

# CÓMO FORTALECER LAS INSTITUCIONES PARA MEJORAR LAS APP

## Mapeo de herramientas y recursos

*Esta nota fue elaborada por Iris Infrastructure Advisory Ltd junto a Andrew Jones para el Servicio de Asesoramiento en Infraestructura Pública y Privada (PPIAF, por su sigla en inglés) y el Grupo de Infraestructura, APP y Garantías (IPG, por su sigla en inglés), con aportes de Bailo Diallo, Jane Jamieson y Jemima Sy bajo la dirección de Imad Fakhoury (Director Global - IPG) y Fatouma Toure Ibrahima (Gerente de Práctica - Grupo APP).*

Existe un interés sin precedentes entre los países en desarrollo por atraer la inversión privada hacia la infraestructura y los servicios básicos con el fin de satisfacer la creciente demanda nacional. En la actualidad, casi todos los países en desarrollo han introducido con éxito en el mercado una APP en infraestructura. Tras una caída sustancial de la participación privada en infraestructura debido a la pandemia de COVID-19, dicha participación se recuperó en 2021<sup>1</sup> y muchos gobiernos recurren al sector privado para ayudar a financiar e invertir en infraestructura, lo que se considera un motor clave para la recuperación tras la pandemia.

El establecimiento de marcos e instituciones sólidos de APP transmite el compromiso de un gobierno hacia las APP y se espera que ello aliente la eficiencia y la rendición de cuentas en su gobernanza y conduzca a transacciones de mayor calidad. Las APP pueden ponerse en marcha de forma excepcional sin un marco jurídico e institucional específico que las respalde. Sin embargo, para satisfacer las necesidades continuas de inversión en infraestructura de los países y generar transacciones de valor por dinero, deberán ir más allá de los proyectos pioneros y establecer programas de APP que fomenten un mercado activo de licitaciones y financiamiento.

Para comprender mejor los factores que impulsan el éxito de los programas de APP y la mejor forma en que las agencias de desarrollo pueden ayudar a los gobiernos nacionales a establecer y desarrollar sus programas de APP, el Grupo de Infraestructura, APP y Garantías (IPG, por su sigla en inglés) del Grupo del Banco Mundial y el Servicio de Asesoramiento para Infraestructura Pública y Privada (PPIAF, por su

<sup>1</sup> La participación privada en infraestructura (PPI) en todo el mundo en 2020 fue de 45 mil millones de dólares en 252 proyectos, un 52% menos que en 2019. La inversión en PPI en 2021 fue de 76.2 mil millones de dólares en 240 proyectos — [PPI Database](#).

sigla en inglés) crearon el Programa de Desarrollo Institucional de las APP

El Programa de Desarrollo Institucional de las APP tuvo como objetivo sintetizar la experiencia colectiva del apoyo a las APP en todo el Grupo del Banco Mundial y aprender de otras instituciones y de la experiencia mundial. El programa llevó a cabo: i) un análisis e investigación para identificar los factores críticos de éxito y fracaso de los programas de APP y ii) una revisión de las herramientas, recursos y asistencia técnica para desarrollar instituciones de APP. El programa también ofrece apoyo integral para el desarrollo institucional a determinados países financiados por el PPIAF.

Si bien no existe una solución única que garantice el éxito de los programas de APP y los factores que lo impulsan son complejos y multifacéticos, se han identificado hallazgos sobre cómo fomentar el éxito de dichos programas. Estos hallazgos se han agrupado en cinco temas principales: desarrollo de las capacidades, marcos jurídicos e institucionales, preparación de proyectos, financiamiento y gestión de contratos. Estas notas prácticas tienen como objetivo difundir los hallazgos del programa sobre un tema específico.

Para complementar estas notas, esta nota práctica mapea las herramientas y los productos utilizados para brindar apoyo institucional a las APP que se examinaron como parte de la investigación.

# 1. Resumen de herramientas y productos de APP

Existe una gran variedad de herramientas y productos que se utilizan para apoyar el desarrollo de instituciones y programas de APP. El programa revisó las herramientas y productos del Grupo del Banco Mundial y de terceros que se analizan con más detalle en la Sección 2 y están organizados por temas a tratar. Los tipos de herramientas incluyen:

**Material orientativo:** documentos, informes o material de referencia en internet que reúnen las mejores prácticas y conocimientos para orientar a los funcionarios gubernamentales que desarrollan programas o proyectos de APP.

**Enfoque orientativo:** material de orientación que también incluye aportes de los usuarios para brindar recomendaciones personalizadas en relación con el desarrollo de programas o proyectos de APP. Puede tratarse principalmente de listas de comprobación o cuestionarios cualitativos para uso directo del gobierno o, alternativamente, de orientaciones utilizadas por instituciones financieras de desarrollo (DFI, por su sigla en inglés) o consultores para brindar apoyo estandarizado a los profesionales. También incluye material de capacitación o cursos utilizados para desarrollar capacidades u orientar a los profesionales sobre diferentes aspectos de las APP o el ciclo del proyecto de APP.

**Aplicaciones:** se trata de herramientas similares a las del Enfoque Orientativo, pero en este caso, el aporte del usuario es principalmente de naturaleza cuantitativa. Por lo general, estas aplicaciones usan Microsoft Excel (o similar) y requieren datos preliminares o detallados del proyecto. La evaluación de estos datos a través de la aplicación, respalda la toma de decisiones del proyecto por parte de los gobiernos o, alternativamente, constituye la base para un enfoque estandarizado por parte de las DFI o consultores para apoyar a los profesionales.

**Mecanismo de financiamiento:** se trata del establecimiento de un mecanismo destinado a proporcionar fondos o financiamiento para cubrir los costos de preparación o implementación del proyecto. Esto incluye plataformas institucionales autónomas o la incorporación de enfoques similares dentro de la operación de una DFI.

No se trata de una revisión exhaustiva de todas las herramientas y productos que se han desarrollado para apoyar los programas e instituciones de APP, sino que se centra más bien en las herramientas y productos ideados por las principales agencias de desarrollo que abordan los temas más importantes de este documento. En particular, existe una gran variedad de herramientas específicas para cada sector, pero su revisión no forma parte de este trabajo. Las herramientas que aún se encuentran en desarrollo llevan un asterisco.

## 1.1 Herramientas y productos de APP del Grupo del Banco Mundial

El Grupo del Banco Mundial proporciona una amplia gama de conocimientos, datos, herramientas y servicios para apoyar el desarrollo y la implementación de las APP. Este apoyo abarca el ciclo de proyectos de APP, desde el asesoramiento previo sobre políticas para reformas normativas e institucionales hasta el apoyo posterior a las transacciones, incluido el financiamiento directo de proyectos y la movilización de capital privado. Además, el Banco Mundial busca específicamente mejorar la capacidad y los conocimientos en torno a las APP y la infraestructura para fomentar una toma de decisiones informada, reducir los costos de transacción y fortalecer la cartera de proyectos financiados<sup>2</sup> (en los que las APP se consideran una posible opción para prestar servicios de

---

<sup>2</sup> El Grupo del Banco Mundial utiliza su Laboratorio de conocimientos sobre APP como foco principal de este contenido, (<https://pppknowledgelab.org/>), que también recibe el apoyo de una serie de agencias de desarrollo.

infraestructura). Este enfoque se ve facilitado por la prueba e implementación de una variedad de herramientas que se diseñaron para que las partes interesadas puedan tomar mejores decisiones. A menudo, estas herramientas se ponen a disposición de los interesados en forma de borrador inicial para recabar comentarios. Es así como varias de ellas se han actualizado de forma iterativa para tomar en consideración la experiencia práctica del cliente.

