente



## **Recepción y pago de las obras:**

Una vez concluidas las obras :

- C.F.E. las acepta provisionalmente, y se inicia el período de garantía.
- C.F.E. Paga al licitante ganador el precio alzado cotizado.
- C.F.E. asume la absoluta responsabilidad de operar y mantener las instalaciones.

## **Financiamiento :**

La obtención de financiamiento durante el período de construcción es responsabilidad del licitante ganador.

La gestión para la obtención del financiamiento a largo plazo es responsabilidad de C.F.E.

C.F.E. Constituirá un fideicomiso en el cual será beneficiaria única.

C.F.E. instruirá al fideicomiso para que obtenga el financiamiento de largo plazo.

La obligación de pago a los acreedores del fideicomiso, contará con garantía de C.F.E.

C.F.E. contractualmente tiene derecho de delegar al fideicomiso su obligación de pagar el precio del contrato, con los recursos obtenidos por instrucciones de CFE la cual garantizará solidariamente dicho pago.

### **Sitio y Manifestación de Impacto Ambiental:**

C.F.E. proporcionará el sitio para la construcción de las instalaciones y obtendrá los permisos respectivos.

### **Permisos:**

Todos los permisos, a excepción de los expresamente señalados en el contrato para la C.F.E., serán responsabilidad del licitante ganador.

### **Terminación Anticipada:**

- Por caso fortuito o fuerza mayor.
- Por incumplimiento de alguna de las partes.
- Por causas justificadas o motivos de interés general.

CFE asume los riesgos inherentes a la fuerza mayor gubernamental entre los que podemos encontrar la expropiación, el cambio de ley, la falta de autorizaciones gubernamentales, etc.

### **Garantías :**

- Garantía de cumplimiento: Carta de crédito. 10% del monto del contrato
- Garantía de calidad: Fianza 10%/ **carta de crédito / fideicomiso.**

**Moneda :**

El precio del contrato es en dólares estadounidenses  
Será pagado en pesos al tipo de cambio vigente  
según el Diario Oficial de la Federación, o en dólares  
estadounidenses, si se paga fuera de México.

**Penalizaciones:**

CFE tendrá derecho de aplicar penas convencionales  
por lo siguiente:

- Por retraso en alcanzar los eventos críticos,  
incluyendo aceptación provisional.
- Por deficiencias en la operación y capacidad  
garantizada para las instalaciones y ,
- Por rescisión de contrato 10%.

**Legislación y arbitraje :**

- Ley de Obras Públicas y Servicios relacionados  
con las Mismas.

- Las demás leyes federales de México.
- Toda controversia de carácter técnico será resuelta por un perito independiente.
- Cualquier otra disputa, se resolverá por el procedimiento de arbitraje de conformidad con el reglamento de Arbitraje de la Cámara Internacional de Comercio.

#### **REGIMEN FISCAL :**

Será de estricta responsabilidad del licitante su planeación fiscal y el cumplimiento de todas las leyes aplicables en materia fiscal para :

- Su participación en el proceso de licitación.
- Su presentación de propuesta y ,
- Su intervención en el contrato.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos***  
***Gestión Pública / Privada PPP***  
***Partenariado Público Privado***

## **Introducción**

En Gobierno francés, desde el siglo XVI, recurrió a prestatarios privados para encomendarles una actividad económica que procurase un servicio colectivo a los ciudadanos o a la economía.

De esta manera se otorgó la primera concesión en Francia a Adam de Craponne, en 1554, para la realización de un canal.

Los partenariados público-privados entre sectores públicos y privados tuvieron su primer auge real en Francia a principios del siglo XIX, con la aparición de nuevos servicios colectivos para la población, en particular en el campo del agua.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos***  
***Gestión Pública / Privada PPP***  
***Partenariado Público Privado***

Empresas privadas se hicieron cargo del servicio de:

tratamiento y distribución del agua a la población y  
transporte colectivo

como una actividad económica por cuenta y bajo el control de la  
colectividad pública (sociedad)

Desde 1990, el principio del partenariado público-privado ha cobrado  
nuevo interés en el mundo entero.

Muchos factores explican este repunte:

- creciente necesidad por una parte de servicios públicos asociados a una limitación de los impuestos públicos y
- análisis de la distribución de los papeles entre el poder público y los operadores privados.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

De esta manera se estableció un enfoque pragmático que permite la convergencia de intereses:

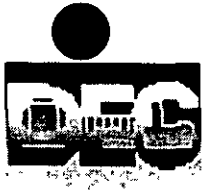
modernizar y mejorar los servicios públicos,  
transferencia de una parte de la carga de los contribuyentes a los usuarios.

Servirse del partenariado público-privado encuentra su legitimidad en los respectivos papeles del poder público y de los operadores privados.

El Público: tiene la responsabilidad de actuar con el fin de proporcionar los servicios esenciales para la población de acuerdo con las necesidades expresadas por la sociedad.

El Privado: por naturaleza realizan los servicios con la mejor relación costo beneficio.





***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

El partenariado público-privado permite conjuntar estos dos papeles.

Pero debe hacerse con discernimiento y el poder público antes de recurrir a este proceso, debe ver cuáles son las ventajas que puede lograr:

los posibles riesgos que conlleva y  
dominar el proceso que permite alcanzar partenariados público-privados exitosos.

El partenariado público-privado se ha convertido en una pieza clave de la gestión pública en el mundo en el inicio del tercer milenio.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

**1.El partenariado público-privado: ¿Cómo encontrar el equilibrio para un mutuo beneficio?**

Partenariado: viene de partner en inglés, persona con la que se baila ó persona con la que se encuentra uno asociado en un juego en contra de otras y finalmente persona, grupo al cual se asocia uno para la resolución de un proyecto.

De gran utilidad para la modernización de los servicios públicos de un país,

Conlleva muchas ventajas para la autoridad pública al igual que para las empresas privadas,

El PPP pudiera parecer la panacea ideal, exento de cualquier riesgo.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos***  
***Gestión Pública / Privada PPP***  
***Partenariado Público Privado***

Cada PPP debe diseñarse y concebirse como una de las soluciones más eficaces para un problema múltiple de realización de una infraestructura o de un servicio público en dificultades financieras, pero su implementación requiere de mucha voluntad e inversiones duraderas de las dos partes.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

**2. Las principales ventajas de recurrir al partenariado público-privado para la autoridad pública.**

**2.1 Un partenariado para asegurar servicios públicos de mejor calidad al menor costo para la sociedad.**

Es fundamental observar desde un principio que recurrir al partenariado público-privado para el suministro de servicios y de infraestructuras públicas es una solución que brinda muchas ventajas, pero que sigue siendo compleja de implementar y de seguir en el tiempo.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

Los partenariados público-privados se realizan entre autoridades públicas, empresas e inversionistas del sector privado, para:

concebir,

planear,

financiar y

operar proyectos de infraestructuras habitualmente proporcionados a través de mecanismos tradicionales como los contratos públicos de contratación de obras.

