

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3060>

## **Análisis y comparación regional sobre los proyectos de alianzas público privadas (APP) ventajas, riesgos y viabilidad en el caso ecuatoriano**

Regional analysis and comparison of public-private partnership (PPP) projects, advantages, risks and viability in the ecuadorian case

**Jorge Vinicio Cedeño Solórzano**

jcedeno0215@utm.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0003-4685-7421>  
Universidad Técnica de Manabí  
Portoviejo – Ecuador

**Mayra Arteaga Gende**

mairag22@hotmail.com  
<https://orcid.org/0009-0002-8079-229x>  
Servicorp EP  
Portoviejo – Ecuador

Artículo recibido: 13 de noviembre de 2024. Aceptado para publicación: 27 de noviembre de 2024.  
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

### **Resumen**

Realizar un análisis comparativo de los proyectos que involucran alianzas público – privadas en orden de extrapolarlo al caso ecuatoriano, contemplar las ventajas, las desventajas y los diferentes casos a nivel regional. Se realizó una investigación teórica en orden de recopilar y analizar diferentes bibliografías de diferentes autores y organizaciones de diferentes países de la región con el objetivo de obtener una perspectiva amplia y completa de las ventajas y desventajas de los diferentes casos regionales de la aplicación de proyectos de APP. Los resultados de la investigación y análisis nos muestran como el éxito o fracaso de los proyectos APP dependen en gran medida a los factores relacionados a la transparencia, a la fortaleza institucional, a un marco legal fuerte y a un personal altamente calificado. Se puede concluir con que la viabilidad de los proyectos APP está sujeta a muchos factores, tanto internos como externos, como cuantitativos como cualitativos, sin embargo, en el caso ecuatoriano se llega a la conclusión de que la aplicación de la modalidad de proyectos APP en su naturaleza ideal sería compleja y difícil de alcanzar, sin embargo, de lograrse se estima que tendría la capacidad de ser muy ventajosa para ambos lados.

*Palabras clave:* alianza público – privada, proyectos, viabilidad, Latinoamérica, comparabilidad

### **Abstract**

Carry out a comparative analysis of projects that involve public-private alliances in order to extrapolate it to the Ecuadorian case, considering the advantages, disadvantages and different cases at the regional level. A theoretical investigation was carried out in order to compile and analyze different bibliographies from different authors and organizations from different countries in the region with the objective of obtaining a broad and complete perspective of the advantages and disadvantages of the different regional cases of the application of PPP projects. The results of the research and analysis show us how the success or failure of PPP projects depends largely on factors related to transparency,

institutional strength, a strong legal framework and highly qualified personnel. It can be concluded that the viability of PPP projects is subject to many factors, both internal and external, both quantitative and qualitative; however, in the Ecuadorian case it is concluded that the application of the project modality PPP in its ideal nature would be complex and difficult to achieve, however, if achieved it is estimated that it would have the capacity to be very advantageous for both sides.

*Keywords:* public-private alliance, projects, feasibility, latin america, comparability

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons.



Cómo citar: Cedeño Solórzano, J. V., & Arteaga Gende, M. (2024). Análisis y comparación regional sobre los proyectos de alianzas público privadas (APP) ventajas, riesgos y viabilidad en el caso ecuatoriano. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 5 (6), 966 – 985. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3060>

## INTRODUCCIÓN

En orden de contextualizar este estudio cabe definir qué es lo que se consideran como alianzas público privadas o APP, así mismo como tener en cuenta que no existe un solo concepto sobre estas, acorde con Botero Chica (2017) “El modelo de las Alianzas Público-Privadas (APP) son formas colaborativas donde se unen los sectores público y privado, con el fin de emprender un proyecto” (Botero Chica, 2017).

A primera vista este simple concepto tiene una proyección muy positiva en la realización de proyectos sociales, infraestructura e inversión, sin embargo, así mismo este concepto es bastante limitado al momento de profundizar en el panorama completo de esta modalidad contractual sucesora de las concesiones.

**Figura 1**

*Fases y funciones en el ciclo de una APP*



**Fuente:** (Prats, 2016)

“Actualmente se evidencia un florecimiento de fórmulas que amparan lo que se denomina colaboración público-privada (CPP). Los entes públicos cada vez más recurren a este tipo de asociaciones por su escasa regulación y apertura” (Gonzales García, 2006). Esta tendencia en alza de las administraciones públicas a incursionar en proyectos en modalidad de alianza público privada es de suma relevancia para la realidad regional y nacional.

En una región como la nuestra, donde es evidenciable la falta de estructuras de servicios y la clara falta de capital de inversión para la realización de proyectos, independientemente de sus razones, que nos llevan a cuestionarnos: ¿Se pueden aplicar las APPs en nuestro país? ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas? ¿Cuáles son las experiencias de otros países de la región que enfrentan escenarios similares? ¿Es viable aplicar esta modalidad en todos los proyectos? Entre demás interrogantes elementales de este estudio, por esto el presente texto busca analizar de manera integral, la cuestión de las alianzas público privadas y su viabilidad aplicativa en proyectos nacionales.

### Contexto histórico

La cooperación entre los privados y el estado lleva surgiendo a lo largo de la historia, y se le asocia con el desarrollo económico de las ciudades - estados italianos del siglo XVIII hasta los casos de desarrollo económico durante los siglos XVIII y XX en los casos del Reino Unido y Estados Unidos en proyectos siderúrgicos, textiles, energéticos, de transporte, etc...

Acercándonos al día de hoy, el antecesor directo de las APP son los contratos de concesiones, muy comunes en nuestro día a día en los países de Latinoamérica, sin embargo, en nuestro país y en la región, la experiencia con los contratos de concesión tiene un cuestionable historial

Las concesiones, en la mayoría de los casos, fueron contratos onerosos para los gobiernos latinoamericanos y benéficos para las compañías privadas. En el caso de concesiones petroleras y mineras, el concesionario quedaba exento del pago de impuestos, y los períodos para iniciar las obras eran largos. (Botero Chica, 2017)

Esto es evidenciable hasta finales del siglo pasado en países como Colombia, desde el año 1994 hasta la fecha las autopistas se venían financiando con el cobro de peajes, una de las muestras más comunes de los contratos de concesión contemporáneos en casi todos los países de América latina.

Con la llegada del siglo XXI y a día de hoy, se reemplazó a las concesiones por las alianzas público - privadas, se discute conceptualmente aún cual es la diferencia entre estos dos conceptos muy similares, no obstante, en la práctica se puede evidenciar la diferencia principal en la flexibilidad, modernidad y transferencia de riesgos a diferencia de su antecesor.