**Figura 1. Descripción general de las herramientas y productos del Banco Mundial**

<b>Tema</b>	<b>Herramienta/Producto</b>	<b>Tipo</b>
Desarrollo de capacidades	<b>Programa de Certificación de APP (PPP Certification Program):</b> Currículo de capacitación y programa de certificación que cubre la elaboración del marco y el ciclo del proyecto de APP.	Enfoque Orientativo
	<b>Guía de referencia de APP 3.0 (PPP Reference Guide 3.0):</b> Orientación sobre todos los aspectos del desarrollo e implementación de APP, incluidos los recursos externos/bibliografía.	Material Orientativo
	<b>Marco Municipal de APP (Municipal PPP Framework):</b> Material orientativo, listas de comprobación y documentos modelo para ayudar a los gobiernos subnacionales/locales a comprender e implementar APP municipales.	Enfoque orientativo
Marcos Jurídicos e Institucionales	<b>Diagnóstico sobre la Capacidad de los países para la APP (Country PPP Readiness Diagnostic):</b> Evaluación estandarizada de la capacidad de un país para implementar APP a través de una revisión de su entorno de APP.	Enfoque Orientativo
	<b>InfraSAP 2.0:</b> Análisis estandarizado de las limitaciones del financiamiento privado para crear una hoja de ruta que aumente la participación privada en la infraestructura sostenible.	Enfoque orientativo
	<b>Directrices políticas para la gestión de USP (Policy Guidelines for Managing USPs):</b> Orientación y curso virtual para ayudar a los profesionales a afrontar desafíos relacionados con las iniciativas privadas (USP, por su sigla en inglés).	Enfoque orientativo
	<b>Marco de divulgación para las APP (Disclosure Framework for PPPs):</b> Orientación y curso virtual sobre el diseño de un marco de divulgación para las APP, incluida la preparación de la legislación y las políticas.	Enfoque orientativo
	<b>Guía sobre Marcos Jurídicos de APP (Guide on PPP Legal Frameworks):</b> Orientación sobre las disposiciones legales sugeridas para apoyar el desarrollo de un marco legal de APP.	Material orientativo
	Preparación del proyecto	<b>Lineamientos respecto de las cláusulas contractuales de APP (Guidance on PPP Contractual Provisions):</b> Contenido sugerido para las principales disposiciones contractuales de las APP, incluidos los lineamientos y ejemplos de casos prácticos.
<b>Marco de Priorización de Infraestructura (Infrastructure Prioritization Framework):</b> Documento de investigación y marco cuantitativo para guiar la selección y priorización de proyectos de infraestructura.		Aplicación
<b>Herramienta de Selección de APP y Herramienta de selección y evaluación de APP (PPP Screening Tool and PPP Screening and Assessment Tool):</b> Herramienta cuantitativa para evaluar la idoneidad, y determinar la priorización de posibles proyectos.		Aplicación
<b>Herramienta de evaluación de la capacidad del proyecto del Mecanismo Mundial de Financiamiento de la Infraestructura (GIF Project Readiness Assessment Tool):</b> Herramienta cuantitativa para evaluar la capacidad de los proyectos y apoyar la toma de decisiones sobre la prestación de asistencia del GIF.		Enfoque orientativo

Financiamiento	<b>PFRAM 2.0:</b> Herramienta cuantitativa para ayudar a los gobiernos a evaluar y gestionar los riesgos y costos fiscales de las APP potenciales y existentes.	Aplicación
	<b>Apoyo similar a los PDF (PDF-Like Support):</b> Operaciones del Grupo del Banco Mundial que incluyen apoyo financiero para la preparación de proyectos de APP.	Mecanismo de financiamiento
	<b>Revisión Global de los Fondos para la Infraestructura (Global Review of Infrastructure Funds):</b> Lecciones aprendidas y material orientativo sobre el diseño de fondos públicos para infraestructuras con el fin de impulsar el financiamiento privado.	Material orientativo
	<b>Apoyo al mecanismo de financiamiento (Financing Facility Support):</b> Operaciones del Grupo del Banco Mundial que incluyen el apoyo al desarrollo y el financiamiento de mecanismos institucionales de financiamiento de APP.	Mecanismo de financiamiento
Gestión de Contratos	<b>Cuestiones emergentes en la Gestión de Contratos* (Emerging Issues in Contract Management):</b> Herramienta web que recopilará y consolidará la información de los contratos de APP para apoyar el monitoreo de la cartera.	Aplicación

## 1.2 Herramientas y productos para las APP de terceros

Además del Grupo del Banco Mundial, otras agencias de desarrollo<sup>3</sup> han creado una serie de herramientas y productos para apoyar el desarrollo y la implementación de las APP en los países en desarrollo. Éstos se resumen a continuación.

**Figura 2. Descripción general de las herramientas y productos de terceros**

Tema	Herramienta/Producto	Institución	Tipo
Desarrollo de capacidades	<b>Guía de Orientación y Guía de APP (Guide to Guidance and PPP Guide):</b> Material orientativo y herramienta web que recopila material y buenas prácticas de las guías de APP a nivel mundial.	EPEC	Material orientativo
	<b>Guía de APP (PPP Guidebook):</b> Material orientativo que abarca todas las etapas del ciclo de proyectos de APP.	CESPAP	Material orientativo
	<b>Serie de E-learning sobre APP (PPP E-Learning Series):</b> Capacitación virtual para apoyar el aprendizaje en todas las etapas del ciclo del proyecto de APP.	CESPAP	Enfoque orientativo
	<b>Curso Básico en Infraestructura (Infrastructure Foundation Course):</b> capacitación que abarca todas las etapas del ciclo del proyecto de APP	IPA	Enfoque orientativo
	<b>Programa de becas para la infraestructura en África (Africa Infrastructure Fellowship Program):</b> variedad de actividades de capacitación, desarrollo de capacidades, traslados, etc. diseñadas para establecer relaciones entre los sectores público y privado.	GIH	Enfoque orientativo
Marcos Jurídicos e Institucionales	<b>Monitoreo de APP (PPP Monitor):</b> Herramienta web que realiza un seguimiento del desarrollo de un entorno	BAfD	Material orientativo

<sup>3</sup> Las instituciones incluidas en la revisión fueron: Banco Africano de Desarrollo (BAfD), Banco Asiático de Desarrollo (BAfD), Banco de Desarrollo del Caribe (CDB, por su sigla en inglés), Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID), Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD), Centro Europeo de Expertos en APP (EPEC), Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (CESPAP), Global Infrastructure Hub o Centro Mundial de Infraestructura (GIH), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Autoridad de Infraestructuras y Proyectos del Reino Unido (IPA, por su sigla en inglés), Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI), Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa (CEPE), Int'l PPP Centre of Excellence y Foro Económico Mundial (WEF, por su sigla en inglés).