El PPP no sólo significa recurrir al sector privado para financiar proyectos de inversión con base en ingresos generados por la infraestructura,

sino también recurrir a las competencias y a la experiencia en gestión del sector privado para realizar y operar proyectos públicos de manera más eficiente a lo largo de su vida útil.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos***  
***Gestión Pública / Privada PPP***  
***Partenariado Público Privado***

Por este motivo, el núcleo del PPP abarca más **la noción de prestación de servicios** que simplemente la de financiamiento y de realización de infraestructuras.

## **2.2 Los beneficios financieros y presupuestarios para el Estado**

### **2.2.1. Aligerar las obligaciones presupuestarias**

- El PPP recurre a los fondos privados,
- Es posible desarrollar proyectos con pocos o incluso sin ningún gasto para la autoridad pública (aún si con frecuencia es necesario cierto nivel de subsidio).
- En muchos casos el costo del servicio puede transferirse a los usuarios (peajes carreteros, facturación del agua, etc.) haciendo que paguen un



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

precio cercano a los costos reales, siempre y cuando medie una campaña previa de aceptación, labor que debe efectuar la autoridad pública.

- Ciertos proyectos financieramente rentables permiten incluso crear nuevos recursos para compartir las utilidades entre el operador y la autoridad pública (peajes, impuestos, etc.).

De esa manera es posible desarrollar el proyecto sin agravar el peso de la deuda o el presupuesto nacional. Los recursos públicos quedan disponibles para otros objetivos como la educación o la salud.

La imagen del país, incluso su rating, se ven reforzados, permitiéndole tener un acceso menos costoso a los mercados de capitales y por ende atraer con mayor facilidad las inversiones extranjeras.



**Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos**  
**Gestión Pública / Privada PPP**  
**Partenariado Público Privado**

### **2.2.2. “Value for money”. Dinero que reditúa**

Además de aligerar las obligaciones presupuestarias, el uso de buenos montajes en PPP – con la condición de aplicarlos a proyectos que se presten a este fin – permite optimizar los proyectos y aumentar los beneficios en ciertas inversiones en comparación con un contrato público de construcción.

Estas ventajas se encuentran en los siguientes elementos:

- una mejor integración y sinergia entre las fases de concepción, de construcción y de operación, con la condición de recurrir a una licitación única para las tres fases; - una concepción innovadora, una reingeniería y una gestión eficiente,
- un enfoque que busca minimizar el costo total del proyecto a lo largo de su vida útil. (inversión + conservación + operación),





***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

- una mejor operación del capital y la generación de ingresos anexos, etc.

### **2.2.3. Asignación óptima y transferencia de una parte de los riesgos al sector privado**

Los proyectos en PPP incluyen casi siempre un alto nivel de riesgos,

- por los elevados montos financieros en juego,
- la incertidumbre en los costos de construcción y de operación y
- las incertidumbres en los ingresos.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

Estos riesgos pueden tener diferente origen: retraso en las autorizaciones administrativas y/o entrega de los terrenos, incidente geológico, mala estimación del contexto local, falla de algún proveedor o subcontratista etc.

El riesgo de sobrecosto puede provenir también de una estimación baja de los costos de obra y de equipo, de un cambio en la definición del proyecto (principalmente por una solicitud del socio público).



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

## **Un ejemplo: las carreteras**

La red carretera es absolutamente indispensable para el funcionamiento de un país, en términos de cohesión nacional, de desarrollo económico y de movilidad de los ciudadanos.

Ninguna sociedad puede abstenerse de tener un sistema de vías de comunicación de tipo carretero (caminos, carreteras, calles, autopistas, etc.) para poder existir.

La inversión en grandes infraestructuras destinadas al tráfico carretero, la implicación del Estado socio público es esencial.

La rentabilidad financiera directa de los proyectos con frecuencia es baja en comparación de los riesgos.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos***  
***Gestión Pública / Privada PPP***  
***Partenariado Público Privado***

De manera general, este tipo de obras incumbe por naturaleza a la responsabilidad del poder público, pues las infraestructuras carreteras responden ante todo a la satisfacción de las necesidades de la colectividad.

Construir, conservar y poner a disposición un sistema carretero es una prerrogativa esencial y natural del Estado.

Otra característica de la infraestructura carretera es que la operación del servicio (el transporte) la lleva a cabo el usuario final.

El papel del poder público o del operador es únicamente el suministro de la infraestructura, pero el servicio mismo (es decir el transporte de un punto A a un punto B) lo hace el usuario de la infraestructura.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

Las obras carreteras y las grandes infraestructuras carreteras son sin duda –junto con las infraestructuras ferroviarias- las infraestructuras para las cuales los montajes en PPP son los más complejos y los más difíciles de elaborar.

Las siguientes características explican estas dificultades:

- los riesgos financieros son muy importantes. Los montos por invertir son muy elevados, pocas veces pueden seguir fases y deben invertirse antes de percibir los primeros ingresos.
- los tráficos (y por ende los ingresos) crecen de manera natural en el tiempo, mientras que los cargos de amortización disminuyen;
- las previsiones de ingresos son muy difíciles de efectuar. Por lo tanto, es muy delicado prever el interés que despertará una nueva infraestructura.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

- es casi imposible prever el nivel óptimo del peaje, aceptado por el usuario. Para estos peajes, es preciso alejarse de la teoría económica de maximización del excedente para integrar criterios psicológicos sobre la percepción del peaje y de la oferta global carretera que experimenta el usuario.
  
- ◆ La carretera es un sector donde destacan dos actividades de la concesión/gestión delegada: la construcción y/o la conservación.
  
- ◆ Se contemplan dos tipos de financiamiento.
  
- ◆ Uno es el financiamiento directo a través del usuario (peaje),
  
- ◆ el otro es el financiamiento indirecto a través del Estado, en función del tráfico.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

- ◆ El interés socio-económico es con frecuencia mayor que la rentabilidad financiera, con lo que se justifica la participación del poder público en el financiamiento.
  