**Tabla 1**

*Resumen sobre legislación/institucionalidad de las APP*

País	Ley/Política de APP	Requisito de aprobación de la Asamblea Legislativa para APP	UAPP
Argentina	SÍ	NO	NO (Actualmente en formación)
Bolivia	NO	-----*	NO
Brasil	SÍ	NO	SÍ (Comité Gestor de APP)
Chile	SÍ (Ley de Concesiones)	NO	SÍ (Unidad de Coordinación de Concesiones de Obras Públicas)
Colombia	SI	NO	NO
Costa Rica	SI (Ley de Concesiones)	NO	SI
Ecuador	SÍ	NO (aprobación del Comité de APP)	SÍ (Comité Interinstitucional APP)
El Salvador	SI	SI	SI (PROESA)
Guatemala	SI	SI	SI (ANADIE)
Haití	NO (Ley en desarrollo)	-----	SÍ (Unité Centrale de Gestion des Partenariats Public-Privé)
Honduras	SÍ	SÍ	SÍ (COALIANZA) UCF (MEF)
Jamaica	SÍ (Política de APP)	NO (aprobación del Consejo de Ministros y MOFP)	SÍ (Unidad de APP y Privatizaciones, BDJ)
México	SÍ	NO (Unidad de Inversiones de SHCP y Comisión Intersecretarial de Gasto Público, Financiamiento y Desincorporación)	NO
Nicaragua	SI	NO	NO
Panamá	NO	-----	NO
Paraguay	SÍ	NO (Aprobación del Poder Ejecutivo)	SÍ
Perú	SÍ	NO (Aprobación de: Organismo Promotor de la Inversión Privada, AC y MEF)	SÍ (PROINVERSIÓN)
Rep. Dominicana	NO	SI	NO
Trinidad y Tobago	SÍ (Política de APP)	NO (Aprobación del Comité Ministerial)	SÍ
Uruguay	SÍ	NO	SÍ (CND) Unidad de APP, MEF
Venezuela	NO	-----	NO

**Fuente:** (Prats, 2016)

### Objetivo general

- Realizar un análisis comparativo de los proyectos que involucran alianzas público – privadas en orden de extrapolarlo al caso ecuatoriano.

### Objetivos específicos

- Analizar los casos de proyectos de APP en los diferentes países de la región.
- Exponer las ventajas y desventajas que presentan los proyectos de APP.
- Examinar la viabilidad de los proyectos de APP en el contexto nacional de manera comparativa con los demás países latinoamericanos.

### Pregunta de investigación

- ¿Es viable la aplicación de la modalidad APP en proyectos en el Ecuador, tomando como referencia los resultados regionales?

## DESARROLLO

### Concesión

“Acto administrativo que implica el otorgamiento del derecho de explotación o gestión, por un período determinado, de bienes y servicios por parte de una administración pública o empresa a otra, generalmente privada” (RAE, 2023).

### Servicio público

“Actividad más caracterizadora de las administraciones públicas que agrupa todas las organizaciones, actividades y funciones que tienen por objeto prestaciones de bienes y servicios en beneficio de los ciudadanos” (RAE, 2023).

Contratación pública: “La contratación pública se refiere al proceso mediante el cual las autoridades públicas, como los departamentos gubernamentales, las autoridades locales o las empresas estatales, adquieren bienes o servicios del sector privado” (Comisión Europea, s.f.).

### Sector privado

“Bajo la denominación sector privado se engloban empresas de todo tipo: microempresas, pequeñas y medianas empresas, sociedades cooperativas, organizaciones de economía social, sociedades anónimas o de responsabilidad limitada, compañías multinacionales” (Nieto Pereira & Ramiro, s.f.)

### Sector público

“Denominación que comprende: a) la Administración General del Estado; b) las Administraciones de las comunidades autónomas; c) las entidades que integran la Administración local y d) el sector público institucional” (RAE, 2023)

### Riesgos operacionales

Riesgo que asume el concesionario de obras o servicios por carecer de la garantía de que, en condiciones normales de funcionamiento, el mismo vaya a recuperar las inversiones realizadas y a cubrir los costes en que hubiera incurrido como consecuencia de la explotación de las obras o servicios que sean objeto de la concesión. (RAE, 2023)

### **Desarrollo económico**

El proceso mediante el cual una economía mejora su capacidad para satisfacer las necesidades y aspiraciones de su población. Va más allá del mero crecimiento económico, ya que busca promover la equidad, la inclusión social, la sostenibilidad ambiental y el bienestar de las personas. (Universidad de los Andes, 2023)

### **Valor por dinero (VPD)**

Es un término usado para describir un compromiso explícito que asegure el mejor resultado posible en términos de precio y calidad que puede ser obtenido de entre dos o más alternativas de solución para un problema que implique el uso de recursos públicos. (Ministerio de finanzas, 2012)

### **Marco legal**

La Ley orgánica de incentivos a para asociaciones público – privadas del año 2015 establecía como sus objetivos el establecimiento de incentivos para este tipo de contratación y los lineamientos institucionales a seguir, este fue el primer acercamiento legal a esta tendencia, sin embargo, aún era una legislación muy elemental que en la práctica carecía de la efectividad normativa necesaria.

El Reglamento para asociaciones público – privadas año 2023, deroga al reglamento del mismo nombre del año 2020, esta legislación más moderna se enfoca en demarcar institucionalmente de una manera más efectiva, así como los procesos aplicables para la financiación y gestión de la participación del sector privado en estos proyectos.

### **COA**

Artículo 74.- Excepcionalidad. Cuando sea necesario, en forma excepcional y motivada, para satisfacer el interés público, colectivo o general, cuando no se tenga la capacidad técnica o económica o cuando la demanda del servicio no pueda ser cubierta por empresas públicas o mixtas con mayoría pública, el Estado o sus instituciones podrán delegar a sujetos de derecho privado, la gestión de los sectores estratégicos y la provisión de los servicios públicos, sin perjuicio de las normas previstas en la ley respectiva del sector. La delegación de actividades económicas que no correspondan a servicios públicos o sectores estratégicos, esto es, aquellas que no se encuentren reservadas constitucional o legalmente al Estado, no está sujeta al criterio de excepcionalidad previsto en el inciso precedente, sino a los criterios de eficiencia y eficacia administrativas. La gestión delegada por autorización administrativa es siempre precaria y en ningún caso generará derechos exclusivos para el gestor. A falta de ley especial se aplicarán las normas previstas en este párrafo. (COA, 2017)

El código orgánico administrativo, texto que rige el derecho público de la administración, establece desde su artículo 74 al 77 lo que se denomina “excepcionalidad”, relacionado de manera directa con los proyectos APP, indicando lo que se puede y no ajustarse a esta modalidad de contratación.

### **COOTAD**

Artículo 283.- Delegación a la economía social y solidaria y a la iniciativa privada. - La delegación a la economía social y solidaria se realizará para promover la naturaleza social y solidaria del sistema económico nacional. Se requerirá que se justifique que la organización o el emprendimiento económico corresponde a este sector de la economía y que se establezcan con claridad los mecanismos de solidaridad o redistribución correspondientes. Sólo de manera excepcional los gobiernos autónomos descentralizados regionales, provinciales, metropolitanos y municipales, podrán delegar la prestación de servicios públicos de su competencia a la iniciativa privada. (COOTAD, 2010)

Por su parte en nuestra legislación, el código orgánico de ordenamiento territorial, autonomía y descentralización, otra normativa de jerarquía de ley orgánica, indica un hecho semejante al COA, de manera excepcional se permite la delegación al privado.