	favorable para las APP en una serie de países.		
	<b>Evaluación de la Capacidad de las APP (PPP Readiness Assessment):</b> Análisis estandarizado de las áreas clave relevantes para la creación de un entorno favorable para las APP en un determinado país.	CESPAP	Enfoque orientativo
	<b>Evaluación de la gestión de la inversión pública (Public Investment Management Assessment):</b> Análisis estandarizado de los procedimientos, herramientas, toma de decisiones y procesos de monitoreo utilizados por los gobiernos durante el ciclo de inversión pública.	FMI	Enfoque orientativo
	<b>Herramienta de Evaluación de la Capacidad (Readiness Assessment Tool):</b> Análisis estandarizado de áreas clave relevantes para la creación de un entorno favorable para las APP en un determinado país y de objetivos más amplios de desarrollo de infraestructura.	CEPE APP CoE	Enfoque orientativo
	<b>Guía legislativa sobre APP y disposiciones legales modelo (Legislative Guide on PPPs and Model Legislative Provisions):</b> Principios rectores y material sobre el marco jurídico, las adquisiciones y las cuestiones contractuales de las APP.	CNUDMI	Material orientativo
	<b>Ley Modelo de APP/Concesiones* (Model Law for PPP/Concessions):</b> Contenido Modelo/boceto para cláusulas comunes en APP/concesiones.	CEPE/BERD	Material orientativo
Preparación del proyecto	<b>Herramienta para la preparación de proyectos de APP (PPP Project Preparation Status Tool):</b> Herramienta cuantitativa para evaluar la idoneidad y capacidad de un proyecto de APP.	EPEC	Enfoque orientativo
	<b>Conjunto de herramientas cuantitativas de valor por dinero (Quantitative Value-for-Money Toolkit):</b> Herramienta cuantitativa para apoyar la identificación y selección de proyectos APP adecuados.	CESPAP	Enfoque orientativo
	<b>Procesos gubernamentales que facilitan la herramienta de preparación de proyectos de infraestructura: (Governmental Processes Facilitating Infrastructure Project Preparation Tool):</b> Orientación sobre las necesidades de un entorno favorable para las APP con el fin de apoyar los procesos de preparación de proyectos y la toma de decisiones.	GIH	Material orientativo

	<b>Herramienta de asignación de riesgos (Risk Allocation Tool):</b> Matrices modelo para apoyar la toma de decisiones gubernamentales sobre la asignación de riesgos en cuestiones relacionadas con los proyectos.	GIH	Material orientativo
	<b>Modelo de Cinco casos (5-Case Model):</b> Herramienta estandarizada y material orientativo para preparar, evaluar y aprobar propuestas de inversión.	IPA	Enfoque orientativo
	<b>Hoja de ruta para el inicio del proyecto: (Project Initiation Routemap):</b> Enfoque estandarizado para evaluar y mejorar la capacidad pública de iniciar e implementar proyectos de APP.	IPA	Enfoque orientativo
	<b>Herramienta de toma de decisiones de alto nivel* (High-Level Decision-Making Tool):</b> Herramienta cuantitativa previa para apoyar la toma de decisiones sobre consideraciones de contratación pública frente a la APP.	WEF	Enfoque orientativo

	<b>Herramienta de Planificación Estratégica de Infraestructura (<i>Strategic Infrastructure Planner Tool</i>):</b> Evaluación normalizada de la capacidad y las necesidades de un país en materia de infraestructura.	WEF	Enfoque orientativo
	<b>Plantillas estandarizadas de Preparación de Proyectos (<i>Standardized Project Preparation Templates</i>):</b> Modelos en diversos sectores para estandarizar los requisitos de datos y apoyar la toma de decisiones en los proyectos.	SOURCE	Enfoque orientativo
Financiamiento	<b>Guía para el tratamiento estadístico de las APP (<i>Guide to Statistical Treatment of PPPs</i>):</b> Orientación sobre la evaluación de proyectos/contratos de APP para determinar un tratamiento estadístico adecuado.	EPEC	Enfoque orientativo
	<b>Garantías estatales en las APP (<i>State Guarantees in PPPs</i>):</b> Orientaciones sobre el uso y el alcance de garantías como opciones de política apropiadas.	EPEC	Material orientativo
	<b>Servicio de Asesoramiento en Infraestructura de Nigeria (<i>Nigeria Infrastructure Advisory Facility</i>):</b> Ejemplo de un mecanismo de financiamiento para apoyar iniciativas de asistencia técnica y desarrollo de proyectos de infraestructura.	DFID	Mecanismo de financiamiento
	<b>Servicio de asistencia sobre APP (<i>PPP Helpdesk</i>):</b> Mecanismo centralizado de apoyo a la asistencia técnica para el desarrollo y la implementación de proyectos en todo el Caribe.	CDB	Mecanismo de financiamiento
	<b>Fondos de Asociación Público-Privada: Observaciones a partir de la experiencia internacional (<i>Public-Private Partnership Funds: Observations from International Experience</i>):</b> Lecciones aprendidas de la experiencia internacional en la implementación de mecanismos de financiamiento de proyectos.	BAoD	Material orientativo
	<b>Nota orientativa sobre los bancos nacionales de infraestructura y mecanismos de financiamiento similares (<i>Guidance Note on National Infrastructure Banks and Similar Financing Facilities</i>):</b> Orientaciones y lecciones aprendidas sobre la creación o reforma de bancos nacionales de infraestructura y otros mecanismos de apoyo al financiamiento de proyectos de APP.	GIH	Material orientativo
	<b>Gestión de las APP durante la vigencia de su contrato (<i>Managing PPPs During Their Contract Life</i>):</b> Orientaciones y lecciones aprendidas sobre estrategias para gestionar actividades y procesos clave a lo largo del proceso de adquisiciones y ejecución de contratos	EPEC	Material orientativo
<b>Herramienta de gestión de contratos de APP (<i>PPP Contract Management Tool</i>):</b> Material orientativo sobre la gestión de las APP tras el cierre financiero, que incluye las lecciones aprendidas a partir de 250 estudios de caso en todo el mundo.	GIH	Material orientativo	

