



LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO
DE UNA POLÍTICA DE GESTIÓN DE
INICIATIVAS PRIVADAS
EN PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA

VOLUMEN II

LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE UNA
POLÍTICA DE GESTIÓN DE INICIATIVAS PRIVADAS
EN PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA

STANDARD DISCLAIMER

This volume is a product of the staff of the International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank and International Finance Corporation. The findings, interpretations, and conclusions expressed in this paper do not necessarily reflect the views of the Executive Directors of the World Bank or the governments they represent. The World Bank does not guarantee the accuracy of the data included in this work. The boundaries, colors, denominations, and other information shown on any map in this work do not imply any judgment on the part of the World Bank concerning the legal status of any territory or the endorsement or acceptance of such boundaries.

COPYRIGHT STATEMENT

The material in this publication is copyrighted. Copying and/or transmitting portions or all of this work without permission may be a violation of applicable law. The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank encourages dissemination of its work and will normally grant permission to reproduce portions of the work promptly.

For permission to photocopy or reprint any part of this work, please send a request with complete information to the Copyright Clearance Center, Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, USA, telephone 978-750-8400, fax 978-750-4470, <http://www.copyright.com>.

All other queries on rights and licenses, including subsidiary rights, should be addressed to the Office of the Publisher, The World Bank, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA, fax 202-522-2422, e-mail pubrights@worldbank.org.

LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO
DE UNA POLÍTICA DE GESTIÓN DE
INICIATIVAS PRIVADAS
AUX PROJETS D'INFRASTRUCTURES

VOLUMEN II

LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE UNA
POLÍTICA DE GESTIÓN DE INICIATIVAS PRIVADAS
EN PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA

ÍNDICE

Lineamientos para el Desarrollo de una Política de Gestión de Iniciativas Privadas	1
------------------------------------------------------------------------------------------	---

A: Introducción a la Iniciativa Privada

Entender las iniciativas privadas y sus características particulares	4
----------------------------------------------------------------------------	---

1. Introducción a las iniciativas privadas..... 5

1.1 ¿Qué es una iniciativa privada (IP)?.....	5
1.2 La APP de iniciativa privada frente a la APP de iniciativa pública	6
1.3 Oportunidades y retos de las IPs	6

2. Principios Rectores de una Política de IP 11

2.1 Interés Público	12
2.2 Valor por Dinero.....	13
2.3 Impacto Fiscal	13
2.4 Precio de Mercado Justo	14
2.5 Transparencia y Asunción de Responsabilidad.....	15
2.6 Alineamiento de los procedimientos IP y APP.....	16

3. Consideraciones antes de Redactar la Política de IP 17

3.1 Establecer un Entorno Propicio para la IP	17
3.2 Desarrollar una Política de IP.....	18
3.3 Decisiones Políticas al más Alto Nivel	19

B	DESARROLLAR UNA POLÍTICA DE IP	
	Decisiones Políticas en el Proceso de IP	26
1.	Política de IP: Definir los Parámetros	27
1.1	Determinar los Objetivos de la Política de IP	27
1.2	Definir el Alcance de la Política de IP	28
1.3	Articular los Principios Rectores	30
2.	Primera Etapa: Presentación.....	33
2.1	Definir Roles y Responsabilidades	34
2.2	Establecer Procedimientos de Presentación.....	34
2.3	Criterios de Debida Diligencia y Solicitudes de Calificaciones.....	37
2.4	Establecer la Propiedad Intelectual y Disposiciones de Divulgación	40
2.5	Establecer un Procedimiento de Verificación de Cumplimiento.....	42
3.	Segunda Etapa: Evaluación.....	43
3.1	Definir Roles y Responsabilidades	44
3.2	Determinar los Procedimientos de Evaluación	44
3.3	Determinar los Métodos para el Desarrollo del Proyecto y la Contratación.....	47
3.4	Descripción de Aprobaciones y Requisitos de Divulgación	48
4.	Tercera Etapa: Desarrollo del Proyecto	51
4.1	Definir Roles y Responsabilidades	52
4.2	Determinar el Procedimiento de Desarrollo del Proyecto.....	54
4.3	Especificar los Requisitos de Divulgación y Aprobaciones.....	57
5.	Cuarta etapa: Contratación	61
5.1	Definición de Roles y Responsabilidades.....	62
5.2	Definición de los requisitos de la preparación de la contratación.....	62
5.3	Especificación de los procedimientos de contratación	66
5.4	Requisitos para las Aprobaciones y la Divulgación	70
C	PAQUETE DE HERRAMIENTAS	
	Implementación e institucionalización de la Política de IP	72
1	Determinar los Requisitos de Presentación.....	74
2	Determinar el Derecho de Revisión de IP.....	76
3	Formulario de Verificación de Cumplimiento	77
4	Criterios Detallados de Evaluación.....	78
5	Formulario de Evaluación	80
6	Contrato de Desarrollo del Proyecto	81

7	Incentivos durante la licitación pública.....	84
8.	Divulgación a lo largo del Proceso de IP.....	85
9	Benchmarking en el Proceso de IP.....	86
10	Evaluación del Mercado en el Proceso de IP.....	89

D REFERENCIAS DE IP

	Implementar e Institucionalizar la Política de IP.....	92
1	Leyes, Lineamientos y Políticas de IP.....	94
2	Decisiones Políticas Clave para la IP.....	96
3	Bibliografía sobre IPs.....	101

GLOSSAIRE..... 104

RECUADROS

Recuadro 1:	Soluciones alternativas para fomentar la innovación.....	7
Recuadro 2:	Introducir Benchmarking y la Evaluación del Mercado.....	15
Recuadro 3:	Ventajas de una Política de IP.....	19
Recuadro 4:	Posibles Objetivos de una Política de IP.....	19
Recuadro 5:	Para Decidir si se Acepta la IP.....	20
Recuadro 6:	Decisión Política: Definir la Naturaleza de las IPs Recibidas.....	21
Recuadro 7:	Armonización del Marco/Políticas de APP y Políticas de IP.....	22
Recuadro 8:	Métodos de Desarrollo del Proyecto en la Política de IP.....	22
Recuadro 9:	Métodos de Contratación en la Política de IP.....	23
Recuadro 10:	Recurrir a Incentivos durante la Contratación.....	24
Recuadro 11:	Determinar si las IPs deben tener acceso al apoyo del gobierno.....	30
Recuadro 12:	Articular los Principios Rectores de la Política de IP.....	31
Recuadro 13:	Consideraciones Políticas al Establecer los Requisitos de Presentación ..	34
Recuadro 14:	Contratar Asesores y Evitar Conflictos de Interés.....	52
Recuadro 15:	Lineamientos para Determinar qué Estudios podrá Desarrollar el Proponente de la IP.....	54
Recuadro 16:	Ventajas de Requisitos de Divulgación más exigentes para IPs.....	58
Recuadro 17:	Selección de un Método de Contratación.....	63
Recuadro 18:	Licitación pública de subcontratos con Desarrolladores de proyectos.....	69

FIGURAS

Figura 1: Estructura de los Lineamientos	3
Figura 2: Principios Rectores de IP	11
Figura 3: Entorno Propicio para la IP	17
Figure 4: Flujograma del Proceso de IP.....	32
Figura 5: Resumen del paquete de herramientas	73

TABLAS

Tabla 1: Panorama General de las Decisiones Políticas	27
Tabla 2: Decisiones Políticas Clave durante la Etapa de Presentación.....	33
Tabla 3: Decisiones Políticas Clave Durante la Etapa de Evaluación.....	43
Tabla 4: Decisiones Políticas Clave Durante la Etapa de Desarrollo del Proyecto	51
Tabla 5: Decisiones Políticas clave durante la Etapa de Contratación	61

PRÓLOGO

Cuando se trata de proyectos de infraestructura, los proyectos de “Iniciativa Privada” (IP) representan una alternativa al mecanismo tradicional de iniciación de proyectos en el que el sector privado, en lugar del gobierno, asume el papel principal en la identificación y en el desarrollo de un proyecto. En la práctica, muchas autoridades públicas de todo el mundo recurren a las IPs motivados por la perspectiva de resolver los desafíos que plantea su falta de capacidad para identificar y desarrollar proyectos. Sin embargo, muchos proyectos que se originan como IP experimentan desafíos, incluyendo el desvío de recursos públicos de los planes estratégicos del gobierno, proporcionando un pobre valor por dinero, y conduciendo al favoritismo y a la falta de transparencia, particularmente en países en desarrollo. Para garantizar que los gobiernos puedan movilizar las fortalezas del sector privado y proteger el interés público, las IPs, en caso de que se considere relevante aceptarlas, una vez aceptadas, deben ser manejadas y utilizadas con cautela como excepción al mecanismo de contratación pública tradicional.

El Grupo del Banco Mundial (GBM) ha elaborado varias notas de orientación sobre el tema, dirigidas tanto a audiencias internas como externas. Sin embargo, hasta ahora no ha proporcionado recomendaciones específicas sobre cómo abordar los desafíos relacionados con los proyectos de Iniciativas Privada.

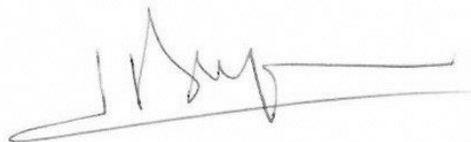
A través de esta iniciativa, el equipo llevó a cabo una revisión exhaustiva de los diversos métodos para gestionar y responder a las IPs y reunir un conjunto consolidado de literatura sobre este tema. La experiencia con las IPs, en más de 15 países de todo el mundo, se revisó exhaustivamente a través de cuestionarios y entrevistas con funcionarios públicos, expertos y entidades privadas, y mediante un proceso de consulta pública que permitió recopilar valiosos aportes de una amplia gama de grupos de interés.

Esta iniciativa incluye tres documentos: Principales Conclusiones y Recomendaciones, que se consideran como un resumen general; los Lineamientos para el Desarrollo de una Política de Gestión de Iniciativas Privadas en Proyectos de Infraestructura, las cuales incluyen los principales aspectos de política y consideraciones para una política de IP; y la Revisión de Experiencias de Iniciativas Privadas, una revisión detallada de las mejores prácticas mundiales en políticas y proyectos de IP; así como sus principales hallazgos que fueron la base para el desarrollo y recomendaciones de los Lineamientos.

Se recomienda a los gobiernos que utilicen estos documentos en paralelo, esperando que así contribuyan al desarrollo competitivo y justo de proyectos de infraestructura que generen valor por dinero y cumplan los objetivos de interés público trazados.



Laurence Carter
Director Senior
Infraestructura, APPs y Garantías
Grupo Banco Mundial



François Bergere
Gerente de Programa
Fondo de Asesoría en Infraestructura
Público-Privada (PPIAF)
Grupo Banco Mundial

RECONOCIMIENTOS

PPIAF (Public-Private Infrastructure Advisory Facility) encargó a RebelGroup que preparara este estudio en estrecha cooperación con un equipo de expertos. El equipo estuvo encabezado por Philippe Neves, Especialista Senior de Infraestructura, y Dongjin Kim, Especialista Senior en APP del Grupo de Infraestructura, Asociaciones Público-Privadas y Garantías del Banco Mundial. Entre los miembros del equipo principal se encuentran: Cristina Maria Ladeira Ferreira, Giulia Motolese, Lauren Nicole Wilson y Christine Marie Shepherd Vermeulen (Banco Mundial); y Marcel Ham, Pauline Hovy y Varun Hallikeri (RebelGroup).

El equipo agradece el valioso aporte y orientación de las siguientes personas en varias etapas del proyecto: Satheesh Sundararajan, Rui Monteiro, Catherine C. O'Farrell, Lincoln Flor, Victoria Hilda Rigby Delmon, Sonia Cristina Fonseca, Xiaoping Li, Michael Graeme Osborne, Helen Mary Martin, Jeffrey John Delmon, Mark Alexander Giblett, Jenny Jing Chao y Cledan Mandri-Perrott (Banco Mundial); Marcus S. Williams y Elena P. Palei (Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones-MIGA); Richard Cabello y Rajesh Sinha (Corporación Financiera Internacional-IFC); Maude Vallée (Banco Africano de Desarrollo, a través de su Facilidad de Apoyo Legal en África); y Jan van Schoonhoven (Ministerio de Infraestructura y Medio Ambiente de los Países Bajos). El equipo quisiera reconocer en particular la activa participación y el apoyo de Clive Harris, François Olivier Bergere y Laurence Carter (Grupo de Infraestructura, Asociaciones Público-Privadas y Garantías del Banco Mundial).

El equipo quisiera agradecer especialmente a los funcionarios gubernamentales de varios países que formaron parte de este estudio por sus invaluable aportes a través de cuestionarios y entrevistas, así como a todas las partes interesadas que proporcionaron sus aportes al equipo.

El financiamiento para esta publicación fue proporcionado por PPIAF. PPIAF es un fondo fiduciario de múltiples donantes ubicado dentro del Grupo del Banco Mundial que proporciona asistencia técnica a los gobiernos de los países en desarrollo. El principal objetivo de PPIAF es crear entornos propicios a través de asociaciones de alto impacto que faciliten la inversión privada en infraestructura. Para obtener más información, visite www.ppiaf.org.

LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE UNA POLÍTICA DE GESTIÓN DE INICIATIVAS PRIVADAS

En 2015, PPIAF emprendió esfuerzos para desarrollar los lineamientos para que los gobiernos gestionen iniciativas privadas (IP). La iniciativa comprende tres publicaciones clave:

Volumen I – Principales Hallazgos y Recomendaciones (Main Findings & Recommendations): presenta un resumen de las recomendaciones y un panorama general de los principales hallazgos de esta iniciativa en algunos países.

Volumen II – Lineamientos para el Desarrollo de una Política de Gestión de Iniciativas Privadas (Los Lineamientos) (The Guidelines for the Development of a Policy for Managing Unsolicited Proposals): Con base en la Revisión de Experiencias, los Lineamientos ofrecen recomendaciones y consideraciones para ayudar a que los gobiernos desarrollen e implementen una política de IP.

Volumen III – Revisión de Experiencias con Iniciativas Privadas en Proyectos de Infraestructura (Review of Experiences with Unsolicited Proposals in Infrastructure Projects) (Revisión de Experiencias): La Revisión de Experiencias examinó las mejores prácticas y experiencias internacionales en la implementación de marcos de políticas de IP y proyectos de IP. Este informe presenta los hallazgos.

FUNDAMENTOS DE LOS LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE UNA POLÍTICA DE IP

Tradicionalmente, las Asociaciones Público-Privadas (APP) para la prestación privada de servicios públicos y proyectos de infraestructura son iniciativas públicas. Las iniciativas privadas (IP) son una excepción a los proyectos públicos de infraestructura. Aunque los enfoques internacionales para gestionar IP difieren, muchos proyectos de IP presentan retos relacionados a la transparencia, gobernanza y falta de competencia, especialmente en países en vías de

desarrollo. Estos Lineamientos para el Desarrollo de una Política de Gestión de Iniciativas Privadas en Proyectos de Infraestructura (los Lineamientos) ofrecen un marco para considerar y gestionar IP y desarrollar una Política de IP.¹

PROPÓSITO DE LOS LINEAMIENTOS

Las recomendaciones contenidas en los Lineamientos se basan en una revisión profunda de las mejores prácticas en el mundo sobre políticas de IP y proyectos de IP, las mismas que están resumidas en el Informe de Revisión de Experiencias (en adelante, la Revisión de Experiencias). Los Lineamientos y la Revisión de Experiencias son documentos de acompañamiento; se recomienda que los gobiernos los lean en paralelo. Los Lineamientos son específicos para la IP, y no constituyen una guía para concesiones o APP de iniciativa pública.²

Los Lineamientos presentan los procesos, reglamentos e instituciones que son específicos para la IP con el fin de garantizar que los proyectos de APP de iniciativa privada estén sujetos a las mismas normas, o normas más exigentes, que las APP de iniciativa pública. Los marcos de políticas de IP deben integrarse naturalmente con los requisitos de inversión pública, los procesos de gestión fiscal, la planificación de infraestructura nacional, los requisitos de sostenibilidad social y ambiental, las políticas de APP, y el cambio climático y las metas de desarrollo. Adoptar normas más exigentes para implementar las IPs ayuda a evitar que éstas sean utilizadas para eludir los controles a los que están sometidos los proyectos o las limitaciones fiscales.

IMPORTANCIA DE LOS CONTEXTOS ESPECÍFICOS DE LOS PAÍSES

Se recomienda que los gobiernos consideren las circunstancias particulares de sus países antes de adoptar cualquier recomendación contenida en los Lineamientos, ya que los factores específicos del país³ afectan lo adecuadas que pueden ser varias características de la Política de IP.

IMPORTANCIA DE LA SUPERVISIÓN DE EXPERTOS

Asegurar que un contrato de APP impulsado por una IP genere valor por dinero y atienda un interés público es más difícil y requiere mayor capacidad técnica del sector público que las APP de iniciativa pública. Esto destaca la importancia de contratar asesores externos con experiencia para ayudar en la adjudicación y elaboración del proyecto.

¹ Una IP es una propuesta de un proyecto de infraestructura desarrollada por una entidad privada y presentada a un organismo público sin que haya sido explícitamente solicitada por este. Para una definición detallada de IP, consultar el Capítulo 1 de la Parte A.

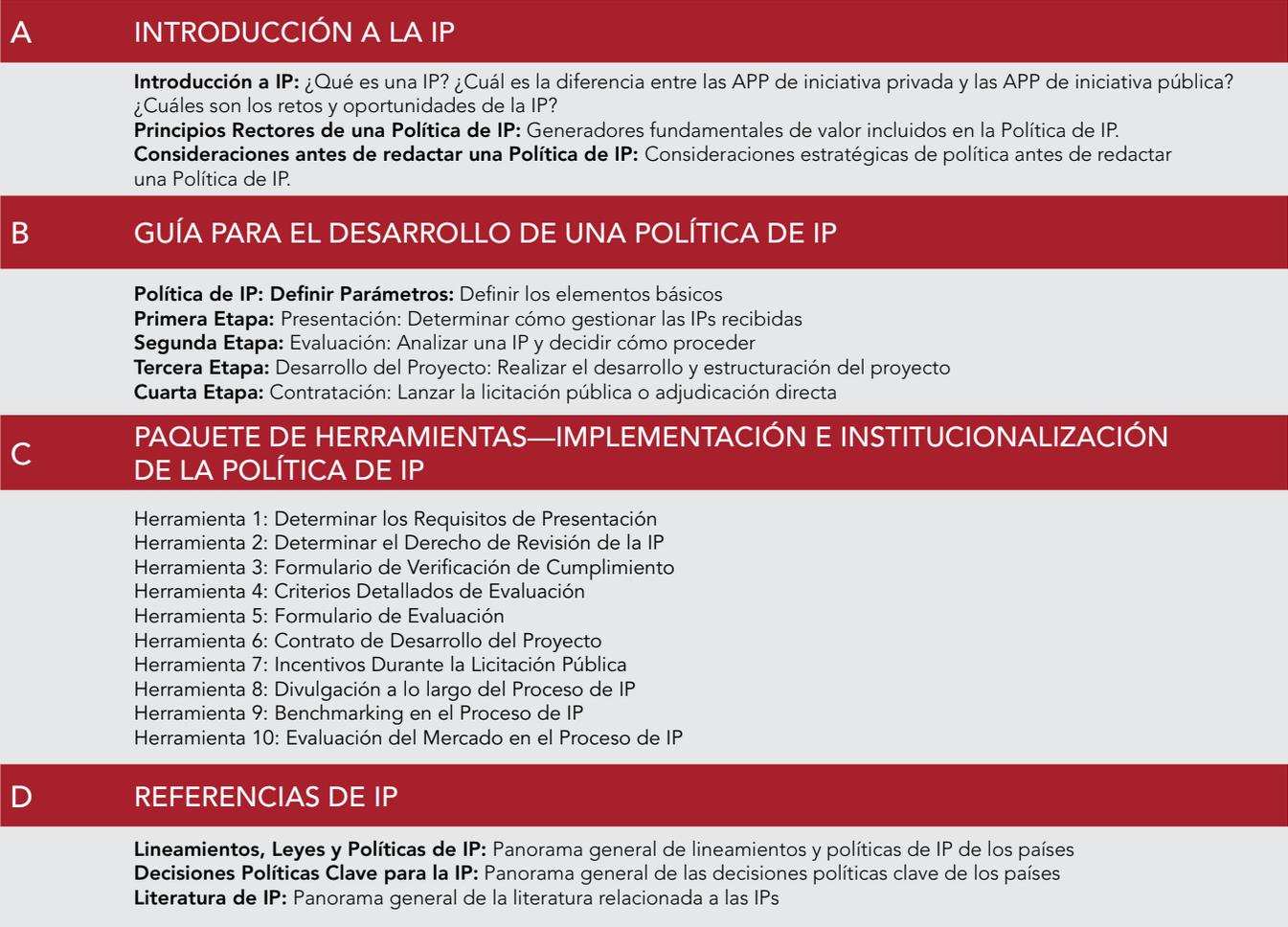
² Para una guía sobre concesiones y APP de iniciativa pública, consultar la [Guía de Referencia para Asociaciones Público-Privadas Versión 3.0](#).

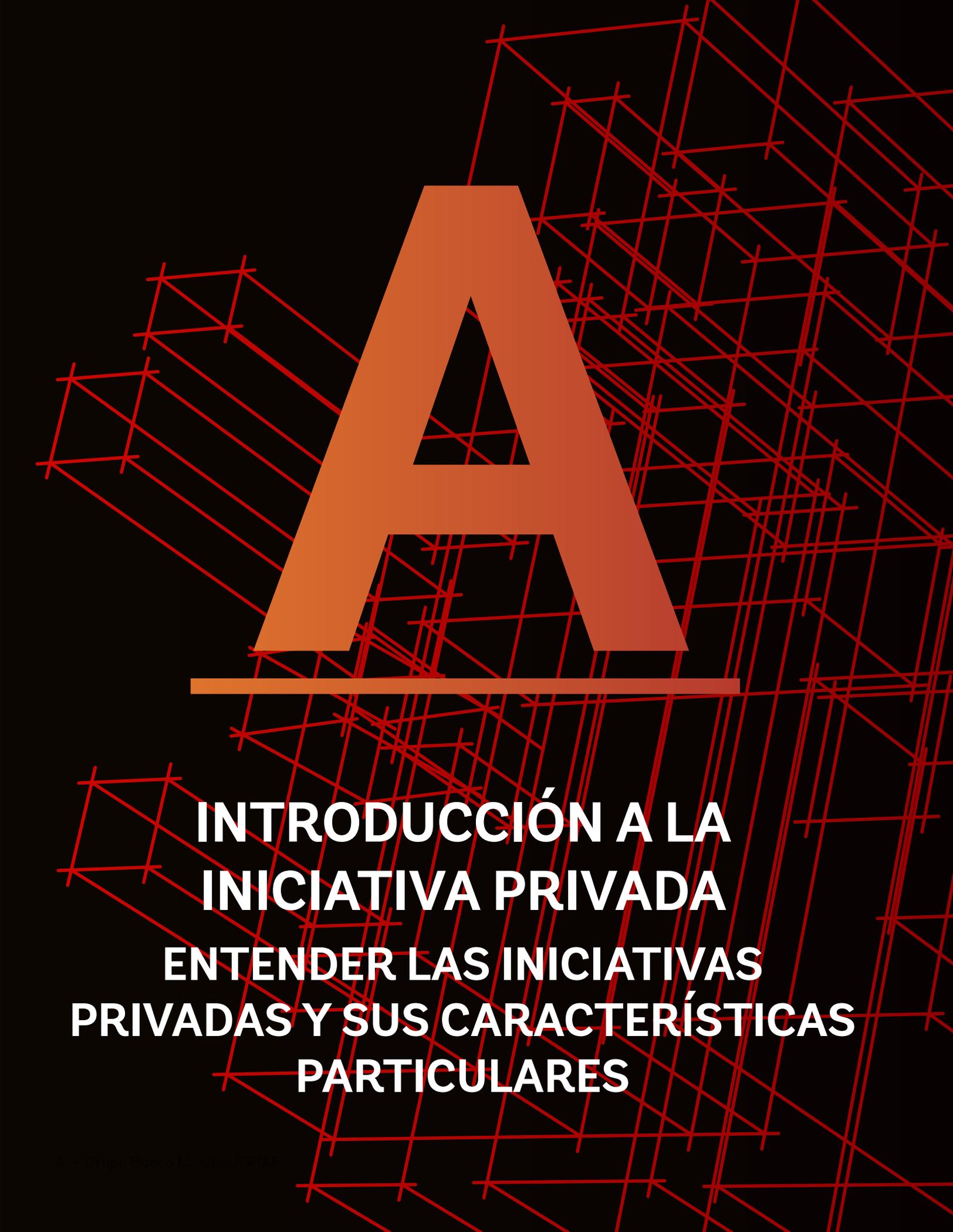
³ Los factores específicos del país pueden incluir: El estado actual de la infraestructura del país y sus futuras necesidades de infraestructura, la capacidad financiera, técnica e institucional del gobierno para realizar proyectos de infraestructura; la medida en que ya se cuenta con un entorno propicio para la APP, la experiencia del gobierno tanto en APP de iniciativa pública como privada; la capacidad del gobierno para garantizar transparencia y rendición de cuentas; y la capacidad, experiencia y tamaño del sector privado para trabajar con experiencia en conjunto con el gobierno.