Cabe destacar que en el presentado marco legal, se puede evidenciar la posibilidad legal de una delegación al privado, sin embargo hay que mencionar que la Ley orgánica de incentivos a para asociaciones público – privadas y su posterior reglamento son posteriores a los códigos mencionados, por lo que al tratarse de ley específica, cambia la configuración de la normativa del tema, permitiendo en esencia y sin necesidad de infringir ninguna normativa orgánica, realizar esta modalidad a las distintas entidades públicas.

### **Conceptualización Geográfica: Caso ecuatoriano**

El Ecuador, con 256,370 Km<sup>2</sup> y 18 millones de habitantes, es un país mega diverso y muy rico en recursos naturales, como la mayoría de países de la zona su principal fuente de ingresos es la extracción de petróleo. El Ecuador aún en primeros pasos de desarrollo en los proyectos de APP y con un pasado conflictuado con los contratos de concesión se encuentra en la actualidad con una economía estancada y una notable deficiencia en muchos servicios, por este motivo se plantea la discusión analítica de contemplar las diferentes aristas de viabilidad de la aplicación de esta modalidad en el país.

### **METODOLOGÍA**

Se realizó una investigación teórica en orden de recopilar y analizar diferentes bibliografías de diferentes autores y organizaciones de diferentes países de la región con el objetivo de obtener una perspectiva amplia y completa de las ventajas y desventajas de los diferentes casos regionales de la aplicación de proyectos de APP, para con esta premisa poder teorizar acerca de la viabilidad de la aplicación general de la modalidad APP en el contexto ecuatoriano.

#### **Criterios de selección de estudios**

##### **Criterios de inclusión**

Publicaciones de acceso libre sobre estudios relacionados a alianzas público – privadas en América Latina.

Estudios en el idioma español

Bibliografía con enfoque en las áreas de la gestión de proyectos y de la teoría de la contratación pública con privados.

##### **Criterios de exclusión**

Artículos con enfoque en áreas fuera de las mencionadas anteriormente.

#### **Tabla 1**

*Palabras clave*

Palabras claves	
Alianzas público – privadas	Riesgos operacionales
Viabilidad	Valor por dinero
Contratación	
Proyectos de infraestructura	

**Fuente:** elaboración propia.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

América Latina tiene un atraso en su infraestructura, una de sus manifestaciones más evidentes se observa en el deteriorado estado de su red vial, con excepción de pocos países, lo que representa altos costos de operación y mantenimiento para los transportadores y usuarios que transitan por estas carreteras. (Botero Chica, 2017)

La problemática antes enunciada tiene que entenderse en la completitud del concepto de infraestructura, por ejemplo, el transporte público, los servicios de parques, los servicios de correo/mensajería, inmobiliarios, entre un considerable etcétera en el cual resalta, como dice el autor, las redes viales, en este panorama regional nacen las APP, variables y subjetivamente valorables dependiendo de los contextos nacionales que se presentarán a continuación.

En la bibliografía analizada todos los autores indican tópicos en común que hay que tener en cuenta en orden de realizar una adecuada discusión de la viabilidad de las APP:

La falta de capacidad financiera de los estados y administraciones públicas para la realización de proyectos.

La mayor capacidad financiera e interés de inversión del sector privado

La adecuada contratación y división de los riesgos de operación para el correcto funcionamiento del proyecto.

Estándar “valor por dinero”

Hay que tener en cuenta que en la primera fase de los contratos de APP se analiza y evalúa el proyecto en cuestión, en particular se realiza un tipo de análisis, el cual se repite independientemente del autor, este resulta particularmente relevante al tratarse justamente de proyectos de infraestructura pública, este es el análisis de valor por dinero o VpD

De manera sencilla, podemos definir el VpD como la diferencia entre: i) el valor presente del costo total neto de un proyecto público ajustado por riesgo y por ingresos de terceras fuentes, y ii) el costo total del proyecto de APP, determinado por el valor presente del flujo de pagos que pagar a la administración pública al contratista, los costos de administración del contrato APP, los costos de los riesgos retenidos del proyecto y las ganancias en eficiencias. (Prats, 2016)

### **Caso Colombiano**

El vecino país de Colombia con una situación geográfica y social no muy diferente a la del Ecuador, pero con una población de 50 millones de habitantes, todos con sus necesidades y contextos propios, factor de gran importancia, para considerarlo en este análisis.

### **El Caso Commsa**

En Colombia este caso de contratación pública es probablemente el más famoso de la historia nacional, este versa sobre el conglomerado Commsa, compuesto por empresas privadas españolas y colombianas para construir, mediante concesión, una ambiciosa vía de 600 km, la troncal del Magdalena medio, por un valor de 425 millones de dólares, desafortunadamente, el proyecto en cuestión se quedó sin financiación y fue imposible de ejecutar el objeto del contrato, debido a la forma que se asignaron los riesgos en el contrato esto desenvainó en un conflicto legal por el incumpliendo del mismo que duró años.

El caso comentado resulta relevante para el presente análisis, además, porque desde aquella época se hacía más que obvia la necesidad de corregir problemas de asignación de riesgos y planeación presupuestal, criterios principales para evaluar la eficacia y conveniencia de las APP en esta ocasión. (Poveda Cubillos , 2015)

Colombia, posee desde su constitución de 1991, una considerable apertura a la participación del privado, sin embargo, junto con el caso que se relató anteriormente, las experiencias con los contratos concesionales, antecesores de las APP, no han sido demasiado armónicas, por lo que se busca justamente nuevas modalidades contractuales que puedan cumplir con todos los objetivos de los proyectos.

### Situación contemporánea

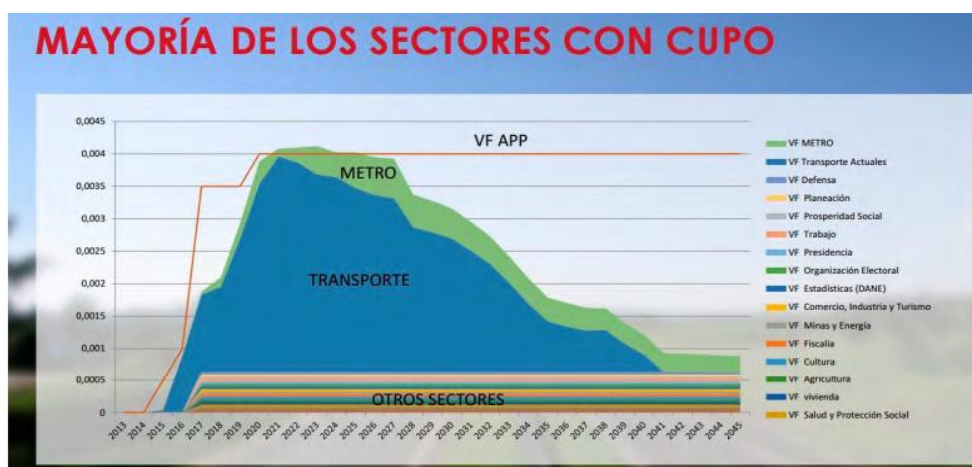
Es por estos motivos que desde el 2002 Colombia desarrolla importantes reformas encaminadas a promover la inversión en los sectores de minas y petróleos entre otros, sin embargo es una preocupación en este tipo de contratos algo muy destacable y que puede ser análogo al caso ecuatoriano: la falta de experiencia y corrupción de las entidades y autoridades, “la inexperiencia por parte de las entidades para la realización los estudios de factibilidad y de la estructuración financiera de los proyectos, impidiendo que los procesos licitatorios de las ofertas se ajusten al valor real de la obra” (Observatorio Legislativo , 2012).