### 1.3 Recursos a lo largo del ciclo de desarrollo del proyecto

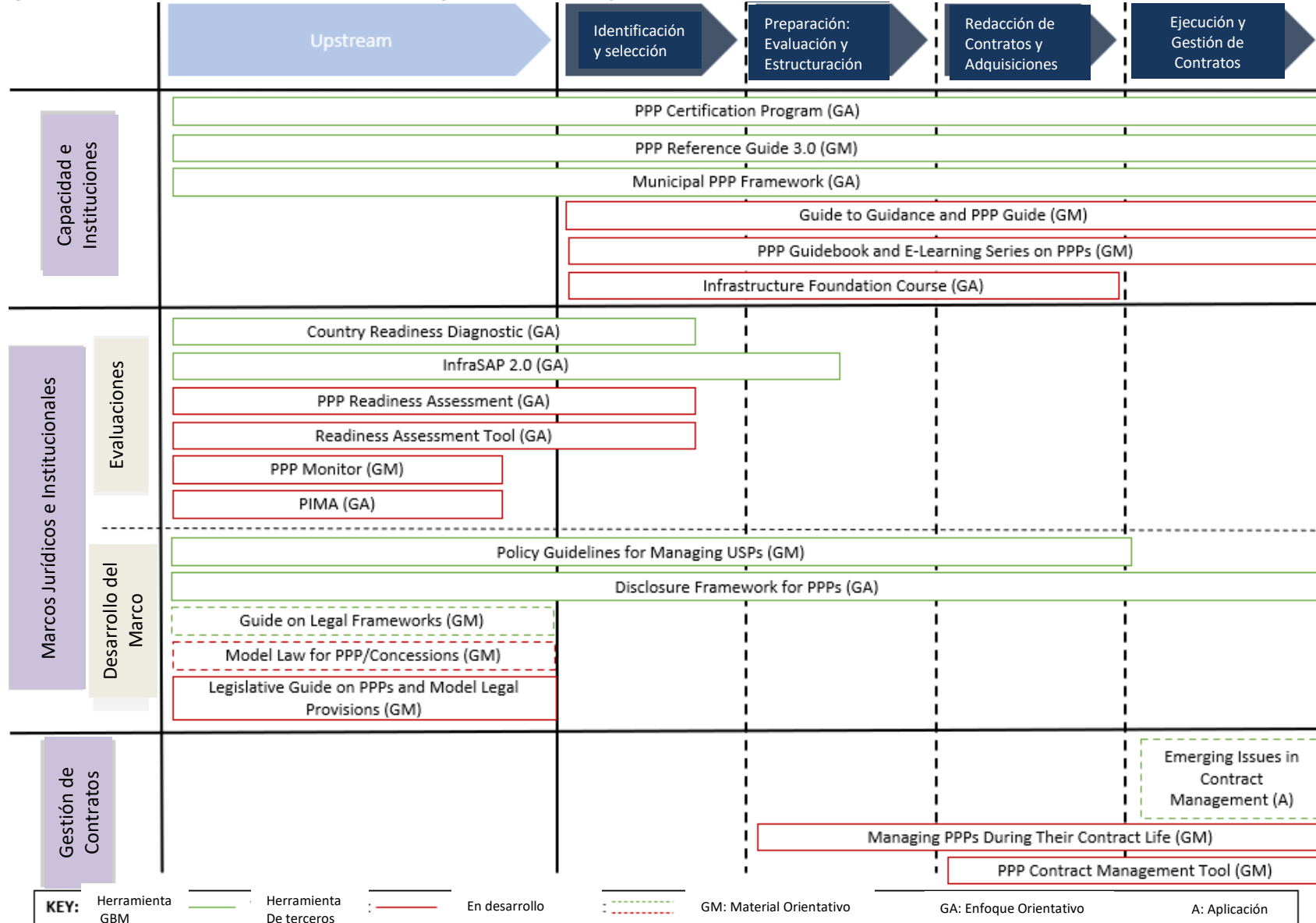
Basándose en la variedad de herramientas y productos identificados anteriormente, el siguiente gráfico muestra el alcance de las herramientas identificadas por tema, a lo largo del ciclo del proyecto de APP. Algunas herramientas cubren varios temas y abarcan varias fases del ciclo del proyecto de APP. Cuando se producen coincidencias temáticas, el gráfico organiza estas herramientas en función de su tema principal. Existen varias herramientas que abarcan varias etapas del ciclo de un proyecto de APP, y el gráfico lo refleja utilizando el mejor criterio para determinar dónde encajan mejor las herramientas. Éste está diseñado para representar visualmente dónde se aplican las herramientas y los recursos a lo largo del ciclo del proyecto.

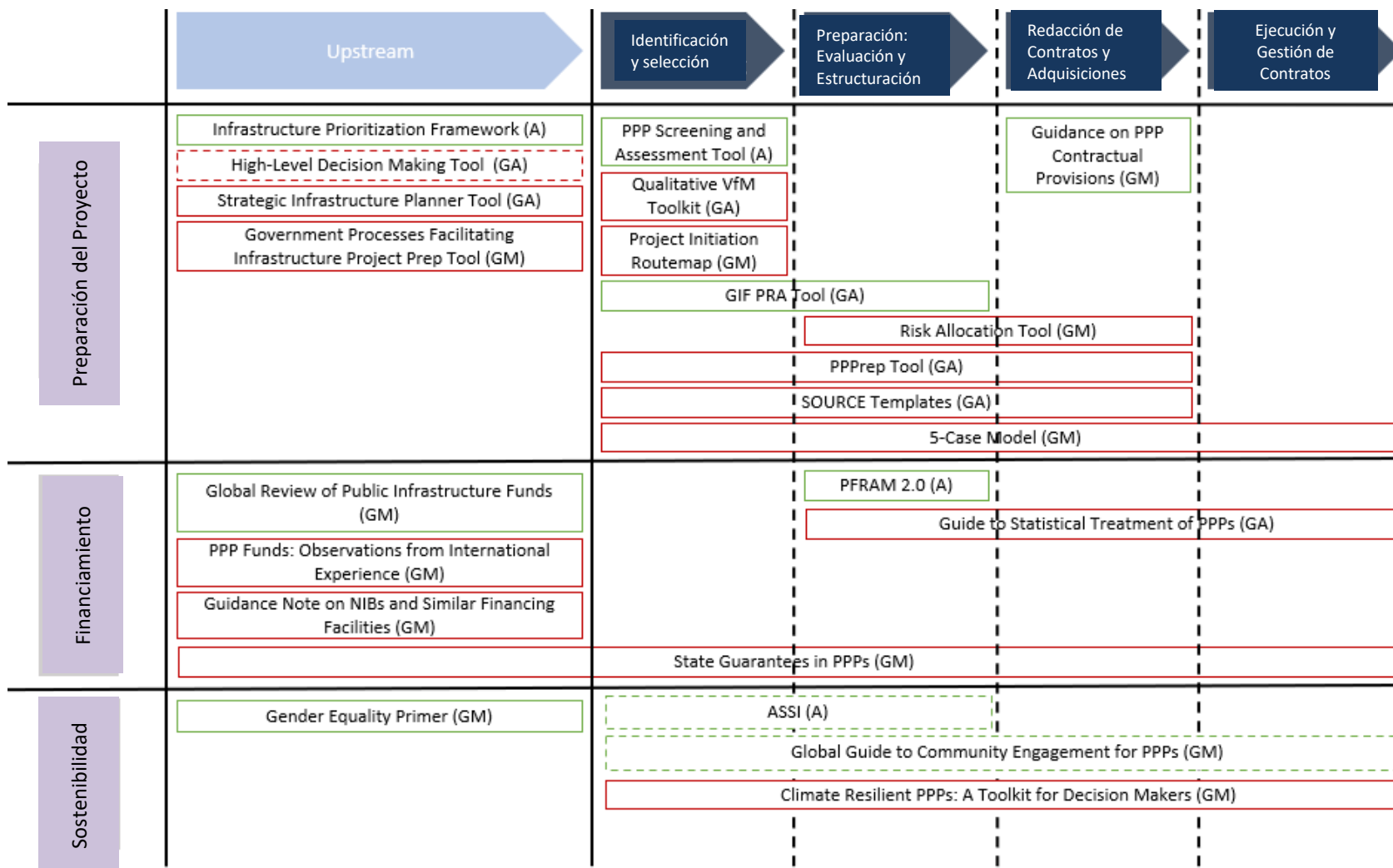
El gráfico está organizado de la siguiente manera:

- La columna "*Upstream*" hace referencia al apoyo relacionado con el marco propicio para las APP o el apoyo a proyectos que se da antes de que estos entren en el ciclo de proyectos de APP (es decir, antes de que se haya tomado una decisión sobre el enfoque sobre adquisiciones elegido para un proyecto).
- Los recuadros en verde corresponden a herramientas del Grupo del Banco Mundial, mientras que los recuadros en rojo a herramientas de terceros y los recuadros con líneas discontinuas a herramientas en proceso de desarrollo.
- Dentro de cada recuadro, aparece entre paréntesis una sigla que indica de qué tipo de herramienta se trata. "MO" se refiere a Material Orientativo, "EO" a Enfoque Orientativo y "A" a Aplicación. Dado que los Mecanismos de Financiamiento suelen centrarse específicamente en un país o región, éstos no se han incluido en el gráfico.