Los Lineamientos no prescriben cursos de acción precisos ni recomiendan políticas para aplicar a cada jurisdicción o contexto. Por lo tanto, se aconseja que los gobiernos formulen sus políticas de IP en consulta estrecha con profesionales con experiencia y recursos. Estos pueden incluir a funcionarios del gobierno, asesores externos, asesores de organizaciones multilaterales o un grupo combinado de los mismos.

La estructura de los Lineamientos se presenta en la Figura 1 (a continuación).

FIGURA 1: ESTRUCTURA DE LOS LINEAMIENTOS





A

**INTRODUCCIÓN A LA
INICIATIVA PRIVADA
ENTENDER LAS INICIATIVAS
PRIVADAS Y SUS CARACTERÍSTICAS
PARTICULARES**

1. INTRODUCCIÓN A LAS INICIATIVAS PRIVADAS

Este capítulo presenta las propuestas de iniciativa privada para proyectos de infraestructura; ofrece un panorama general de las diferencias entre las asociaciones público-privadas (APP) de iniciativa pública y privada; y destaca algunos retos y oportunidades relacionadas a las IPs. También presenta soluciones alternativas para lograr algunos de los objetivos por los que los gobiernos aceptan las IPs.

1.1 ¿QUÉ ES UNA INICIATIVA PRIVADA (IP)?

Tradicionalmente, los gobiernos involucran al sector privado en el desarrollo de infraestructura a través de su proceso de planificación (planes de gobierno). El organismo público desarrolla una idea de proyecto que responde a un reto de infraestructura identificado (incorporado en una estrategia o plan de infraestructura), luego prepara y desarrolla el proyecto (junto con sus asesores externos). Posteriormente, convoca la licitación pública para que el postor más calificado del sector privado implemente el proyecto.

Las iniciativas privadas (IPs) son una excepción a la iniciativa pública de proyectos de infraestructura. En el caso de las IPs, una entidad privada se acerca a un organismo público con una iniciativa para desarrollar un proyecto de servicios o infraestructura sin que el gobierno haya enviado una invitación o convocatoria explícita.

1.2 LA APP DE INICIATIVA PRIVADA FRENTE A LA APP DE INICIATIVA PÚBLICA

En el proceso de planificación del gobierno, los organismos públicos identifican y desarrollan proyectos de acuerdo con los planes de infraestructura y con las necesidades sociales y económicas identificadas. Cuando una entidad privada presenta una idea de un proyecto, ésta no necesariamente está automáticamente alineada con los planes de infraestructura o necesidades del gobierno. Aunque alinear los intereses públicos y privados también es un reto en las APP de iniciativa pública, el reto puede ser mayor para las APP de iniciativa privada debido a que el organismo público no participa en la generación del proyecto.

Cuando una entidad privada presenta una IP, el rol del gobierno es garantizar que se diseñe y estructure el proyecto de tal forma que cumpla con las necesidades sociales y económicas, y que su oferta cumpla con la determinación de precios justos y las condiciones y términos del mercado. Para estar seguros de que un contrato de APP impulsado por una IP sea satisfactorio para el gobierno, el organismo público debe recurrir a mecanismos de verificación y control adicionales para así fortalecer su rol de supervisión. El objetivo de estos Lineamientos es poner al alcance de los gobiernos una guía que les permita gestionar los procesos de IP y así aumentar la probabilidad de que un contrato de APP, impulsado por una IP, sea justo, económicamente viable y de interés público.

1.3 OPORTUNIDADES Y RETOS DE LAS IPS

Con frecuencia, las APPs de iniciativa privada experimentan diferentes (y potencialmente exacerbados) retos durante las etapas de desarrollo y contratación del proyecto. Sin embargo, las APP de iniciativa privada también pueden ofrecer nuevas soluciones a las necesidades de infraestructura. Esta sección presenta las oportunidades y los retos de las IPs con mayor detalle.

1.3.1 OPORTUNIDADES DE INICIATIVAS PRIVADAS (IPS)

Las APPs de iniciativa privada pueden llevar a que los gobiernos identifiquen y prioricen mejor los proyectos en sus carteras de APP, generen soluciones innovadoras para retos de infraestructura y coadyuven a superar los retos relacionados a la evaluación de la etapa inicial del proyecto. No obstante, las IPs no son sólo mecanismos para alcanzar estos objetivos; a continuación, se presentan opciones alternativas.

/// Cartera de APP: Las IPs ayudan a que los gobiernos identifiquen y prioricen proyectos para el proceso de planificación del gobierno.

Para poder identificar los proyectos de infraestructura viables es necesario contar con amplios recursos financieros, técnicos e institucionales. Muchos gobiernos no tienen los recursos necesarios para generar proyectos orientados a cerrar las brechas críticas de infraestructura y que, además, se espera que sean viables y adecuados para llevar a cabo una APP⁴. Al permitir que las enti-

⁴ *Iniciativas Privadas – Una Excepción a las Iniciativas Públicas de Infraestructura APPs*, PPIIRC, 2014.

dades privadas propongan ideas de proyectos, un proceso de IP bien diseñado puede identificar soluciones viables para los proyectos aprovechando el interés del sector privado.

Esto también se puede lograr sin recurrir a las IPs. Los gobiernos pueden: (1) contratar asesores externos para identificar brechas en infraestructura y proponer proyectos como solución y/o (2) organizar procesos formales para solicitar ideas de proyectos provenientes del sector privado (en adelante, concursos de ideas).

/// Innovación: Las IPs pueden ampliar el rango de posibles soluciones a las brechas de infraestructura.

Un Proceso de IP bien diseñado puede estimular la innovación al fomentar que las entidades privadas u otras organizaciones propongan nuevas tecnologías o soluciones. Los proveedores privados de tecnología pueden tener más conocimiento que los funcionarios públicos sobre las posibles soluciones a los retos de infraestructura. Permitir que estas entidades presenten ideas puede generar soluciones más inteligentes, sostenibles y rentables.

Sin embargo, las IPs no son sólo mecanismos para estimular la innovación (en el siguiente Recuadro 1).

RECUADRO 1: SOLUCIONES ALTERNATIVAS PARA FOMENTAR LA INNOVACIÓN

Las soluciones alternativas para fomentar la innovación en APPs incluyen:

Concurso de ideas	En un concurso de ideas, el organismo público identifica un gran reto de infraestructura (por ejemplo, la congestión en la ciudad) e invita a que las entidades privadas presenten ideas para proyectos específicos. Los concursos de ideas hacen que la innovación del sector privado llegue a la etapa de conceptualización del proyecto. A diferencia de las IPs, la empresa que desarrolla el proyecto ganador, por lo general, no tiene una mayor participación en el desarrollo, estructuración e implementación del proyecto.
Solicitud de información	Una solicitud de información es un proceso estandarizado que tiene un doble fin: (1) recabar información escrita sobre las capacidades técnicas de los potenciales postores, y (2) solicitar retroalimentación de empresas privadas sobre el alcance y estructura del proyecto.
Especificaciones funcionales	Los modelos de APP permiten que el organismo público especifique los productos o resultados que la entidad privada debe cumplir en lugar de prescribir los insumos (inputs) técnicos detallados. Cuando los contratos de APP se basan en especificaciones funcionales, ofrecen un alcance más amplio para la innovación, porque incentivan a que los postores desarrollen soluciones innovadoras o creativas para cumplir con estas especificaciones.
Proceso con múltiples etapas para la contratación	El proceso con múltiples etapas para la contratación favorece la interacción entre el organismo público y los postores. Estas interacciones pueden tratarse de simples rondas de preguntas y respuestas (P&Rs), hasta diálogos competitivos*, permitiendo garantizar que las soluciones calcen con las necesidades y así mejorar la calidad de las propuestas finales.

* Procesos como el diálogo competitivo pueden ayudar a que el organismo público obtenga beneficios de innovación de una IP. El diálogo competitivo, que es común en Europa, permite que el organismo público establezca los requerimientos, preserve los beneficios de la competencia y el valor por dinero, mientras que fomenta una variedad de soluciones para implementar y que satisfagan una necesidad. Sin embargo, este enfoque puede demandar bastante más tiempo y recursos y generar riesgos comprometiendo la transparencia y la equidad. Por lo tanto, el diálogo competitivo tiende a funcionar mejor en mercados maduros de APP. Para mayor información sobre el diálogo competitivo, sírvase consultar ["Contratación APP y uso del Diálogo Competitivo en Europa: Revisión de Prácticas del Sector Público en la UE."](#) Centro Europeo en Experiencias en APP.

/// Evaluación de la etapa inicial del proyecto: Las IPs pueden ayudar a que el gobierno evalúe la factibilidad preliminar de un proyecto propuesto.

Durante las etapas iniciales o tempranas del proceso de APP, el Organismo público debe realizar estudios de factibilidad preliminares (o estudios de prefactibilidad) para determinar si un proyecto es la solución óptima para un reto de infraestructura (perspectiva económica) y si se espera que sea viable (perspectivas financiera, técnica y legal). Aunque desarrollar estos estudios iniciales requiere menos capacidad técnica que desarrollar estudios detallados de factibilidad más adelante en el proceso APP, muchos gobiernos no tienen los recursos técnicos, financieros o institucionales para hacerlos.

Un proceso de IP bien diseñado puede mitigar parcialmente estos retos al exigir que el proponente de la IP desarrolle estudios de factibilidad preliminares como parte de la presentación de la IP⁵. Sin embargo, las IPs no son el único mecanismo para superar los retos asociados al desarrollo de estudios de factibilidad preliminares; se alienta a los gobiernos a contratar asesores externos que puedan asistirlos en este proceso.

/// Indicación Preliminar del Interés del Mercado: Las IPs pueden permitir que el gobierno evalúe el interés del mercado en proyectos específicos y comprometer al sector privado con relación a potenciales oportunidades y riesgos.

Los gobiernos que cuentan con programas de APP recientes pueden enfrentar retos asociados con atraer el interés del sector privado en el programa de APP o en identificar qué proyectos pueden generar el interés del mercado y cuya ejecución podría ser viable a través de una APP. La aceptación de las IPs es de por sí una señal de que el gobierno tiene interés en recibir ideas del sector privado. Además, las IPs actúan como una señal de que el sector privado tiene interés en un proyecto y que podría potencialmente estructurarse como una APP. Cuando un proceso de IP involucra oportunidades de evaluación del mercado⁶, éste también ofrece oportunidades para tener un diálogo con entidades privadas sobre los riesgos y oportunidades relacionadas con el proyecto y el entorno de negocios.

Además de las IPs, un proceso bien estructurado de una APP con iniciativa pública también puede ofrecer oportunidades para evaluar el mercado y solicitar retroalimentación del sector privado.

1.3.2 RETOS DE LAS INICIATIVAS PRIVADAS (IPS)

Aunque las IPs pueden presentar oportunidades, también pueden introducir posibles retos. Algunos de estos son institucionales, por ejemplo, los gobiernos deben asignar recursos para que las IPs avancen en los procedimientos y apro-

⁵ Entonces, el rol del organismo público es (1) asegurarse que el proyecto esté alineado con los planes de infraestructura; (2) realizar una revisión detallada con sus expertos de los estudios preliminares (con ayuda de asesores externos); y (3) determinar si el proyecto propuesto es viable y si se puede seguir a una fase más detallada del desarrollo del proyecto. Consultar la Parte B para mayor información.

⁶ La Herramienta 10: Evaluación del Mercado en el Proceso de IP brinda mayores lineamientos sobre la evaluación del mercado. Para evitar dudas, los Lineamientos ofrecen una definición específica de la evaluación del mercado en la Sección 2.4 de la Parte A de los Lineamientos. La definición de evaluación del mercado usado en los Lineamientos no se refiere a la evaluación del mercado usada en el contexto de la Iniciativa Financiera Privada del RU (PFI)/APPs, donde se invita a otros proveedores a competir con el proveedor actual en una competencia abierta.

baciones necesarias. Otros retos están relacionados con alinear los intereses públicos y privados, ya que la idea de un proyecto que surge de una entidad privada debe cumplir con los objetivos públicos. Finalmente, es posible que el organismo público tenga que superar percepciones adversas relacionadas a las IPs.

Capacidad del sector público: Las IPs con frecuencia ponen en evidencia la falta de capacidad técnica para evaluar, elaborar, contratar e implementar APPs.

Muchos gobiernos creen que las IPs les permiten superar las limitaciones de la capacidad pública en el proceso de APP. Sin embargo, la evidencia muestra que las IPs con frecuencia exacerban los retos de la capacidad⁷. Debido a que el proponente de la IP propone el concepto del proyecto y elabora los elementos del proyecto, surgen asimetrías de información entre el organismo público y el proponente de la IP. Cuando el proponente de la IP entiende mejor el proyecto que el organismo público, se debilita la posición de negociación del organismo durante el desarrollo y contratación del proyecto. Asegurarse que un contrato de APP impulsado por una IP genere valor por dinero y cumpla con el interés público es, por lo tanto, más difícil y con frecuencia exige mayor capacidad técnica que una APP de iniciativa pública. Esto pone de manifiesto la importancia de que los organismos públicos contraten asesores externos con experiencia.

Capacidad Institucional: Las IPs con frecuencia ponen de manifiesto los retos institucionales relacionados a gestionar las presentaciones de IP y a manejar la carga fiscal.

Muchos gobiernos enfrentan retos institucionales cuando reciben un gran número de IPs (las mismas que posiblemente son inmanejables), muchas de las cuales no son de interés público. Con frecuencia, las IPs distraen a los funcionarios gubernamentales de las prioridades que les han sido asignadas, y pueden desviar recursos humanos y financieros limitados.⁸ También pueden generar dificultades de planificación fiscal si no son parte de los procesos normales de presupuestos de infraestructura.⁹

Competencia: Con frecuencia, los gobiernos tienen dificultad en atraer el interés del mercado cuando se trata de la contratación por licitación de un proyecto que comenzó como una IP.

Según investigaciones, es más probable que la contratación de una APP mediante licitación genere un precio de mercado justo y valor por dinero que la adjudicación directa de un contrato de APP¹⁰. Crear estas condiciones competi-

⁷ Para mayor información sobre retos en la capacidad IP, consultar el Capítulo 7.3.1. de la Revisión de Experiencias.

⁸ Usualmente, los organismos públicos que evalúan proyectos APP y reciben IPs carecen de recursos para procesar IPs. Es un reto predecir cuántas IP se presentarán en un año fiscal determinado para justificar la asignación de recursos (si están disponibles). Para mayor evidencia acerca de los retos institucionales relacionados a presentaciones de IP, consultar el Capítulo 3 de la Revisión de Experiencias.

⁹ El rol de las unidades de APP en buen funcionamiento y de establecimientos dedicados a la preparación de proyectos es crítico para la evaluación inicial de las IPs presentadas y para el diseño, elaboración, estructuración y licitación de proyectos, así como para asegurar una relación sostenible con el sector privado. También es importante la continua participación del Ministerio de Economía o Finanzas para asegurar que persista el interés público y que los riesgos fiscales se manejen adecuadamente. Las IPs pueden terminar costando más y tomar más tiempo que las APPs de iniciativa pública. Para mayor información acerca de los establecimientos de preparación de proyectos y unidades de APP, así como del impacto fiscal de las APPs, consultar la [Guía de Referencia para Asociaciones Público-Privadas Versión 3.0](#), p21;p76-83 p84-95.

¹⁰ [Iniciativas Privadas – Una Excepción a las Iniciativas Públicas de Infraestructura APPs](#), PPIRC, 2014,.

tivas es más difícil para una IP porque: (1) el proponente de la IP tiene mayor acceso y control sobre la información del proyecto (asimetría de la información) y (2) los otros postores pueden estar reacios a presentar una propuesta si creen que el proponente de la IP tiene una ventaja significativa. Generar condiciones de contratación igualitarias es particularmente difícil cuando: (1) el proponente de la IP tiene un rol activo durante el desarrollo del proyecto; (2) el proponente de la IP tiene derecho a igualar la oferta de las propuestas competitivas o recibe una bonificación importante durante la evaluación de la propuesta¹¹; y/o (3) no se da suficiente tiempo ni igual acceso a la información a todos los postores para que preparen sus propuestas.

/// Corrupción: Es frecuente que las IPs se relacionen (o se perciba que están relacionadas) a la corrupción, por lo que los proyectos no son considerados de interés público, o son impugnadas por razones legales o políticas.

Es frecuente que las IPs estén sujetas a denuncias de corrupción o nepotismo, particularmente en el caso de las adjudicaciones directas. Es posible que algunas de estas denuncias se sustenten en irregularidades reales, que resultan en proyectos caros y de poca calidad. Las impugnaciones de los grupos de interés también pueden referirse a la falta de transparencia, falta de acceso a la información, o falta de la debida diligencia del gobierno. Por estos problemas, con frecuencia, las APPs de iniciativa privada son vulnerables frente a las dificultades por razones legales o políticas, las mismas que muchas veces generan retrasos en el proyecto o hasta la cancelación de los mismos.¹²

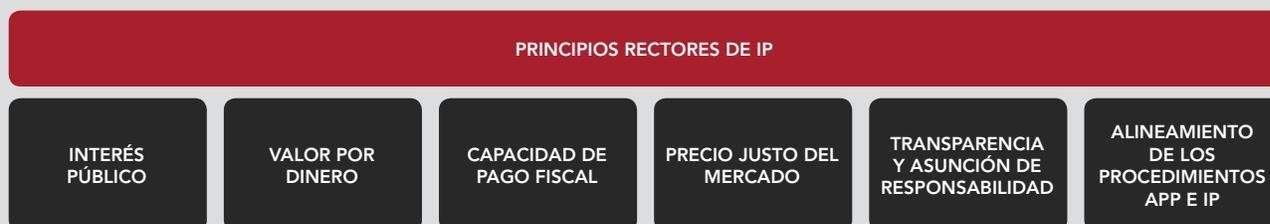
¹¹ Para mayor información sobre incentivos durante una licitación impulsada por una IP, consultar el Capítulo 3.3.5 de la Parte A y la Herramienta 7 de la Parte C.

¹² Consultar el Capítulo 6.3. de la Revisión de Experiencias para más detalles sobre la supuesta corrupción proveniente de retos legales y políticos en proyectos de IP de adjudicación directa.

2. PRINCIPIOS RECTORES DE UNA POLÍTICA DE IP

Establecer principios rectores claros y efectivos es un paso crítico para garantizar que una política de IP promueva proyectos que generen beneficios sociales a un costo asequible. La experiencia muestra que lograr este objetivo puede representar un reto para los gobiernos en el caso de las APPs de iniciativa pública.¹³ Como se vio en el Capítulo 1, estos retos podrían exacerbarse en el caso de las IPs, por lo que sería necesario ampliar la debida diligencia para asegurar que se cumplan con estos objetivos públicos.

FIGURA 2: PRINCIPIOS RECTORES DE IP



Este capítulo presenta seis principios rectores que son críticos para la gestión de las IPs. Los gobiernos deben adaptarlos a los contextos locales. Los principios son relevantes a lo largo del proceso de IP, desde la evaluación hasta el desarrollo, contratación e implementación del proyecto. Los principios

¹³ Los retos que están asociados a las APPs de iniciativa pública pueden incluir dificultades al evaluar y gestionar las implicaciones fiscales de los proyectos, la pérdida de control sobre la planificación del proyecto y las dificultades asociadas a organizar contrataciones de alta calidad y monitorear efectivamente el contrato de APP. Para mayor información, consultar la [Guía de Referencia para Asociaciones Público-Privadas Versión 3.0](#), p16.

rectores también deben estar presentes en los procesos de aprobación y de toma de decisiones necesarios para que el proyecto de IP avance a la siguiente etapa del proceso de IP.¹⁴

2.1 INTERÉS PÚBLICO

Un proyecto de IP debe alinearse con las prioridades de infraestructura y satisfacer las necesidades económicas y sociales.

Cuando el concepto de un proyecto nace del sector privado,¹⁵ el organismo público debe garantizar que el proyecto propuesto sea de interés público. Al evaluar si un proyecto de IP es de interés público, se debe considerar las metas de desarrollo, políticas y estrategia de la infraestructura nacional del país. Esta evaluación del interés público es más relevante durante la evaluación inicial de un proyecto de IP, pero debe ser revisada y reconfirmada a lo largo de las etapas de desarrollo y contratación del proyecto. Si el organismo público cree que existen otras soluciones o acciones del proyecto que pueden satisfacer mejor las necesidades sociales, debe rechazar el proyecto de IP o proponer modificaciones para alinearlos con las necesidades del interés público. Los criterios del interés público deben reflejar los planes de desarrollo y las políticas de crecimiento del gobierno.

Los criterios del interés público usados para evaluar los proyectos de IP deben considerar la sostenibilidad y los retos del cambio climático (desde la perspectiva de mitigación y resiliencia). Los criterios de interés público deben incluir una revisión del impacto del proyecto propuesto sobre el medio ambiente y cambio climático, y otros criterios que tengan dimensiones de sostenibilidad.¹⁶ La profundidad y amplitud de la evaluación dependerán de cuán sustanciales sean dichas consideraciones para cada proyecto. Cuando sea relevante, el organismo público analizará la IP en términos de su aporte a las Contribuciones Nacionales (NDCs)¹⁷ esperadas y al cambio climático. Lo mismo se puede aplicar a los objetivos de desarrollo sostenible.¹⁸

¹⁴ Dependiendo de la estructura institucional y las particularidades del país, podría plantearse la posibilidad de establecer un organismo nacional autónomo y técnico que tome las decisiones relacionadas a gestionar estos seis principios rectores y así asegurarse que la toma de decisiones esté protegida de cualquier interferencia política inadecuada.

¹⁵ Los Lineamientos recomiendan que los gobiernos primero se centren en fortalecer sus propias capacidades técnicas internas para identificar necesidades y soluciones del proyecto, y sólo recurrir a las IPs como un método excepcional para identificar ideas y soluciones de proyectos.

¹⁶ Dependiendo de las características de cada proyecto, la sostenibilidad puede incluir consideraciones como el impacto social, resiliencia a sismos, terrorismo o inundaciones.

¹⁷ Los [NDCs](#) son necesarios para mantener el aumento de las temperaturas globales promedio por debajo de los 2 grados Celsius, para limitar el aumento de las temperaturas globales promedio a 1.5 grados Celsius y lograr cero emisiones netas de gases de efecto invernadero (GEIs) en la segunda mitad del siglo.

¹⁸ Para una discusión sobre [ODS](#) y APPs, sírvase consultar la [Guía de Referencia para Asociaciones Público-Privadas Versión 3.0](#).

2.2 VALOR POR DINERO

Los gobiernos solo deben estructurar proyectos de IP como APPs si se espera que estas generen mayor valor por dinero que la metodología convencional.

Para que una IP genere valor por dinero, es necesario contar con una mayor capacidad técnica que si se hace a través de una APP de iniciativa pública. Debido a que el proponente de la IP propone una idea del proyecto y puede desarrollar elementos del proyecto, con frecuencia entiende mejor el proyecto que el organismo público. A menudo, el gobierno se encuentra en una posición de negociación más débil debido a estas asimetrías de información. Además, los proponentes de IP pueden adecuar el alcance del proyecto para que cumpla con sus propias ventajas competitivas, lo que podría limitar la competencia y el interés del mercado, y por ende el valor por dinero. Para mitigar estos riesgos, el gobierno necesitará evaluar la razonabilidad de la distribución de costos y riesgos, garantizar que el proceso de licitación brinde las mismas condiciones a todos y negociar un contrato que proteja el valor por dinero esperado. Por lo tanto, se deben considerar las evaluaciones del valor por dinero (o su equivalente) en las principales aprobaciones a lo largo del proceso de IP.

2.3 IMPACTO FISCAL

Los gobiernos deben entender el impacto de las IPs en las finanzas públicas, incluyendo si las obligaciones fiscales son aceptables y si los riesgos son lo suficientemente manejables.

Los proponentes de IPs pueden presentar proyectos que necesiten apoyo directo o indirecto del gobierno. Los criterios usados para evaluar la capacidad de pago fiscal de las APPs de iniciativa pública también se deben aplicar a las IPs. El gobierno necesitará evaluar las obligaciones directas y contingentes asociadas con la IP y determinará si pueden ser adecuadamente manejadas a través de los términos del contrato de APP. Esta tarea puede ser más difícil para las APPs de iniciativa pública debido a la asimetría de la información. El gobierno necesitará desarrollar la capacidad técnica (ya sea directamente o a través de asesores externos) para entender la obligación fiscal del proyecto y los riesgos que asume el gobierno y negociar un contrato que limite las obligaciones no esperadas.¹⁹

¹⁹ Si el gobierno no tiene la capacidad para evaluar, manejar y negociar las obligaciones fiscales asociadas al contrato de APP, se aconseja que el gobierno contrate asesores externos con experiencia o prohíba las IPs hasta que los organismos públicos tengan la capacidad de proteger el interés público. También se aconseja que el organismo público trabaje en estrecha colaboración con el Ministerio de Economía/Finanzas (o quien haga sus veces) para evaluar las obligaciones fiscales del proyecto.

2.4 PRECIO DE MERCADO JUSTO

Los gobiernos deben confirmar que los contratos APP provenientes de las IPs reflejen los precios del mercado, eviten demasiadas ganancias privadas e incluyan una adecuada asignación de riesgos para el gobierno.

La evaluación del precio de mercado justo comienza durante las etapas tempranas del proceso de IP. Los Lineamientos aconsejan que los organismos públicos usen benchmarking (véase la Herramienta 9: Benchmarking en el Proceso de IP) para evaluar si una IP propuesta contiene términos aceptables. Si el benchmarking no brinda información suficiente, el organismo público puede usar la evaluación del mercado para pedir retroalimentación sobre los precios y los términos.