- ◆ El riesgo de ingresos es muy elevado en el caso del peaje real:
  - Consta del riesgo de tráfico global,
  - del riesgo del nivel de precio y
  - del riesgo de elasticidad precio/demanda.
  
- ◆ Debe estar distribuido entre el concedente y el concesionario en función de los beneficios que cada uno pueda esperar de la realización del proyecto.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

- ◆ La aceptabilidad política y social del peaje es independiente del modelo económico clásico y debe determinar la política tarifaria.
- ◆ Para evaluar esta aceptabilidad, es preciso que la tarifa tome en cuenta la frecuencia de uso y el grado de obligación para el usuario. Depende del contexto particular de cada proyecto y de la cultura del país.
- ◆ El poder público y el operador deben hacer todo lo posible para hacer que se comprenda y se acepte el interés real de los peajes. Esto mediante políticas de mercadotecnia y de aprendizaje adaptadas y duraderas.





*Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos*  
*Gestión Pública / Privada PPP*  
*Partenariado Público Privado*

#### **2.2.4. Evaluación realista y control de los costos**

El PPP permite a las autoridades públicas evaluar mejor el costo real de un proyecto.

Una evaluación exacta y realista de los costos es indispensable para los promotores del proyecto para poder atraer los financiamientos en capitales y en préstamos.

Asimismo, permite limitar considerablemente las desviaciones en los costos de un proyecto, que muchas veces están presentes en los grandes contratos públicos de construcción de infraestructuras.

Este costo real permite también establecer un patrón que puede servir de base para mejorar posteriormente la calidad y la eficiencia de los demás servicios públicos.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

### **2.3. Los beneficios económicos y sociales**

Si la preocupación de los actores es únicamente financiera, el proyecto en PPP puede verse afectado con el tiempo.

Los beneficios económicos y sociales deben ser el motivo principal para recurrir al PPP,

en primer lugar porque el proyecto, financiado en gran parte por los ingresos obtenidos de la operación, debe ante todo estar diseñado para brindar el mejor servicio al mejor precio que pueda satisfacer al mayor número de usuarios.

El principio subyacente a la noción de PPP establece que:

la autoridad pública es la responsable del servicio proporcionado al ciudadano, pero no la vuelve responsable de la inversión en sí.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

Por este motivo, un buen PPP:

- libera a la autoridad pública de la carga de la inversión,
- le permite concentrarse en el control de la calidad del servicio, mientras que el operador privado, por ser su oficio, tratará de optimizar su inversión para brindar esta calidad de servicio requerida.
- el usuario se convierte en cliente y el operador debe optimizar la calidad del servicio que le ofrece.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

**2.3.1. Realización rápida y fiabilidad de la implementación del proyecto al servicio del desarrollo económico**

Cuando un proyecto se considera benéfico para la sociedad, un PPP permite acelerar su implementación y su realización.

Depende mucho menos de la disponibilidad de recursos presupuestarios, condición que con frecuencia puede posponer el proyecto.

Adquiere una dimensión más política, lo que permite obtener beneficios, en menor tiempo, para la sociedad y para los <políticos> que vinculan su nombre a estos proyectos.



*Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos*  
*Gestión Pública / Privada PPP*  
*Partenariado Público Privado*

### **2.3.2. Modernización de la economía y beneficios indirectos**

La puesta en práctica de estos proyectos, propician una aceleración de la modernización de la economía.

Las infraestructuras se desarrollan y las nuevas tecnologías se introducen con mayor rapidez.

Dado que su implementación se orienta hacia la **calidad de servicio**, los proyectos (construcción + operación) toman en cuenta la demanda y se adaptan con mayor prontitud a las evoluciones de ésta, lográndose una modernización más rápida de la economía.

De esta manera, se desprenden mayores beneficios indirectos para el desarrollo económico del país.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

### **2.3.3. Acceso a los mercados financieros y desarrollo del mercado financiero local**

El recurrir al financiamiento privado para estos proyectos tiene un efecto benéfico desde el punto de vista financiero macroeconómico para los países emergentes:

Permite mejorar el acceso a los mercados financieros internacionales, porque atrae capitales internacionales,

refuerza la imagen del país en estos mercados y

se apoya en operadores de gran magnitud con acceso privilegiado a dichos mercados.

A la larga, también permite desarrollar un mercado financiero local.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

Estos montajes PPP implican numerosas fuentes de financiamiento, por lo que con frecuencia actúan como un catalizador para el mercado local, que debe entonces modernizarse (o cambiar) y adaptarse.

**2.3.4. Beneficios sociales: mejoramiento de los servicios al público**

Reorientan el papel del poder público,

Permiten identificar mejor sus gastos y reducir sus gastos presupuestarios,

Los PPP de grandes proyectos le ayudan a canalizar mejor sus recursos para financiar la parte no rentable del servicio público prestado por el proyecto.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

### **2.3.5. Los PPP permiten un desarrollo sustentable respetuoso del medio ambiente**

Al contrario de una idea bastante difundida, recurrir al sector privado, en el marco de un PPP, puede permitir tomar mejor en cuenta la dimensión ambiental del desarrollo.

el agua de los servicios ambientales (saneamiento y desechos en especial) se ha convertido en un aspecto esencial del desarrollo sustentable.

Ya que las infraestructuras necesarias para operar estos servicios requieren de importantes inversiones y el servicio de recolección (para los desechos) necesita flexibilidad de operación.

Los PPP permiten establecer estos servicios con mayor rapidez y con más eficacia, al menor costo para las finanzas públicas.





***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos***  
***Gestión Pública / Privada PPP***  
***Partenariado Público Privado***

Para el conjunto de servicios públicos, llamar a grandes grupos internacionales permite tener acceso a las tecnologías más modernas y más respetuosas del medio ambiente.

Estos grupos están cada vez más atentos a las necesidades en términos ambientales (ruido, contaminación),

Se adaptan a los marcos reglamentarios más estrictos del mundo y son capaces de innovar y de adaptar su oferta a la evolución de los requisitos en la materia.

La elaboración de un PPP permite también concebir las soluciones más adecuadas para conciliar las exigencias de calidad de servicio, de capacidad económica de los usuarios y de la autoridad pública, así como los requisitos ambientales.



*Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos*  
*Gestión Pública / Privada PPP*  
*Partenariado Público Privado*

### **2.3.6. Concentrar el papel del Estado en sus misiones**

Los PPP permiten al estado concentrarse en sus misiones al liberarlos del papel de operador:

- Entonces el estado puede identificar las exigencias de servicio público y los costos que representan.
- Evaluar, de manera eficaz, el nivel óptimo deseado por la sociedad para estos servicios públicos y el costo que esto representa y entonces llegar a un balance entre eficiencia económica y social.
- Le permiten al estado definir mejor la capacidad contributiva de los usuarios y el nivel de subsidio necesario para proporcionar los servicios considerados de utilidad pública, pero no rentables y de esta manera optimizar el financiamiento de estos servicios o por lo menos provocar la reflexión sobre este tema.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos***  
***Gestión Pública / Privada PPP***  
***Partenariado Público Privado***

### **2.3.7. Beneficios tecnológicos**

El PPP permite atraer expertos de alto nivel con gran experiencia internacional: constructores, operadores, ingenieros, financieros, juristas, etc.

Estos conocimientos de alto nivel deben encontrarse del lado de la parte privada, como también internamente o como asesoría para la autoridad pública.

De lo anterior se desprende una importante transferencia de tecnología o de know-how que se refleja en muchos niveles:

- construcción y sistemas de operación (es posible proponer las técnicas más modernas de manera adaptada al contexto local),
- gestión de los proyectos de la operación,
- ingeniería financiera, etc.



*Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos*  
*Gestión Pública / Privada PPP*  
*Partenariado Público Privado*

Esta transferencia de tecnología y de know-how pasa a las empresas locales que participan en el proyecto, a otras empresas locales (por efecto de estandarización), como también a la administración que hace el seguimiento del proyecto, a los organismos financieros locales, etc.

Un factor importante es asimismo la formación del personal local y por ende la generación de empleos de alta capacitación en el servicio al cliente.

En un PPP las empresas tratarán de apoyarse ante todo, **en personal local**, que ellas mismas formarán, delegando en el lugar mismo un mínimo de directivos necesarios.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

## **2.4 Beneficios políticos**

### **2.4.1. Un nuevo papel para el poder público**

Los beneficios políticos tampoco son mínimos.

Al reorientar la acción de la autoridad pública hacia sus misiones, mediante el PPP se redefine el papel de una entidad reguladora y controladora.

Lo que permite promover servicios eficientes, orientados por la demanda, además de los beneficios sociales.

El poder público sale ganando, pues brinda una mejor calidad de servicio, reconcentrando sus recursos en aspectos sociales.



*Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado*

Además la introducción de un PPP permite volver a examinar la distribución de los papeles entre los sectores público y privado.

Sin embargo, este beneficio político puede volverse en contra si el PPP no se efectúa en buenas condiciones y en particular, si el Estado no se provee de los medios necesarios para definir sus objetivos de manera realista, para preparar sus servicios y sus instituciones a los PPP y sobre todo para asegurar una regulación más eficaz.

#### **2.4.2. Asignación y “no abdicación”**

En ocasiones se abusa del término privatización, un PPP no es una privatización.

Permite atraer las inversiones privadas, sin por eso enajenar las misiones públicas en provecho de la parte privada.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

El PPP se define como la delegación de un operador privado para proporcionar un servicio público por un tiempo determinado.

No enajena la propiedad pública de las infraestructuras (infraestructuras ya existentes antes del contrato, al igual que las nuevas infraestructuras construidas en concesión, que pertenecen en propiedad a la autoridad.

La autoridad pública conserva su papel de definición de estas misiones de servicio público y se encarga de la regulación.

Además, el proceso es reversible, ya sea al final del período contemplado para el contrato o excepcionalmente – en caso de conflicto grave – durante el transcurso del contrato.



*Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos*  
*Gestión Pública / Privada PPP*  
*Partenariado Público Privado*

El enfoque PPP permite conservar la esencia <pública> de estos servicios y evitar además las acusaciones de <haber rematado> a extranjeros o a terceras personas los activos ( o las actividades de los servicios) públicos nacionales.

### **2.4.3. Estabilidad**

Las ventajas sociales y económicas, ya descritas, tienen repercusiones evidentes en la estabilidad económica y por ende política.

Los contratos se firman por tiempos que rebasan la duración de los mandatos políticos.

Los servicios públicos son menos sensibles a los efectos <electorales>.





***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

La conservación y la calidad de servicio correrán menos riesgos de estar sujetas a estos azares y los proyectos deberán mostrar un verdadero interés socio-económico para ser seleccionados.

Por otra parte, cuando se mejora la calidad de los servicios colectivos sin aumentar la presión fiscal de manera excesiva, los PPP generan bienestar económico y estabilidad social.

Es fundamental tomarse el tiempo de:

- preparar bien a la población,
- prever períodos de transición, con el fin de hacer que se acepte la noción de que se debe pagar por el servicio y,
- asegurar una buena regulación que permita evitar los excesos.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

### **3. Una sana desmitificación**

#### **3.1. No hay soluciones milagrosas**

Los PPP pueden aportar numerosos beneficios para realizar proyectos de interés público.

Este tipo de montaje con frecuencia es una alternativa más eficaz que los contratos públicos clásicos para proyectos con una dimensión de <servicio> importante.

Però cuidado, no se trata de exponerse en aras de un efecto de moda, ni de creer que se trata de una nueva solución milagrosa que permitirá –sin ninguna otra forma de proceso- a las colectividades locales realizar todos sus proyectos sin que les cueste esfuerzo, dinero y tiempo.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

El PPP es una herramienta completa de implementar y no puede por si solo bonificar un proyecto al grado de asegurar su rentabilidad.

El punto mínimo intangible es que no debe creerse que un proyecto de infraestructura y de servicio público sin un real interés socio-económico pueda realizarse gracias a un partenariado público-privado.

Para ser un candidato, un proyecto PPP debe ante todo cumplir con la condición necesaria (pero no suficiente) de presentar una rentabilidad socio-económica suficiente, es decir ser útil para la sociedad y ser <factible> económicamente.



*Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos*  
*Gestión Pública / Privada PPP*  
*Partenariado Público Privado*

## **3.2 Un contrato entre una entidad pública y un operador privado**

### **3.2.1. Una relación contractual entre una autoridad pública y una entidad privada**

Una vez planteada esta condición previa, el PPP es tan solo la **formalización de una relación a través de un contrato** entre una autoridad pública y un operador/constructor privado.

Como en cualquier contrato entre una entidad pública y una empresa privada, cada una de las partes busca sacar beneficios de la relación.