Figura 3. Mapeo de herramientas por tema a lo largo del ciclo del proyecto de APP





**KEY:** Herramienta GBM    Herramienta De terceros    En desarrollo    GM: Material Orientativo    GA: Enfoque Orientativo    A: Aplicación

## 2. Revisión temática de las Herramientas y Productos de APP

### 2.1 Lineamientos, Herramientas y Productos

Todas las agencias de desarrollo y los gobiernos reconocen la importancia de desarrollar la capacidad de las instituciones de APP, y muchos de ellos han elaborado herramientas y productos destinados específicamente al desarrollo de las capacidades, además de lineamientos y documentación sobre las mejores prácticas en torno a temas específicos. Debido al creciente interés y experiencia con las APP, en especial en jurisdicciones como el Reino Unido, Australia, Canadá e India, ha proliferado el volumen de material orientativo y programas de capacitación sobre APP. Los documentos incluyen diferentes aspectos de las buenas prácticas o políticas, ya sea en toda una serie de cuestiones relacionadas con las APP o sobre un tema específico, que ayudan a los profesionales a navegar por el material orientativo disponible sobre diversos temas, así como también por los programas de aprendizaje.

#### 2.1.1 Herramientas de navegación

Las herramientas de navegación tienen como objetivo ayudar a los profesionales a identificar los lineamientos pertinentes y proporcionar información general que, a continuación, remite a una serie de fuentes en las que los profesionales pueden buscar con más detalle. Como parte de este trabajo se revisaron dos herramientas clave de navegación: la Guía de Referencia de las APP 3.0 y la Guía orientativa del Centro Europeo de Expertos en APP (EPEC). Cabe señalar que muchas otras DFI han participado en la elaboración de la Guía de referencia de las APP 3.0 y en su uso y difusión. El Banco Asiático de Desarrollo (BAsD) señaló específicamente la necesidad de aprovechar mejor esta herramienta en su revisión de 2020 sobre su apoyo a las APP<sup>4</sup>.

En términos de formato, los dos documentos son similares, ya que ambas herramientas cuentan con un archivo en PDF que incluye el contenido de la herramienta, así como una versión web que permite acceder fácilmente a los materiales orientativos a los que hace referencia. Las principales diferencias radican en que la Guía de referencia de las APP es algo más detallada y abarca una amplia variedad de temas, entre los que se incluyen cuestiones especialmente relevantes para los países en desarrollo y las Instituciones Financieras Internacionales (IFI), como los aspectos previos del marco jurídico e institucional, así como también los estudios y normas medioambientales y sociales, el cambio climático y la participación privada en Estados frágiles y afectados por situaciones de conflicto.

Aunque hay bastantes coincidencias entre los documentos, ambos apuntan a públicos ligeramente diferentes. La Guía de referencia de las APP 3.0, por ejemplo, es más reciente, completa y ampliamente adoptada.

#### 2.1.2 Programas de Aprendizaje

Las capacitaciones suelen utilizarse para fomentar más directamente el desarrollo de capacidades y son ofrecidas por los sectores público y privado. Los principales programas que se analizan en este documento son: el Programa de Certificación CP3P, la Guía y serie de *E-learning* de la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (CESPAP) y el Curso Básico en Infraestructura (*Infrastructure Foundation Course*) de la Autoridad de Infraestructura y Proyectos (IPA, por su sigla en inglés).

---

<sup>4</sup> Apoyo del BAsD a las Asociaciones Público-Privadas, 2009-2019; 2020

Estos tres programas varían ampliamente en cuanto a sus objetivos y cobertura. El programa de certificación CP3P es el más completo, con un módulo básico y otros más avanzados sobre la preparación y la implementación. El plan de estudios es una Guía detallada sobre APP que se centra en temas similares a los de la Guía de referencia de las APP 3.0 pero que, en este caso, trata los temas en mucha mayor profundidad. La Guía sobre las APP está disponible en internet y puede ser consultada de forma independiente para preparar cualquiera de los exámenes asociados a los tres módulos. Varias empresas también están certificadas para impartir capacitaciones presenciales sobre el contenido de estos tres módulos.

El ciclo de *E-Learning* de la CESPAP y el *Curso básico en infraestructura (Infrastructure Foundation Course)*<sup>5</sup> del IPA parecen centrarse principalmente en el tipo de contenido del primero de los tres módulos incluidos en el programa de certificación CP3P. Sin embargo, adoptan enfoques diferentes en cuanto a su presentación. El objetivo de esta serie de cursos de *E-learning* es contribuir con la concientización básica de los responsables políticos sobre las principales cuestiones relativas a las APP. Se trata de un curso en formato virtual y que cada uno puede llevar adelante a su propio ritmo, con vídeos, presentaciones y estudios de caso relacionados. Incluye un examen online con un Certificado de Conocimientos sobre APP. En tanto el Curso Básico en Infraestructura trata temas similares, este curso ofrece a los participantes una perspectiva en cuanto a la experiencia de la Iniciativa de Financiación de Proyectos del Reino Unido. No está disponible en Internet y no ofrece ninguna certificación.

La capacitación básica en materia de APP parece estar bien cubierta por estas tres herramientas, ya que ofrecen opciones de estudio asincrónicas o presenciales más o menos exhaustivas en función de las necesidades del cliente. Además, la IPA y muchos de los instructores certificados para impartir los módulos CP3P, ofrecen la opción de cursos a medida diseñados para cubrir temas concretos para un grupo específico de participantes.

## **2.1 Marcos Jurídicos e Institucionales**

Debido a la reconocida importancia de los marcos jurídicos e institucionales de las APP, las principales partes interesadas han dedicado considerables esfuerzos para apoyar su desarrollo. Por lo general, estos esfuerzos se centran en evaluar el marco jurídico, normativo e institucional de un país para comprender su impacto en la capacidad de realizar las APP y apoyar el desarrollo de dichos marcos.

### **2.1.1 Evaluaciones**

Se han desarrollado una serie de herramientas de evaluación con el objetivo de revisar los marcos jurídicos e institucionales de las APP. Lo cierto es que la mayoría de estas evaluaciones abarcan una gran variedad de cuestiones que pueden afectar la implementación de las APP en un país determinado y los temas centrales que se tratan coinciden en gran medida. Entre los temas considerados en todos los productos figuran el clima macroeconómico y empresarial/de inversión, el marco jurídico e institucional de las APP, la experiencia pasada en APP, la contratación pública en APP y la capacidad. Además, la mayoría, a excepción de la Evaluación de la capacidad de las APP (PPP Readiness Assessment) de la CESPAP, de muy alto nivel, también tienen en cuenta la planificación y preparación de proyectos, así como el desarrollo del sector financiero. En el siguiente cuadro se incluye un resumen con las principales características de los productos y sus respectivas diferencias.

---

<sup>5</sup> Se dispone de poca información pública sobre el plan de estudios específico de este curso.