No obstante, la tendencia de las APP ha seguido ganando territorio en Colombia, que cabe recalcar que tiene su propia UAPP, en el año 2016, Simón Gaviria, director de planeación nacional de Colombia mencionaba sobre los proyectos planeados en modalidad de contratación APP

Dijo que hay 125 proyectos inscritos en Registro Único de Asociación Público Privada (RUAPP), en: saneamiento, aguas residuales, vías, educación, edificaciones públicas, logística, medio ambiente, espacios públicos, renovación urbana, servicios públicos; de las cuales, las inversiones más representativas se han enfocado hacia transporte urbano, puertos y trenes. Entre los 125 proyectos inscritos hay 79 que no requieren recursos financieros públicos, lo que significa, que se construirán en un ciento por ciento, con inversión privada. (Botero Chica, 2017)

Figura 2

Sectores más beneficiados con cupos de Alianzas Público-Privadas en Colombia



**Fuente:** Departamento Nacional de Planeación. Asociaciones Público Privadas en Infraestructura en Colombia, 2016)

Es claro que Colombia mira con optimismo y se centra en allanar terreno y acumular experiencias en el campo de las APP, y como se puede apreciar establece numerosos proyectos, sobre todo en el sector de transporte, que podrían estructurarse como APP para poder acceder a financiamiento y operatividad, así como los riesgos y retos probables que expresan sobre los ya mencionados proyectos, conjuntamente estas perspectivas son un referente comparativo de sumo aporte para un caso similar como lo es el Ecuatoriano.

### **Caso Chileno**

La experiencia chilena en los contratos de concesiones y posteriormente APP es probablemente la más famosa a nivel regional si no es que mundial, debido a su experimentada legislación que lleva desde los años 90s en el tema, así mismo es el país latinoamericano con más proyectos de este tipo, por lo que es sumamente relevante analizar su caso.

La directora general de Concesiones del Ministerio de Obras Públicas de Chile, Marcela Hernández Meza, explicó que desde el inicio del sistema de APP hace 30 años, se han logrado concretar proyectos por más de 24 billones de dólares. “Durante ese período se han adjudicado 102 contratos, de los cuales 74 aún se encuentran vigentes, principalmente autopistas y carreteras urbanas, también infraestructura social como hospitales y cárceles, aeropuertos y embalses”, señaló. (PROSUR, 2021)

Las APP y los proyectos chilenos y su gestión son favorecidas por su ordenamiento jurídico y su legislación como se puede apreciar en la ilustración 2, en su perspectiva gestora, estas alianzas significaron el cambio de función de la administración, en la cual en términos más sencillos que explican posteriormente Pliscoff & Araya (2012) en su obra; la administración pasa de ser jugador, a ser árbitro.

Los privados por otro lado, Estado, Gobierno, Gestión Pública ven en esta oportunidad un ámbito de negocio nuevo para ellos. Esta situación actúa como detonante de innovación en la gestión pública, principalmente en lo que respecta a la posibilidad de adecuar las prácticas y procedimientos históricos del ministerio respecto de su responsabilidad sobre el diseño, la construcción y la mantención de las obras viales, por un cambio hacia un rol de monitoreo y fiscalización. (Pliscoff & Araya, 2012)

**Tabla 2**

*Proyectos considerados exitosos a través de alianzas público – privadas*

País	Caso	Tratamiento de lotes públicos	Condiciones del negocio
Chile	Estacionamientos públicos	Entrega de terrenos para explotación comercial de estacionamientos	Subsidio cruzado con la construcción de espacios públicos
Chile	Estadio Parque O'higgins	Explotación comercial del estadio	Reversión una vez terminado el contrato
Chile	Puerto terrestre los Andes	Explotación comercial del Puerto	Reversión de los activos al terminar el contrato
México	Renovación Urbana Rehabilitación Circuito interior Ciudad de México	Entrega de terrenos para explotación comercial de estacionamientos	Subsidio cruzado con la construcción de espacios públicos
Brasil	Metro de Sao Paulo – proyectos Asociados: Shopping Metro Tatuape, Santa Cruz, Tucuruvi y Itaquera	Explotación comercial para construcción de centros comerciales	Subsidio cruzado con la construcción de espacios públicos – ingreso por arriendo de los lotes
Colombia	Mejora de 5.200 kilómetros de vía férrea	Explotación comercial	
Perú	Línea N° 2 Metro de Lima	Explotación comercial	

**Fuente:** (Botero Chica, 2017)

Como se puede apreciar en la información superior, otorgada por el propio ministerio, las APP en el contexto chileno tienen ya 3 décadas de experiencia, además de estar fuertemente apegadas a su realidad económica y gestora de proyectos, siendo parte de la vida cotidiana de los chilenos, mostrando de manera cuantitativa un aparente éxito. No obstante, así mismo el caso de Chile ha dejado lecciones importantes tanto de manera positiva, así como negativa que se procederán a analizar.

### La otra cara de la moneda

Así como la experiencia chilena acumula numerosos éxitos reconocidos por organizaciones como el banco interamericano de desarrollo (BID) y autores independientes, esta extensa experiencia dejó ciertos factores cuantitativos muy destacables para analizar, uno de estos es el papel social que tiene que tener determinadas obras más que rentabilidad financiera.

En Chile se ha logrado sistematizar otra experiencia relacionada con la construcción de centros de reclusión en donde la participación de la comunidad fue esencial. Informes sobre el estudio que se hizo con grupos de personas que pagan impuestos, reportó que ellos no están dispuestos a pagar más impuestos para que los reclusos vivan mejor. (Botero Chica, 2017)

El sistema carcelario, su gestión y mejoramiento, presenta una inconveniencia al tratar de implementarse con el sistema de APP, ya que como involucra el uso de la iniciativa privada, automáticamente está implícito un rédito económico para el o los inversionistas, por lo que en este tipo de proyectos que se intentó implementar en el caso chileno el resultado fue mucho menos optimista.