Al igual que los proyectos APP de iniciativa pública, es más probable que los proyectos de IP generen un precio de mercado justo cuando la contratación se realiza mediante una licitación pública que atraiga a más de un postor. Sin embargo, garantizar las mismas condiciones de licitación puede ser un reto cuando existen asimetrías de información entre el proponente de la IP y los otros postores.²⁰ También es probable que haya menos competencia cuando el organismo público no otorgue a los postores suficiente tiempo para preparar las ofertas u otorgue incentivos significativos²¹ al proponente de la IP. Se puede recurrir a la evaluación del mercado para determinar si hay algún interés del mercado en un proyecto; ello sirve para determinar si es conveniente convocar a una licitación pública.

Si la evaluación del mercado demuestra una falta de interés del mercado,²² los gobiernos pueden negociar un contrato de APP directamente con el proponente de la IP. En una adjudicación directa, el organismo público no podrá comparar el precio propuesto por el proponente de la IP con los precios propuestos por otros postores. Así, será necesario basarse en enfoques alternativos para garantizar que el contrato se celebre a un precio de mercado justo. Entre los enfoques alternativos se puede mencionar el benchmarking y la introducción de competencia en subcontratos específicos del proyecto.²³

La Herramienta 9: Benchmarking en el Proceso de IP y la Herramienta 10: Evaluación del Mercado en el proceso de IP ofrecen orientación sobre benchmarking y evaluación del mercado, respectivamente, para un proyecto de IP.

²⁰ Las asimetrías de información son particularmente fuertes si el proponente de la IP estuvo involucrado en el desarrollo del proyecto.

²¹ Consultar el Capítulo 3.3.5, Decisión Política 5: ¿Qué Métodos de Contratación Permitirá la Política de IP? Para mayor información en la parte A se consideran los incentivos durante la licitación pública.

²² Según se describió en la Parte B de los Lineamientos, la probabilidad de despertar el interés del mercado en una licitación pública se evalúa primero a través de ejercicios de benchmarking y, posteriormente, a través de la evaluación del mercado, (si el benchmarking no brinda suficiente información).

²³ Para mayor orientación sobre la subcontratación a través de un proceso competitivo, consultar el Capítulo 5.3.3: Procedimientos Específicos de Adjudicación Directa de la Parte B de los Lineamientos.

RECUADRO 2: INTRODUCIR BENCHMARKING Y LA EVALUACIÓN DEL MERCADO

¿Qué es Benchmarking?

Benchmarking se refiere al mecanismo que permite identificar y analizar, cualitativa y/o cuantitativamente, los proyectos en sectores y condiciones de mercado similares. El Benchmarking permite que el organismo público (y sus asesores externos) comparen el proyecto de IP. La comparación puede enfocarse en el tipo de solución propuesta, los componentes del costo, los plazos y cronogramas propuestos, la asignación de riesgos propuesta y la extensión del interés del mercado.

¿Qué es la Evaluación del Mercado?

La evaluación del mercado se refiere a las interacciones entre el organismo público y las entidades privadas a quienes se le pide que den su retroalimentación sobre el proyecto de IP. Las evaluaciones del mercado pueden enfocarse en el tipo de solución propuesta, los componentes del costo, los cronogramas y plazos, la asignación de riesgos propuestos y el interés que pudieran tener las entidades privadas en participar en la licitación. Para realizar la evaluación del mercado es necesario que el organismo público divulgue información sobre el proyecto de IP y, por lo tanto, deba realizarse como parte de un proceso formal y gestionado cuidadosamente. El proceso debe alinearse con la estrategia de comunicación del gobierno para la política de IP. Estos Lineamientos recomiendan usar solo la evaluación del mercado en casos donde el benchmarking no pueda brindar la información necesaria.

2.5 TRANSPARENCIA Y ASUNCIÓN DE RESPONSABILIDAD

Los gobiernos deben divulgar toda la información pertinente sobre el proyecto para apaciguar las preocupaciones que puedan tener las partes interesadas sobre la transparencia y la asunción de responsabilidad.

Para garantizar la transparencia y asunción de responsabilidad, los organismos públicos deben divulgar información a lo largo del proceso de APP.²⁴ La divulgación de información es mucho más importante cuando se trata de proyectos de IP, los mismos que frecuentemente son objeto del sosiego de las partes interesadas sobre la igualdad del trato, la necesidad pública del proyecto, la asunción de responsabilidad del gasto público y, más aún, la malversación de fondos. La divulgación de información es particularmente importante para las IPs de adjudicación directa, que con frecuencia se negocian a puertas cerradas. Es probable que la percepción de irregularidades en el proceso y de corrupción reduzcan el apoyo público y el interés del sector privado en participar en las licitaciones APP. Para mitigar estos riesgos, los gobiernos deben estipular qué documentos deben hacerse públicos a lo largo del proceso de IP; realizar campañas de concientización con las personas interesadas, establecer mecanismos para garantizar la asunción de responsabilidad en la política de IP y asegurar que las propuestas se evalúen con imparcialidad, publicando oportunamente los resultados.

La Herramienta 8: Divulgación a lo largo del Proceso de IP ofrece orientación sobre la divulgación de información a lo largo del proceso de IP.

²⁴ Según el informe del Banco Mundial del 2015, revelar información a lo largo del proceso de APP ofrece ventajas, incluyendo "fomentar una mayor rendición de cuentas en los gastos, mayor nivel de confianza en el trato igualitario del proceso, propuestas de mejor calidad y la posibilidad de formular mejores políticas y prácticas sobre las APP a largo plazo." ["Marco para Divulgación de Asociaciones Público-Privadas"](#), Grupo del Banco Mundial, 2015.

2.6 ALINEAMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS IP Y APP

Los gobiernos deben alinear las políticas de IP y de APP para aumentar el apoyo de los grupos de interés, estimular el interés del mercado y garantizar la coherencia en la toma de decisiones públicas.

Los Lineamientos recomiendan que la política de IP use como referencia la política APP a lo largo de la selección y evaluación del proyecto, el desarrollo del proyecto, la licitación competitiva y el monitoreo del contrato.²⁵ Se pueden alcanzar ventajas importantes si se garantiza la coherencia entre los procedimientos de APP y de IP y, más aún, si éstos se integran en una sola política:

- La armonización de los procedimientos tiene la ventaja de garantizar el apoyo de los grupos de interés a una IP. Es menos probable que los grupos de interés consideren que las IPs son polémicas cuando están sujetas a las mismas verificaciones e imparcialidades que las APPs de iniciativa pública. Al mostrar que las IPs están sujetas al mismo nivel de escrutinio, los grupos de interés pueden tener la seguridad de que las decisiones del proyecto serán igualmente sólidas, independientemente de cómo se genera el proyecto.
- La armonización de los procedimientos también tiene grandes ventajas para la coherencia y efectividad de la supervisión del gobierno y es probable que reduzca los costos públicos de la transacción.
- Finalmente, la armonización de los procedimientos simplifica la preparación de las propuestas por lo que las entidades privadas podrán presentar propuestas para proyectos con iniciativas privadas y públicas. Esto puede aumentar el interés del sector privado en los procesos de licitación y reducir los costos de transacción de los privados porque los postores no necesitan familiarizarse con dos procesos diferentes.

²⁵ Para aquellas jurisdicciones que cuentan con procedimientos de licitaciones públicas bien desarrollados, los Lineamientos recomiendan que la política de IP considere los procedimientos existentes de contratación de APP. Para aquellas jurisdicciones donde el proceso de contratación de APP existente no es muy transparente o no estimula iguales condiciones de licitación, se aconseja que los gobiernos definan procedimientos específicos de licitación de IP para garantizar la transparencia y la competencia. Para mayor información sobre procedimientos de contratación de APP, consultar la [Guía de Referencia para Asociaciones Público-Privadas Versión 3.0](#).

3. CONSIDERACIONES ANTES DE REDACTAR LA POLÍTICA DE IP

Este capítulo brinda un panorama general del entorno político e institucional necesario para implementar con éxito una política de IP. También resalta las cinco decisiones políticas clave necesarias antes de redactar la política de IP.

3.1 ESTABLECER UN ENTORNO PROPICIO PARA LA IP

La efectividad de una política de IP depende de un entorno político e institucional amplio. Los gobiernos deben asegurarse que el desarrollo de una política de IP esté acompañado de: (1) un marco regulatorio de APP efectivo que siga las mejores prácticas internacionales;²⁶ (2) una organización institucional efectiva que rijas las APPs de iniciativa pública y privada; y (3) el desarrollo de la capacidad institucional y humana de los organismos y funcionarios públicos encargados del desarrollo e implementación de la APP.

FIGURA 3: ENTORNO PROPICIO PARA LA IP



²⁶ Los Lineamientos utilizan la expresión "marco político/regulatorio de APP" para referirse al conjunto de normas, reglamentos y/o políticas sobre las APPs de una jurisdicción, reconociendo que los marcos de APP varían entre los países.

3.1.1 MARCO POLÍTICO Y REGULATORIO APP

El éxito de la política de IP dependerá en parte de la efectividad del marco político y regulatorio de APP. Este marco legal debe complementarse con una política de IP que se enfoque solo en las áreas particulares de las APPs de iniciativa privada. Para los elementos comunes de las APPs de iniciativa pública y privada, los gobiernos deben consultar el marco político/regulatorio de APP existente.²⁷ Cuando no existe un marco político/regulatorio de APP, o no sigue las mejores prácticas internacionales, se aconseja que los gobiernos actualicen el marco de APP antes, o al mismo tiempo, que desarrolla la política de IP.

3.1.2 ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

Para poder implementar con éxito una política de IP es necesario contar con una estructura institucional que pueda manejar proyectos de APP de iniciativa pública y privada. La estructura institucional comprende a los organismos gubernamentales que participan en la concepción, desarrollo, implementación y supervisión de APP. Cada una de estas entidades debe tener un rol y atribuciones claras en cada etapa del proceso de APP (y de IP) para evitar la duplicidad de funciones y garantizar las necesarias verificaciones e imparcialidades.²⁸ Los roles y las responsabilidades entre las APPs de iniciativa pública y privada deben guardar coherencia

3.1.3 CAPACIDAD INSTITUCIONAL

La efectividad de una política de IP también dependerá de la experiencia y capacidad técnica de los funcionarios públicos encargados de gestionar las IPs. Las IPs exigen una mayor capacidad técnica que las APPs de iniciativa pública debido a los retos asociados con las asimetrías de información y una posición de negociación más débil del gobierno. El personal responsable²⁹ de las unidades u organismos deberá evaluar y priorizar las IPs, gestionar el desarrollo del proyecto y liderar la contratación. Se aconseja que los gobiernos evalúen la capacidad técnica del personal relevante al evaluar si aceptan un IP y, si es necesario, deben diseñar estrategias para aumentar la capacidad institucional.

3.2 DESARROLLAR UNA POLÍTICA DE IP

Una política de IP permite que los gobiernos articulen sus políticas de IP, definan con claridad qué constituye una IP aceptable, definan las condiciones y procedimientos que deben seguirse y establezcan los roles y responsabilidades que tendrán los diferentes organismos e instituciones a lo largo del proceso de IP. Establecer una política de IP clara, coherente y transparente tiene muchas ventajas, algunas de las cuales se detallan en el siguiente recuadro.

²⁷ Para mayor orientación sobre qué elementos de la política de IP se pueden armonizar con el marco político y regulatorio de APP, consultar el Capítulo 3.3.3 de la Parte A: Decisión Política 3: ¿Cómo Incorporará el Gobierno la Política de IP en las Normas Regulaciones Vigentes?

²⁸ Los pesos y contrapesos efectivos, incluyendo procesos de aprobación claros, garantizan que el proyecto (ya sea público o privado) satisface el interés público y maximiza el valor por dinero.

²⁹ En algunas jurisdicciones, una unidad APP centralizada será encargada de recibir las IPs, mientras que, en otras jurisdicciones, los ministerios sectoriales también podrán estar facultados para recibir y gestionar IPs.

RECUADRO 3: VENTAJAS DE UNA POLÍTICA DE IP

El objetivo de una Política de IP es garantizar la claridad, predictibilidad, transparencia y responsabilidad/rendición de cuentas de las entidades públicas y privadas.

Interés del sector privado	Una política de IP ofrece claridad a los proponentes de la IP sobre los procedimientos y el tratamiento que se dará a las IPs, lo que ayuda a fomentar y mantener el interés del sector privado en el programa APP.
Transparencia	Una política de IP orienta a los funcionarios públicos, ayudándolos a tramitar las IPs con eficiencia y efectividad usando procedimientos coherentes y transparentes.
Interés público	Una política de IP ayuda a articular los objetivos políticos del gobierno, asegurando que las IPs presentadas estén alineadas con los planes de desarrollo y las prioridades de infraestructura del gobierno, incluyendo el aporte y el impacto de la IP en las Contribuciones Nacionales (NDCs).

Se aconseja que los gobiernos articulen claramente los objetivos de una política de IP. El siguiente recuadro muestra algunos posibles objetivos para una política de IP.

RECUADRO 4: POSIBLES OBJETIVOS DE UNA POLÍTICA DE IP

Entre los posibles objetivos de una Política de IP se encuentran los siguientes:

Cartera	Incrementar el número de proyectos viables en la cartera de APP.
Innovación	Incrementar la innovación en las soluciones usadas para cerrar las brechas en infraestructura.
Evaluación preliminar del proyecto	Mitigar los cuellos de botella en la planificación de los organismos públicos, por ejemplo, la falta de capacidad para realizar las evaluaciones preliminares de los proyectos.

Además, se aconseja que los gobiernos definan claramente el alcance de la política de IP. La definición de IP propuesta en los Lineamientos se enfoca en una propuesta enviada por una entidad privada sin que el gobierno la haya solicitado. No obstante, existen subtipos específicos de IP que los gobiernos usualmente excluyen-a saber, proyectos en sectores o mercados altamente regulados (por ejemplo, energía, telecomunicaciones, servicios básicos y agua), propuestas que surgen de acuerdos bilaterales o soberanos, y propuestas que cuentan con los recursos necesarios (por ejemplo, los sectores minero, gasífero y petrolero).

3.3 DECISIONES POLÍTICAS AL MÁS ALTO NIVEL

Si bien la Parte B de los Lineamientos presentará varias decisiones políticas [que deben tomarse a lo largo del proceso de IP, este capítulo presenta las cinco decisiones más importantes que moldearán la política de IP. Éstas se presentarán más detalladamente en la Parte B.

3.3.1 DECISIÓN POLÍTICA 1: ¿EL GOBIERNO ACEPTARÁ LAS IPS?

Primero, los gobiernos deben decidir si aceptarán las IPs como parte de su programa general de APP. Esta decisión debe basarse en un entendimiento

informado de las ventajas y desventajas de las IPs (descritas en el Capítulo 1.3) así como la evaluación específica que deberá realizar el país para determinar si las ventajas compensan las desventajas. El recuadro 5 muestra las principales consideraciones que deben tenerse en cuenta para aceptar las IPs.

RECUADRO 5: PARA DECIDIR SI SE ACEPTA LA IP

Los siguientes son los factores clave que los gobiernos deben tomar en cuenta cuando están evaluando si permitirán—o no—las IPs:

¿El organismo público se encuentra en capacidad de proteger el interés público durante la evaluación, desarrollo y contratación de un proyecto de IP?	Evaluación de la Etapa Inicial del Proyecto: ¿El organismo público tiene la experiencia y la capacidad técnica para evaluar los estudios preliminares de factibilidad financiera, económica, técnica, legal, y social y ambiental presentados por el proponente de la IP? Si no, ¿tiene acceso a consultores externos para que apoyen al organismo público durante el proceso de evaluación?
	Evaluaciones del Interés Público: ¿El organismo público tiene la experiencia y capacidad técnica para desarrollar evaluaciones de factibilidad económica, valor por dinero, e impacto fiscal, o tiene acceso a consultores externos para que lo ayuden a desarrollar estos estudios?
	Estructuración y Contratación del Proyecto: ¿El organismo público tiene la experiencia y capacidad técnica para gestionar el desarrollo y contratación del proyecto, o tiene acceso a consultores externos para que apoyen al organismo público durante el desarrollo y contratación del proyecto?
¿El organismo público puede garantizar la transparencia y asunción de responsabilidad a lo largo del proceso de IP?	Divulgación: ¿Se especifican los requisitos de divulgación (de información) en cada etapa del proceso de IP en línea con las mejores prácticas internacionales?
	Responsabilidades: ¿Están definidos claramente los roles, atribuciones y responsabilidades a lo largo de las etapas del proceso de IP?
	Capacidad: ¿El organismo público tiene la capacidad técnica e institucional para cumplir con los requisitos de transparencia establecidos por la política de IP?
	Precedentes: ¿El organismo público ha lidiado con problemas de transparencia en anteriores proyectos APP de iniciativa pública o privada?

La posición del gobierno sobre las IPs debe ser clara, bien publicitada y coherentemente aplicada.³⁰ Esto servirá para garantizar que: (1) las entidades privadas solo gasten recursos cuando sepan que el gobierno considerará sus propuestas, estimulando así el interés del sector privado y (2) los organismos públicos saben si deben aceptar dichas propuestas y cómo responder a ellas de forma coherente, transparente y responsable.

3.3.2 DECISIÓN POLÍTICA 2: ¿EL GOBIERNO DEFINIRÁ LOS PARÁMETROS DE LAS PRESENTACIONES DE IP?

Los gobiernos pueden optar por incentivar que se presenten IPs relacionadas con retos de infraestructura, ubicación geográfica, sectores o tecnologías específicos. La ventaja de determinar los parámetros específicos es que el gobierno recibirá propuestas de IP más específicas que calcen más con los objetivos del gobierno. El siguiente recuadro presenta los diferentes niveles en que se pueden definir los parámetros de presentación de IP.

³⁰ La posición que tenga el gobierno frente a las IPs no tiene que ser permanente, de hecho, su enfoque puede adaptarse y refinarse con base en la experiencia real.

RECUADRO 6: DECISIÓN POLÍTICA: DEFINIR LA NATURALEZA DE LAS IPS RECIBIDAS*

Los tres niveles en que se pueden definir los parámetros de presentación de IP incluyen:

Definición pública del concepto del proyecto	El organismo público identifica y define un concepto del proyecto y permite que las empresas privadas presenten propuestas para la implementación del proyecto.
Definición pública de la necesidad de infraestructura	El organismo público determina una necesidad o prioridad de infraestructura y permite que las empresas privadas presenten propuestas de proyectos específicos que satisfagan dicha necesidad.
Invitación abierta	El organismo público no ofrece orientación y evalúa todo tipo de propuestas de iniciativa privada, calcen o no en un plan de infraestructura o concepto de proyecto previamente definido.

* Estas opciones no son mutuamente exclusivas y se pueden combinar dentro de la política de IP.

3.3.3 DECISIÓN POLÍTICA 3: ¿CÓMO INCORPORARÁ EL GOBIERNO LA POLÍTICA DE IP EN LAS NORMAS VIGENTES?

Cuando el gobierno haya decidido aceptar las IPs, debe decidir cómo incorporar la política de IP en su marco legal vigente. Los gobiernos pueden incorporar una política de IP: (1) en las leyes de contratación usadas para proyectos convencionales (norma general); (2) en leyes, políticas o reglamentos específicos para APP; o (3) como un documento autónomo de política de IP. Los Lineamientos recomiendan asegurarse que exista coherencia entre los marcos normativos de las APPs e IPs. Posiblemente, la forma más efectiva de lograrlo es incorporando los procedimientos para APPs de iniciativa pública y privada en el mismo documento de políticas.³¹ Para poder integrar las dos políticas es necesario contar con una sólida política de APPs; se aconseja que las jurisdicciones que no posean una sólida política de APPs desarrollen una política de IP temporal y autónoma. El recuadro 7 muestra algunas áreas de la política de IP que pueden ser incorporadas en la política de APPs.

3.3.4 DECISIÓN POLÍTICA 4: ¿QUÉ MÉTODOS DE DESARROLLO DEL PROYECTO PERMITE LA POLÍTICA DE IP?

Cuando el organismo público haya evaluado y aceptado la presentación de una IP, se debe desarrollar y estructurar el proyecto propuesto.³² Los gobiernos tendrán que decidir cuánto participará el proponente de la IP en este proceso. Es posible que el proponente de la IP tenga más experiencia y habilidades en desarrollar proyectos que el organismo público; sin embargo, involucrar al proponente de la IP tiene grandes desventajas para el organismo público, entre las cuales están: (1) la pérdida de control sobre el desarrollo y estructuración del proyecto; (2) la pérdida del poder de negociación debido a las asimetrías de información; y (3) el desafío de generar competencia durante una licitación pública, porque otras entidades privadas perciben que el proponente de la IP tiene una fuerte ventaja. Debido a estas desventajas, es probable que involucrar al proponente de la IP en el desarrollo del proyecto ocasione

³¹ Una política integrada requeriría que las APPs de iniciativa pública y privada sigan los mismos procedimientos en la mayoría de las circunstancias, introduciendo diferentes procedimientos cuando sea necesario.

³² Para mayor información sobre el desarrollo del proyecto, consultar el Capítulo 5: Cuarta etapa: Contratación de la Parte B.

mayores costos y menor valor por dinero. Los Lineamientos presentan dos opciones acerca del rol del proponente de la IP en el desarrollo del proyecto como se muestra en el siguiente recuadro.

RECUADRO 7: ARMONIZACIÓN DEL MARCO/POLÍTICAS DE APP Y POLÍTICAS DE IP

Proceso APP	Objetivos APP	Identificación & evaluación preliminar APP		Justificación económica	Contratación
Proceso IP	Objetivos IP	Presentación	Evaluación	Desarrollo del proyecto	Contratación
Áreas que deben ser armonizadas	Objetivos y principios rectores de las políticas de APP e IP	Requisitos de pre-factibilidad usados durante la identificación y evaluación preliminar de la APP, con requisitos de prefactibilidad que son parte de los requisitos de presentación de una IP	Criterios usados para evaluar y priorizar un proyecto de APP durante la identificación y evaluación preliminar de APP y evaluación de IP	Estudios de factibilidad necesarios como parte de la justificación económica de APP, con aquellos requeridos durante el desarrollo del proyecto de IP	Procesos de contratación, incluyendo la documentación y divulgación necesarias
	Etapas de los procesos de APP y de IP		Criterios usados para evaluar preliminarmente la capacidad y experiencia del proponente de la IP y aquellos usados para evaluar preliminarmente a los postores de proyectos de APP		
	Roles y responsabilidades institucionales, incluyendo las aprobaciones por los órganos de decisión				
	Procesos de participación de los grupos de interés				
	Requisitos de divulgación y transparencia				
				Estructura y contratos de APP	

RECUADRO 8: MÉTODOS DE DESARROLLO DEL PROYECTO EN LA POLÍTICA DE IP

Los Lineamientos contienen dos opciones sobre de las funciones del organismo público y del proponente de la IP en el desarrollo del proyecto:

Desarrollo del proyecto por el organismo público	El organismo público asume el desarrollo del proyecto con el apoyo de asesores externos. Esto maximiza la competencia y el gobierno mantiene el control sobre el desarrollo y estructuración del proyecto. Es más probable que esta opción maximice las consideraciones de valor por dinero y el interés público, y es la opción recomendada por los Lineamientos.
Desarrollo del proyecto por el organismo público y el proponente de la IP	El organismo público puede comprometer al proponente de la IP para que realice estudios de factibilidad específicos.* Al involucrar al proponente de la IP, es probable que el organismo público tenga que esforzarse para estimular el interés del mercado durante la licitación pública. Las entidades privadas pueden decidir no participar en la licitación porque perciben que el proponente de la IP tiene una ventaja indebida generada por su participación en el desarrollo del proyecto.

* El organismo público tendrá que garantizar que la revisión de cualquier estudio desarrollado por el proponente de la IP se realizará de manera independiente. En caso de que el organismo público no cuente con suficiente capacidad técnica, se aconseja buscar asistencia de asesores externos. El organismo público también deberá determinar cómo reembolsar al proponente de la IP por el desarrollo de los estudios de factibilidad. El Capítulo 4.2.4: Requisitos Específicos del Contrato de Desarrollo del Proyecto de la Parte B de los Lineamientos ofrece opciones de reembolso por los gastos en que haya incurrido en el desarrollo del proyecto.

3.3.5 DECISIÓN POLÍTICA 5: ¿QUÉ MÉTODOS DE CONTRATACIÓN PERMITIRÁ LA POLÍTICA DE IP?

Los Lineamientos aconsejan que los gobiernos realicen licitaciones públicas IP siempre que sea posible. No obstante, es posible que algunos gobiernos opten por la adjudicación directa al proponente de la IP en ciertas circunstancias por ejemplo cuando las características del proyecto que restringen el interés del mercado como en el caso de las soluciones de tecnología patentada o por consideraciones estratégicas como el de la seguridad nacional.³³ La política de IP debe ser clara e indicar si es posible la adjudicación directa en cuyo caso debe señalar en qué circunstancias. También debe establecer los criterios que los organismos públicos deben seguir para determinar si una adjudicación directa es idónea y establecer salvaguardas para proteger el interés público.

RECUADRO 9: MÉTODOS DE CONTRATACIÓN EN LA POLÍTICA DE IP

Si bien los Lineamientos ofrecen dos enfoques de contratación que los gobiernos pueden considerar,* ellos recomiendan especialmente la licitación pública para la IP siempre que sea posible.