La autoridad pública trata de maximizar la rentabilidad socio-económica de las inversiones públicas (es decir que la sociedad obtenga los beneficios máximos del proyecto, en relación con su costo).



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

El operador privado por su parte, trata de maximizar sus utilidades (es decir la rentabilidad de los capitales invertidos).

Estos objetivos tienen puntos de convergencia (el éxito del proyecto) y elementos de divergencia (el reparto de los beneficios) y da lugar a una discusión con el fin, por una parte, de alcanzar los objetivos comunes y por otra, de encontrar un equilibrio (una relación de fuerzas) en el reparto de beneficios.

En los mercados públicos clásicos esta dialéctica se simplifica en el marco de una licitación y del concurso, en donde el poder público define sus objetivos y su pliego de condiciones y la competencia entre licitadores determina el nivel de precios así como el reparto de beneficios.



**Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos**  
**Gestión Pública / Privada PPP**  
**Partenariado Público Privado**

### **3.2.2. ¿Quién dirige el baile?**

El enfoque PPP es complejo, pues se comparten riesgos y beneficios y la relación debe inscribirse en el tiempo.

Sin embargo el <tango> se entablará como una verdadera lucha de haber objetivos divergentes.

Dos temas comunes, pero de interpretación divergente, marcan el tiempo del baile: el tiempo y el dinero (además están bastante vinculados entre sí).

Para la autoridad pública, el PPP le permite realizar las infraestructuras que requiere, sin tener que gravar su presupuesto y, de ser posible en forma más rápida.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

Para el operador/constructor privado, se trata de poder ejercer su actividad mediante una remuneración conveniente.

Si el usuario es solvente y su propensión a pagar por el servicio prestado es suficiente para cubrir el costo de producción, entonces se puede pensar en hacer que pague todo el costo.

Nos encontramos en el caso de un servicios público rentable y de lo que se trata es de saber si hay una renta que captar y compartir entre el operador y la colectividad delegante.

Es el típico caso de los aeropuertos de ciertos servicios de distribución de agua.

El servicio mismo es interesante para la sociedad (es rentable socio-económicamente), pero no es rentable financieramente –es decir que los solos usuarios no pueden (o no desean) cubrir el costo de producción.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

Es por ejemplo, el caso de numerosas carreteras de peaje o el de transportes públicos urbanos o ferroviarios.

En este caso, es preciso que la colectividad aporte un subsidio al inicio de la construcción de la infraestructura o proporcionalmente después durante la operación.

Aquí la lucha financiera tendrá lugar por el monto del subsidio y correlativamente en la adopción de riesgos de las partes

Pero un segundo elemento entra en juego. Se trata del tiempo:

La mayor parte de los casos, el sector privado invierte al inicio en la infraestructura y por lo tanto le interesa que se ponga en operación lo más rápidamente posible, una vez iniciadas las obras. En particular se verá impulsado a terminar la realización adelantándose al calendario si resulta posible.





***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

En cambio, el asunto es más ambiguo por parte de la colectividad pública ya que por motivos socio-económicos y políticos, tiene interés en que se realice rápidamente el proyecto o por lo menos en anunciarlo.

Así, con frecuencia, se anuncian proyectos y se lanzan licitaciones cuando todavía no están <maduros>.

Desde un punto de vista presupuestal, es mejor para la colectividad retrasar el proyecto, lo que permite escalonar los gastos públicos e incluso, en cierta medida, disminuir los subsidios, pues en la mayor parte de los casos, la demanda crece con el tiempo en cantidad y en solventabilidad.

Esta lucha por el tiempo puede ser dañina para el proyecto, pues implica sobrecostos importantes que repercuten en el operador, pero también directa o indirectamente en los usuarios y en la colectividad.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

Por lo tanto, es preciso tratar de evitarlos, preparando bien el proyecto y su plan de financiamiento por adelantado.

### **3.3 El reparto de riesgos: ¿Una realidad o una ilusión?**

Tiempo y dinero son los motores de las decisiones y de la negociación para establecer el PPP.

El reparto de riesgos es claramente lo que define un PPP en comparación con un contrato público clásico.

Puede adoptar formas muy diversas, desde el simple riesgo de construcción (BOT planta de tratamiento de agua o de desechos), hasta el riesgo completo de construcción y el comercial.



*Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos*  
*Gestión Pública / Privada PPP*  
*Partenariado Público Privado*

Pero fundamentalmente, es el proyecto el que debe dictar este reparto de riesgos, con el fin de que permanezca equilibrado.

El reparto de riesgos no es una transferencia gratuita de la colectividad hacia la parte privada, **sino más bien una mejor asignación de los riesgos a los socios con mayor capacidad para asumirlos.**

Por ejemplo, el riesgo de construcción/operación puede en gran parte ser controlado por la parte privada y no le costará caro resguardarse contra este riesgo (lo hace implícitamente en el costo de construcción).

En cambio, el riesgo comercial con frecuencia es importante y el costo de asumir este riesgo puede ser elevado para la parte privada.

Si la colectividad asume este riesgo, puede tener que pagar una compensación en caso de no haber el tráfico previsto. Pero si el proyecto tiene un gran interés socio-económico, puede estar justificado.



*Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado*

#### **4. Algunas recomendaciones para PPP's eficaces**

Es necesario rehabilitar el término de partenariado.

En verdad, cada uno tiene objetivos propios, que no pueden (ni deben) ser similares.

No obstante, el objetivo de todos es realizar de la mejor manera, al menor costo posible, una infraestructura pública y asegurar la operación que prestará el mejor servicio posible.

Por ende, hay un interés común de realizar y de hacer funcionar los proyectos de servicio público de la manera prevista.

Por lo mismo, se debe promover un enfoque que respete, de la mejor forma, los intereses de cada uno, tratando de hacer converger estos intereses.



*Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos*  
*Gestión Pública / Privada PPP*  
*Partenariado Público Privado*

Al mismo tiempo, cada actor debe estar en medida de defender una posición clara y argumentada sobre los elementos de divergencia, con el fin de discutir con eficacia para alcanzar el arreglo más equitativo y eficaz posible entre las perspectivas de ganancias, los costos por cubrir y los riesgos por asumir.