En el caso de Chile terminaron siendo más costosos los proyectos gestionados por las APP, que los gestionados por el Gobierno, allí se presentaron sobrecostos frente a los presupuestos iniciales y las

ofertas de prestación de servicio resultaron ser menos atractivas que las ofrecidas por las entidades públicas. (Botero Chica, 2017)

Con lo antes mencionado, se tiene que entender que, así como en la sociedad chilena las concesiones y APPs están enormemente inmiscuidas en la cotidianidad, esto también ha significado un cambio en la concepción en sí misma de estado. “En Chile el Estado asume un rol subsidiario, delegando responsabilidades de provisión de servicios públicos en organismos de la sociedad civil, lo que “genera un enorme vacío institucional en materia de protección” (Fernandez , 2020).

En lo anteriormente mencionado se puede ver con mayor lucidez en el caso de algo como lo es la educación, derecho irrefutable en prácticamente todas las sociedades, fue también objeto de acuerdos de modalidad APP, en orden de mejorar los problemas de la educación pública y dotarla de la “efectividad del sector privado”

Por otra parte, las desventajas observadas en los estudios sobre puesta en práctica de Asociaciones Público-Privadas apuntan a problemas en la gestión de las relaciones, altos costos de transacción, monitoreo y preparación, y en algunos casos a una competencia limitada. (Fernandez, 2020)

Después de lo antes analizado, llegamos a un punto importante de análisis, sobre la posición del estado y su función en los países, que no viene al caso en este estudio, sin embargo, llegamos a ver como los proyectos de APP, por su naturaleza, no contemplan aspectos no cuantificables como lo son derechos, las garantías y demás aspectos sociales, muchas veces no contemplados en análisis financieros, pero de gran importancia al ver la perspectiva general.

En el caso de Chile, en algunos servicios públicos el Estado delega altas responsabilidades en organizaciones privadas, relacionadas con la provisión y el financiamiento, lo que da cuenta de que el Estado no se hace cargo de garantizar los derechos de la niñez. (Fernandez , 2020)

Recapitulando todo lo expuesto, el caso chileno nos muestra de una manera completa, exponiendo cómo la aplicación de la contratación por APP, y la participación del sector privado logró generar un importante rendimiento financiero, teniendo a su haber varios proyectos exitosos a nivel regional como se expuso anteriormente, así en la ilustración 4, de la misma manera se puede ver riesgos y ciertas desventajas, factores importantes a tomar en cuenta al análisis final.

### **Caso Mexicano**

México es el país de habla hispana más grande y poblado, con alrededor de 131 millones de habitantes, y, sin embargo, a pesar de ubicar una posición tan privilegiada en Latinoamérica, cuenta con los problemas de infraestructura y servicios típicos de la región.

A partir de 1980, después de una crisis financiera, el gobierno empezó con un periodo de desregulación económica y el retiro del estado, adoptando una tendencia hacia la gestión del privado y por lo tanto volviéndose favorable a las APP y sus antecesores.

Esta tendencia continúa en mayor o menor medida en la actualidad, teniendo un cambio completo en la realización de proyectos en el país, con sus aciertos y desaciertos, defensores o detractores, convierten al caso mexicano en un importante referente.

Estos proyectos de inversión público privada y todas las reformas y los cambios estructurales del Estado mexicano, que se han vivido los últimos 30 años, han modificado paulatinamente la forma de gestión pública. Se trasladó de una administración estatista a una administración plural, fragmentada, descentralizada y delegativa; más tendiente a la privatización. (Salgado Remigio, 2014)

En este caso particular, alejándose de cualquier motivación ideológica, habría que analizar de manera objetiva como este modelo de contratación ya implementado en diferentes formas desde hace décadas en México ha afectado financieramente. Cabe recalcar que, a diferencia de otros, este no tiene el mismo impacto en proyectos emblemáticos como en otros países.

Es importante considerar que el nivel de asociación no ha tenido el alcance que a nivel internacional se muestra, como en el Reino Unido, España, Irlanda, Australia, Canadá, Italia, Alemania, Portugal y Chile, donde se han implementado en la construcción de aeropuertos, puertos marinos, centros de readaptación, escuelas, centros deportivos, presas, plantas de agua residuales, etc. (Suárez Alemán, y otros, 2019)

En México, este se limitó a sectores bastante definidos, más que nada los que representaban mayor rédito económico, como lo son típicamente los recursos hidrocarburíferos y la minería, así como las conocidas concesiones viales y de forma no tan frecuente, en sectores de salud y educación. Sin embargo, vale la pena mencionar que existe un proyecto que resultó pionero en México y Latinoamérica: El centro administrativo Tlajomulco.

### **Centro administrativo Tlajomulco (CAT)**

El mencionado centro administrativo está ubicado en Guadalajara, estado de Jalisco y fue el primer proyecto de APP realizado por un gobierno municipal en México, alberga más de 600 funcionarios y tiene un tráfico de 2000 personas diarias aproximadamente ofreciendo diversos servicios municipales.

Este proyecto tuvo poco retraso y no contó con sobrecostos en su edificación, siendo nada menos que 6200 m<sup>2</sup>, y considerado como un proyecto exitoso en la gestión de la modalidad APP. Este proyecto así mismo trajo importantes lecciones para tener en consideración al tratarse de este tipo de proyectos, mismas que procederán a analizar.

Utilizar un modelo app fue un planteamiento apropiado para contratar de manera integral, todas las actividades asociadas al desarrollo del proyecto, y distribuir de manera eficiente los riesgos entre el sector público y privado, asumiendo este último, de forma importante, las consecuencias ante cualquier retraso y/o sobrecosto, lo cual lo incentiva a tomar las medidas necesarias para evitarlos o reducir su probabilidad de ocurrencia. (Suárez Alemán, y otros, 2019)

El equilibrio de riesgos tomado en este contrato, influyó en gran medida a que no hubiera retrasos o sobrecostos, como se explicó en la parte superior, de manera que no se pueda dar un desenlace igual o similar al del proyecto de la troncal magdalena medio del caso Colombia. “Una de las lecciones más importantes que ha dejado el desarrollo de este proyecto, es la importancia de contar con un marco regulatorio adecuado que permita realizar de manera exitosa proyectos app” (Suárez Alemán, y otros, 2019). Constando esto como un dato de suma importancia para el estudio.

Así mismo para este proyecto, el municipio tuvo que crear regulaciones y un marco legal para regir como se llevaría a cabo el proyecto, por lo que el diseño de normativa y la correcta planeación del estudio, contando con fundamento técnico y estudios de viabilidad, son clave para el éxito de estos proyectos.

En este caso, se siguió un proceso que inició con la creación de un nuevo marco regulatorio, seguido por la elaboración de estudios de viabilidad y conveniencia, entre los que destaca un análisis de “valor por el dinero”, a través del cual se determinó que el diseño, construcción, operación y mantenimiento del cat, a través de un app, era la mejor opción para el gobierno de impulsar el proyecto. (Suárez Alemán, y otros, 2019)

Además, este proyecto en particular, indica la importancia de un factor que es un denominador común al momento de hacer contratos de APP, la tendencia a la corrupción “La importancia de la transparencia en los procesos de licitación es la última lección destacada del proyecto, puesto que es la única fuente de conflicto que se registra” (Suárez Alemán, y otros, 2019). Este proyecto es una muestra en buena medida del éxito de la gestión por APP, ahora bien, ya con las lecciones que este mismo nos otorga para el análisis habría que contemplar demás factores para tener una perspectiva completa.