Solo permitir la licitación pública	En este enfoque, todos los proyectos de IP deben pasar por licitación pública. Los proyectos de IP seguirían los mismos procedimientos de licitación que las APPs de iniciativa pública para garantizar la coherencia y transparencia de los procedimientos.
Permitir la licitación pública y la adjudicación directa	En este enfoque, la mayoría de proyectos de IP pasarían por licitación pública permitiéndose la adjudicación directa en circunstancias excepcionales que (junto con sus criterios asociados) deben especificarse claramente en la política de IP. La adjudicación directa debe seguirse sólo si se han establecido e implementado salvaguardas adecuadas para el valor por dinero, transparencia, asunción de responsabilidad e interés público.

* Para mayor orientación sobre cómo seleccionar un enfoque de contratación, consultar el Capítulo 5.3 de la Parte B.

Los gobiernos que opten por la licitación pública para IP pueden decidir recompensar a los proponentes de la IP a través de mecanismos de incentivos. El recuadro 10 muestra un panorama general de los mecanismos de incentivos más comunes y describe sus ventajas y desventajas.³⁴

³³ Para mayor orientación sobre cómo llevar a cabo una adjudicación directa exitosa, consultar el Capítulo 5.3.3: Procedimientos Específicos de la Adjudicación Directa de la Parte B.

³⁴ Para mayor orientación sobre mecanismos de incentivos, consultar la Herramienta 7 de la Parte C.

RECUADRO 10: RECURRIR A INCENTIVOS DURANTE LA CONTRATACIÓN

Los tres mecanismos más comunes de incentivos usados para recompensar al proponente de la IP durante la licitación pública son:

Mecanismos de bonificaciones	El organismo público ofrece una bonificación (usualmente expresada como varios puntos porcentuales) al proponente de la IP durante la evaluación de las propuestas. Los Lineamientos recomiendan que las bonificaciones sean pequeñas para fomentar iguales condiciones de licitación y maximizar el valor por dinero de una licitación pública.*
Precalificación automática	Esto permite que el proponente de la IP sea incluido automáticamente en la etapa de licitación (precalificación automática) o la etapa final de la licitación (en el caso de que la licitación esté compuesta de varias etapas). Según este mecanismo, el proponente de la IP igual debe demostrar claramente su capacidad para implementar el proyecto. Este mecanismo se usa con menor frecuencia, aunque tiene la ventaja que no genera directamente un mayor impacto durante la licitación (y por lo tanto el valor por dinero).
Derecho a igualar la oferta	Esto permite que el proponente de la IP iguale la propuesta más competitiva para poder adjudicarse el contrato (también conocido como el Reto Suizo). El derecho a igualar la oferta limita significativamente la licitación. Los postores que compiten tienen pocos incentivos para invertir recursos en desarrollar una propuesta cuando saben que el proponente de la IP puede igualar su oferta. La mayoría de las contrataciones que permite el derecho a igualar la oferta reciben pocas o ninguna oferta durante la licitación.**

Es probable que los dos primeros mecanismos de incentivos (mecanismos de bonificación y precalificación automática) permitan llevar a cabo licitaciones en condiciones de igualdad. Debido a que los mecanismos del derecho a igualar la oferta limitan significativamente la competencia, los Lineamientos no recomiendan usar este mecanismo.

* La Revisión de Experiencias halló que los mecanismos de bonificaciones no necesariamente limitan la licitación (presión competitiva) cuando las bonificaciones representan un pequeño porcentaje del puntaje de evaluación de la oferta. Para evidencia sobre el país con relación al mecanismo de bonificación, consultar el Capítulo 6 de la Revisión de Experiencias.

** Para la evidencia del país con relación al derecho a igualar la oferta, consultar el Capítulo 6 de la Revisión de Experiencias.





B

**DESARROLLAR UNA
POLÍTICA DE IP
DECISIONES POLÍTICAS
EN EL PROCESO DE IP**

1. POLÍTICA DE IP: DEFINIR LOS PARÁMETROS

Antes de definir los procedimientos específicos que deben seguirse en cada etapa del proceso de IP, los gobiernos tendrán que responder algunas preguntas generales, incluyendo aquellas relacionadas con la definición de objetivos, el alcance y los principios rectores de la política de IP. Este capítulo ofrece orientación para definir estos parámetros, con modelos de cláusulas y las consideraciones de políticas que deben tomarse en cuenta en las principales decisiones políticas.

TABLA 1: PANORAMA GENERAL DE LAS DECISIONES POLÍTICAS

DECISIÓN POLÍTICA	COMPONENTES CLAVE
Determinar objetivos, alcance y principios rectores	Objetivos: Determinar los objetivos de la Política de IP Alcance: Definir los tipos de presentaciones de IP que estarán comprendidos en la Política de IP Principios Rectores: Definir los generadores de valor que guiarán los procesos de toma de decisiones y aprobaciones a lo largo del Proceso de IP

1.1 DETERMINAR LOS OBJETIVOS DE LA POLÍTICA DE IP

/ Determinar y articular los objetivos de la Política de IP

Una vez que el gobierno haya decidido permitir las IPs, uno de los primeros pasos es articular los objetivos de la política de IP del gobierno. Definir objetivos claros genera claridad para las entidades públicas y privadas y aumenta la probabilidad de que las IPs se alineen con las prioridades establecidas. Es probable que una política de IP que no articule los objetivos del gobierno

ocasiona IPs oportunistas que pueden drenar los recursos públicos durante la etapa de evaluación. El siguiente modelo de cláusula brinda orientación sobre la articulación del propósito de la política de IP.

MODELO DE CLÁUSULA 1: PROPÓSITO DE LA POLÍTICA DE IP

El propósito de la Política de IP es definir procedimientos para el desarrollo e implementación de proyectos APP que comenzaron como IP.

La Política de IP busca garantizar que los proyectos que comenzaron como IP sigan los mismos o similares procedimientos que los proyectos APP de iniciativa pública durante el Desarrollo, Contratación e Implementación del Proyecto.

La Política de IP tiene el objetivo de aprovechar la innovación del sector privado en la provisión de proyectos de infraestructura, al mismo tiempo que protege los objetivos de la política pública, fomenta la competencia, y garantiza la transparencia y asunción de responsabilidad/rendición de cuentas. El Organismo Público incentiva a que las Entidades Privadas presenten IP cuando:

- i. Identifica necesidades de infraestructura que el Gobierno no haya identificado, pero que estén de acuerdo con los planes o políticas de infraestructura establecidas por el Gobierno, o
- ii. Propone soluciones innovadoras para una necesidad de infraestructura que haya sido previamente identificada por el Gobierno en sus planes o políticas de infraestructura.

1.2 DEFINIR EL ALCANCE DE LA POLÍTICA DE IP

Definir claramente los tipos de propuestas que estarán comprendidos en la Política de IP.

MODELO DE CLÁUSULA 2: DEFINICIÓN GENERAL DE UNA IP

Una IP es una propuesta para desarrollar e implementar un Proyecto presentada por una Entidad Privada a un Organismo Público sin que el Organismo Público la haya solicitado explícitamente.

En ninguna circunstancia, una IP debe ser parte de un Proyecto que se relaciona a uno que ya se encuentre en Contratación o que haya sido sustancialmente desarrollado para la Contratación por un Organismo Público.

El siguiente modelo de cláusula contiene una definición general de IP.

Los gobiernos pueden optar por incluir otros criterios en sus definiciones de IP, limitar el alcance de sus políticas de IP para proyectos que cumplan con ciertas prioridades públicas. A continuación, se describen otros posibles criterios.

1.2.1 DEFINIR LOS PARÁMETROS DE IPS

Los gobiernos pueden optar por limitar el alcance de las IPs a sectores, tecnologías o ubicaciones geográficas específicas. Una alternativa es que los gobiernos incluyan una definición amplia de las necesidades de infraestructura (por ejemplo, reducir el embotellamiento en una ciudad o aumentar la tasa de reciclaje) a la que los proponentes de IP puedan responder con conceptos de

proyectos específicos.³⁵ Limitar el alcance de las presentaciones IP aumenta la probabilidad de que las IPs estén alineadas con las prioridades del gobierno.³⁶

Los Lineamientos alientan a los gobiernos a restringir las IPs a proyectos que no se encuentran dentro de la cartera de proyectos del gobierno. Los gobiernos pueden optar por introducir excepciones para IPs que ofrecen soluciones innovadoras para los proyectos en el plan maestro o cartera del gobierno. En estos casos, se aconseja que los gobiernos publiquen los parámetros detallados sobre qué tipos de soluciones se pueden considerar innovadoras. La siguiente cláusula ofrece un texto modelo que puede ser usado para estipular estos tipos de excepciones.

MODELO DE CLÁUSULA 3: CRITERIOS ADICIONALES EN LA DEFINICIÓN DE UNA IP

OPCIONAL: Una IP es una propuesta de un Concepto de Proyecto presentada por una Entidad Privada a un Organismo Público sin que el Organismo Público la haya solicitado o pedido explícitamente, que:

- i. No esté enumerado en la Cartera de APP o Proyecto del Gobierno, o
- ii. Proponga una solución innovadora a un proyecto enumerado en la Cartera de Proyectos del Gobierno.

Para fines de esta cláusula, la Cartera de APP o Proyecto del Organismo Público se encuentra en el [insertar el nombre del plan de infraestructura o documento oficial].

1.2.2 APOYO DEL GOBIERNO A LAS IPS

Algunos gobiernos no permiten el financiamiento público de los proyectos de IP por los motivos que se explican en el siguiente recuadro. Otros gobiernos sólo incluyen restricciones en los pagos financieros directos, mientras que otros restringen la medida en que el gobierno puede aceptar obligaciones u otros tipos de apoyo gubernamental (como la entrega de terrenos o concesiones). La política de IP debe definir claramente cualquier restricción que se imponga al apoyo del gobierno.

Para la mayoría de las jurisdicciones, los Lineamientos recomiendan que los gobiernos preserven cierta flexibilidad para que puedan brindar apoyo a su discreción en la medida en que el proyecto de IP sea valioso para la sociedad. Este apoyo puede materializarse de diferentes formas, incluyendo las concesiones o subsidios, tarifas, garantías, derechos, acceso a terrenos o a activos existentes que son de propiedad del gobierno, etc.³⁷

³⁵ Si el gobierno decide definir una necesidad general de infraestructura e invita a las entidades privadas a presentar conceptos de proyectos para una necesidad específica, los Lineamientos recomiendan que se siga un proceso formal y articulado (se trata de un "concurso de ideas").

³⁶ Independientemente del enfoque que se siga, los gobiernos deben asegurarse que cualquier restricción al alcance no sea interpretada por el proponente de la IP como una invitación a presentar IP. Si el proponente de la IP percibe que el gobierno ha (implícita o explícitamente) invitado a que se presente una IP, puede crear la expectativa de que la IP será aprobada u otorgada mediante adjudicación directa.

³⁷ Los activos e ingresos por pagos existentes también son recursos públicos, aún si no se han considerado apoyo presupuestario en el presupuesto gubernamental. Permitir que una entidad privada use un activo gubernamental existente o cobre ingresos por pagos en una concesión que depende del pago de usuarios debe ser vista como una forma de apoyo gubernamental.

RECUADRO 11: DETERMINAR SI LAS IPS DEBEN TENER ACCESO AL APOYO DEL GOBIERNO

Razones que se invocan frecuentemente para no permitir el apoyo del gobierno:

- **Limitaciones presupuestarias:** Es posible que algunos gobiernos no tengan presupuesto para apoyar públicamente las APPs de iniciativa pública o privada.
- **Requisitos procedimentales:** Algunos gobiernos exigen procedimientos y aprobaciones más complejos cuando el proyecto necesita contar con el apoyo del gobierno, lo que puede limitar los recursos públicos y retrasar la implementación del proyecto.
- **Planificación fiscal a largo plazo:** Algunos gobiernos pueden optar por no otorgar apoyo gubernamental a los proyectos que no se encuentran dentro de sus carteras de proyectos porque es posible que no hayan sido incluidos en los planes fiscales.
- **Interés público:** Los gobiernos deben evitar otorgar apoyo gubernamental a los proyectos de IP si no pueden proteger el interés público por el riesgo de que las entidades privadas obtengan excesivas ganancias.
- **Adjudicación directa:** Los gobiernos pueden optar por no otorgar apoyo gubernamental a los proyectos de IP que han sido adjudicados directamente. Un proceso de licitación pública ayuda a establecer (y minimizar) el monto de apoyo público que se requiere. Sin una licitación pública, el gobierno se enfrenta al reto de saber si el monto del apoyo gubernamental otorgado es justo y adecuado. Los países con recursos presupuestarios limitados pueden decidir no arriesgarse a un uso ineficiente de sus recursos al limitar el apoyo gubernamental a proyectos que han pasado por una licitación pública.
- **Inquietudes de los grupos de interés:** En jurisdicciones donde las denuncias de corrupción son comunes, tal vez sea prudente no otorgar apoyo gubernamental a proyectos de IP para contener las inquietudes de los grupos de interés.

1.3 ARTICULAR LOS PRINCIPIOS RECTORES

■ Especificar los principales generadores de valor que orientarán la política de IP.

La política de IP debe especificar qué principios orientarán los procesos de toma de decisiones y aprobaciones a lo largo del proceso de IP. Los principios rectores para la política de IP se presentan en la Parte A de los Lineamientos y se resumen a continuación. Se alienta a los gobiernos a adaptar estos principios para que reflejen sus propias prioridades.

Los siguientes capítulos ofrecen orientación sobre las decisiones políticas clave a lo largo de las etapas del proceso de IP, es decir, la presentación, evaluación, desarrollo y contratación del proyecto. La siguiente figura muestra las decisiones políticas clave en cada etapa del proceso incluyendo las aprobaciones clave que se discutirán en los subsiguientes capítulos, así como también muestra la comparación entre los procesos de IP y de APP.

Cada uno de los siguientes capítulos describe los componentes claves de la política de IP ofreciendo modelos de cláusulas y consideraciones de política. Se pueden encontrar otras orientaciones prácticas sobre el proceso de IP en la Parte C (Paquete de Herramientas) y la Parte D (Referencias de IP).

RECUADRO 12: ARTICULAR LOS PRINCIPIOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE IP

Principios rectores de la política de IP:

- **Interés público:** El proyecto propuesto debe alinearse con las prioridades de infraestructura nacional y atender las necesidades sociales identificadas. También deben tomarse en cuenta, cuando sea relevante, las consideraciones sobre sostenibilidad, incluyendo el avance hacia los objetivos de desarrollo sostenible (ODSs) y las NDCs.
- **Valor por dinero:** Los proyectos de IP solo deben ejecutarse como APPs si se espera que generen un mayor valor por dinero que una APP convencional.
- **Capacidad de pago fiscal:** Los gobiernos deben tener un buen entendimiento de todos los impactos que las IPs tienen en las finanzas públicas y evaluar si pueden asumir las obligaciones y si los riesgos son lo suficientemente manejables.
- **Precio de mercado justo:** Los servicios o activos de la APP deben ofrecerse a un precio que no sea más caro que los precios del mercado y evitar excesivas ganancias para el sector privado. Los términos, condiciones y asignación de riesgos deben ser aceptables para el gobierno.
- **Transparencia y asunción de responsabilidad/rendición de cuentas:** Se debe divulgar toda la información relevante del proyecto para sosegar las inquietudes de los grupos de interés y garantizar la asunción de responsabilidad.
- **Alineamiento de procedimientos de APP y de IP:** Los principios y procedimientos usados para las APPs de iniciativa pública y privada deben alinearse, en la medida de lo posible.

FIGURE 4: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE IP



2. PRIMERA ETAPA: PRESENTACIÓN

Durante la etapa de presentación, el organismo público recibe una IP de un proponente. Un marco de presentación bien articulado contribuye a asegurar que la IP cumpla con los requisitos gubernamentales y que sea procesada eficientemente. También brinda orientación a los proponentes de la IP respecto a los criterios y requerimientos del organismo público.

TABLA 2: DECISIONES POLÍTICAS CLAVE DURANTE LA ETAPA DE PRESENTACIÓN

DECISIÓN POLÍTICA	COMPONENTES CLAVE
Definir roles y responsabilidades	Delinear los roles y responsabilidades del organismo (u organismos) público(s) y del proponente de la IP.
Determinar procedimientos de presentación	Requisitos de Presentación: Especificar la documentación e información que deben presentar las entidades privadas como parte de la presentación de su IP. Ubicación y Plazo: Especificar a qué organismo u organismos públicos el proponente de la IP la presentará. De ser necesario, especificar las épocas del año durante las cuales un proponente de IP podrá presentarla. Derecho de Revisión de la IP: Determinar si el proponente de la IP debe pagar algún derecho como parte de la presentación de su IP.
Evaluar al proponente de la IP	Criterios de Debita Diligencia en Integridad:* Conjunto de criterios que se usarán para evaluar la reputación e integridad del proponente de la IP. Solicitud de Calificaciones: Determinar si el proponente de la IP deberá presentar pruebas de sus calificaciones y experiencia.
Definir política sobre información privilegiada	Propiedad Intelectual: Determinar cómo tratará el gobierno las solicitudes del proponente de la IP para proteger la información privilegiada o confidencial al presentarse las IPs.
Determinar aprobaciones	Verificación de Cumplimiento: Especificar qué requisitos deben cumplirse para que una IP sea considerada conforme y avance a la etapa de evaluación.

* La debida diligencia en integridad (IDD) busca comprender la reputación e integridad del proponente de la IP. Una exhaustiva evaluación independiente puede revelar información como presencia en listas negras globalmente reconocidas, involucramiento en escándalos de corrupción o relacionados con fraude, participación en crimen organizado, etc.

2.1 DEFINIR ROLES Y RESPONSABILIDADES

- **Delinear los roles y responsabilidades del organismo (u organismos) público(s) y del proponente de la IP.**

CLÁUSULA MODELO 4: PRIMERA ETAPA DEL PROCESO DE IP

Primera Etapa: La presentación se inicia cuando el Proponente de la IP remite formalmente una IP al Organismo Público.

Durante esta etapa, los roles y responsabilidades del Proponente de la IP y del Organismo Público son los siguientes:

- El Proponente de la IP presenta una propuesta bien desarrollada al Organismo Público dentro del plazo especificado. La IP debe cumplir con los Requisitos de Presentación y alinearse con los Criterios de Evaluación.
- El Organismo Público recibe la propuesta y verifica que la IP esté Conforme. El Organismo Público se comunica por escrito con el Proponente de la IP.

2.2 ESTABLECER PROCEDIMIENTOS DE PRESENTACIÓN

En la etapa de presentación, la política de IP debe establecer procedimientos y procesos claros para la presentación de las IPs por parte de entidades privadas (incluyendo requisitos de presentación, plazos y cualquier derecho de revisión).

2.2.1 REQUISITOS DE PRESENTACIÓN

- **Especificar la documentación e información que las entidades privadas deben presentar como parte de la presentación de su IP.**

Los requisitos de presentación brindan transparencia y responsabilidad al proceso de IP, tanto para los proponentes de IP como para los organismos públicos. Los requisitos de presentación claros y estandarizados permiten que los proponentes de las IPs sepan qué información y documentación deben presentar. Contribuyen a asegurar que el organismo público reciba suficiente información para llevar a cabo una evaluación no discrecional de la propuesta.

RECUADRO 13: CONSIDERACIONES POLÍTICAS AL ESTABLECER LOS REQUISITOS DE PRESENTACIÓN

Consideraciones Políticas al Establecer los Requisitos de Presentación

El número y profundidad de los estudios solicitados al proponente de la IP en la etapa de presentación tendrán un impacto en el número de propuestas que se reciba y en la calidad de las mismas. Se recomienda a los gobiernos considerar los desafíos y objetivos de sus políticas al determinar el nivel de detalle y la documentación que solicitará a los proponentes de las IPs. Por ejemplo, un país que es altamente vulnerable al cambio climático podrá beneficiarse de adaptar los requisitos de presentación a las características relacionadas con la resiliencia.

Solicitar muchos documentos, incluyendo estudios altamente detallados, probablemente reducirá el número de propuestas que se reciba, pero mejorará su calidad. Esto podrá ser una opción de política apropiada para los gobiernos que estén lidiando con un número inmanejable de IPs, o recibiendo IPs que no son de alta calidad. Solicitar menos documentación o estudios menos detallados podrá incentivar a un gran número de entidades privadas a presentar IPs. No obstante, recibir un gran número de IPs dificulta que el organismo público procese y priorice las IPs o identifique aquellas que son de alta calidad.

También crean una valla alta para la presentación, desalentando a las entidades privadas a presentar propuestas de mala calidad o incompletas. En la siguiente cláusula se brindan algunos requisitos indicativos para la presentación.

Se recomienda que los organismos públicos sugieran un esquema o plantilla para la presentación de IPs con el fin de estandarizar el contenido de las IPs.³⁸

CLÁUSULA MODELO 5: REQUISITOS INDICATIVOS DE PRESENTACIÓN

El Proponente de la IP presentará la siguiente información y documentación en la IP. Los estudios deberán hacerse en un nivel de Prefactibilidad:^{*}

Requisitos de Interés Público:

- Una descripción del Proyecto Propuesto, incluyendo un diseño general, croquis o mapas de alineamiento;
- Una evaluación preliminar de la necesidad pública del Proyecto Propuesto, incluyendo una descripción de las ventajas para la sociedad y alineamiento con el plan de infraestructura del Gobierno;
- Una evaluación preliminar del aporte del Proyecto Propuesto a los objetivos de las Contribuciones Nacionales (NDC);
- Una descripción de las características ambientales y sociales del Proyecto Propuesto, incluyendo la resiliencia del Proyecto Propuesto al cambio climático y su contribución a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI); y
- Opcional †: Una evaluación preliminar de la Factibilidad Económica o un Análisis de Costo-Beneficio.

Requisitos para la Factibilidad del Proyecto:

- Una descripción técnica preliminar del Proyecto Propuesto, incluyendo un cronograma de construcción y requisitos para realizar las conexiones a los activos o servicios existentes;
- Una evaluación preliminar de la Factibilidad Financiera, incluyendo costos e ingresos, y un Plan Preliminar de Financiamiento;^{**} y
- Un plan operativo preliminar del Proyecto Propuesto.

Requisitos de Idoneidad de la APP:

- Una evaluación preliminar de riesgos del proyecto.
- Opcional †: Una evaluación preliminar de la Idoneidad de la IP o del Modelo de Prestación más idóneo.

Requisitos de Impacto Fiscal:

- Confirmación de que el Proyecto Propuesto no requiere apoyo alguno del Gobierno, o
- Una descripción del tipo y rango de apoyo del Gobierno que se espera requiera el Proyecto Propuesto.

† Ces exigences sont indiquées comme étant facultatives car dans certains cas, l’Autorité contractante sera mieux placée que le Promoteur de l’offre spontanée pour effectuer les études correspondantes.

* Se recomienda que los organismos públicos den una orientación detallada sobre el nivel de detalle que se espera de los estudios presentados a nivel de prefactibilidad; remitirse a la Herramienta 1. Determinar los Requisitos de Presentación en la Parte C de los Lineamientos.

** Los organismos públicos también podrán exigir la presentación de un modelo financiero del presupuesto base y/o un cálculo de costos “a libro abierto” y la proyección de ingresos al proponente de la IP. Los organismos públicos deben tratar de obtener tanta información financiera del proponente de la IP como sea posible. Esta información debe estar disponible a potenciales postores para crear condiciones de igualdad en la licitación. Esto es especialmente importante si el proponente de la IP tiene un contrato de APP existente en la misma área o sector geográfico. Cuando el proponente de la IP tiene conocimiento histórico privilegiado, esto podrá eliminar la competencia, salvo que se divulgue la información financiera histórica.

³⁸ En Virginia (Estados Unidos), por ejemplo, el [Manual y Lineamientos para la Implementación PPTA 2015](#) exige que los proponentes de las IPs ordenen la presentación de sus IPs según la estructura prevista en el Apéndice E.

2.2.2 UBICACIÓN Y PLAZO DE PRESENTACIÓN

■ Especificar a qué organismo (u organismos) público(s) se debe presentar la IP y (de ser necesario) la(s) época(s) del año durante las cuales las entidades privadas podrán presentar IPs.

CLÁUSULA MODELO 6: ESPECIFICAR LUGAR DE PRESENTACIÓN DE LA IP

Las Entidades Privadas presentarán sus IPs a [insertar Nombre del Organismo Público].

O:

Las Entidades Privadas presentarán sus IPs a cualquier Organismo Público que esté facultado para aceptar IPs según la [Nombre de la Ley de APP].

Los gobiernos podrán decidir si permiten la presentación de IPs a lo largo del año o si restringen la presentación a periodos específicos. Los gobiernos también podrán decidir si contarán con un espacio de tiempo una vez, o varias veces, al año, en cuyo caso la política de IP debe especificar su periodicidad y duración.³⁹

CLÁUSULA MODELO 7: ESTABLECER EL PLAZO PARA LA PRESENTACIÓN DE IPS

Una Entidad Privada podrá presentar una IP al Organismo Público en cualquier momento durante los primeros [XX] días del año calendario.

O:

Una Entidad Privada podrá presentar una IP al Organismo Público en cualquier momento del mes de [XX] de cualquier año dado.