Se deben evitar:

- Las reuniones inútiles donde se <juega unos contra otros>,
- Las negociaciones demasiado largas donde los objetivos y los deseos de cada uno no se expresen con claridad así como los cambios de posición en las discusiones.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

Una de las evoluciones recientes en el marco de la internacionalización de la economía es sin lugar a duda:

- la creciente necesidad de reforzar las respectivas obligaciones establecidas en los contratos escritos.
- los resultados de las negociaciones para alcanzar el modo de relación final, deben aparecer en los contratos.
- Los contratos deben contemplar las cláusulas de arbitraje o de discusiones si las hipótesis iniciales del PPP no se cumplen.

No es posible prever todos los casos por adelantado, pero se puede anticipar que habrá cambios de contextos que requerirán de adaptaciones y por ende prever las modalidades de discusión (cláusulas de salida). La jurisprudencia cambia, los contratos deben reflejarlo.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

También es preciso que cada <socio> cumpla con sus compromisos.

Existen riesgos de incumplimiento de los compromisos por parte de los socios en posición fuerte en un contrato así como de cambios unilaterales de los términos del contrato.

Puede tratarse del operador, si este último cuenta con una experiencia mucho mayor que la de la colectividad.

Pero también puede tratarse de la colectividad, quien puede cambiar sus compromisos mediante un <acto de autoridad> directo, o de manera más indirecto no realizando los proyectos complementarios contemplados o cambiando el marco jurídico y reglamentario.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos***  
***Gestión Pública / Privada PPP***  
***Partenariado Público Privado***

**Conclusiones:**

En un universo de monopolios públicos nacionales y especializados por sector, las privatizaciones de la década de los ochenta se hicieron sentir como una fuerte señal.

Venían a desacomodar las concepciones elaboradas entre la crisis de 1929 y la postguerra, inspirándose en ideas planificadoras y keynesianas, haciendo del intervencionismo público un medio eficaz para corregir las deficiencias del mercado.

A partir de los impulsos políticos procedentes de los Estados Unidos, de Gran Bretaña, de Australia y de Nueva Zelanda, los sectores de las telecomunicaciones se han desreglamentado, para luego tocarle el turno al sector eléctrico, y finalmente a los servicios urbanos (utilities) entre ellos en especial el agua.





***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

El asunto se desfasa del:

¿Cómo organizar cooperaciones sustentables entre poder público y compañías?

¿Cómo desarrollar servicios que pueden ser accesibles al mayor número sin dejar de respetar las obligaciones de servicio público, o de servicio universal?

¿Cómo concebir contratos lo bastante fuertes para atravesar las crisis?



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

Las necesidades en las redes de infraestructuras son inmensas.

Ya sea en los grandes sistemas técnicos nacionales (telecomunicaciones, electricidad, autopistas o ferrocarriles) o en las redes técnicas urbanas (agua, saneamiento, desechos, transporte).

La nueva demografía urbana de las grandes megalópolis, el desarrollo industrial de los países emergentes, la protección del medio ambiente, constituyen tres fuerzas que se conjugan para formar un mercado gigantesco: una industria de la ciudad.

El incremento de las necesidades explica la multiplicación de los términos generales que permiten nombrar las nuevas combinaciones entre poder público y compañías: Public Private Partnership (partenariado público-privado), Private Finance Initiative (PFI), privatización, gestión delegada, etc.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

Los presupuestos públicos no pueden absorber todos estos nuevos gastos.

Así, se asiste a la entrada sustentable de las grandes compañías en la gestión de las ciudades.

Se trata de un fenómeno importante en la historia de las ciudades con consecuencias para su gobierno y para el ordenamiento del espacio.

En la mayoría de los países hasta el momento, los asuntos urbanos eran gestionados por los servicios municipales, por diversas entidades agrupadas cerca del poder municipal, o por grandes empresas públicas.

La entrada de grandes empresas, internacionales y multisectores, plantea nuevas interrogantes, a la vez sobre la regulación de las redes como sobre el gobierno de las metrópolis.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

Ayer, las experiencias en el mundo eran limitadas, hoy, la demanda de empresas es muy frecuente.

A finales de la década de los ochenta, las instituciones internacionales y en ocasiones las empresas se lanzaron con gran entusiasmo pensando que para gestionar los servicios públicos con empresas privadas, bastaba con vender y comprar activos de monopolios públicos y operarlos. Por desgracia, esta visión no se sostuvo por mucho tiempo.

Ahora, los PPP son asociaciones de largo plazo,

Basados forzosamente en contratos incompletos, apoyándose en la posibilidad de los imprevistos,

Un PPP durará en el tiempo e incluye una cierta dosis de riesgos que se deben repartir entre las partes, que es indispensable aceptar para poder avanzar.



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

Cuando la autoridad pública decide <dar en concesión> o <delegar> una operación de infraestructura o de servicio público al sector privado necesita, sea cual sea el país implicado, cumplir con tres condiciones esenciales:

- En primer lugar debe disponer de un marco político, jurídico, fiscal y administrativo para insertar este tipo de contrato, que debe identificarse como algo diferente al contrato público de construcción (public procurement).
- La concesión es un proceso de partenariado de largo tiempo entre una autoridad pública y una persona privada con miras de hacer invertir de manera rentable en un objeto de servicio o de obras públicas.
- Después, esta autoridad tendrá que seguir un proceso de celebración de contrato que requiere tanto de varias etapas para la concepción de las obras o del servicio como de su realización y de su operación;



***Financiamiento de Infraestructuras y Servicios Colectivos  
Gestión Pública / Privada PPP  
Partenariado Público Privado***

Por último, un contrato va a vincular las partes privada y pública durante largo tiempo.

Este contrato debe incluir las disposiciones mínimas para hacer funcionar todo el proyecto, distribuir los riesgos a cada una de las partes y proteger los intereses de las partes.