**Figura 2.A. Descripción general de las herramientas de evaluación**

Entidad propietaria	CESPAP	BAsD	CEPE	Grupo del Banco Mundial	
Herramienta	Evaluación de la capacidad de las APP	Monitoreo de APP	Herramienta de Evaluación de la Capacidad del CEPE	Diagnóstico sobre la capacidad de los países	InfraSAP (estandarizado y personalizado)
Disponibilidad	Descarga gratuita	En nueve países asiáticos	En los países miembros (Europa y Asia Central)	En los países miembros (de todo el mundo)	En los países miembros (de todo el mundo)
Objetivo	Conocer la situación	Informar sobre las mejoras del entorno favorable y sobre inteligencia de mercado	Conocer de la situación, informar sobre el plan de acción	Conocer la situación, informar sobre el futuro compromiso del Grupo del Banco Mundial, Hoja de ruta	Conocer la situación, priorizar proyectos, recomendaciones y hoja de ruta, futuro compromiso del Grupo del Banco Mundial
Dirigido a	Gobierno	Inversores del sector privado, Gobierno	Gobierno, CEPE	Gobierno, Grupo del Banco Mundial	Gobierno, Grupo del Banco Mundial
Enfoque	Cuestionario o autoguiado	Cuestiones resueltas de manera uniforme en todos los países	Respuestas detalladas al cuestionario, misión de consulta en el país y comentarios del Gobierno.	Lista detallada de temas para revisión, además de consultas en el país	Cuestiones generales estándar, sectores adaptados, base de datos de indicadores Análisis documental (estándar) Trabajo de campo extensivo (cust.)
Dirigido por	Gobierno	BAsD	CEPE c/ Gobierno	IPG/Consultor c/ Gobierno	GBM/Consultor, en mayor o menor medida Gobierno y especialistas del Grupo del Banco Mundial

Otros temas tratados		Empresas estatales (SoE, por su sigla en inglés), apoyo gubernamental		Riesgos y restricciones fiscales, apoyo gubernamental, cambio climático, género y fragilidad, y divulgación	Riesgos y restricciones fiscales, apoyo gubernamental, cuestiones de gobernanza y conectividad
Enfoque sectorial		Cuestiones reglamentarias clave y características de experiencias anteriores de APP en diversos sectores	Revisión de diversos sectores para posibles proyectos de APP	Revisión de diversos sectores para posibles proyectos de APP	Evaluación más exhaustiva de los impedimentos para el desarrollo sectorial y evaluación comparativa. Consideración de posibles proyectos de APP

### 2.1.2 Elaboración del Marco

Se han desarrollado diversas herramientas para apoyar la creación de marcos jurídicos e institucionales que puedan respaldar la participación privada en el desarrollo de infraestructura. La Guía Legislativa de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI) y las Disposiciones Modelo sobre Proyectos de Infraestructura con Financiación Privada fueron algunos de los primeros documentos exhaustivos publicados en 2000 y 2003. Recientemente se han revisado y publicado de nuevo como Guía legislativa de la CNUDMI sobre las APP y Disposiciones legales modelo sobre las APP. Por su parte, la CEPE y el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD) tienen casi terminada su Ley Modelo de Concesiones y, conforme su borrador inicial, existe una considerable coincidencia entre su contenido y el del producto de la CNUDMI. Sin embargo, las principales diferencias de contenido son las siguientes:

- El producto de la CNUDMI hace mayor hincapié en la inclusión de disposiciones legales relacionadas con los requisitos de los propios contratos de APP. Además, tiene en cuenta los riesgos fiscales y su gestión general, como así también las opciones de apoyo gubernamental. De todos modos, las disposiciones sobre estos elementos son limitadas.
- El producto de la CEPE/BERD es, en general, menos detallado, pero incluye contenido sobre instituciones de APP, presentación de informes de proyectos y requisitos de información, no contemplados en el documento de la CNUDMI, así como también una disposición específica relacionada con el apoyo gubernamental.
- Las consideraciones medioambientales y sociales se mencionan en forma general en ambos documentos como parte de las cuestiones relativas a la preparación de los proyectos. No se hace ninguna mención específica al género y las referencias al clima son escasas.
- No se aborda el tema de la gestión de contratos, más allá de los informes básicos de la autoridad contratante.

El Grupo del Banco Mundial ha publicado recientemente una Guía sobre los marcos jurídicos de las APP,

que cubre todo lo relacionado a estos marcos. El producto pretende ser una guía práctica más accesible para los profesionales que no pertenecen al ámbito jurídico. El producto pretende:

- Ser agnóstico con respecto al instrumento jurídico (ley de APP, otras leyes, regulaciones, directrices, etc.) y al sistema jurídico.
- Incorporar contenidos centrados en las principales funciones y responsabilidades institucionales, la gestión adecuada de riesgos a lo largo del ciclo de vida de las APP y los riesgos ambientales y sociales y de catástrofes que van más allá de los productos de la CNUDMI y la CEPE.
- Reflejar diferentes consideraciones para los mercados más desarrollados frente a los emergentes, aunque no esté claro hasta qué punto esto puede tener en cuenta la capacidad de un gobierno para aplicar disposiciones específicas.

Además de los productos que cubren todas las cuestiones relacionadas con el marco jurídico de las APP, existen otros que abordan aspectos específicos de dicho marco:

- Evaluación de la gestión de la inversión pública (PIMA, por su sigla en inglés) - Evalúa la capacidad jurídica e institucional de un gobierno para planificar e implementar proyectos de inversión pública. Este producto del Fondo Monetario Internacional (FMI) no es una herramienta específica de las APP, pero, dadas las recientes tendencias de algunos países a integrar más estrechamente los procesos de Gestión de la Inversión Pública y APP, este producto resulta relevante para la etapa previa de los marcos jurídicos de las APP al facilitar los procesos de identificación de proyectos en las primeras fases.
- Orientaciones de política para la gestión de iniciativas privadas (USP, por su sigla en inglés) - Incluye consideraciones de política general y decisiones a tomar que pueden contribuir a la elaboración de un marco jurídico. Tanto los productos de la CNUDMI como los de la CEPE incluyen cláusulas modelo sobre las USP. El producto del Grupo del Banco Mundial ofrece a los usuarios una gama más amplia de consideraciones relacionadas con la política de USP y brinda orientación detallada sobre los procedimientos para implementar una opción seleccionada; sin embargo, es probable que se requiera orientación o asistencia técnica por separado para traducir un modelo de política seleccionado para su inclusión en un marco jurídico de APP.
- Marco de divulgación para las APP - La divulgación es un tema que no se trata en detalle ni en los productos de la CEPE ni en los de la CNUDMI. Ambos incluyen un lenguaje básico sobre los requisitos de publicación en las etapas clave de un proceso de contratación y preferencias generales para la transparencia. El producto del Grupo del Banco Mundial ofrece una amplia variedad de consideraciones relacionadas con la política de divulgación y proporciona ejemplos de disposiciones relevantes para su incorporación en los marcos jurídicos de las APP.

## **2.2 Preparación del proyecto**

Una mayor estandarización de la identificación, preparación y documentación de los proyectos de APP puede ayudar a los gobiernos a poner en marcha proyectos adecuados y bien preparados que respondan a las necesidades públicas y puedan atraer inversión privada. Por su parte, una mayor coherencia reduce la complejidad y los costos de preparación y negociación de los proyectos de APP, y ayuda a los gobiernos a comparar los resultados de los proyectos. El ciclo de un proyecto de APP puede variar ligeramente de un país a otro en función a su marco jurídico, pero en general responde a las cuatro etapas establecidas en la Guía de Referencia 3.0 sobre APP del Grupo del Banco Mundial. Tres de estas cuatro etapas son tratadas en esta sección:

**Figura 2.B. Ciclo del Proyecto de APP**



Se observa que antes de que los proyectos lleguen al ciclo de APP, suele ser necesaria una planificación previa de las inversiones sectoriales para identificar las inversiones prioritarias en infraestructura, independientemente del enfoque que se adopte para las contrataciones y adquisiciones. Por ejemplo, la Herramienta de Planificación Estratégica de Infraestructura (*Strategic Infrastructure Planner Tool*) del Foro Económico Mundial (WEF, por su sigla en inglés) utiliza un sistema básico de puntuación cuantitativa para proporcionar una comprensión general de la capacidad de un país en materia de infraestructura, con el fin de ayudar a evaluar y planificar las futuras necesidades en esta área. No se trata de una herramienta específica para un proyecto, sino que está concebida para identificar las carencias en infraestructura.