O:

El Organismo Público establecerá y anunciará un plazo dedicado durante el año calendario para que las Entidades Privadas presenten sus IPs. Dicho plazo durará por lo menos [XX] días. El plazo dedicado tendrá lugar no más de [X veces] durante el año calendario. El Organismo Público publicará un aviso con suficiente antelación en [insertar Nombre del Diario/Boletín Oficial].

Establecer un plazo para la presentación de IPs tiene ventajas para el gobierno: (1) Contribuye a agilizar la tramitación de la IP, permitiendo evaluar todas las IPs durante el mismo periodo y compararlas unas con otras (y priorizarlas),⁴⁰ y (2) el organismo público podrá estar en capacidad de buscar personal y recursos adicionales para tramitar y evaluar las IPs durante dicho periodo, con lo cual

³⁹ Las jurisdicciones que han establecido un espacio limitado de tiempo para la presentación de IPs incluyen a Perú y Pensilvania (Estados Unidos). Para obtener prueba de espacios limitados de tiempo, remitirse al Capítulo 3.3 de la Revisión de Experiencias.

⁴⁰ En caso de que una agencia pública reciba dos IPs para proyectos similares en un plazo restringido, los Lineamientos recomiendan automáticamente una regla de "atención por orden de llegada" para la aceptación de IPs. En general, los Lineamientos recomiendan que los organismos públicos prioricen la propuesta más apropiada de acuerdo al interés público, factibilidad del proyecto, idoneidad de la APP, y consideraciones de factibilidad económica. Solo si una propuesta es verdaderamente innovadora y el gobierno desea proporcionar al proponente de la IP un incentivo durante la licitación pública valdrá la pena considerar un enfoque de "atención por orden de llegada".

se evitaría que los funcionarios del sector público se distraigan de sus proyectos prioritarios.⁴¹ Un plazo limitado para la presentación de IPs también puede beneficiar a las entidades privadas, porque les proporciona certeza respecto a cuándo presentar IPs y les da cierta seguridad de que sus IPs serán consideradas y evaluadas oportunamente.

Puede que los plazos limitados no sean necesarios, aplicables o incluso beneficiosos en todas las jurisdicciones. La restricción de la presentación de IPs a ciertas épocas del año podrá desalentar a las entidades privadas de presentar IPs. Por lo tanto, los gobiernos que usualmente reciben pocas IPs y buscan alentar la presentación de propuestas podrán beneficiarse si no son tan restrictivos.

2.2.3 DERECHOS DE REVISIÓN DE LA IP

Estipular si el proponente de la IP debe pagar un derecho como parte de la presentación de su IP y en qué medida dicho derecho es reembolsable o no reembolsable.

Los gobiernos podrán exigir que el proponente de la IP pague un derecho a cambio de la evaluación de la IP.⁴² Un derecho de revisión ofrece algunas ventajas al gobierno: (1) El hecho de tener que abonar un derecho de revisión desanima a las entidades privadas a presentar IPs de mala calidad, incompletas u oportunistas, y podrán así contribuir a asegurar que los recursos públicos utilizados para evaluar las IPs sean eficazmente asignados, y (2) evaluar una IP exige tiempo y recursos, y cobrar el derecho de revisión permite que el gobierno sufrague algunos de los costos de tramitación de las IPs.

El monto del derecho de revisión podrá ser una tarifa plana que no dependa del tamaño del proyecto o una tarifa escalonada que esté ligada al costo total del proyecto.⁴³ El organismo público podrá decidir si reembolsa el derecho de revisión de la IP después de la aprobación del proyecto para proceder con la etapa de desarrollo del proyecto.⁴⁴

2.3 CRITERIOS DE DEBIDA DILIGENCIA Y SOLICITUDES DE CALIFICACIONES

La política de IP debe establecer qué criterios de debida diligencia en integridad (IDD) se usarán para evaluar al proponente de la IP y si el proponente de la IP necesita presentar pruebas de su experiencia y calificaciones.

⁴¹ Si bien un plazo limitado puede ofrecer ventajas al Organismo Público, también podría verse abrumada por el número de propuestas que reciba dentro del corto plazo.

⁴² En el estado de Virginia (Estados Unidos), por ejemplo, los proponentes de IPs deben pagar un derecho no reembolsable y no negociable de \$50,000 al presentar la IP. Para mayor información, remitirse al Manual y Lineamientos de noviembre de 2014 para la Implementación de la Ley de Transporte Público y Privado de 1995 de Virginia (y sus modificatorias), cuyo enlace se encuentra en la Parte D de los Lineamientos.

⁴³ En Arizona (Estados Unidos) se usa una tarifa de revisión de IP escalonada, por ejemplo: Fuente: Lineamientos de Programa P3, Departamento de Transporte de Arizona, [Oficina de Iniciativas P3](#), ADOT (por sus siglas en inglés), 2011.

⁴⁴ Para mayor orientación sobre cómo fijar el derecho de revisión, sírvase remitirse a la Herramienta 2: Determinar el Derecho de Revisión de las IPs.

CLÁUSULA MODELO 8: ESTABLECER UN DERECHO DE REVISIÓN

Requisitos del Derecho de Revisión:

Las Entidades Privadas pagarán un Derecho de Revisión de [XXX] al momento de presentar la IP. No se revisará la IP hasta que se haya pagado el Derecho en su totalidad.

El pago del Derecho de Revisión no crea obligación alguna del Organismo Público frente al Proponente de la IP.

O:

Las Entidades Privadas pagarán un Derecho de Revisión al presentar la IP. El Derecho de Revisión será determinado de la siguiente forma:

- El costo estimado del Proyecto Propuesto es menor o igual a [XXX]: [XX por ciento del costo estimado del proyecto]
- El costo estimado del Proyecto Propuesto es mayor que [XXX] y menor o igual a [XXX]: [XX por ciento del costo estimado del proyecto]
- El costo estimado del Proyecto Propuesto es mayor que XXX: [XX por ciento del costo estimado del proyecto]

La IP no será revisada hasta que los fondos hayan sido pagados en su totalidad.

El pago del Derecho de Revisión no crea obligación alguna al Organismo Público frente al Proponente de la IP.

Reembolso del Derecho de Revisión:

Si el Proyecto Propuesto ingresa a la etapa de desarrollo del proyecto, el Organismo Público reintegrará el Derecho de Revisión al Proponente de la IP.

O:

El pago del Derecho de Revisión no es reembolsable.

2.3.1 CRITERIOS DE DEBIDA DILIGENCIA EN INTEGRIDAD

Establecer los criterios de debida diligencia en integridad que se usarán para evaluar la reputación e integridad del proponente de la IP.

Como parte de la verificación de cumplimiento, el organismo público deberá asegurarse de que el proponente de la IP no representa ningún riesgo de integridad, corrupción o fraude para el gobierno. Se recomienda a los gobiernos desarrollar criterios de debida diligencia en integridad en estrecha colaboración con asesores externos que puedan adaptar los criterios a las leyes y reglamentos vigentes. La siguiente Cláusula Modelo brinda una muestra de los criterios IDD.⁴⁵

2.3.2 SOLICITAR CALIFICACIONES Y PRUEBA DE EXPERIENCIA

Determinar si se requiere que el proponente de la IP presente prueba de sus calificaciones y experiencia.

Si el proponente de la IP también pretende presentar una licitación para implementar el proyecto, el organismo público deberá solicitar información acerca de las calificaciones y experiencia del proponente de la IP. Solicitar pruebas de las calificaciones y experiencia es especialmente importante en las siguientes circunstancias:

⁴⁵ Los criterios presentados en la cláusula modelo han sido adaptados del Artículo 9 de [La Ley Modelo de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional \(CNUDMI\)](#) sobre la Contratación Pública de 2001.

- **Rol en el desarrollo del proyecto:** Si el proponente de la IP tiene un rol en el desarrollo del proyecto, el organismo público deberá solicitar prueba de la experiencia y calificaciones del proponente de la IP en la implementación de proyectos.
- **Preselección automática de candidatos:** Si el organismo público decide preseleccionar automáticamente al proponente de la IP a la etapa final de la licitación, necesitará solicitar prueba de la experiencia y calificaciones del proponente de la IP en la implementación de proyectos.
- **Negociación directa:** Si la política de IP permite la negociación directa, el organismo público debe solicitar pruebas de la experiencia y calificaciones del proponente de la IP en la implementación de proyectos.

CLÁUSULA MODELO 9: ESTABLECER CRITERIOS DE DEBIDA DILIGENCIA EN INTEGRIDAD

El Organismo Público lleva a cabo las investigaciones necesarias para garantizar que el Proponente de la IP cumpla con los criterios de Debida Diligencia en Integridad (IDD) que se establecen a continuación.

1. **Estándares Éticos:** El Proponente de la IP cumple con los estándares éticos y otros según [insertar el nombre de la ley o reglamento local relevante]. El Proponente de la IP no figura en ninguna lista negra globalmente reconocida.*
2. **Insolvencia:** El Proponente de la IP no es insolvente ni ha sido declarado en quiebra judicial ni se encuentra en proceso concursal; no se ha nombrado ningún administrador judicial; sus actividades comerciales no se encuentran suspendidas; y no se encuentra inmerso en ninguna acción judicial.
3. **Obligaciones Nacionales:** El Proponente de la IP ha cumplido sus obligaciones tributarias y aportes a la seguridad social en la jurisdicción.
4. **Comportamiento Delictivo:** Ni el Proponente de la IP ni sus directores o funcionarios hayan sido condenados por delito penal alguno relacionado con la conducta profesional dentro de un periodo de [X] años, ni hayan sido descalificados de conformidad con los procedimientos de suspensión administrativa o exclusión.

* Se recomienda que el gobierno desarrolle una lista de las listas negras globalmente reconocidas que será usada para los fines de esta cláusula.

CLÁUSULA MODELO 10: REQUISITOS DE PRESENTACIÓN PARA CONTRATAR AL PROPONENTE DE LA IP EN EL DESARROLLO DEL PROYECTO

El Proponente de la IP presentará información que permita al Organismo Público evaluar la experiencia y las calificaciones del Proponente de la IP en el Desarrollo de Proyectos.

El Proponente de la IP presentará pruebas de proyectos (cuyos tamaños y naturaleza sean similares a los del Proyecto Propuesto) que el Proponente de la IP haya tenido a su cargo:*

1. Diseños y Estudios Técnicos de Factibilidad
2. Estudios de Factibilidad Financiera
3. Estudios de Factibilidad Económica
4. Estudios de Impacto Social y Ambiental
5. Estudios de Factibilidad Legal, incluyendo la documentación de contrataciones

* La lista de los estudios sobre la cual debe acreditar experiencia el proponente de la IP dependerá de los estudios específicos para los que el Organismo Público desee contratar al proponente de la IP. El número de proyectos para los que el proponente de la IP necesita proporcionar prueba también es indicativo y podrá ser adaptado por los gobiernos para que se ajuste al contexto local.

CLÁUSULA MODELO 11: REQUISITOS DE PRESENTACIÓN PARA LA CONTRATACIÓN DEL PROPONENTE DE LA IP EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

El Proponente de la IP presentará información que permita que el Organismo Público evalúe la experiencia del Proponente de la IP en la Implementación de Proyectos.

El Proponente de la IP ha construido, operado, financiado y/o hecho mantenimiento a al menos [dos (2)] proyectos de un tamaño y naturaleza similares a los del Proyecto Propuesto, y ha entregado dichos proyectos a tiempo y dentro del presupuesto. Al menos [uno (1)] de los [dos (2)] proyectos culminó exitosamente en los últimos [cinco (5)] años.

2.4 ESTABLECER LA PROPIEDAD INTELECTUAL Y DISPOSICIONES DE DIVULGACIÓN

Indicar de qué forma el gobierno protegerá la información privilegiada contenida en las IPs.

El respeto legal de la información privilegiada y los derechos de propiedad intelectual alienta a las entidades privadas a presentar IPs innovadoras. Sin embargo, los gobiernos deben tener cuidado de no permitir que los proponentes de las IPs presenten elementos de la propuesta como confidenciales con demasiada facilidad. Cuando se resaltan elementos de la presentación de la IP como confidenciales, el organismo público se encuentra limitado para divulgar información sobre el proyecto. Esto limita la transparencia y es probable que también reduzca el interés de otros posibles postores, poniendo en peligro la capacidad del organismo público para llevar adelante un proceso de licitación pública en condiciones de igualdad.

En la mayoría de jurisdicciones, la propiedad intelectual está protegida por ley. Aunque los gobiernos necesitarán respetar los derechos de propiedad intelectual en la gestión de IPs, usualmente no se necesita protección adicional específica más allá de lo especificado en la legislación.

A veces, los proponentes de las IPs pueden presentar información que no califica como propiedad intelectual pero que puede ser considerada comercialmente sensible o confidencial. Cuando los gobiernos eligen no divulgar esta información, las partes interesadas pueden percibirlo como un riesgo de corrupción. Los Lineamientos recomiendan que los gobiernos no establezcan disposiciones explícitas para proteger la información confidencial o comercialmente sensible. En vez de ello, se recomienda a los organismos públicos divulgar toda la información proporcionada en la presentación de la IP.⁴⁶ La divulgación de toda la información es un incentivo para que los proponentes de IPs excluyan cualquier información confidencial en la presentación de sus IPs, evitando así cualquier divulgación posterior y problemas de confidencialidad, maximizando así la transparencia y las condiciones de igualdad de la licitación.

En la medida que un organismo público se vea obligado a hacer una excepción a este enfoque, la política de IP debe ofrecer una definición de información privilegiada, la misma que podrá incluir tecnología o conceptos únicos e

⁴⁶ Para obtener información detallada sobre la divulgación en APPs e información confidencial, remitirse al [Marco para la Divulgación en Asociaciones Público-Privadas](#), Banco Mundial, 2015.

información comercial confidencial. La política de IP también debe describir los procedimientos que el proponente de la IP debe seguir para solicitar la protección de la información privilegiada.

CLÁUSULA MODELO A 12: PROTECCIÓN DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL Y PRIVILEGIADA

Si el Proponente de la IP desea solicitar la protección de la información privilegiada contenida en la presentación de su IP, el Proponente de la IP deberá presentar una versión de la IP incluyendo la información privilegiada (marcando claramente las secciones que contienen dicha información) y otra versión de la IP sin la información privilegiada.

Al revisar la solicitud del proponente de la IP, se recomienda que los organismos públicos confirmen si: (1) la protección solicitada por el proponente de la IP cumple con la definición de información privilegiada en la política de IP; y (2) cuestione la necesidad de protección (con el apoyo de asesores externos, de ser posible). Ello podría generar la revisión de la presentación de la(s) IP(s).

Se recomienda enfáticamente al organismo público llegar a un acuerdo con el proponente de la IP sobre los elementos de no divulgación antes de entrar a la etapa de evaluación. Este acuerdo debe confirmarse por escrito. Los Lineamientos recomiendan llegar a un acuerdo formal respecto a la presentación de las dos versiones de la presentación de la IP (según se sugiere en la Cláusula Modelo antes presentada), permitiendo al organismo público divulgar la presentación de la IP sin la información confidencial. Como alternativa, el organismo público puede desarrollar un acuerdo de confidencialidad con el proponente de la IP para proteger la información privilegiada, lo que requeriría la participación de asesores (legales) externos.

A veces, un proponente de IP puede presentar una idea innovadora sin tener la intención de presentarse a la licitación para la implementación del proyecto. Si el proponente de la IP no desea participar en la licitación, se le debe exigir que lo indique explícitamente en la presentación de la IP. Si el organismo público está interesado en continuar posteriormente el concepto del proyecto innovador, podrá considerar reembolsar los costos en que haya incurrido en el desarrollo de la idea y/o cualquier derecho de propiedad intelectual.

/// Especificar qué información debe divulgar el organismo público durante la etapa de presentación.

La divulgación pública de información relevante del proyecto puede empezar desde la recepción de la presentación de una IP, o de lo contrario después de la verificación de cumplimiento. Los organismos públicos podrán optar por publicar la información básica sobre la IP, incluyendo una breve descripción del proyecto propuesto, el lugar propuesto, el costo estimado de capital y el nombre del proponente de la IP. La política de IP debe describir qué información necesita divulgar el organismo público durante la etapa de presentación, y si los requisitos de divulgación se aplican a todas las IPs presentadas o solo a las IPs que cumplan con los requisitos.

2.5 ESTABLECER UN PROCEDIMIENTO DE VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO⁴⁷

/ Especificar qué requisitos deben cumplirse para que una IP se considere conforme.

CLÁUSULA MODELO 13: CONFIRMAR EL CUMPLIMIENTO DE LA IP

Durante la etapa de Presentación, el Organismo Público confirmará la conformidad de la IP.

El Organismo Público considerará que una IP está conforme si esta cumple los tres Criterios de Cumplimiento:

1. La IP cumple con la definición de IP prevista en la Cláusula [X];
2. La IP cumple con los Requisitos de Presentación previstos en la Cláusula [X]; y
3. El Proponente de la IP cumple con los Criterios de Debida Diligencia en Integridad previstos en la Cláusula [X].

El Organismo Público confirmará el cumplimiento de la IP dentro de [10 a 30 días hábiles] contados desde la recepción de la IP.

El Organismo Público rechazará cualquier IP que no cumpla con los tres Criterios de Cumplimiento. Si el Organismo Público rechaza una IP por incumplimiento, debe notificar por escrito al Proponente de la IP, explicar los motivos por los cuales se ha declarado que no cumple y devolver la documentación presentada. El Proponente de la IP podrá volver a presentar una IP rechazada por incumplimiento si subsana las observaciones que llevaron a que fuera descartada. No obstante, solo se puede presentar el mismo proyecto una segunda vez, salvo acuerdo escrito en contrario con el Organismo Público.

Si la IP está conforme, el Organismo Público lo notificará al Proponente de la IP. El hecho que la IP cumpla los requisitos no crea obligación alguna por parte del Organismo Público.

CLÁUSULA MODELO 14: CONCLUSIÓN DE LA PRIMERA ETAPA DEL PROCESO DE IP

La etapa de presentación termina una vez que el organismo público ha informado por escrito al proponente de la IP que la IP está conforme o no. Las IPs conformes pasan a la etapa de evaluación.

⁴⁷ Herramienta 3: El Formulario de Verificación de Cumplimiento consisten en una plantilla indicativa de verificación de cumplimiento que debe llevar a cabo el Organismo Público antes de entrar a la etapa de evaluación.

3. SEGUNDA ETAPA: EVALUACIÓN

Durante la etapa de evaluación, el organismo público evalúa la IP y determina si la estudiará o no con mayor detalle. Un proceso de evaluación de IPs bien articulado garantiza que solo los proyectos que cumplen con los objetivos públicos y los criterios básicos de factibilidad serán considerados para la tercera etapa (desarrollo de proyecto).

TABLA 3: DECISIONES POLÍTICAS CLAVE DURANTE LA ETAPA DE EVALUACIÓN

DECISIÓN POLÍTICA	COMPONENTES CLAVE
Definir roles y responsabilidades	Delinear los roles y responsabilidades del organismo (u organismos) público(s) y del proponente de la IP.
Definir procedimientos de evaluación	Criterios de Evaluación: Establecer los criterios de evaluación que el organismo público usará para evaluar los proyectos de IP. Benchmarking y Evaluación del Mercado: Determinar en qué medida se usarán el benchmarking y la evaluación del mercado en la evaluación del proyecto. Cronogramas y Plazos: Especificar el plazo para la evaluación por parte del organismo público.
Determinar el desarrollo del proyecto y los métodos de contratación	Desarrollo del Proyecto: Especificar qué método(s) de desarrollo de proyectos están permitidos. Si se permiten múltiples métodos, establecer los criterios para determinar qué métodos de desarrollo de proyectos seguir. Método de Contratación: Especificar qué método(s) de contratación se permitirán. Si se permiten múltiples métodos de contratación, especificar el rol del benchmarking y la evaluación del mercado en la determinación del método de contratación más adecuado.
Descripción de aprobaciones y requisitos de divulgación	Divulgación: Especificar qué documentación debe divulgar el organismo público durante la etapa de evaluación. Aprobación: Determinar las aprobaciones requeridas para pasar a la tercera etapa del proceso de IP.

3.1 DEFINIR ROLES Y RESPONSABILIDADES

- Delinear los roles y responsabilidades del organismo (u organismos) público(s) y del proponente de la IP durante la etapa de evaluación.**

CLÁUSULA MODELO 15: SEGUNDA ETAPA DEL PROCESO DE IP

Segunda Etapa: La evaluación se inicia cuando el Organismo Público ha considerado la IP conforme.

Durante esta etapa, los roles y responsabilidades del Proponente de la IP y del Organismo Público son los siguientes:

El Proponente de la IP no está obligado a presentar otra propuesta. Si el Organismo Público lo solicita, el Proponente de la IP deberá dar las aclaraciones sobre la IP por escrito.

El Organismo Público, en consulta con los departamentos pertinentes, evaluará la IP a la luz de los Criterios de Evaluación. El Organismo Público completará el Proceso de Evaluación dentro de [90 Días Útiles] de haber declarado conforme la presentación de la IP.

La evaluación tendrá lugar a nivel de prefactibilidad.* El Organismo Público contratará a Asesores Externos cuando sea necesario para verificar los aspectos de la propuesta o para brindar mayor orientación para la toma de decisiones.**

El Organismo Público también evaluará al Proponente de la IP a la luz de los Criterios de Debida Diligencia en Integridad.

El Organismo Público podrá ponerse en contacto con el Proponente de la IP solicitándole aclaración o información adicional. La comunicación se hará por escrito.

El Organismo Público evaluará y hará recomendaciones, indicando si la IP debe proceder a la tercera etapa (Desarrollo del Proyecto). El Organismo Público también brindará una recomendación respecto al rol del Proponente de la IP en el Desarrollo del Proyecto y el método de Contratación más adecuado.

Antes de pasar a la etapa de Desarrollo del Proyecto, el Organismo Público buscará la aprobación de [insertar nombre de la Autoridad de Decisión].

* Durante la segunda etapa, se evalúa el proyecto a nivel de factibilidad preliminar. Durante la tercera etapa, se estudiará y evaluará con mayor detalle el proyecto propuesto..

** Es muy importante contratar a asesores externos con solvencia para los proyectos técnicamente complejos.

3.2 DETERMINAR LOS PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN

La política de IP debe explicar claramente los criterios de evaluación, el plazo para la evaluación y en qué medida se usarán el benchmarking y la evaluación del mercado en el proceso de evaluación.

3.2.1 CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- Determinar los criterios que usará el organismo público para evaluar el proyecto de IP propuesto.**

Contar con criterios de evaluación bien desarrollados garantiza que el gobierno solo aceptará IPs que cumplan con el interés público y los requisitos básicos de factibilidad.⁴⁸ Los criterios para la evaluación de APPs iniciadas en el sector

⁴⁸ Los criterios de evaluación mal definidos pueden desencadenar un conjunto de problemas. El gobierno podrá aceptar las IPs que no sean de interés público, o gastar recursos significativos evaluando proyectos que no cumplen los criterios críticos. Los procedimientos y cronogramas y plazos mal definidos podrían crear incertidumbre respecto a la forma en que se procesan y evalúan las IPs, lo que puede acarrear retrasos en la evaluación e implementación del proyecto.

privado deben estar alineados con los criterios usados para evaluar a las APPs impulsadas por el sector público.⁴⁹

Los criterios de evaluación calzan dentro de las siguientes categorías:

1. **Interés público:** Determina si el proyecto de IP promueve el interés público y está alineado con las prioridades del gobierno en infraestructura y NDCs, cuando sea pertinente.
2. **Factibilidad del proyecto:** Evalúa la factibilidad técnica, financiera, económica, ambiental y social del proyecto a nivel preliminar.
3. **Idoneidad de la APP:** Evalúa si se espera que el proyecto propuesto es idóneo para realizarse a través de una APP, en base a factores tales como la asignación de riesgos propuesta.
4. **Impacto Fiscal:** Evalúa las implicancias del proyecto propuesto para el apoyo del gobierno, incluyendo los pasivos directos y contingentes.

A continuación, se detallan estos criterios.

CLÁUSULA MODELO 16: CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Criterios de Interés Público	<p>El Organismo Público se asegurará de que el Proyecto Propuesto cumpla con el Interés Público usando los siguientes dos subcriterios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El Organismo Público confirmará que el Proyecto Propuesto se alinea con las necesidades de infraestructura indicadas, los objetivos de políticas y las prioridades del Gobierno. 2. El Organismo Público evaluará la necesidad de la sociedad para el Proyecto Propuesto. El Organismo Público llevará a cabo un Análisis de Necesidades o Análisis de Opciones para confirmar las ventajas para la sociedad. 3. El Organismo Público evaluará en qué medida el Proyecto Propuesto contribuye a los objetivos de las Contribuciones Nacionales (NDC).
Criterios de Factibilidad del Proyecto	<p>El Organismo Público evaluará la factibilidad del Proyecto Propuesto usando los siguientes subcriterios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El Organismo Público confirmará la Factibilidad Técnica del Proyecto Propuesto a nivel preliminar. 2. El Organismo Público confirmará la Factibilidad Financiera del Proyecto Propuesto a nivel preliminar. 3. El Organismo Público evaluará el Impacto Social y Ambiental y/o la Factibilidad Económica del Proyecto Propuesto.
Criterios de Idoneidad de la APP	<p>El Organismo Público evaluará si el Proyecto Propuesto tiene el potencial de generar Valor por Dinero a través de la APP.* Esto incluye una evaluación de la asignación de riesgos propuesta.</p>
Criterios de Impacto Fiscal	<p>El Organismo Público evaluará si se espera que el Proyecto Propuesto sea Asequible para el Gobierno, examinando los Pasivos Directos y Contingentes esperados, o Asequible para el usuario final, si se propone un modelo de pago proporcional al consumo del usuario.</p>

* Para evaluar la idoneidad de la APP, el Organismo Público podrá usar una evaluación cualitativa de valor por dinero, o una evaluación de las ventajas y desventajas de la realización de la APP. Usualmente, al Organismo Público no tendrá suficiente información del proyecto en esta etapa para llevar a cabo una evaluación cuantitativa eficaz de valor por dinero.