### **Riesgos potenciales**

Entonces el surgimiento de las asociaciones público privadas en México se puede explicar, si bien a raíz de los proyectos que contemplaban la participación pública y privada, la realidad es que éstas surgen en un modelo de apertura económica y cambios sustantivos en la forma de administrar los recursos y los bienes del Estado. Un modelo tendiente a privatizar, que de no controlarlo en su recursos y ambiciones pueden generar, más que beneficios perjuicios. (Salgado Remigio, 2014)

Como se puede apreciar en la parte superior, acorde con el autor, el modelo de APP en México no ha estado exento de cuestionamientos, partiendo desde la misma tendencia que adopta la administración, así mismo, se procederá a analizar los riesgos que conlleva o pueden provenir de esta modalidad de gestión.

La negociación a puerta cerrada y corrupción son en parte la explicación de por qué una APP se desvirtúa en sus objetivos. En este sentido en México la corrupción estructural y la negociación a puerta cerrada (intereses políticos y económicos de altos rangos) son elementos que nos permiten explicar la precariedad en el ejercicio de los derechos de las personas. (Salgado Remigio, 2014)

Ciertamente la introducción del privado en proyectos de infraestructura pública o de alto valor social tiene el riesgo de poder llegar a ser lesivo de derechos en determinados casos, una APP sujeta a la falta de transparencia o negociaciones poco confiables entre altos miembros de los sectores públicos y privados, pueden acarrear diversas injusticias y precariedades en la distribución del servicio.

Quienes en realidad cargan con los costos de transacción de las grandes obras son aquellos que tienen que circular por las avenidas, donde se corta la circulación y por meses o años tienen que pagar con tiempo (costos de tiempo y de transacción), una obra que terminará beneficiando a un particular por las altas cuotas. (Salgado Remigio, 2014)

La autora menciona diversos riesgos de gran envergadura que pueden surgir de las APP, el mal servicio otorgado, los retrasos en la obra, el beneficio del privado a costa del público, todos estos son escenarios representan un contrapunto con proyectos como el del centro administrativo de Tlajomulco en el mismo país, sin embargo, contribuye a este análisis formando una perspectiva más amplia de las APP y su aplicación en proyectos de distintos tipos y con sus propios contextos.

### **Ventajas de los proyectos APP**

Posterior a la información expuesta de diferentes autores sobre los diferentes países de la región, se procedió a hacer un análisis general de las principales ventajas y desventajas o riesgos que puede tener este tipo de iniciativas de proyectos.

### **Celeridad**

Para iniciar hay que mencionar que los proyectos APP cuentan con una ventaja poco discutida, relacionada directamente con su enfoque de rentabilidad económica “Menores costes de transacción en comparación con los contratos privados. Frente a los contratos privados, elimina las dificultades de negociar con un elevado número de consumidores” (Vicente - Gella, 2019). Siendo uno de sus puntos

fuertes la eliminación de trámites y dificultades administrativas. Hay que considerar que la contratación pública, debido a todos los potenciales riesgos a los que está sujeta, es muchas veces tardada y compleja para el inversionista, e incluso para el gobierno de turno que busca la realización de una obra con mayor eficacia, es en ese punto donde resaltan las APP en su mayor flexibilidad y reducción de trámites, muchas veces onerosos tanto para la administración como para el privado, resultando en una manera mucho más eficiente en varios sentidos al momento de realizar un proyecto de inversión en general.

### **Mayor seguridad jurídica al inversionista privado**

“Los contratos de concesión fueron atractivos en los países en desarrollo porque suponían un mayor compromiso por parte de los Gobiernos anfitriones en comparación con la de un regulador discrecional” (Vicente - Gella, 2019). Una APP genera en el sector privado un mayor compromiso y riesgos, sin embargo, como ya se ha analizado en este estudio, este tipo de proyectos cuentan recomendablemente y en su mayoría, con marcos legales y lineamientos que engloban a las administraciones y a los privados, dotándoles de mayor seguridad en lo jurídico y en consiguiente, un incremento en la seguridad de su inversión.

### **Obras de calidad superior**

Como la obra en cuestión estaría ahora también en responsabilidad parcial del privado, por ende, la retribución de su inversión depende de la calidad del mismo, así como de su correcto mantenimiento, más aún, dependiendo del marco legal al que se ajuste, esto busca generar una especie de competencia positiva entre los posibles gestores o ejecutores privados, en orden de conseguir un precio razonable y una obra mejor por la parte estatal, y una inversión de mayor rédito y segura por parte del privado.

Las asociaciones público privadas también buscan asegurar la calidad de las obras que se entregan o ejecutan en el entendido que generan un espíritu de competencia entre los proponentes que buscan ser los adjudicatarios en los procesos de selección propuestos por las entidades estatales para el cumplimiento de sus fines. (Matallana & Sierra, 2019)

### **Desventajas de los proyectos APP**

#### **Planeación deficiente de proyectos**

El Banco interamericano de desarrollo (BID) indicaba dos errores fundamentales al momento de realizar una APP, los cuales en una planeación efectiva debían evitarse.

Desde un punto de vista normativo, se entiende que la gobernanza de las APP funciona cuando es capaz de promover APP que generan un valor social y un VpD positivos. Para ello es importante evitar dos tipos de errores fundamentales. Por un lado, llevar a cabo una APP cuando no debería llevarse a cabo (error de tipo 1). Este tipo de error da lugar a: i) ineficiencias sociales que surgen de proyectos denominados “elefantes blancos”, es decir, aquellos que no deberían haberse efectivizado nunca, ni siquiera como Contratación Pública Tradicional (CPT), ya que tienen un valor social neto negativo, y ii) ineficiencias fiscales. (Prats, 2016)

Según el autor, esto es lo que técnicamente se considera un “error de tipo 1”

Por otro lado, existen esquemas de incentivos que podrían dar lugar a que no se realice una APP que sí debería realizarse (error de tipo 2). Este tipo de error puede generar ineficiencias sociales cuando no se llevan a cabo proyectos que tienen un costo – beneficio social positivo, o ineficiencias de tipo fiscal cuando los proyectos deberían haberse llevado a cabo a través de APP pero se llevaron a cabo a través

de CPT, desaprovechando así las eficiencias productivas y, por tanto, generando un menor VpD. (Prats, 2016)

Ambos de estos errores enunciados tienen intrínsecamente una desventaja elemental, el personal o elemento humano, para llevar a cabo este tipo de modalidad de proyecto que genere un desarrollo económico y VpD a la parte pública como un rédito y un retorno de inversión eficiente para el privado, se necesita un equipo profesional altamente capacitado, tanto del privado y especialmente del público, en orden de no caer en uno de los errores que indica el banco interamericano de desarrollo, errores comunes en los fracasos de los proyectos de APP en la región que deben evitarse por el determinado equipo profesional.