El Marco de Priorización de Infraestructuras (IPF, por su sigla en inglés) del Grupo del Banco Mundial es específico para cada proyecto, y evalúa los proyectos en función de las necesidades de infraestructura y el presupuesto disponible, a menudo antes de su incorporación al ciclo de proyectos de APP. Se trata de una herramienta de apoyo a la toma de decisiones multicriterio creada en Excel y diseñada para ayudar a los gobiernos a elegir entre proyectos cruzando los criterios/resultados del proyecto con el presupuesto disponible. Esta herramienta no determina el método de adquisiciones preferido para cada proyecto.

### **2.2.1 Etapa 1: Identificación y Selección de Proyectos**

La primera etapa del ciclo de un proyecto de APP comienza con la identificación del proyecto en su fase inicial, en la que se utilizan los datos disponibles para determinar si un proyecto puede ser adecuado como APP. Hay una serie de herramientas que se centran únicamente en el análisis de la fase inicial, mientras que otras incluyen soporte para el análisis tanto de la fase inicial como de las fases posteriores del ciclo del proyecto de APP. El PSAT del Grupo del Banco Mundial es una aplicación en formato Excel que permite evaluar cuantitativamente la viabilidad y la idoneidad de posibles proyectos de APP en su fase inicial mediante la introducción de los datos disponibles del proyecto. De forma similar al PSAT, el conjunto de herramientas cualitativas de la CESPAP también apoya la identificación y selección de proyectos en las primeras fases, basándose en la evaluación de criterios de valor por dinero. Se trata de una herramienta más cualitativa que el PSAT e incluye orientaciones basadas en las mejores prácticas regionales de los países en desarrollo de Asia y el Pacífico.

Además de estas herramientas, el Foro Económico Mundial está desarrollando en la actualidad un Instrumento para la Toma de Decisiones de Alto Nivel que tiene como objetivo proporcionar una posición neutral sobre el método de contrataciones y adquisiciones, pero que, no obstante, apoyará la toma de decisiones en fases tempranas sobre la viabilidad e idoneidad de los posibles proyectos de APP. Por último, en la fase inicial, la herramienta Procesos gubernamentales que facilitan la preparación de proyectos de infraestructura (*Governmental Processes Facilitating Infrastructure Project Preparation Tool*) del GIH y la Hoja de Ruta para la Iniciación de Proyectos (*Project Initiation Routemap*) del IPA brindan un apoyo más cualitativo en torno a la preparación del proyecto y los requisitos para un entorno favorable que respalde la preparación de proyectos de infraestructura sostenibles, financiables y listos para abordar las contrataciones y adquisiciones. Se trata de herramientas más cualitativas que las ya mencionadas.

### **2.2.2 Etapa 2: Preparación de Proyectos (Evaluación y Estructuración)**



Hay una serie de herramientas que abarcan todo el ciclo del proyecto de APP, pero cuyo foco se sitúa principalmente en la preparación del proyecto. La herramienta de preparación de APP de EPEC es un cuestionario básico en Excel con 180 preguntas del tipo sí/no diseñadas para evaluar la capacidad de un proyecto a medida que avanza en el ciclo de APP. El Modelo de Cinco Casos (*5-Case Model*) de IPA es una herramienta de evaluación de proyectos más detallada que permite evaluar la viabilidad estratégica, económica, comercial, financiera y de gestión de un proyecto. Proporciona un marco para la toma de decisiones que los clientes gubernamentales pueden utilizar a medida que se avanza a lo largo del ciclo del proyecto de APP. Los modelos de preparación de proyectos de SOURCE son, en gran medida, de naturaleza cualitativa y su objetivo es mejorar y estandarizar los datos de preparación de proyectos desarrollados por los clientes gubernamentales a lo largo del ciclo del proyecto. Como tales, estos modelos no realizan aportes directamente para la toma de decisiones en los proyectos, sino que permiten a los clientes gubernamentales ver dónde puede faltar información. Estas tres herramientas están diseñadas para ser utilizadas por clientes del gobierno. La herramienta de evaluación de la capacidad (PRA) del GIF también abarca el ciclo del proyecto de APP para apoyar la evaluación y preparación del proyecto, utilizando una metodología de puntuación estándar. Sin embargo, esta herramienta está diseñada para ser utilizada por el equipo de GIF, y no por clientes gubernamentales, y orienta la toma de decisiones del GIF sobre los proyectos a los que desea prestar apoyo.

Por último, la Herramienta de Asignación de Riesgos (*Risk Allocation Tool*) del GIH y el Modelo de Evaluación del Riesgo Fiscal de Asociaciones Público-Privadas (PFRAM, por su sigla en inglés), desarrollado por el FMI y el Banco Mundial, ofrecen orientación sobre cuestiones de estructuración y riesgo fiscal. La Herramienta de Asignación de Riesgos está concebida para ser utilizada en la fase de preparación con el fin de apoyar el desarrollo de asignaciones de riesgo apropiadas para los proyectos. Ofrece orientación detallada a través de modelos de matrices de asignación de riesgos para ayudar a los clientes gubernamentales, con directrices diferenciadas en función de la madurez del mercado de las APP. Esta herramienta se diseñó para su utilización junto con la Guía del Banco Mundial sobre Disposiciones Contractuales de APP. El PFRAM apoya la toma de decisiones del gobierno centrándose en el impacto de los proyectos de APP en las cuentas financieras de éste utilizando supuestos de modelización simplificados.

### **2.2.3 Etapa 3: Redacción de contratos y adquisiciones**

Se ha preparado poco material que proporcione orientación específica sobre la redacción de contratos de APP, lo que refleja la naturaleza compleja y personalizada de muchas transacciones de APP. Como ya se ha señalado, la Herramienta de Asignación de Riesgos del GIH apoya el desarrollo de una asignación adecuada de riesgos entre un gobierno y un socio privado. Luego, esta asignación debe documentarse dentro del contrato de APP firmado entre ambas partes para garantizar que cada una pueda hacer valer efectivamente sus derechos. Para apoyar este proceso de redacción de contratos, y en paralelo a la herramienta GIH, se preparó la Guía del Grupo del Banco Mundial sobre Disposiciones Contractuales de las APP, que ofrece ejemplos de disposiciones para las principales cláusulas contractuales de las APP.

## **2.3 Financiamiento**

### **2.3.1 Evaluación de las limitaciones de financiamiento**

La mayoría de las principales agencias de desarrollo reconocen las considerables limitaciones de financiamiento a las que se enfrentan muchos países cuando tratan de implementar proyectos de APP, y es por ello que este tema suele tratarse en las evaluaciones del marco de APP antes mencionadas.

También se han desarrollado herramientas y productos para ayudar a las instituciones a comprender, de distintas maneras, dichas limitaciones. Por ejemplo, las garantías estatales en las APP (*State Guarantees in PPPs*) del EPEC, ofrecen una descripción general de los instrumentos de garantía a disposición de los gobiernos y de las implicancias políticas asociadas; aborda las cuestiones de los pasivos contingentes, pero no trata otro tipo de apoyo gubernamental a los proyectos de APP, así como tampoco la gestión de los FCCL. Por su parte, la Guía para el Tratamiento Estadístico de las APP (*Guide to Statistical Treatment of PPPs*) del EPEC ofrece lineamientos para determinar el tratamiento contable de las APP en función de las características del proyecto. Esta guía incluye cuestiones más amplias sobre el apoyo gubernamental en lo que respecta al tratamiento contable, pero no aborda las implicancias de política en el desarrollo de proyectos y la determinación de cuándo pueden ser apropiadas las distintas opciones de apoyo gubernamental. Ninguno de estos documentos tiene en cuenta en qué medida los gobiernos pueden verse limitados a la hora de utilizar las distintas opciones de apoyo.