⁴⁹ Para mayor orientación sobre el desarrollo de los Criterios de Evaluación, remitirse a la Herramienta 4: Criterios de Evaluación Detallados.

3.2.2 BENCHMARKING Y EVALUACIÓN DEL MERCADO EN LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO

/// Determinar de qué forma se usará el benchmarking y la evaluación del mercado en el proceso de evaluación.

El benchmarking permite al organismo público realizar una comparación estructurada del proyecto propuesto con proyectos similares en el mismo sector o jurisdicción, evaluando de ese modo la racionalidad de elementos específicos de la IP.⁵⁰ El nivel de detalle para el benchmarking dependerá de los datos disponibles de proyectos comparables. Donde el benchmarking produce información insuficiente, la evaluación del mercado también puede contribuir a informar sobre la evaluación del proyecto. El enfoque de la evaluación debe ser corto y preciso, especificando las preguntas a las cuales el organismo público busca respuesta.⁵¹

CLÁUSULA MODELO 17: BENCHMARKING Y EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO

El Organismo Público llevará a cabo el Benchmarking para informar sobre la evaluación del Proyecto Propuesto. Si el Benchmarking no puede proporcionar la información requerida, el Organismo Público podrá usar la Evaluación del Mercado para informar sobre la evaluación del Proyecto Propuesto.

3.2.3 CRONOGRAMAS Y PLAZOS DE LA EVALUACIÓN

/// Especificar el plazo de evaluación que tendrá el organismo público.

Contar con plazos bien definidos garantiza que la IP será tramitada y evaluada oportunamente. También brinda certeza al proponente de la IP. Usualmente, un plazo de tres meses es adecuado para evaluar una IP. Los gobiernos podrán ampliar el plazo cuando se trate de proyectos más complejos o para aquellos que requieren apoyo del gobierno. Los plazos deben ser realistas y estar en línea con los recursos disponibles del gobierno. Establecer plazos que el organismo público no sea capaz de cumplir en términos realistas probablemente desalentará el interés del sector privado y dará una imagen negativa del programa de IP y de la APP en la jurisdicción.

⁵⁰ Los elementos que podrán ser examinados durante el benchmarking incluirían, entre otros: componentes de costo, supuestos sobre ingresos, soluciones técnicas, términos y condiciones contractuales propuestas y asignación de riesgos, así como apoyo público propuesto.

⁵¹ Para obtener orientación detallada sobre el benchmarking y la evaluación del mercado, remitirse a la Herramienta 9: Benchmarking en el Proceso de IP y la Herramienta 10: Evaluación del Mercado en el Proceso de IP.

3.3 DETERMINAR LOS MÉTODOS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO Y LA CONTRATACIÓN

/ Determinar qué métodos están permitidos para el desarrollo del proyecto y la contratación según la política de IP.

La política de IP debe especificar claramente qué enfoques de desarrollo del proyecto y contratación están permitidos.^{52 53} Si la política de IP permite más de un método de desarrollo del proyecto y contratación, debe especificar qué criterios debe usar el organismo público para seleccionar el método más adecuado.

3.3.1 USO DEL BENCHMARKING Y LA EVALUACIÓN DEL MERCADO

/ Si la política de IP permite tanto la licitación pública como la negociación directa, determinar de qué forma se usarán el benchmarking y la evaluación del mercado para seleccionar el método de contratación.

Si la política de IP permite tanto la licitación pública como la negociación directa, debe especificar de qué forma se deben usar el benchmarking y la evaluación del mercado para sustentar la decisión sobre qué método de contratación elegir. Si el benchmarking y la evaluación del mercado sugieren que el proyecto tiene probabilidades de atraer el interés de otros postores, se recomienda que el organismo público opte por el proceso de licitación pública. Alternativamente, si el benchmarking y la evaluación del mercado demuestran claramente que habrá un interés limitado o nulo de otros postores, el organismo público podría justificar un proceso de negociación directa.

CLÁUSULA MODELO 18: BENCHMARKING Y EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA SELECCIÓN DEL MÉTODO DE CONTRATACIÓN

El Organismo Público usará el Benchmarking para sustentar la selección del método de Contratación. Cuando el Benchmarking sea insuficiente para apoyar la decisión de contratación, el Organismo Público llevará a cabo la Evaluación del Mercado antes de recomendar una Negociación Directa.

⁵² Según el Capítulo 2.5, los gobiernos pueden considerar dos métodos principales para el desarrollo del proyecto: (1) el desarrollo del proyecto por parte de al Organismo Público (con apoyo de asesores externos), y (2) el desarrollo conjunto del proyecto por parte del Organismo Público y el proponente de la IP (con apoyo de asesores externos). Para obtener mayor orientación respecto a la selección de un enfoque para el desarrollo del proyecto, remitirse al Capítulo 3.3.4 de la Parte A.

⁵³ Los gobiernos podrán considerar cualquiera de los siguientes: (1) obtener exclusivamente IPs mediante procesos de licitación pública (con o sin incentivos para el proponente de la IP), u (2) obtener competitivamente la mayoría de las IPs permitiendo a la vez la negociación directa en circunstancias específicas. Para obtener mayor orientación respecto a la selección de un método de contratación, remitirse al Recuadro 17: Seleccionar un Método de Contratación.

3.4 DESCRIPCIÓN DE APROBACIONES Y REQUISITOS DE DIVULGACIÓN

/// Especificar qué documentación deben divulgar los organismos públicos durante la etapa de evaluación.

La divulgación de información relevante del proyecto al final de esta etapa tiene varias ventajas:

1. Ayuda a sosegar las inquietudes de cualquier parte interesada respecto a las condiciones de igualdad en la licitación y transparencia en la toma de decisiones. La divulgación para apaciguar las inquietudes de las partes interesadas es especialmente relevante cuando un organismo público ha elegido seguir una negociación directa.
2. Probablemente, la divulgación de toda la información relevante despierte el interés del mercado durante el proceso de licitación pública y reduzca los costos de transacción de los postores. También demuestra el compromiso del organismo público en desarrollar el proyecto posteriormente.
3. La divulgación puede contribuir a evitar que los proyectos mal estructurados pasen a las siguientes etapas del proceso de IP, permitiendo que las partes interesadas examinen (y posiblemente hagan comentarios sobre) el proyecto propuesto.⁵⁴

Al divulgar la información, el organismo público debe respetar cualquier compromiso que haya acordado con el proponente de la IP sobre la protección de información privilegiada o confidencial.⁵⁵

La información que se divulga puede incluir: (1) (los elementos importantes de) la presentación de la IP; (2) el proceso y hallazgos del proceso de evaluación llevado a cabo por el organismo público; y (3) una descripción del desarrollo del proyecto propuesto y proceso de contratación, incluyendo condiciones especiales y ventajas, de haberlas, otorgadas al proponente de la IP.

/// Determinar las aprobaciones necesarias para pasar a la etapa de desarrollo del proyecto.

El final de la segunda etapa es un momento clave en el proceso de IP. Se recomienda que el organismo público obtenga la evaluación y aprobación formal de la autoridad facultada para tomar este tipo de decisiones antes de pasar a la tercera etapa. En algunos casos, se podrá requerir también la aprobación adicional de los ministerios correspondientes. En la medida de lo posible y dentro de lo adecuado, este proceso de toma de decisiones debe ser equivalente al que se usa para las APPs impulsados por el sector público.

⁵⁴ Herramienta 8: La Divulgación a lo largo del Proceso de IP brinda mayor orientación en materia de divulgación.

⁵⁵ Para obtener información detallada respecto a la divulgación en APPs e información confidencial, remitirse a [Marco para la Divulgación en Asociaciones Público-Privadas](#), Banco Mundial, 2015.

CLÁUSULA MODELO 19: APROBACIONES DURANTE LA ETAPA DE EVALUACIÓN

El Organismo Público proporcionará su evaluación en base a los Criterios de Evaluación y la recomendación de [insertar Nombre de la Autoridad de Decisión] dentro de [X] Días Útiles de que se declare Conforme la IP.

La Autoridad de Decisión determinará si el Proyecto Propuesto pasa a la etapa de Desarrollo del Proyecto. También determinará el método de Desarrollo de Proyecto y de Contratación que se seguirá. La Autoridad de Decisión emitirá su decisión dentro de los [30] Días Útiles* siguientes a la recepción la evaluación y recomendación del Organismo Público.

Como base para su decisión, la Autoridad de Decisión recurrirá a la recomendación y evaluación proporcionada por el Organismo Público y los resultados del Benchmarking y Evaluación del mercado. La Autoridad de Decisión también podrá llevar a cabo la debida diligencia y solicitar asesoría independiente de Asesores Externos o Instituciones Multilaterales.

La aprobación de la IP durante la etapa de Evaluación no crea ninguna obligación del Organismo Público o del Gobierno hacia el Proponente de la IP.

* El plazo previsto en la cláusula modelo es indicativo. Los gobiernos deben asegurarse que los plazos sean realistas y puedan cumplirse con los recursos disponibles. Si no se cumplen los plazos, el sector privado perderá interés.

CLÁUSULA MODELO 20: CONCLUSIÓN DE LA ETAPA DE EVALUACIÓN

La etapa de evaluación concluye cuando la autoridad de decisión ha aprobado el proyecto propuesto para que pase a la tercera etapa: desarrollo del proyecto.



4. TERCERA ETAPA: DESARROLLO DEL PROYECTO

Durante la etapa de desarrollo del proyecto, el organismo público determina si el proyecto propuesto es factible; si se espera que genere valor por dinero mediante la realización de la APP, y de qué forma debe estructurarse para maximizar el valor por dinero.

Los estudios de factibilidad llevados a cabo durante esta etapa son significativamente más detallados que los estudios de factibilidad (preliminares) desarrollados por el proponente de la IP como parte de la presentación de su IP. Al final de esta etapa, el organismo público vuelve a evaluar el proyecto a la luz de los mismos criterios de evaluación usados durante la etapa de evaluación. En base a la evaluación, el organismo público determina si el proyecto debe pasar a la cuarta etapa (contratación).

TABLA 4: DECISIONES POLÍTICAS CLAVE DURANTE LA ETAPA DE DESARROLLO DEL PROYECTO

DECISIÓN POLÍTICA	COMPONENTES CLAVE
Definir roles y responsabilidades	Definir los roles y responsabilidades del organismo (u organismos) público(s), del proponente de la IP, y de los asesores externos.
Determinar los procedimientos para el desarrollo del proyecto	Actividades para el Desarrollo del Proyecto: Especificar qué estudios de factibilidad deben completarse como parte del desarrollo del proyecto. Plazo: Especificar un plazo para el proceso de desarrollo del proyecto. Benchmarking y Evaluación del Mercado: Articular de qué forma se usarán el benchmarking y la evaluación del mercado para sustentar el desarrollo del proyecto. Contrato de Desarrollo del Proyecto: Describir los componentes clave del contrato de desarrollo del proyecto, incluyendo un esquema de reembolso para los estudios desarrollados por el proponente de la IP (si aplica).
Determinar las aprobaciones y requisitos de divulgación	Divulgación: Especificar qué documentos se necesitarán divulgar al final de la etapa de desarrollo del proyecto. Aprobaciones: Determinar qué aprobaciones se requiere para ingresar a la cuarta etapa (contratación) y qué criterios se usarán para evaluar el proyecto al final de la tercera etapa (desarrollo del proyecto).

4.1 DEFINIR ROLES Y RESPONSABILIDADES

Delinear los roles y responsabilidades del organismo (u organismos) público(s) y del proponente de la IP.

La política de IP debe delinear claramente los roles y responsabilidades del organismo público y del proponente de la IP durante el proceso de desarrollo del proyecto.

4.1.1 ENFOQUE 1: DESARROLLO DEL PROYECTO POR PARTE DEL ORGANISMO PÚBLICO

El organismo público es responsable del proceso de desarrollo del proyecto y limita el rol del proponente de la IP a proporcionar aclaraciones. Limitar la participación del proponente de la IP contribuye a establecer condiciones de igualdad en la licitación durante la contratación. Según este enfoque, el rol del proponente de la IP concluye al final de la segunda etapa (evaluación). El organismo público necesitará contratar asesores externos para desarrollar estudios de factibilidad y documentación de contratación y para estructurar la transacción. El organismo público también podrá optar por llevar a cabo algunas de las actividades de desarrollo del proyecto directamente, si dispone de la capacidad interna adecuada. En el recuadro 14 se muestran los beneficios de contratar asesores externos y cómo evitar conflictos de interés.

RECUADRO 14: CONTRATAR ASESORES Y EVITAR CONFLICTOS DE INTERÉS

Las Ventajas de Contratar Asesores Externos Durante el Desarrollo del Proyecto de IP

Diferentes especialidades: Es poco probable que los organismos públicos cuenten con todas las especialidades necesarias entre su personal. Los asesores externos experimentados cuentan con experiencia en una amplia gama de disciplinas, incluyendo legal, de contratación, económica, financiera, de ingeniería, social y ambiental y de relaciones públicas.

Interés del mercado: Contratar asesores externos con experiencia significativa en APPs envía una señal positiva al mercado. Da confianza de que el proyecto está bien estructurado.

Recursos y capacidad: La carga de trabajo durante el desarrollo del proyecto y la contratación es intensiva y a veces fluctuante. Los asesores externos pueden brindar capacidad y flexibilidad adicionales, complementando al personal permanente del gobierno.

CONFIRMAR QUE LOS ASESORES EXTERNOS NO TENGAN CONFLICTOS DE INTERÉS QUE LOS VINCULEN CON EL PROPONENTE DE LA IP O CUALQUIER OTRO POSTOR.

Divulgación de solicitud: Los organismos públicos deben solicitar que los asesores externos divulguen cualquier conflicto de interés existente y potencial.

Establecer una política clara: La política de IP debe indicar el compromiso del organismo público para evitar conflictos de interés.

4.1.2 ENFOQUE 2: DESARROLLO CONJUNTO DEL PROYECTO POR EL ORGANISMO PÚBLICO Y EL PROPONENTE DE LA IP

El organismo público dirige el proceso de desarrollo del proyecto, pero pide al proponente de la IP que desarrolle estudios de factibilidad específicos. Los estudios desarrollados por el proponente de la IP deben limitarse a aquellos

que el proponente de la IP puede desarrollar con mayor eficiencia o a un nivel de calidad más alto. Usualmente, esto incluirá estudios relacionados a la factibilidad técnica o financiera. La etapa de desarrollo del proyecto se rige por un contrato de desarrollo del proyecto entre el organismo público y el proponente de la IP. El organismo público tendrá que adoptar un rol de supervisión firme para proteger el interés público. El organismo público puede fortalecer su rol de supervisión contratando asesores externos para revisar independientemente el trabajo del proponente de la IP y desarrollar cualquier estudio relacionado con la protección del interés público (junto con los asesores externos). El organismo público también podrá nombrar un “encargado” cuyo rol incluya observar las actividades del proponente de la IP para garantizar que se proteja el interés público.

CLÁUSULA MODELO 21: ROLES Y RESPONSABILIDADES EN LA ETAPA DE DESARROLLO DEL PROYECTO

ENFOQUE 1: DESARROLLO DEL PROYECTO POR PARTE DEL ORGANISMO PÚBLICO	ENFOQUE 2: DESARROLLO DEL PROYECTO POR PARTE DEL ORGANISMO PÚBLICO Y DEL PROPONENTE DE LA IP
El Proponente de la IP no estará involucrado en el Desarrollo del Proyecto. El rol del Proponente de la IP concluye una vez que la Autoridad de Decisión ha determinado que el Proyecto Propuesto ingresará a la Etapa de Desarrollo del Proyecto.	El Proponente de la IP llevará a cabo Actividades específicas para el Desarrollo del Proyecto solicitadas por el Organismo Público. El proceso de Desarrollo del Proyecto se regirá por un Contrato de Desarrollo del Proyecto entre el Proponente de la IP y el Organismo Público.
Si el Organismo Público lo solicita, el Proponente de la IP hará llegar, por escrito, sus aclaraciones sobre la IP.	
El Organismo Público, en consulta con los departamentos pertinentes y los Asesores Externos, llevará a cabo el Desarrollo del Proyecto.	El Organismo Público, en consulta con los departamentos pertinentes y los Asesores Externos, llevará a cabo el Desarrollo del Proyecto. El Organismo Público supervisará cualquier estudio desarrollado por el Proponente de la IP. El Organismo Público contratará Asesores Externos para evaluar independientemente los estudios desarrollados por el Proponente de la IP.
El Organismo Público podrá contactar al Proponente de la IP para solicitar aclaraciones o información adicional. La comunicación se hará por escrito.	El Organismo Público celebrará un Contrato de Desarrollo del Proyecto con el Proponente de la IP para el desarrollo de estudios específicos.
El Organismo Público evaluará la IP a la luz de los Criterios de Evaluación y determinará si el Proyecto Propuesto puede pasar a la etapa de Contratación.	
Antes de pasar a la etapa de Contratación, el Organismo Público obtendrá la aprobación de la Autoridad de Decisión.	

Se pueden usar los siguientes lineamientos para determinar qué estudios puede desarrollar el proponente de la IP.

RECUADRO 15: LINEAMIENTOS PARA DETERMINAR QUÉ ESTUDIOS PODRÁ DESARROLLAR EL PROPONENTE DE LA IP

ESTUDIOS Y DOCUMENTACIÓN	ROLES Y RESPONSABILIDADES RECOMENDADOS
Definición del Alcance del Proyecto Estudio de Factibilidad Técnica Estudio de Factibilidad Financiera	El proponente de la IP podrá desarrollar estos estudios, siempre y cuando tenga la experiencia y las capacidades requeridas. El organismo público asume un rol revisor, apoyado por sus asesores externos.
Estudio de Factibilidad Legal Evaluación de Impacto Social y Ambiental Estudio de Factibilidad Económica	Debido a que estos estudios están estrechamente vinculados a la protección del interés público, deben ser desarrollados por el organismo público y sus asesores externos. En circunstancias excepcionales, el proponente de la IP podrá desarrollar estos estudios, siempre y cuando tenga la experiencia y las capacidades requeridas. Se necesitará información sustentatoria apropiada del organismo público.
Estructura y Contrato de APP Estrategia de Contratación Evaluación de Idoneidad de la APP Evaluación de Impacto Fiscal	El organismo público siempre dirigirá el desarrollo de estos documentos (con el apoyo de sus asesores externos) porque son clave para salvaguardar el interés público.

4.2 DETERMINAR EL PROCEDIMIENTO DE DESARROLLO DEL PROYECTO

La política de IP debe especificar claramente los requisitos del proceso de desarrollo del proyecto, incluyendo las actividades que se llevarán a cabo, el plazo, en qué medida se usarán el benchmarking y la evaluación del mercado para sustentar la toma de decisiones, y el uso de los contratos de desarrollo del proyecto.

4.2.1 ESPECIFICAR LAS ACTIVIDADES DE DESARROLLO DEL PROYECTO

/// Determinar qué estudios se desarrollarán durante la etapa de desarrollo del proyecto.

La política de IP debe especificar qué actividades de desarrollo del proyecto deben llevarse a cabo para facilitar la toma de decisiones al final de la tercera etapa. Si la política de IP del gobierno (o su equivalente) cuenta con una descripción detallada de las actividades de desarrollo del proyecto, estas deben mencionarse en la política de IP.

4.2.2 ESTABLECER UN PLAZO

/// Especificar los cronogramas y plazos que regirán la etapa de desarrollo del proyecto.

Usualmente, se considera adecuado un plazo de seis a doce meses para llevar a cabo el desarrollo del proyecto. Los Organismos Públicos podrán ampliar el plazo en el caso de proyectos complejos o para aquellos que requieran apoyo gubernamental significativo.

CLÁUSULA MODELO 22: ACTIVIDADES DE DESARROLLO DEL PROYECTO

La etapa de Desarrollo del Proyecto constará de las actividades necesarias para permitir que el Organismo Público y la Autoridad de Decisión lleve a cabo una evaluación detallada del Proyecto Propuesto.

Esta etapa consta de las siguientes actividades:*

1. Desarrollo de un alcance geográfico, temporal y funcional detallado del Proyecto Propuesto,** así como una descripción de su alineamiento con las prioridades gubernamentales;
2. Desarrollo de un Estudio de Factibilidad Técnica, incluyendo un diseño técnico preliminar y especificaciones técnicas;
3. Desarrollo de un Estudio de Factibilidad Financiera, incluyendo una Evaluación de Riesgos detallada y un Plan de Financiamiento;
4. Desarrollo de un Estudio de Factibilidad Legal, incluyendo una evaluación de los riesgos legales e incertidumbres;
5. Desarrollo de una Evaluación de Impacto Social y Ambiental;
6. Desarrollo de un Estudio de Factibilidad Económica o Análisis Costo-Beneficio;
7. Desarrollo de una Evaluación de Impacto Fiscal;
8. Desarrollo de una evaluación de Idoneidad de la APP;
9. Desarrollo de una Estrategia de Contratación para la etapa de Contratación;
10. Desarrollo de una estructura APP preliminar y Matriz de Riesgos general, y
11. Participación de las partes interesadas para garantizar apoyo al Proyecto Propuesto.

O:

El Organismo Público llevará a cabo la etapa de Desarrollo del Proyecto según los requisitos de [Sección XX] de la [Política de APPs / Ley de Contrataciones].

* Se recomienda que los organismos públicos brinden orientación detallada respecto al nivel de detalle esperado en los estudios presentados a nivel de factibilidad. Para obtener orientación en esto, remitirse a la Herramienta 1: Determinar los Requisitos de Presentación en la Parte C de los Lineamientos.

** Esto debe incluir una descripción del alineamiento, así como cualquier requerimiento de terreno (y adquisición de terrenos).

CLÁUSULA MODELO 23: CRONOGRAMAS Y PLAZOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA IP Y APROBACIONES

El Organismo Público culminará el Desarrollo del Proyecto dentro de un periodo de [6 a 12 meses] contados desde que el Proyecto Propuesto pasa a la etapa de Desarrollo del Proyecto.

Si el Organismo Público necesita un plazo adicional para completar el Desarrollo del Proyecto, presentará una solicitud por escrito a la Autoridad de Decisión, proporcionará una justificación para solicitar la ampliación del plazo y propondrá un nuevo plazo.

4.2.3 BENCHMARKING Y EVALUACIÓN DEL MERCADO

■ Especificar de qué forma se usarán el benchmarking y la evaluación del mercado en el desarrollo del proyecto y la toma de decisiones.

Cuando el proponente de la IP lleva a cabo algunos de los estudios de factibilidad, el organismo público (y sus asesores externos) pueden llevar a cabo el benchmarking para minimizar las asimetrías en la información e informar sobre las aprobaciones del proyecto al final de la tercera etapa. Si el benchmarking

no produce la información necesaria a nivel del proyecto, un organismo público puede usar la evaluación del mercado para asegurar retroalimentación sobre los términos del proyecto y determinar el interés del mercado antes de reconfirmar el método de contratación.

Usualmente, la evaluación del mercado es más exigente que el benchmarking porque el organismo público debe desarrollar y seguir una estrategia de comunicación clara en materia de mercado. El organismo público deberá determinar en qué medida divulgará la información del proyecto y evitará pedir información adicional a los postores, que puedan comprometer las condiciones de igualdad en la licitación.⁵⁶

CLÁUSULA MODELO 24: EL USO DEL BENCHMARKING Y LA EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA ETAPA DE DESARROLLO DEL PROYECTO

El Organismo Público podrá usar el Benchmarking en los casos en que necesite información adicional para respaldar la toma de decisiones durante la etapa de Desarrollo del Proyecto. Si no se puede conseguir esta información mediante Benchmarking, el Organismo Público podrá llevar a cabo la Evaluación del Mercado.

4.2.4 ESPECIFICAR LOS REQUISITOS DEL CONTRATO DE DESARROLLO DEL PROYECTO

Especificar que la participación del proponente de la IP en el desarrollo del proyecto se regirá por el contrato de desarrollo del proyecto y definir un esquema de reembolso.

Si el organismo público permite que el proponente de la IP desarrolle los estudios de factibilidad específicos durante la tercera etapa, este arreglo tendrá que regirse por un contrato de desarrollo del proyecto, el mismo que se describe en la siguiente Cláusula Modelo.⁵⁷

Uno de los términos clave del contrato de desarrollo del proyecto es el esquema de compensación de los costos en que incurra el proponente de la IP. Los Lineamientos brindan dos enfoques para reembolsar dichos costos:

1. **Reembolso Directo:** El organismo público reembolsa los costos en que haya incurrido el proponente de la IP durante o al final de la tercera etapa.
2. **Reembolso Diferido:** El organismo público posterga el reembolso de los costos por desarrollo del proyecto hasta que el contrato de APP haya sido adjudicado. Si el proponente de la IP gana la licitación, no recibe el reembolso por los costos en que haya incurrido durante el desarrollo del

⁵⁶ Para obtener mayor orientación sobre benchmarking y evaluación del mercado, remitirse a la Herramienta 9: Benchmarking en el Proceso de IP y la Herramienta 10: Evaluación del Mercado en el Proceso de IP.