## **IMPORTANCIA DE LOS ESQUEMAS DE CONTRATACION EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

***“Construir el Futuro con Vocación Internacional”***

a) Qué es un Convenio

artículo 1792 del Código Civil para el Distrito Federal:

***...es el acuerdo de dos o más personas para crear, transferir, modificar o extinguir obligaciones.***

b) Qué es un contrato

***Los Convenios que producen o transfieren derechos y obligaciones toman el nombre de Contratos.***



## **IMPORTANCIA DE LOS ESQUEMAS DE CONTRATACION EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

***“Construir el Futuro con Vocación Internacional”***

c) Contratos tradicionalmente usados para la ejecución de obra:

Durante muchos años, en México se han utilizado los llamados contratos de obra, tanto el Contrato de Obra a Precio Alzado que se encuentra regulado en lo que respecta a México, en los artículos 2616 a 2645 del Código Civil, como el Contrato de Obra Pública, cuyo fundamento se encuentra en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que se transcribe a continuación:

### **Artículo 134**

*“Los recursos económicos de que dispongan el Gobierno Federal y el Gobierno del Distrito Federal, así como sus respectivas administraciones públicas paraestatales, se administrarán con eficiencia, eficacia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.*”





## **IMPORTANCIA DE LOS ESQUEMAS DE CONTRATACION EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

***“Construir el Futuro con Vocación Internacional”***

*“Las adquisiciones, arrendamientos y enajenaciones de todo tipo de bienes, prestación de servicios de cualquier naturaleza y la **contratación de obra** que realicen, se adjudicarán o llevarán a cabo a través de licitaciones públicas mediante convocatoria pública para que libremente se presenten proposiciones solventes en sobre cerrado, que será abierto públicamente, a fin de asegurar al Estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes”.*

Por otra parte de acuerdo a la LOPyS, los contratos de obra pública pueden ser sobre la base de precios unitarios o a precio alzado, integrales o llave en mano y mixtos.



## **IMPORTANCIA DE LOS ESQUEMAS DE CONTRATACION EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

***“Construir el Futuro con Vocación Internacional”***

### **Contrato de obra a precio alzado**

En este caso la dependencia o entidad cubre una remuneración o pago total fijo al contratista, por la obra totalmente terminada y ejecutada en el plazo establecido.

### **Contrato de obra por precios unitarios**

Sobre la base de precios unitarios, el importe de la remuneración o pago total fijo que debe cubrirse al contratista se hace por unidad de concepto de trabajo terminado, es decir, se cubre un precio por unidad de obra ejecutada.



## **IMPORTANCIA DE LOS ESQUEMAS DE CONTRATACION EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

*“Construir el Futuro con Vocación Internacional”*

### **MODALIDADES DE CONTRATACION QUE SON UTILIZADAS ACTUALMENTE**

En fechas recientes, la inversión pública ha dejado de ser el impulsor del crecimiento, ahora es la iniciativa privada la que debe dar respuesta a las necesidades de inversión. Es por ello que se han desarrollado nuevos modelos de contratación de obra diferentes de los contratos tradicionales antes referidos, los cuales están siendo desplazados.

A continuación se hace una breve descripción de algunos de los modelos de contratación que se estén usando actualmente:



## **IMPORTANCIA DE LOS ESQUEMAS DE CONTRATACION EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

***“Construir el Futuro con Vocación Internacional”***

### **Contratos BT**

#### ***Contratos de Construir y Transferir o “Build and Transfer”.***

En este tipo de contratos el contratista provee el financiamiento y ejecuta la construcción del proyecto y una vez terminada la obra la entrega al contratante, el cual pagará bajo los términos acordados al contratista, la inversión total para el proyecto más una utilidad. Este tipo de contratos pueden ser utilizados en la construcción de cualquier tipo de infraestructura, incluyendo aquella que por razones estratégicas o de seguridad deben ser operadas directamente por el contratante.



## **IMPORTANCIA DE LOS ESQUEMAS DE CONTRATACION EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

***“Construir el Futuro con Vocación Internacional”***

### **Contratos BLT**

***Contratos para Construir, Arrendar y Transferir o “Build, Lease and Transfer”.***

En este sistema de contratación, el contratista puede efectuar desde la planeación, el financiamiento, la ingeniería y la construcción de la obra y la entrega al contratante, bajo la figura del arrendamiento por un periodo determinado. Al terminar el plazo del arrendamiento, la obra se transfiere al contratante libre de toda obligación.



## **IMPORTANCIA DE LOS ESQUEMAS DE CONTRATACION EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

***“Construir el Futuro con Vocación Internacional”***

### **Contratos BOT**

***Contrato para Construir, Operar y Transferir o “Build, Operate and Transfer”.***

Bajo este tipo de contrato, el contratista lleva a cabo la construcción, incluyendo su financiamiento, de una obra determinada, así como su operación y mantenimiento. El contratista opera la infraestructura por un periodo determinado, durante el cual se le autoriza para cobrar a los usuarios del proyecto alguna tarifa, honorario, o derecho por el uso del mismo, con el objeto de que recupere la inversión realizada, así como los costos de operación y mantenimiento. Una vez concluido el plazo fijado para la explotación, el contratista entrega el proyecto al contratante, libre de todo gravamen y en buen estado para continuar operando.



## **IMPORTANCIA DE LOS ESQUEMAS DE CONTRATACION EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

***“Construir el Futuro con Vocación Internacional”***

### **Contratos BOO**

***Contrato para Construir y Operar en Propiedad o “Build Own and Operate”.***

Mediante este tipo de contratos, el contratista está autorizado para financiar, construir, ser propietario y operar y mantener el proyecto durante un plazo determinado, en el cual recuperará su inversión, costos de operación y mantenimiento y obtendrá una utilidad razonable, a través del cobro de honorarios, derechos, tarifas, rentas u otros cargos a los usuarios del proyecto. El contratista puede ceder la operación y mantenimiento a algún operador.



## **IMPORTANCIA DE LOS ESQUEMAS DE CONTRATACION EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

***“Construir el Futuro con Vocación Internacional”***

### **Contratos BTO**

***Contrato para Construir, Transferir y Operar o “Build, Transfer and Operate”.***

Mediante este sistema de contratación, el contratante encomienda la construcción de una obra determinada, asumiendo el contratista los riesgos derivados de la construcción. Una vez concluida la obra, el contratista la transfiere al dueño. Posteriormente, el contratista opera el proyecto en nombre del contratante.





## **IMPORTANCIA DE LOS ESQUEMAS DE CONTRATACION EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

***“Construir el Futuro con Vocación Internacional”***

### **Contratos BTO**

***Modalidad de contratación para Adicionar y Operar, o “Contract, Add and Operate”.***

Es aquel contrato por el cual el proponente adiciona bienes a una infraestructura existente, misma que está arrendando al contratante; operando posteriormente el proponente la infraestructura mejorada o ampliada, por un tiempo determinado. Al finalizar el periodo de operación, puede, si así lo acuerdan las partes, existir un arreglo de transferencia en relación con los bienes adicionados.



## **IMPORTANCIA DE LOS ESQUEMAS DE CONTRATACION EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

***“Construir el Futuro con Vocación Internacional”***

### **Contratos DOT**

***Contrato para Desarrollar, Operar y Transferir, o “Develop, Operate and Transfer”.***

Mediante este tipo de contratos, se conceden derechos al contratista para que este pueda desarrollar e implementar algunas adiciones dentro de los linderos del proyecto y una vez concluido este, pueda disfrutar de los beneficios adicionales que se generen.