El PFRAM 2.0 examina más detenidamente el impacto de proyectos específicos en los estados financieros del gobierno y, en especial en la deuda y el déficit. Además, se ocupa implícitamente del tratamiento contable de las opciones de apoyo gubernamental. Sin embargo, va más allá del mero tratamiento contable para permitir la comparación de opciones de proyectos y la evaluación de su terminación y de determinados impactos (por ejemplo, relacionados con el crecimiento del PIB o la inflación) sobre los FCCL de un proyecto o de una cartera de proyectos. Aunque tiene en cuenta una amplia variedad de riesgos asociados a los proyectos y ayuda a determinar la naturaleza de las medidas de mitigación que podrían contemplarse, no está vinculado cuantitativamente a los cálculos de los balances del gobierno.

### **2.3.2 Fondos para el desarrollo de proyectos**

Las agencias de desarrollo reconocen la importancia de la preparación de proyectos al invertir en productos que apoyan este proceso y en los servicios de las instituciones financieras de desarrollo que financian la preparación de proyectos específicos. Aunque los fondos disponibles a través de estos mecanismos son considerables, suelen asignarse a muchos países y, por lo general, no afectan a la restricción de financiamiento que puede repercutir en el desarrollo de un programa específico de APP dentro de un país. Los PDF específicos de cada país tienen el potencial de abordar más directamente esta restricción de financiamiento. Sin embargo, no se han identificado herramientas o productos específicos que apoyen el desarrollo de estos PDF.

Dicho esto, existe experiencia en el apoyo a PDF específicos en cada país y a mecanismos similares. Entre ellos se encuentran el BASD (Filipinas), el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID) (Nigeria), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (Brasil) y el Grupo del Banco Mundial (Afganistán, Ghana, Kenia y Nigeria). Sin embargo, estos esfuerzos han sido específicos de cada país y, por lo tanto, no representan una herramienta o producto para considerar en esta sección del documento.

### **2.3.3 Mecanismos de financiación de proyectos**

En el mundo en desarrollo, el financiamiento de proyectos también se considera una limitación crítica que afecta a la ejecución de muchos programas de APP. Las agencias de desarrollo participan directamente en este espacio y desempeñan el papel de catalizadores de la inversión privada para proyectos específicos, y la disponibilidad de este apoyo repercute directamente en las perspectivas de crecimiento de muchos programas de APP de países en desarrollo. Los servicios de financiación de proyectos o los fondos de inversión específicos de cada país tienen el potencial de abordar más directamente esta limitación de financiamiento; sin embargo, solo recientemente se han desarrollado productos luego de revisar la

experiencia con estas herramientas. Estos productos incluyen: Revisión Global de Fondos de Infraestructura Pública (*Global Review of Public Infrastructure Funds*) del Grupo del Banco Mundial, publicado recientemente, y los Fondos de Asociación Público-Privada: Observaciones a partir de la experiencia internacional (*Public-Private Partnership Funds: Observations from International Experience*) del BAsD: (2016), y la Nota orientativa sobre bancos nacionales de infraestructura y mecanismos de financiamiento similares (*Guidance Note on National Infrastructure Banks and Similar Financing Facilities*) del GIH (2019).

Estos tres productos son similares porque se centran en la revisión de la experiencia internacional para destacar las lecciones aprendidas y las mejores prácticas en relación con el establecimiento de fondos y mecanismos de financiación. Todos son materiales orientativos que ponen de relieve estas lecciones a través de estudios de caso y presentan temas generales similares en cuanto a las lecciones que transmiten. Ninguno pretende ofrecer una guía paso a paso para establecer o reformar un fondo o institución de infraestructura y entre ellos solo existen sutiles diferencias de contenido. Por ejemplo, el documento del BAsD se centra explícitamente en los Fondos de Brecha de Viabilidad (*Viability Gap Funds*), mientras que los otros dos no lo hacen. Por otro lado, los productos del GIH y del Banco Mundial se centran en el papel de las instituciones de financiamiento en: (i) el desarrollo de los mercados financieros y de capitales locales; (ii) el apoyo a la preparación de proyectos; y (iii) el apoyo a proyectos respetuosos con el medio ambiente o el clima. Estos temas no se tratan en profundidad en el documento del BAsD. El documento del Banco Mundial también incluye observaciones relacionadas con la gestión de los FCCL, cuestión que no se plantea en ningún otro documento.

#### **2.4 Gestión de Contratos**

La gestión de contratos se considera muy relevante para garantizar que los proyectos de APP brinden el valor y la calidad esperados. No obstante, existe una aceptación general de que los problemas de la capacidad afectan la gestión de contratos tanto, si no más, que la preparación del proyecto. Muchas guías generales de APP, incluidas las descritas en el apartado de desarrollo de capacidades, incluyen una sección sobre gestión de contratos. En muchos casos, éstas proporcionan poca orientación detallada que pueda ayudar a los profesionales. Las publicaciones más recientes incluyen cada vez más contenido sobre gestión de contratos, además de la existencia de algunos recursos dedicados exclusivamente a este tipo de gestión. Sin embargo, en comparación con otros temas tratados en este documento, hay muchos menos recursos a disposición de las instituciones de APP.

Las dos principales herramientas identificadas para este documento son la Gestión de las APP durante la vigencia de su contrato (*Managing PPPs During Their Contract Life*) del EPEC y la Herramienta de gestión de contratos de APP (*PPP Contract Management Tool*) de GIH. Ambas son material de orientación y tienen un contenido similar en lo que respecta a los principios aplicables en las distintas etapas de la gestión de contratos y a las cuestiones relacionadas con la creación y capacitación de equipos de gestión. La Herramienta de gestión de contratos de APP contiene orientación práctica adicional con respecto a problemas específicos a los que pueden enfrentarse estos equipos.

Una tercera herramienta, aún en desarrollo, es la Herramienta de Gestión de Contratos de APP del Banco Mundial. Se espera que este trabajo complemente el material existente al cubrir ciertos temas emergentes como el uso de contratos inteligentes o tecnología *blockchain* para apoyar la gestión de contratos. Estas cuestiones no han sido abordadas en otras guías. El segundo componente de esta herramienta es una aplicación web que podría utilizarse para apoyar a las instituciones en el día a día durante la gestión de una cartera de proyectos de APP. No parece existir actualmente ninguna otra

herramienta de este tipo.

**Descargo de responsabilidad:** Este documento es un producto del personal del Banco Mundial con contribuciones de fuentes externas. Los hallazgos, interpretaciones y conclusiones expresados en este trabajo no reflejan necesariamente los puntos de vista del Banco Mundial, su Directorio Ejecutivo, o los gobiernos que representan.

El material contenido en este documento está destinado únicamente a fines de información general y no constituye asesoramiento jurídico en ningún sentido. Dicho material no pretende ser ni exhaustivo ni prescriptivo y en ningún caso debe interpretarse como, ni sustituir el asesoramiento financiero, técnico o jurídico profesional adecuado sobre cualquier proyecto o programa de APP.