### **Las excesivas garantías gubernamentales**

Elas proporcionan una solución rápida a gobiernos con restricciones de liquidez, pero a expensas de viciar la selección de proyectos, distorsionar la asignación de recursos, cargar a futuros gobiernos con grandes obligaciones fiscales y ampliar los costos a los beneficiarios finales más de lo que serían de otra manera (y bajar la calidad de los servicios más que de lo que sería de otra manera) (De la Torre & Rudolph, 2015).

Esto se refiere a la “negociación desigual” en los contratos de APP, en palabras sencillas, cuando se le otorga al privado ventajas y facilidades excesivamente generosas en la adjudicación y ejecución de los proyectos, garantizando el riesgo en su totalidad, subsidiando o cubriendo pérdidas eventuales, costos exorbitantemente altos (muchas veces relacionados con prácticas ilícitas) etc. Quedando la parte pública en una situación de desventaja, la cual es referente a una desventaja de los contribuyentes y consumidores, esto, como se explica en la parte superior, se puede llegar a traducir en un costo más elevado sobre los consumidores finales de la obra o el servicio y en una calidad menor a la esperada o requerida, esto a su vez es propenso a convertirse en un punto débil de crítica de grupos de presión contrarios al proyecto amplificadas por el descontento generalizados de los consumidores a causa de la menor calidad y/o el superior precio.

Acorde con De la Torre y Rudolph (2015), para una eficiente APP, es necesario que el número de garantías sean pocas o de preferencia ninguna, “El gobierno puede trasladar gran parte de los riesgos de construcción y demanda (demanda medida, por ejemplo, por el volumen de tráfico en el caso de una carretera) a la concesionaria privada. De hecho, hay experiencias exitosas de concesiones de carreteras sin garantías del gobierno sobre la demanda” (De la Torre & Rudolph, 2015).

Caso contrario se desvalorizaba el significado mismo de una alianza entre dos partes.

### **La corrupción y la negociación a puerta cerrada**

“La corrupción es otro fenómeno anómalo que se constituye en un reto a superar, los sobornos a funcionarios públicos son recurrentes y los términos de referencia se diseñan para que al final aparezca un solo proponente” (Botero Chica, 2017). Probablemente el mayor de los problemas que se presentan a la hora de incoar proyectos en la región, la rampante corrupción en su problema medular de nuestra sociedad, sin ninguna distinción política, este fenómeno difícil de medir y contabilizar cuantitativamente se sospecha de ser mucho mayor de lo se detecta, esto se ha podido evidenciar en el mayor escándalo de corrupción de la región con la firma brasileña Odebrecht y su esquema de sobornos, cabe decir que el escándalo anteriormente mencionado no se realizó mediante APP, pero es un caso análogo de la interacción ilícita entre funcionarios públicos y los contratistas privados.

Por este motivo es necesario una eficiencia y una constante implementación de métodos y sistemas mejorados para la detección y prevención de la corrupción en el sistema de obras y contratación

pública en razón de hacer funcionar los proyectos, en el caso ecuatoriano esto le corresponde a la contraloría general de estado (CGE) y sus instituciones análogas en la región.

## CONCLUSIÓN

Después de todo lo analizado y la información recabada anteriormente, nos encontramos con lo complejo e incluso polémico que este tema puede ser, ya que como se ha evidenciado, cada caso se desarrolla de una manera distinta y en un entorno completa o parcialmente diferente variando el país, sin embargo, con base a la información que conforma el presente estudio podemos construir una conclusión objetiva.

En Latinoamérica, trece países adoptaron el modelo de las APP y siguiendo las recomendaciones de los organismos internacionales, empezaron por legislar para tener leyes que les permita aplicar el modelo de la APP. Además, han logrado normatizar el cómo no contabilizar dentro de la deuda pública los aportes que hace el sector privado, lo que contribuye a mejorar las finanzas públicas. (Botero Chica, 2017)

Es indudable que los proyectos realizados con contratos APP, financiera y económicamente muestran una mejoría en términos cuantitativos, por su flexibilidad y adaptación a los tiempos modernos, significan la respuesta a la eminente falta de infraestructura y diversos proyectos.

Como el resto de Latinoamérica, este problema también asola al Ecuador, que recae en una conveniente situación para la aplicación de proyectos APP, al estar sufriendo de una crisis económica, social y de seguridad, la cual el estado se encuentra lidiando con los recursos que tiene, la entrada de un inversionista privado, con las facilidades y la normalización respectiva que le permitiría visualizar un proyecto rentable, en el cual se vigile un alto VpD, entre otros factores a considerar, podría ser la solución para la deficiencia en los servicios y obras que el estado por diversos motivos no se encuentra en capacidad de ofrecer o realizar de mejor manera.

Sin embargo, como ya hemos analizado, esto es algo con lo que hay que tener un sumo cuidado, cautela y anticipación de ambos lados del proyecto a realizarse “Las ganancias de eficiencia procedentes del sector privado no deben presuponer y deberían estudiarse caso por caso” (Vicente - Gella, 2019). Como en todo proyecto se tiene que contemplar muchos riesgos y variantes, por lo que, si la división de riesgos es la adecuada, no tiene que suponerse anticipadamente el éxito del inversionista y el retorno de su inversión, esto debe ser estudiado según la casuística de cada uno, por lo que el inversionista debe contar con personal calificado y un estudio detallado de factibilidad y así mismo de capacidad interna para poder llevar a cabo los proyectos en los cuales emprende, en orden de evitar casos como los ya analizados, por ejemplo el caso “Commsa” en Colombia.

### Aplicabilidad en Ecuador

El problema es que alcanzar en la práctica la razón de ser de las APPs es mucho más complicado de lo que se cree. En particular, las cosas están sesgadas contra los beneficiarios finales. ¿Por qué? Porque bajo una débil política de APP, con marcos regulatorios e institucionales deficientes, los intereses de las empresas e inversionistas privados, por un lado, y del gobierno de turno, por el otro, no coinciden naturalmente con los intereses de los contribuyentes y usuarios, actuales y futuros. (De la Torre & Rudolph, 2015)

Es ciertamente complejo responder de forma concisa el si es o no aplicable el modelo APP en un país, pero posterior a las consideraciones realizadas, como indican los autores De la Torre & Rudolph (2015), para poder lograr la razón de ser como tal de las APP se necesita de un fuerte marco regulatorio, un fortalecimiento institucional y un control de transparencia de los procesos, aunque complicado, estos

requisitos aseguran teóricamente el éxito de los proyectos APP. En el caso del Ecuador las condiciones no cambiarían demasiado, a pesar de probablemente parecer aparentemente utópico por la situación del país, si se logra teóricamente en su mayor medida cumplir con los requisitos mencionados, se podría conseguir liberar al estado de muchos compromisos que difícilmente pueda cumplir por sí mismo o de maneras tradicionales.