## **IMPORTANCIA DE LOS ESQUEMAS DE CONTRATACION EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

***“Construir el Futuro con Vocación Internacional”***

### **Contratos ROT**

***Contrato para Rehabilitar, Operar y Transferir, o “Rehabilitate, Operate and Transfer”.***

A través de este tipo de contratos, al contratista se le entrega una infraestructura existente, con objeto de que este la rehabilite, la opere y le proporcione mantenimiento durante un periodo determinado. Al extinguirse el plazo, la obra es transferida al contratante o dueño.



## **IMPORTANCIA DE LOS ESQUEMAS DE CONTRATACION EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

***“Construir el Futuro con Vocación Internacional”***

### **Contratos ROO**

***Contrato para Rehabilitar y Operar en propiedad, o “Rehabilitate, Own and Operate”.***

Mediante este tipo de contratos, al contratista se le entrega una infraestructura existente, con objeto de que este la rehabilite, la opere y le proporcione mantenimiento a título de dueño, es decir, puede continuar operando el proyecto a perpetuidad.



## **IMPORTANCIA DE LOS ESQUEMAS DE CONTRATACION EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

*“Construir el Futuro con Vocación Internacional”*

### **Contratos “Llave en mano” o “Turn key”**

A través de este sistema de contratación, el contratista se obliga a proporcionar al contratante un conjunto de bienes y servicios para la realización completa de un proyecto, que comprenden desde el diseño, el suministro de equipos y materiales, la construcción de la obra civil y en su caso, el montaje electromecánico, las pruebas y la puesta en operación del proyecto.



## **IMPORTANCIA DE LOS ESQUEMAS DE CONTRATACION EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

***“Construir el Futuro con Vocación Internacional”***

### **Contratos EPC**

***Contratos de Ingeniería, Procuración y Construcción, o “Engineering, Procurement and Construction Contract”.***

Al igual que el sistema anterior, el contratante desarrolla la ingeniería, provee los equipos y materiales y ejecuta la construcción del proyecto. En la actualidad este tipo de contratos son de los más utilizados, generalmente para la construcción de proyectos hidroeléctricos, aunque también se aplican en otro tipo de proyectos como plantas industriales.



## **IMPORTANCIA DE LOS ESQUEMAS DE CONTRATACION EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

*“Construir el Futuro con Vocación Internacional”*

### **CLAUSULAS COMUNES EN LOS CONTRATOS DE OBRA Y DE CONCESION**

En este apartado se hará una breve descripción de lo que normalmente se estipula en las cláusulas de los contratos de obra y de concesión.

#### **a)Definiciones**

En casi todos los contratos generalmente existe una cláusula para establecer conceptos a los que se hace referencia continuamente en el cuerpo del contrato. Así por ejemplo, se define lo que se entiende por “adjudicatario”, “bases de licitación”, “entidad concedente”, “garantía de seriedad”, “cierre financiero”, “leyes aplicables”, “fecha efectiva del contrato”, “recepción provisional”, etc.



## **IMPORTANCIA DE LOS ESQUEMAS DE CONTRATACION EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

***“Construir el Futuro con Vocación Internacional”***

### **b) Precio del contrato**

En esta cláusula se estipula el precio que será pagado al Contratista, por los servicios que presta. El precio puede ser una suma alzada, fijado a través de precios unitarios, por costos reembolsables, a través del cobro de una tarifa determinada, o inclusive el pago puede pactarse en especie. El precio global del contrato puede desglosarse para facilitar el pago.

### **c) Forma de pago**

Es muy importante para un gerente de proyecto conocer la cláusula de forma de pago, con objeto de presentar oportunamente a revisión y aprobación las facturas. Generalmente los pagos de las obras civiles y los montajes, dependen del avance de los trabajos en el sitio, según lo certifique el ingeniero del contratante o supervisor.





## IMPORTANCIA DE LOS ESQUEMAS DE CONTRATACION EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

*"Construir el Futuro con Vocación Internacional"*

menor tiempo posible las medidas necesarias para su restablecimiento.

Para tales efectos, las partes suscribirán los acuerdos y pactos necesarios sobre cuantía, condiciones y forma de pago adicionales, reconocimiento de costos financieros e intereses, si a ello hubiere lugar, ajustando la cancelación a las disponibilidades de la apropiación de que trata el numeral 14 del artículo 25.

En todo caso, las entidades deberán adoptar las medidas necesarias que aseguren la efectividad de estos pagos y reconocimientos al contratista en la misma o en la siguiente vigencia de que se trate.



## **IMPORTANCIA DE LOS ESQUEMAS DE CONTRATACION EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

***“Construir el Futuro con Vocación Internacional”***

### **Ley No. 138 sobre Concesiones de Obra Pública y Servicios Públicos Nacionales, de la República de Venezuela**

#### **Artículo 38.**

El régimen económico-financiero de la concesión debe permitir a la concesionaria la obtención de ingresos suficientes, para que en el plazo de la concesión, pueda cubrir los costos y obtener una remuneración justa y equitativa.

#### **Artículo 43.**

En beneficio de la continuidad del servicio se mantendrá el equilibrio económico-financiero de la concesión en los términos establecidos en este decreto.

No obstante, el Ejecutivo Nacional podrá modificar, por razones de interés público, las características del servicio contratado y las tarifas convenidas. Cuando estas modificaciones afecten el



## **IMPORTANCIA DE LOS ESQUEMAS DE CONTRATACION EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

***"Construir el Futuro con Vocación Internacional"***

equilibrio económico-financiero de la concesión, el Ejecutivo Nacional deberá compensar al concesionario a fin de mantener el referido equilibrio.

### **Artículo 44**

Cuando fuere necesario disminuir la incidencia de costos de inversión en las tarifas, el Ejecutivo Nacional podrá otorgar al concesionario proyectos, terrenos y construcciones correspondientes a las obras o servicios objeto de la concesión.

Y podrá concederle también la explotación, conservación y mantenimiento de obras contiguas a la misma o tramos de éstas ya construidas, o extender el plazo sin llegar al máximo previsto en el artículo 9. El Ejecutivo Nacional podrá prestarle asistencia financiera al concesionario cuando se trate de obras de urgente realización o de servicios públicos esenciales o cuando se requiera de incrementos inmediatos.