⁵⁷ Herramienta 6: El Contrato de Desarrollo del Proyecto brinda mayor orientación sobre cómo redactar un contrato de desarrollo de proyecto.

CLÁUSULA MODELO 25: CONTRATO DE DESARROLLO DEL PROYECTO CON EL PROPONENTE DE LA IP

El Organismo Público celebrará un Contrato de Desarrollo del Proyecto con el Proponente de la IP que describa los términos bajo los cuales el Proponente de la IP llevará a cabo el Desarrollo del Proyecto. El Contrato de Desarrollo del Proyecto describirá, como mínimo, lo siguiente:

1. Objetivos del Proyecto y del Contrato de Desarrollo del Proyecto;
2. Responsabilidades del Organismo Público y del Proponente de la IP;
3. Estructura de compensación para el Proponente de la IP;
4. Modalidades para la coordinación y comunicación entre el Organismo Público y el Proponente de la IP;
5. Cronogramas y plazos para el Desarrollo del Proyecto;
6. Disposiciones para la resolución del Contrato de Desarrollo del Proyecto;
7. Cualquier obligación legal o reglamentaria; y
8. Políticas relacionadas con la transparencia, asunción de responsabilidad/rendición de cuentas, confidencialidad, y conflictos de interés.

CLÁUSULA MODELO 26: EVALUACIÓN INDEPENDIENTE POR PARTE DEL ORGANISMO PÚBLICO

El Organismo Público evaluará exhaustiva e independientemente la documentación y los estudios elaborados por el Proponente de la IP. El Organismo Público contratará Asesores Externos para revisar y ofrecer una opinión independiente sobre los estudios desarrollados por el Proponente de la IP.

La participación del Proponente de la IP en la etapa de Desarrollo del Proyecto no significa que recibirá más beneficios que los otros postores durante la etapa de Contratación.

proyecto. Si el proponente de la IP no gana la licitación, los costos son reembolsados por el organismo público o el adjudicatario.⁵⁸

4.3 ESPECIFICAR LOS REQUISITOS DE DIVULGACIÓN Y APROBACIONES

La política de IP debe especificar la documentación que se debe divulgar, así como las aprobaciones clave necesarias para pasar a la cuarta etapa.

4.3.1 ESPECIFICAR LOS REQUISITOS DE DIVULGACIÓN

■ Especificar qué documentación deben divulgar los organismos públicos durante la etapa de desarrollo del proyecto.

Garantizar la transparencia y la asunción de responsabilidad durante el desarrollo del proyecto es crítico para garantizar el apoyo público para el proyecto y el proceso de IP. Publicar información sobre el proyecto permite que las par-

⁵⁸ En los casos en que se requiere que el adjudicatario compense los costos por desarrollo del proyecto, la suma se sigue transfiriendo al Organismo Público, que luego la pasa al proponente de la IP. Cabe mencionar que determinar el esquema de reembolso apropiado para los costos incurridos por el proponente de la IP es exigente; los organismos públicos podrán consultar con asesores externos con el fin de establecer políticas coherentes y apropiadas sobre el tema. Para obtener mayor información sobre las experiencias de otros países en el reembolso de costos por desarrollo del proyecto, remitirse al Capítulo 5 de la Revisión de Experiencias.

tes interesadas exijan a los organismos públicos que rindan cuenta sobre los temas que más inquietan al interés público y que cumplan con los cronogramas y plazos especificados. También permite que los otros postores se familiaricen con el proyecto. Idealmente, las partes públicas interesadas deben tener la posibilidad de hacer comentarios, especialmente relacionados al impacto económico, ambiental o social del proyecto.

CLÁUSULA MODELO 27: DIVULGACIÓN DURANTE LA ETAPA DE DESARROLLO DEL PROYECTO

Al final de la etapa de Desarrollo del Proyecto, el Organismo Público publicará los Estudios de Factibilidad y la documentación del proyecto usada para evaluar el Proyecto Propuesto. El Organismo Público estará obligado a publicar esta información una vez que la Autoridad de Decisión haya aprobado el Proyecto Propuesto para pasar a la etapa de Contratación.

Los requisitos de divulgación durante el desarrollo del proyecto de IP deben ser tan exigentes (o más exigentes que) aquellos para las IPs impulsadas por el sector público. La política de IP debe mencionar los requisitos de divulgación para proyectos APP impulsados por el sector público y requerir que los organismos públicos apliquen al menos los mismos estándares para las IPs. Crear mayores requisitos de divulgación tiene ventajas, según se describe en el siguiente recuadro.

RECUADRO 16: VENTAJAS DE REQUISITOS DE DIVULGACIÓN MÁS EXIGENTES PARA IPS

La etapa de desarrollo del proyecto es una fase crítica para asegurar el apoyo de las partes interesadas por los siguientes factores:

1. El desarrollo del proyecto es un proceso de uso intensivo de recursos para el organismo público. El organismo público debe gastar recursos significativos para desarrollar documentación y contratar asesores externos y/o reembolsar al proponente de la IP por los estudios desarrollados. Las partes interesadas querrán verificar que estos recursos hayan sido gastados eficazmente.
2. El proceso de desarrollo del proyecto es crítico para garantizar que el proyecto está estructurado con el objetivo de maximizar el interés público, asegurar la factibilidad económica, y generar valor por dinero. Aunque aún se podrán hacer cambios a la estructura del proyecto durante la cuarta etapa, es durante el desarrollo del proyecto que se toman la mayor parte de las decisiones clave del proyecto. Las partes interesadas querrán verificar dichas decisiones del proyecto.
3. Es probable que los requisitos de divulgación más exigentes reduzcan las críticas o acusaciones de sesgo a favor del proponente de la IP.

4.3.2 ESPECIFICAR LAS APROBACIONES

/// Determinar las aprobaciones necesarias para pasar a la cuarta etapa y los criterios de evaluación que se usarán en el proceso de toma de decisiones.

Al final de la tercera etapa, el organismo público determinará si el proyecto pasa a la etapa de contratación. El proyecto solo debe pasar si: (1) cumple con el interés público; (2) se espera que sea factible (de acuerdo con las perspectivas técnica, legal, financiera, económica, social y ambiental); (3) es idóneo para la realización de la APP; y (4) es asequible para el gobierno y los usuarios. Estos son los mismos criterios de evaluación que se usaron durante la etapa de evaluación, pero ahora se aplican con una profundidad significativamente mayor.

CLÁUSULA MODELO 28: APROBACIONES DURANTE LA ETAPA DE DESARROLLO DEL PROYECTO

El Organismo Público evaluará la documentación de Desarrollo del Proyecto según los Criterios de Evaluación.

El Organismo Público proporcionará una evaluación y recomendación a la Autoridad de Decisión dentro de [20 Días Útiles] siguientes a la culminación del Desarrollo del Proyecto.

En base a la recomendación del Organismo Público, la Autoridad de Decisión podrá tomar una de tres decisiones:

1. El Proyecto cumple con los criterios de Interés Público, Factibilidad del Proyecto, Idoneidad de la APP, y el Impacto Fiscal. La Autoridad de Decisión recomienda que el Proyecto avance a la etapa de Contratación y que sea contratado bajo una APP.
2. El Proyecto cumple con los criterios de Interés Público, Factibilidad del Proyecto E impacto Fiscal, pero no cumple el criterio de Idoneidad de la APP. La Autoridad de Decisión recomienda que el Proyecto pase a la etapa de Contratación y sea contratado bajo la modalidad convencional.
3. El Proyecto no cumple con los criterios de Interés Público, Factibilidad del Proyecto y/o Impacto Fiscal. La Autoridad de Decisión determinará si el Proyecto debe abandonarse o si puede reestructurarse para cumplir los Criterios de Evaluación.

La Autoridad de Decisión intentará tomar una decisión e informará al Organismo Público dentro de los siguientes [20 Días Útiles]. La Autoridad de Decisión también dará recomendaciones para pasar a la etapa de Contratación.

La tercera etapa (desarrollo del proyecto) culmina cuando la autoridad de decisión ha aprobado el proyecto para que pase a la cuarta etapa (contratación).



5. CUARTA ETAPA: CONTRATACIÓN

Durante la etapa de contratación, el organismo público se encarga de coordinar y realizar la contratación. Un proceso de contratación efectivo garantiza que el contrato de APP se realice a un precio de mercado justo y proteja el interés público, incluso mediante la asignación de riesgos sostenibles y sólidos. Asimismo, un proceso de contratación transparente y responsable contará con el apoyo de las partes interesadas y minimiza la posibilidad de impugnaciones legales o políticas.

TABLA 5: DECISIONES POLÍTICAS CLAVE DURANTE LA ETAPA DE CONTRATACIÓN

DECISIÓN POLÍTICA	COMPONENTES CLAVE
Definición de funciones y responsabilidades	Definir las funciones y responsabilidades del organismo (u organismos) público(s), del proponente de la IP, y de los asesores externos.
Definición de la preparación de la contratación	Preparación de la contratación: Determinar las actividades que deben llevarse a cabo para preparar la contratación. Benchmarking y Evaluación del mercado: Determinar cómo se usarán el benchmarking y el Evaluación del mercado en la preparación de la contratación. .
Definición de los procesos de contratación	Procedimiento de licitación: Especificar los procedimientos de licitación que se aplicarán durante la contratación. Plazo: Determinar el plazo para la contratación.
Determinación de los requisitos de aprobación y divulgación	Divulgación: Determinar los documentos que deberán ser divulgados durante y después de la contratación. Benchmarking: Determinar cómo se usará el benchmarking para apoyar la toma de decisiones en relación al contrato de APP. Aprobaciones: Determinar las aprobaciones que se necesitarán para suscribir el contrato de APP.

5.1 DEFINICIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES

- Delimitar los roles y responsabilidades del organismo (u organismos) público(s) y del proponente de la IP durante la etapa de contratación.

CLÁUSULA MODELO 29: FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DURANTE LA ETAPA DE CONTRATACIÓN

LICITACIÓN PÚBLICA (CON O SIN INCENTIVOS)	ADJUDICACIÓN DIRECTA
<p>El proponente de la IP no está obligado a participar en la Licitación.</p> <p>En caso de que el proponente de la IP decida participar en el proceso de licitación, no tendrá ninguna ventaja sobre los otros postores. El Proponente IP tendrá los mismos derechos y obligaciones que cualquier otro postor, según se indica en la Documentación de la licitación.</p> <p>O:</p> <p>En caso de que el Proponente de la IP decida participar en el proceso de licitación, recibirá un incentivo que le otorga una ventaja sobre los otros postores.</p> <p>Salvo el incentivo, el proponente de la IP tendrá los mismos derechos y obligaciones que cualquier otro postor, según se señala en la Documentación de la licitación.</p>	<p>El Proponente de la IP se vincula con el Organismo Público a través de una Adjudicación directa para celebrar al Contrato de APP.</p> <p>Si el Proponente de la IP continúa realizando actividades de Desarrollo de proyectos, dichas actividades se registrarán por una ampliación del Contrato de desarrollo de proyectos.</p> <p>Se definirán otros derechos y obligaciones del Proponente de la IP en el Protocolo de Adjudicación Directa.</p>
<p>El Organismo Público y sus Asesores externos deben seguir el Plan de Administración de Contratación y la Estrategia de Contratación desarrollados durante la Etapa de desarrollo del proyecto.</p> <p>El Organismo Público y sus Asesores externos se prepararán para una Licitación pública gestionando la Documentación de la contratación.</p> <p>Antes de obtener la aprobación de la Autoridad de Decisión para realizar la convocatoria de la Licitación, el Organismo Público garantizará el derecho de paso (servidumbres) y/o la adquisición del terreno necesario, y obtendrá la autorización ambiental y social.</p> <p>Antes que se inicie la convocatoria de Licitación, la Autoridad de Decisión deberá aprobar la Documentación de la contratación, entre los cuales se encuentra el Contrato de APP.</p> <p>El Organismo Público y sus Asesores externos organizarán un proceso de Licitación pública que trata de maximizar la competencia y el Valor por dinero.</p>	<p>El Organismo Público y sus Asesores externos deben redactar el Contrato de APP y realizar el Benchmarking en virtud del Contrato de APP.</p> <p>Antes de obtener la aprobación de la Autoridad de Decisión para entrar en la adjudicación directa, el Organismo Público debe garantizar el derecho de paso (servidumbres) y/o la adquisición del terreno necesario y obtener la autorización ambiental y social. La Autoridad de Decisión debe aprobar el Contrato de APP antes de entrar en la negociación directa.</p> <p>El Organismo Público y sus Asesores externos negociarán los términos del Contrato de APP con el Proponente de la IP para maximizar el Valor por dinero.</p>

El siguiente cuadro proporciona orientación sobre los tres enfoques de contratación, cuándo deben ser utilizados, y sus ventajas y desventajas.

5.2 DEFINICIÓN DE LOS REQUISITOS DE LA PREPARACIÓN DE LA CONTRATACIÓN

La política de IP debe definir claramente los requisitos de preparación de la contratación antes de realizar la convocatoria a una licitación pública o adjudicar directamente al proponente de la IP.

RECUADRO 17: SELECCIÓN DE UN MÉTODO DE CONTRATACIÓN

MÉTODO	LICITACIÓN PÚBLICA (SIN INCENTIVOS)	LICITACIÓN PÚBLICA (CON INCENTIVOS)	ADJUDICACIÓN DIRECTA
Descripción	El proyecto propuesto está sujeto a procedimientos de licitación pública de conformidad con las regulaciones de APP y de contrataciones del gobierno.	El proyecto propuesto está sujeto a procedimientos de licitación pública de conformidad con las normas sobre APP y de contrataciones del gobierno. Se ofrece un incentivo al proponente de la IP durante el proceso de licitación.	El contrato de APP será adjudicado directamente entre el proponente de la IP y el organismo público.
Cuando utilizarlo	Se espera que el proyecto propuesto despierte el interés de mercado a través de una licitación pública.	Se espera que el proyecto propuesto despierte interés de mercado a través de una licitación pública.	Si el organismo público ha determinado (por medio de evaluaciones de benchmarking y de mercado) que es poco probable que el proyecto propuesto despierte el interés de mercado a través de una licitación pública, puede realizar una adjudicación directa. Es posible que no se despierte el interés del mercado porque, por ejemplo, el proyecto propuesto incluye componentes innovadores que otras entidades privadas son poco capaces de ejecutar.
Ventajas	Es muy probable que este enfoque de contratación logre un precio de mercado justo y valor por dinero y para la sociedad.	Es aún más probable que un enfoque de licitación pública con incentivos logre un precio de mercado justo y un valor por dinero que una adjudicación directa.	De no haber otros postores interesados en participar en la licitación para el proyecto, la adjudicación directa al proponente de la IP puede ser la única manera de seguir implementando el proyecto.
Desventajas	Los proponentes de la IP pueden considerar como algo menos atractivo presentar una IP si no se les proporciona un incentivo durante la licitación.	Proporcionar una ventaja al proponente de la IP sobre otros postores puede reducir el interés de mercado en comparación con una licitación pública sin incentivos.	Es un desafío garantizar un precio de mercado justo y un valor por dinero en una adjudicación directa.

5.2.1 DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE PREPARACIÓN DE LA CONTRATACIÓN

■ Especificar la documentación que se debe preparar antes de realizar la convocatoria a la licitación.

La política de IP debe especificar la documentación requerida antes del proceso de licitación. Las actividades de preparación de la contratación ayudan a garantizar que el organismo público está bien preparado antes de iniciar la convocatoria del proceso. Esto ayuda a aumentar la confianza de otros postores y la probabilidad de recibir propuestas competitivas. La siguiente Cláusula Modelo muestra las actividades de preparación de la contratación a través de un proceso de licitación pública.

■ Especificar la documentación que se necesita preparar antes de realizar la convocatoria para la adjudicación directa.

Para una adjudicación directa, las actividades de preparación de la contratación fortalecen la posición negociadora del organismo público. La preparación de la contratación implicará: (1) ampliar el acuerdo de desarrollo del proyecto entre el organismo público y el proponente de la IP (para continuar con algunas de

las actividades de desarrollo del proyecto); (2) elaborar un protocolo para regular adjudicaciones directas (el protocolo de adjudicación directa), y (3) redactar un contrato de APP. Las Directrices recomiendan encarecidamente a el organismo público (y a sus asesores externos) que redacten el contrato de APP, lo que le permite al organismo público ejercer un mayor control sobre los términos durante el proceso de adjudicación.⁵⁹

CLÁUSULA MODELO 30: ACTIVIDADES DE PREPARACIÓN PARA LA CONTRATACIÓN (LICITACIÓN PÚBLICA)

El Organismo Público y sus Asesores externos deben prepararse para una Licitación pública por medio de las siguientes actividades:

1. Realizar evaluaciones de mercado;
2. Desarrollar una estructura de APP final y una asignación de riesgos;
3. Finalizar la Estrategia de Contratación;
4. Elaborar un Contrato de APP; y
5. Preparar la Documentación de contratación, incluyendo una Solicitud de Propuestas (RfP) y Criterios de evaluación de ofertas.

En caso de que exista un retraso entre el término de la Etapa de Desarrollo de Proyectos y la Etapa de Contratación, el Organismo Público y sus Asesores externos reconfirmarán también la documentación de Desarrollo de proyectos.

CLÁUSULA MODELO 31: ACTIVIDADES DE PREPARACIÓN PARA LA CONTRATACIÓN (ADJUDICACIÓN DIRECTA)

El Organismo Público y sus Asesores externos se prepararán para la Adjudicación directa con el Proponente de la IP llevando a cabo las siguientes actividades:

1. Desarrollar una estructura final de APP;
2. Elaborar un Protocolo de adjudicación directa; y
3. Elaborar un Contrato de APP.

El Organismo Público también ampliará el Acuerdo de Desarrollo de Proyectos con el Proponente de la IP para la continuación de las actividades de Desarrollo de proyectos durante la Etapa de Contratación.

El Proponente de la IP no deberá participar en la redacción del Contrato de APP. En la medida de lo posible, el Organismo Público deberá ceñirse a los términos estandarizados del Contrato de APP en la redacción del Contrato de APP.

En caso de demoras entre las etapas tres y cuatro, el Organismo Público y sus Asesores externos también reconfirmarán la Documentación de Desarrollo de Proyectos.

/// Especificar cómo se utilizarán las evaluaciones de benchmarking y de mercado durante la preparación de la contratación.

Antes de realizar la convocatoria a una licitación pública o una adjudicación directa, el organismo público deberá determinar si cuenta con suficiente información para confirmar la estructura de la APP, la documentación de licitación y

⁵⁹ El Organismo Público establecerá contratos APP estándares para los proyectos APP en un sector particular de tal forma que no tenga que elaborar un nuevo contrato para cada proyecto.

el modelo de Contrato de APP. El benchmarking puede utilizarse para sustentar las decisiones de estructuración del proyecto permitiendo que el organismo público analice estructuras de APP comparables y resultados de licitación. El benchmarking es en particular relevante cuando el organismo público tiene una experiencia limitada en la elaboración de documentación de contratación.

CLÁUSULA MODELO 32: LA UTILIZACIÓN DE EVALUACIONES DE BENCHMARKING Y DE MERCADO DURANTE LA ETAPA DE CONTRATACIÓN

El Organismo Público utilizará el Benchmarking para aportar información al diseño de la Estructura de la APP, a la Estrategia de Contratación y al modelo de Contrato de APP. En los casos en que el Organismo Público necesite información adicional para validar la estructura propuesta o promover el Proyecto, este podrá realizar las Evaluaciones de mercado con los otros potenciales postores.

Las evaluaciones de mercado también se pueden utilizar durante la etapa de contratación. Asimismo, pueden ayudar al organismo público a confirmar la bancabilidad de la estructura de la APP y confirmar el nivel de interés de mercado. Además, pueden ser utilizadas para promover el proyecto entre las entidades privadas, lo que puede ayudar a despertar el interés del mercado y permitir que las entidades privadas comiencen a prepararse para participar en la licitación. Las evaluaciones de mercado también pueden ser utilizadas para mejorar la comprensión del organismo público sobre las capacidades e intereses del sector privado.⁶⁰

5.2.2 DETERMINACIÓN DE LAS AUTORIZACIONES Y APROBACIONES

■ Especificar las autorizaciones y aprobaciones necesarias antes de la convocatoria de la licitación pública.

La política de IP debe especificar las autorizaciones y aprobaciones que deberán ser adquiridas antes de realizar una convocatoria para una licitación pública. Las autorizaciones y aprobaciones clave son:

- Derecho de paso (servidumbres) y/o adquisición del terreno necesario;
- Autorizaciones ambientales y sociales; y
- Aprobación de la documentación de contratación (incluyendo el contrato de APP).

La obtención de estas aprobaciones reducirá el perfil de riesgo del proyecto, lo que aumentará la confianza de otros postores y, por lo tanto, también la probabilidad de recibir propuestas competitivas.

⁶⁰ Para mayor orientación sobre las evaluaciones de benchmarking y de Mercado en la Herramienta 9 y Herramienta 10, sección C.

5.3 ESPECIFICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN

Tanto para un proceso de licitación pública como para un proceso de adjudicación directa, la política de IP debe especificar qué reglamentos de contratación deberá cumplir el organismo público.

5.3.1 ESTABLECIMIENTO DEL CRONOGRAMA

■ Determinar los plazos que el organismo público deberá cumplir durante la etapa de contratación.

La política de IP debe establecer los plazos correspondientes para la etapa de contratación. Dado que las licitaciones públicas a menudo experimentan retrasos (y las adjudicaciones directas pueden experimentar demoras aún mayores), el organismo público debe asegurarse de que estos plazos sean realistas y que coincidan con la complejidad del proyecto y los recursos y la experiencia del organismo público. Cumplir con los plazos establecidos en la política de IP es fundamental para asegurar el apoyo público al proceso de la IP y el interés de mercado. Los retrasos y la incertidumbre durante el proceso de licitación pueden ser costosos para los postores privados y, pueden incluso, aumentar el precio de la propuesta que se ofrece, reduciendo así el valor por dinero.

CLÁUSULA MODELO 33: ESTABLECIMIENTO DEL CRONOGRAMA (LICITACIÓN PÚBLICA)

El Organismo Público establecerá plazos claros y realistas para la preparación de la contratación y el proceso de Licitación. El Organismo Público procurará realizar la preparación de la Contratación en un período de [6] a [18] meses,* y el proceso de Licitación en un plazo de [12] a [24] meses.**

En caso de que el Organismo Público requiera tiempo adicional para la Contratación, dicho organismo deberá presentar una solicitud por escrito a la Autoridad de Decisión, solicitando una ampliación de la etapa de Contratación y explicar los motivos.

* El capítulo 5 de la [Guía de APP del Programa de Certificación APP](#), indica que la preparación de la contratación dura entre seis y 18 meses.

** Puede encontrar más información sobre los diferentes plazos en un proceso de licitación en el Capítulo 6 de la [Guía de APP del Programa de Certificación APP](#).

CLÁUSULA MODELO 34: ESTABLECIMIENTO DEL CRONOGRAMA (ADJUDICACIÓN DIRECTA)

El Organismo Público establecerá plazos claros y realistas para la preparación y realización de la Adjudicación Directa. El Organismo Público se esforzará por completar la preparación de la Adjudicación directa en un plazo de [6] a [12] meses, y el proceso de Adjudicación Directa en un plazo de [6] a [12] meses.

En caso de que el Organismo Público requiera tiempo adicional para la Contratación, dicho organismo deberá presentar una solicitud por escrito a la Autoridad de Decisión, solicitando una ampliación de la etapa de Contratación y explicar los motivos.

5.3.2 ESPECIFICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LA LICITACIÓN PÚBLICA

■ Especificar los procedimientos de licitación aplicables y si el proponente de la IP recibirá algún incentivo.

Para las jurisdicciones con procedimientos de licitación pública bien desarrollados, las Directrices recomiendan que la política de IP se refiera a procedimientos de contratación de la APP existentes. En las jurisdicciones en las que el proceso de contratación de la APP existente no es suficientemente transparente o no fomenta iguales condiciones de licitación, se recomienda a los gobiernos que definan los procedimientos de licitación IP específicos para garantizar la transparencia y la competencia.⁶¹ La política de IP debe especificar claramente si el proponente de la IP recibirá incentivos sobre los otros postores.⁶²

CLÁUSULA MODELO 35: PROCEDIMIENTOS PARA UN PROCESO DE LICITACIÓN PÚBLICA

Sin incentivos para el Proponente de la IP:

El Organismo Público organizará una Licitación pública. Para garantizar que las condiciones de licitación sean iguales, no se proporcionará ninguna ventaja al Proponente de la IP sobre otros postores. El Organismo Público procurará maximizar la competencia en la Licitación.

O:

El Organismo Público seguirá los mismos procedimientos de Licitación que los proyectos APP iniciados públicamente, según se especifica en [Política de Contratación/Política de APPs].

Con incentivos para el Proponente de la IP:

Bonificación: El Organismo Público organizará una Licitación pública para la contratación del Proyecto. El Organismo Público se esforzará por maximizar la competencia en la Licitación. Asimismo, el Organismo Público otorgará una Bonificación al Proponente de la IP no superior al [XX] por ciento de la [Propuesta Económica].