El Ecuador ya cuenta con un marco regulatorio inicial de las APP, así mismo cuenta con una unidad reguladora, el país cuenta con un importante potencial en bruto para la implementación de un modelo de APPs más refinado y capaz de solventar la necesidad de obras y servicios que afectan a consumidores y usuarios finales, siendo capaz de cumplir con los objetivos tanto del público, como lo es la solución de una deficiencia en obra o servicio, como para el privado, tener la seguridad y las respectivas posibilidades de recuperar su inversión y conseguir utilidades y beneficios acordes.

**Figura 3**

Scores reflect analysis conducted Feb – Septiembre 2021



**Fuente:** (The Economist Newspaper, 2024)

Aquí podemos ver como el periódico “The economist” especializado en actualidad y temas de economía global, muestra el “índice del infrascopio”, comisionado por banco interamericano de desarrollo (BID) y el banco europeo ubica al ecuador con una calificación de 49, ubicado en el rango de “Emergente” de acuerdo con el índice, aquí podemos destacar el buen posicionamiento del ecuador en “regulaciones e instituciones” evidenciando nuestro buen desarrollo regional a nivel reglamentario e institucional, a causa principalmente de nuestra reglamentación específica en el marco legal destinada a las APP, así como en resultado general podemos apreciar como el ecuador está posicionado, como ya se ha mencionado, como un gran potencial para implementar de maneras sustentables y eficiente las alianzas público privadas.

Es claro que aún subsisten muchos asuntos y retos relacionados a las APP de forma intrínseca, “Además, será necesario establecer más controles y educar a los funcionarios públicos para que sean éticos y transparentes, evitando así los sobornos y la adjudicación de contratos en forma anómala” (Botero Chica, 2017). Muchos de los cuales se han analizado en el presente trabajo, aun así, es objetivamente claro que los proyectos de APP son una alternativa, que, aunque compleja, es factible y pragmática.

## REFERENCIAS

Botero Chica, J. A. (19 de mayo de 2017). Importancia y perspectivas de las Alianzas PúblicoPrivadas en el mundo, Latinoamérica y Colombia. Quilmes, Buenos Aires, Argentina: Trilogia Ciencia Tecnología Sociedad.

COA. (3 de Julio de 2017). Código Organico Administrativo. Quito, Ecuador : Asamblea Nacional del Ecuador .

Comisión Europea . (s.f.). Access2Markets. Obtenido de Contratación pública : <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/content/contratacion-publica#:~:text=La%20contrataci%C3%B3n%20p%C3%ABlica%20se%20refiere,o%20servicios%20del%20sector%20privado.>

COOTAD. (11 de Octubre de 2010). Código organico de organización territorial, autonomía y descentralización. Quito , Ecuador: Asamblea nacional del Ecuador .

De la Torre , A., & Rudolph, H. (2015). Los siete pecados de las alianzas público privadas deficientes . Los siete pecados de las alianzas público privadas deficientes . Banco Mundial .

Departamento Nacional de Planeación. Asociaciones Público Privadas en Infraestructura en Colomb. (2016). Sectores más beneficiados con cupos de Alianzas Público-Privadas en Colombia. «Evolución de las APP en Colombia». Universidad de los Andes.

Fernandez , L. (13 de Enero de 2020). EL ASEGURAMIENTO DE DERECHOS Y SU RELACIÓN CON LAS ASOCIACIONES PÚBLICO-PRIVADAS EN LA NUEVA INSTITUCIONALIDAD EN EDUCACIÓN PARVULARIA. TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS. Santiago , Chile : Universidad de Chile .

Gonzales García, J. (2006). contrato de colaboración público - privada. Revista de administración pública, 170.

Matallana , C., & Sierra , M. (5 de Enero de 2019). Ventajas Y Desventajas De Las Asociaciones Público Privadas (App) En El Contrato De Concesión De Obra. Colombia: Universidad Santo Tomás .

Ministerio de finanzas . (Abril de 2012). Determinación del valor por dinero . Guía metodológica del comparador público - privado para esquemas de participación público - privada en Uruguay . Uruguay .

Nieto Pereira , L., & Ramiro, P. (s.f.). Observatorio de multinacionales de america latina . Obtenido de diccionario crítico de empresas transnacionales - Sector privado : <https://omal.info/spip.php?article4817>

Observatorio Legislativo . (febrero de 2012). Asociaciones Público Privadas Ley 1508 de 2012 . Obtenido de boletín num 197: <https://icpcolombia.org/dev/wp-content/uploads/2016/08/2012.02.01-Boleti%CC%81n-197-Asociaciones-Pu%CC%81blico-Privadas.pdf>

Pliscoff , C., & Araya, J. (2012). Las alianzas público-privadas como gatilladoras de innovación en las organizaciones públicas: Reflexiones a partir de la situación chilena. Revista chilena de administración pública.

Poveda Cubillos , G. (Noviembre de 2015). ASOCIACIONES PÚBLICO PRIVADAS EN COLOMBIA: ¿LA CALMA DESPUÉSDE LA TORMENTA? Colombia: Universidad de los Andes .

Prats, J. (Diciembre de 2016). Banco Interamericano de desarrollo . La gobernanza de las alianzas público - privadas . BID .

PROSUR. (14 de octubre de 2021). Foroportun.org. Obtenido de Chile y Colombia compartieron sus experiencias en alianzas público-privadas en Infraestructura: <https://foroprosur.org/chile-y-colombia-compartieron-sus-experiencias-en-alianzas-publico-privadas-en-infraestructura/>

RAE. (2023). diccionario panhispanico del español jurídico . Obtenido de riesgo operacional: <https://dpej.rae.es/lema/riesgo-operacional>

RAE. (2023). Diccionario panhispanico del español jurídico . Obtenido de Sector público: <https://dpej.rae.es/lema/sector-p%C3%BAblico>

RAE. (2023). Real academia española . Obtenido de Diccionario Panhispanico del español jurídico : <https://dpej.rae.es/lema/servicio-p%C3%BAblico>

RAE. (2023). Real academia Española . Obtenido de Diccionario Panhispanico del español jurídico : <https://dpej.rae.es/lema/concesi%C3%B3n>


Salgado Remigio , S. (2014). Asociaciones público privadas. El caso de Mexico . V congreso internacional en gobierno, administración y políticas públicas . Madrid: Universidad Nacional autónoma de Mexico .

Suárez Alemán , A., Lembo , C., Yitani Ríos , J., Vieitez , D., Astesiano , G., & Franco Corzo, J. (Mayo de 2019). Casos de estudio en Asociaciones Público-Privadas en América Latina y el Caribe. Centro Administrativo Tlajomulco (México) . Banco Interamericano de desarrollo .

The Economist Newspaper. (2024). Economist Impact. Obtenido de The Infrascop: <https://impact.economist.com/projects/infrascop>

Universidad de los Andes . (7 de julio de 2023). ¿Qué es el desarrollo económico? Descubre su impacto en la sociedad actual. Obtenido de <https://programas.uniandes.edu.co/blog/desarrollo-economico>

Vicente - Gella, A. (2019). Las alianzas público - privadas: ventajas, inconvenientes y riesgos . Ministerio de industria, comercio y turismo: secretaria de comercio.

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) .