O:

Prequalificación automática: El Organismo Público convocará a una Licitación pública para la contratación del Proyecto. El Organismo Público se esforzará por maximizar la competencia en la Licitación. En caso de que el Proponente de la IP tenga la experiencia requerida para la Implementación del Proyecto, este puede ser automáticamente preseleccionado en la Licitación. Para garantizar que las condiciones de licitación sean iguales, no se otorgará ninguna ventaja adicional al Proponente de la IP sobre otros postores.

■ Otorgar suficiente tiempo de preparación para las propuestas y el acceso a la misma información para postores.

Para garantizar el interés de mercado en una licitación pública, los postores deben tener tiempo suficiente para preparar una propuesta competitiva. Las entidades privadas normalmente necesitan de tres a seis meses (dependiendo de la complejidad del proyecto) para desarrollar una propuesta de alta calidad. El organismo público puede consultar con los potenciales postores para asegurarse que el plazo otorgado es suficiente y proporcional a la complejidad del proyecto.

⁶¹ Los gobiernos podrían desear que sus reglamentos se ajusten a los requisitos de contratación de las de las Instituciones de Financiamiento Internacional, incluyendo al Grupo del Banco Mundial, también denominado licitación pública internacional.

⁶² Se presentó una introducción sobre los mecanismos de incentivos en las Directrices, Capítulo 3.3.5 de la Sección A. Se proporciona también orientación adicional sobre incentivos en la Herramienta 7 de la Sección C

CLÁUSULA MODELO 36: PLAZO PARA LA PREPARACIÓN PARA LOS POSTORES

El Organismo Público otorgará a todos los postores un plazo razonable para preparar y presentar las Propuestas. El plazo previsto para la preparación de las Propuestas en respuesta a la IP no será inferior a [3] meses.

Para determinar un plazo razonable para la preparación de las Propuestas, el Organismo Público puede sostener conversaciones abiertas con entidades privadas que puedan estar interesadas en presentar Propuestas.

El plazo previsto para que los postores preparen y presenten propuestas en respuesta a la Licitación podrá ser ampliado en el caso que el Organismo Público considere que el Proyecto es lo suficientemente complejo como para justificar un plazo más prolongado.

Los postores deben tener acceso oportuno e igualitario a toda la información relevante sobre el proyecto. Normalmente, esta información incluye todos los estudios de factibilidad desarrollados durante la etapa de desarrollo del proyecto y el modelo de documentación de la licitación desarrollada durante la etapa de contratación. Estos documentos deben encontrarse a disposición de todos los postores.

CLÁUSULA MODELO 37: ACCESO A INFORMACIÓN EN UN LICITACIÓN PÚBLICA

El Organismo Público se asegurará de que tanto los postores como el Proponente de la IP tengan acceso oportuno e igualitario a la misma información sobre el Proyecto. La documentación pertinente sobre el Proyecto se publicará en la [Gaceta Oficial o en el sitio web del Organismo Público] e incluirá todos los estudios pertinentes realizados durante la etapa de Desarrollo del proyecto, así como la documentación de la Licitación, el modelo del Contrato de APP y la asignación de riesgos propuesta que se desarrolló durante la etapa de Contratación.

5.3.3 ESPECIFICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE ADJUDICACIÓN DIRECTA

/// Especificar los procedimientos aplicables para una adjudicación directa.

Si la política de IP permite que los contratos APP sean adjudicados directamente, se debe especificar claramente los procesos que el organismo público deberá seguir. Los procedimientos de adjudicación directa deben ser explicados en un protocolo de adjudicación directa, cuyo contenido se describe en la Cláusula Modelo que figura a continuación. El protocolo de adjudicación directa también debe especificar si el proponente de la IP debe seleccionar los subcontratos principales de manera competitiva.⁶³

/// Especificar cómo se utilizará el benchmarking durante la adjudicación directa.

Las Directrices aconsejan encarecidamente que el organismo público realice el benchmarking durante la adjudicación directa⁶⁴ Durante la etapa de contratación, el organismo público deberá decidir si se compromete a

⁶³ La introducción de la competencia en las subcontrataciones del proyecto principales incluye la solicitud de varias propuestas de diferentes contratistas de diseño y construcción; contratistas de operaciones y mantenimiento; e instituciones de financiamiento antes de adjudicar los subcontratos.

⁶⁴ Se puede tener acceso a orientación detallada sobre benchmarking en la Herramienta 9: Benchmarking en el Proceso de IP.

CLÁUSULA MODELO 38: PROCEDIMIENTOS APLICABLES PARA UNA ADJUDICACIÓN DIRECTA

Antes de iniciar la Adjudicación directa, el Organismo Público y el Proponente de la IP deberán suscribir el Protocolo de Adjudicación Directa.

El Protocolo de Adjudicación Directa deberá incluir, como mínimo, los siguientes elementos:

1. Los criterios que el Organismo Público utilizará para evaluar y aprobar los términos finales del Contrato de APP;
2. El plazo para la conclusión de la Adjudicación directa (y modalidades para ampliar el plazo, si fuese necesario);
3. Los esquemas de compensación por retrasos o solicitudes adicionales por parte del Organismo Público;
4. Las modalidades de comunicación entre el Organismo Público y el Proponente de la IP durante la Adjudicación directa;
5. Los derechos y obligaciones del Organismo Público y el Proponente de la IP;
6. Los resultados potenciales de la Adjudicación directa;
7. La gestión de posibles conflictos de intereses;
8. Los requisitos relacionados con la selección y adjudicación de los subcontratos principales de manera competitiva; y
9. Los requisitos relacionados con la confidencialidad, propiedad intelectual o divulgación (incluyendo el contrato de APP).

El Organismo Público y sus Asesores externos negociarán directamente el Contrato de APP con el Proponente de la IP, de conformidad con el Protocolo de Adjudicación Directa. El Organismo Público buscará asesoramiento independiente de Asesores externos antes de aprobar el Contrato de APP. Los Asesores externos realizarán el Benchmarking de conformidad con los términos y condiciones clave del Contrato de APP.

RECUADRO 18: LICITACIÓN PÚBLICA DE SUBCONTRATOS CON DESARROLLADORES DE PROYECTOS

Incluso en un contrato directamente adjudicado, las entidades públicas pueden requerir las subcontrataciones principales, el contrato de diseño y construcción; el contrato de operaciones y mantenimiento; y el financiamiento, que se contratará de manera competitiva para garantizar precios de mercado justos. Este modelo es a menudo utilizado por los desarrolladores de proyectos que se centran en la identificación, desarrollo, estructuración y contratación de proyectos. Tales desarrolladores de proyectos no sólo realizan los estudios de factibilidad requeridos, sino que también estructuran y contratan a los subcomponentes del contrato de APP y ayudan a garantizar el financiamiento para el proyecto. Algunos desarrolladores de proyectos permanecen involucrados después del cierre financiero manteniendo una participación minoritaria en el proyecto. Dos de los desarrolladores de proyectos más consolidados son InfraCo* e IFC InfraVentures** (una iniciativa de la Corporación Financiera Internacional).

* Para obtener mayor información, visite [InfraCo Africa](#) o [InfraCo Asia](#).

** Para obtener mayor información, visite [IFC InfraVentures website](#).

cumplir obligaciones a largo plazo y validar los términos propuestos del contrato de APP. La validación de los términos será una característica fundamental de cualquier adjudicación directa para asegurar que el contrato sea justo, se ajuste con otros contratos similares y proporcione valor por dinero.

5.4 REQUISITOS PARA LAS APROBACIONES Y LA DIVULGACIÓN

/// Determinar los requisitos de divulgación durante la etapa de contratación.

En el caso de un proceso de licitación pública, la divulgación de toda la información relevante del proyecto garantiza el interés de mercado durante la licitación y asegura el apoyo público para el proyecto de APP. La divulgación de la información del proyecto y del contrato de APP es aún más importante para un proceso directamente adjudicado, dadas las percepciones en torno a la falta de transparencia y equidad de los términos y condiciones.

CLÁUSULA MODELO 39: DIVULGACIÓN DURANTE LA ETAPA DE CONTRATACIÓN (LICITACIÓN PÚBLICA)

Licitación pública

Durante la etapa de Contratación, el Organismo Público debe publicar la Documentación de la Licitación, poniéndola a disposición de todas las partes interesadas, incluyendo a los otros postores y al público. Al final de la etapa de Contratación, el Organismo Público debe publicar el Contrato de APP y sus Anexos correspondientes.

O:

Durante la etapa de Contratación, el Organismo Público debe publicar la Documentación de la Licitación, poniéndola a disponibilidad de todas las partes interesadas, incluyendo a los otros postores y al público. Al término de la etapa de Contratación, el Organismo Público debe publicar una versión del Contrato de APP y sus Anexos correspondientes que han sido modificados para retirar cualquier información confidencial.

Adjudicación directa

Al término de la etapa de Contratación, el Organismo Público publicará el Contrato de APP y sus Anexos correspondientes.

O:

Al término de la etapa de Contratación, el Organismo Público publicará una versión del Contrato de APP y sus Anexos correspondientes que han sido modificados para retirar cualquier información confidencial.

/ Especificar cuáles aprobaciones se requieren en la cuarta etapa, incluso antes de iniciar el proceso de contratación y antes de suscribir el contrato de APP.

CLÁUSULA MODELO 40: APROBACIONES AL TÉRMINO DE LA ETAPA DE CONTRATACIÓN

Licitación pública

La Autoridad de Decisión deberá aprobar la Documentación de la contratación antes de realizar la convocatoria para la Licitación pública.

El Organismo Público evaluará el Contrato de APP final de conformidad con los Criterios de evaluación para asegurar que cumple con los criterios de Capacidad económica, Interés público, Factibilidad de proyectos y Valor por dinero. El Organismo Público puede solicitar asesoramiento independiente de Asesores externos antes de aprobar el Contrato de APP.

Adjudicación directa

La Autoridad de Decisión aprobará el proyecto de Contrato de APP y el Protocolo de adjudicación directa antes de iniciar la Adjudicación directa. La Autoridad de Decisión buscará asesoramiento independiente de Asesores externos.

El Organismo Público evaluará el Contrato de APP final de conformidad con los Criterios de Evaluación para asegurar que cumple con los criterios de Capacidad económica, Interés público, Factibilidad de proyecto y Valor por Dinero.

La etapa de contratación culmina cuando el proyecto ha logrado un cierre comercial y financiero.

A large, bold, orange letter 'C' is centered in the upper half of the image. The background is black with a dense, chaotic pattern of thin, red, intersecting lines that create a grid-like texture.

**PAQUETE DE
HERRAMIENTAS
IMPLEMENTACIÓN E
INSTITUCIONALIZACIÓN
DE LA POLÍTICA DE IP**

PROPÓSITO DEL PAQUETE DE HERRAMIENTAS

El propósito del paquete de herramientas es brindar orientación adicional y considerar las decisiones políticas presentadas en la Parte B de los Lineamientos. Las herramientas presentadas en la Parte C buscan servir en la redacción de la política de IP y en la gestión de las IPs (implementación de política de IP).

ESTRUCTURA DEL PAQUETE DE HERRAMIENTAS

Las herramientas se organizan según las etapas del proceso de APP. Las últimas tres herramientas (Herramienta 8 a 10) se aplicarán a lo largo del proceso de APP.

FIGURA 5: RESUMEN DEL PAQUETE DE HERRAMIENTAS

Presentación	1	Determinar los Requisitos de Presentación
	2	Determinar el Derecho de Revisión de la IP
	3	Formulario de Verificación de Cumplimiento
Evaluación	4	Criterios Detallados de Evaluación
	5	Formulario de Evaluación
Desarrollo del proyecto	6	Contrato de Desarrollo del Proyecto
Contratación	7	Incentivos Durante la Licitación Pública
A lo largo del Proceso de IP	8	Divulgación a lo largo del Proceso de IP
	9	Benchmarking en el Proceso de IP
	10	Evaluación del Mercado en el Proceso de IP

1. DETERMINAR LOS REQUISITOS DE PRESENTACIÓN

Contar con requisitos claros y estandarizados para la presentación de propuestas permite la transparencia y asunción de responsabilidad del proceso de IP, facilitan el proceso de evaluación del proceso, y también desalientan a las entidades privadas a presentar iniciativas de poca calidad. Esta herramienta brinda orientación sobre los elementos que los gobiernos deben tener en cuenta al momento de determinar los requisitos mínimos de presentación.

1. HACER REFERENCIA A LOS REQUISITOS ACTUALES

De estar disponible, hacer referencia a los estudios y evaluaciones requeridos durante la etapa de identificación de la APP y de la evaluación preliminar de las APPs iniciadas en el sector público. Caso contrario, revisar los requisitos mínimos de presentación sugeridos en los Lineamientos.

2. REVISAR LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Crear una lista detallada con la información necesaria para la correcta evaluación de la IP desde cuatro consideraciones principales: interés público, factibilidad del proyecto, idoneidad de la APP y accesibilidad económica/impacto fiscal.

3. ESPECIFICAR NIVEL DE DETALLE

Garantizar que los requisitos mínimos de presentación reflejen un nivel de diseño inicial, tal como se indica a continuación:

4. CORROBORAR QUE LOS REQUISITOS MÍNIMOS DE PRESENTACIÓN SEAN CONSISTENTES CON LOS OBJETIVOS Y PRINCIPIOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE IP

- ¿Los requisitos de presentación incentivan la presentación de IPs que son consistentes con los objetivos y principios rectores la política de IP? (Por ejemplo, ¿los requisitos de presentación incentivan la presentación de propuestas innovadoras?)
- ¿Están los requisitos de presentación suficientemente detallados como para desincentivar la presentación de propuestas pobres o incompletas?
- ¿Tiene el organismo público la capacidad técnica necesaria (con el apoyo de asesores externos) para revisar las IPs que serán presentadas según estos requisitos?
- ¿Los requisitos de presentación generan costos de transacción aceptables para los proponentes de la IP y costos públicos aceptables para la revisión de las propuestas?
- ¿Son los requisitos de presentación lo suficientemente estrictos para incentivar la presentación de propuestas de calidad?

Los requisitos mínimos de presentación deben reflejar el 10-30% del diseño.



2. DETERMINAR EL DERECHO DE REVISIÓN DE IP

Para poder determinar un derecho de revisión adecuado al contexto local, se recomienda que el organismo público calcule el costo de la evaluación de la IP. A continuación, se presentan dos enfoques.

ESTRUCTURA DE LA TARIFA DE REVISIÓN DE LA IP	CONSIDERACIONES	EJEMPLO
Tarifa plana o fija	Puede servir para recuperar los costos por revisión de las IPs a la vez que desalienta la presentación de IPs oportunistas. Un derecho de revisión muy alto puede desincentivar las IPs que benefician al gobierno.	En Virginia, Estados Unidos, los proponentes de la IP deben presentar un derecho de revisión de IP no negociable ni reembolsable de \$50,000 al momento de la presentación de la IP.*
Estructura de tarifas diferenciadas según el costo de capital estimado del proyecto propuesto	Puede servir para recuperar los costos por revisión de las IPs a la vez que desalienta la presentación de IPs oportunistas. El tiempo y los recursos que el organismo público necesita para evaluar una IP a menudo dependen del tamaño y complejidad del proyecto propuesto.	En Arizona, Estados Unidos, los costos varían de la siguiente manera**: <ul style="list-style-type: none"> • <\$50 millones: \$20,000 • \$50 millones hasta \$100 millones: \$35,000 • \$100 millones hasta \$250 millones: \$60,000 • \$250 millones hasta \$500 millones: \$85,000 • \$500 millones hasta \$1 mil millones: \$110,000 • >\$1 mil millones: \$135,000

* Para mayor información, diríjase a Virginia's November 2014 [Implementation Manual and Guidelines For the Public-Private Transportation Act of 1995](#).

** [P3 Program Guidelines](#) (anglais), Arizona Department of Transportation, Office of P3 Initiatives, ADOT, 201.

3. FORMULARIO DE VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO

Esta herramienta brinda una plantilla indicativa para la verificación de cumplimiento que el organismo público debe tener antes de iniciar la etapa de evaluación. Los gobiernos pueden adaptar esta plantilla según los requisitos de cumplimiento específico.

Documentos para la presentación de la IP	Criterios de Verificación de Cumplimiento	Justificación
Requisitos sobre el interés público y el apetito del mercado		
<input type="checkbox"/> Una descripción del proyecto propuesto, incluyendo un diseño de alto nivel, bocetos, o mapas de alineación	Definición de IP ¿La presentación de IP coincide con la definición de IP establecida en la Cláusula [X] de la política de IP?	<input type="checkbox"/> Sí
<input type="checkbox"/> Una evaluación preliminar de la necesidad pública para el proyecto propuesto, incluyendo una descripción de los beneficios para la sociedad y cómo el proyecto propuesto está alineado con los planes de infraestructura del gobierno.		<input type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> <i>OPCIONAL A: una evaluación preliminar de la factibilidad económica o un análisis de costo-beneficio</i>	Requisitos de presentación ¿La IP cumple con los requisitos de presentación establecidos en la Cláusula [X] de la política de IP?	<input type="checkbox"/> Sí
		<input type="checkbox"/> No
Requisitos sobre la factibilidad del proyecto y un precio de mercado justo		
<input type="checkbox"/> Una descripción técnica preliminar del proyecto propuesto	Criterios de debida diligencia (integridad) ¿La IP cumple con los criterios de debida diligencia (integridad) establecidos en la Cláusula [X] de la política de IP?	<input type="checkbox"/> Sí
<input type="checkbox"/> Una evaluación preliminar de la factibilidad financiera		<input type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> Un plan operativo preliminar		
Requisitos sobre la idoneidad de la APP y el método de contratación		
<input type="checkbox"/> Una evaluación preliminar de los riesgos del proyecto	Evaluación global ¿La IP cumple con los tres criterios de verificación de cumplimiento?	<input type="checkbox"/> Sí
<input type="checkbox"/> <i>OPCIONAL: una evaluación preliminar de la idoneidad de la APP o del modelo de prestación más idóneo</i>		<input type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> <i>OPCIONAL: Apoyo del gobierno</i>		
<input type="checkbox"/> <i>Confirmación de que el proyecto propuesto no requiere del apoyo del gobierno, o</i>		La IP es conforme: La IP continúa a la etapa de evaluación. El organismo público informa al proponente de la IP que la presentación de IP se considera conforme.
<input type="checkbox"/> <i>Una descripción preliminar del tipo y monto de apoyo que el proyecto propuesto requiere del gobierno.</i>		La IP NO es conforme: El organismo público informa al proponente de la IP que la presentación se considera no conforme, y explica los motivos.

4. CRITERIOS DETALLADOS DE EVALUACIÓN

Brindar criterios de evaluación claros y detallados garantiza la transparencia y asunción de responsabilidad del proceso de IP. El propósito de esta herramienta es brindar preguntas indicativas que orienten el desarrollo de los criterios detallados de evaluación de la política de IP.

INTERÉS PÚBLICO	¿El proyecto de IP promueve el interés público?
Criterios de evaluación	<p>A continuación se presentan los criterios de evaluación indicativos sobre interés público para las IPs:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La IP es consistente con las prioridades nacionales y objetivos y la agenda de desarrollo nacional • La IP se alinea con las prioridades políticas del organismo o ministerio correspondiente y con otros planes a largo plazo del sector • La IP aborda una necesidad de infraestructura comprobada que ha sido articulada en planes de infraestructura pertinentes • La IP propone un mecanismo de prestación de servicios innovador y/o económico para un servicio público importante • La IP no crea un monopolio en términos de prestación de servicios sin proteger el interés público
FACTIBILIDAD DEL PROYECTO	¿Es el proyecto técnicamente, financieramente y económicamente viable?
Criterios de evaluación	<p>A continuación se presentan los criterios de evaluación indicativos sobre la factibilidad del proyecto para las IPs:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El sitio del proyecto/las opciones para el sitio del proyecto y el terreno están disponibles o son fáciles de adquirir • El alcance técnico del proyecto es viable, y las especificaciones y normas propuestas cumplen los requisitos del proyecto y de la industria • El diseño preliminar, que incluye cualquier solución tecnológica e innovadora propuesta, es viable y práctico • Los planes de mantenimiento y operaciones son prácticos y técnicamente viables • Los principales permisos ambientales requeridos son descritos de manera clara, junto con planes razonables para la obtención de los permisos, y están incluidos dentro del cronograma del proyecto • Los cronogramas del proyecto propuesto son prácticos, asequibles, y se pueden modificar • Se identifican los principales riesgos operacionales y técnicos del proyecto junto con un plan adecuado para la gestión de riesgos • Se identifican las principales dependencias con infraestructura o recursos existentes—tales como el suministro de combustible, energía, infraestructura externa, etc., junto con un plan adecuado para abordar dichas dependencias • La evaluación preliminar de los efectos sociales y ambientales es aceptable • La evaluación preliminar del cambio climático y los efectos en la sostenibilidad

FACTIBILIDAD DEL PROYECTO	¿Es el proyecto técnicamente, financieramente y económicamente viable?
Criterios de evaluación	<p>A continuación se presentan los criterios de evaluación indicativos sobre la factibilidad del proyecto para las IPs.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos los presupuestos de los principales componentes del costo incluidos en la evaluación preliminar de viabilidad financiera son razonables y consistentes con las condiciones actuales de mercado • Los presupuestos de aranceles / precios incluidos en el análisis preliminar de la demanda del mercado son justificables y consistentes con el mercado y los proyectos comparables • Los presupuestos con relación a los costos operativos y de mantenimiento del proyecto son razonables • Si se presenta un modelo financiero preliminar, todos los presupuestos y proyecciones del proyecto en el horizonte son razonables • Se identifican las principales fuentes de financiamiento para el proyecto y son razonables • Los indicadores financieros importantes son realistas, incluyendo la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN) • Los beneficios económicos esperados generados por el proyecto se incluyen en el análisis de costo-beneficio, y son razonables
IDONEIDAD DE LA APP	¿Es la APP una solución idónea para este proyecto?
Criterios de evaluación	<p>A continuación se presentan los criterios de evaluación indicativos sobre la idoneidad del proyecto para una contratación APP.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La APP para esta IP está autorizada por los marcos legales vigentes • El proyecto de IP es de escala y complejidad suficientes para garantizar la prestación de la APP • Las funciones propuestas de los sectores público y privado son adecuadas y razonables • La asignación de riesgos propuesta es adecuada y razonable • Según proyectos comparables, hay una expectativa realista de que la realización de la APP para la IP ofrece valor por dinero
ACCESIBILIDAD ECONÓMICA	¿Es el proyecto económicamente accesible para el gobierno y los usuarios?
Criterios de evaluación	<p>A continuación se presentan los criterios de evaluación indicativos sobre accesibilidad económica del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todo pasivo contingente directo e indirecto del proyecto asumido por el gobierno es aceptable desde una perspectiva gubernamental • El nivel de apoyo del gobierno, de solicitarlo, es viable para el gobierno desde una perspectiva fiscal • Todas las tarifas y cargos de los usuarios son realistas y consistentes con lo que pueden pagar

5. FORMULARIO DE EVALUACIÓN

Esta herramienta brinda orientación sobre qué elementos de la presentación de IP informan la evaluación durante la etapa de evaluación del proceso de IP. También proporciona una plantilla indicativa para la evaluación de IPs que los gobiernos pueden adaptar.

Documentos para la presentación de la IP	Criterios de evaluación	Puntuación	Justificación
<input type="checkbox"/> Resumen ejecutivo <input type="checkbox"/> Evaluación preliminar de la necesidad pública incluyendo los beneficios para la sociedad <input type="checkbox"/> Descripción del proyecto propuesto incluyendo el alineamiento con los planes de gobierno actuales <input type="checkbox"/> <i>Estudio preliminar de factibilidad económica o análisis de costo-beneficio</i>	Interés público ¿El proyecto IP promueve el interés público?	<input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Med <input type="checkbox"/> Baja	
Factibilidad del Proyecto			
<input type="checkbox"/> Descripción técnica preliminar que incluye el cronograma de construcción y las conexiones con la infraestructura existente <input type="checkbox"/> Estudio preliminar de factibilidad financiera <input type="checkbox"/> Plan operativo preliminar	¿Es el proyecto técnicamente, financieramente y económicamente viable?	<input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Med <input type="checkbox"/> Baja	
<input type="checkbox"/> <i>Evaluación preliminar de los riesgos del proyecto</i> <input type="checkbox"/> <i>Evaluación preliminar de la idoneidad de la APP</i> <input type="checkbox"/> <i>Pruebas de la experiencia del proponente de la IP en desarrollo de proyectos</i> <input type="checkbox"/> <i>Pruebas de la experiencia del proponente de la IP en la implementación de proyectos</i>	Idoneidad de la APP ¿Es la APP una solución idónea para este proyecto?	<input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Med <input type="checkbox"/> Baja	
Accesibilidad económica			
<input type="checkbox"/> Evaluación de factibilidad financiera <input type="checkbox"/> Evaluación preliminar de los riesgos del proyecto <input type="checkbox"/> Estudio preliminar de factibilidad económica o análisis de costo-beneficio	¿Es el proyecto económicamente accesible para el gobierno y los usuarios?	<input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Med <input type="checkbox"/> Baja	

6. CONTRATO DE DESARROLLO DEL PROYECTO

Cualquier participación del proponente de la IP durante el desarrollo del proyecto deberá regirse por un contrato de desarrollo del proyecto celebrado entre el organismo público y el proponente de la IP. Esta herramienta destaca los beneficios de estandarizar los contratos de desarrollo del proyecto, y brinda consideraciones relacionadas con la compensación del proponente de la IP por su participación en el desarrollo del proyecto.

BENEFICIOS DE ESTANDARIZAR EL CONTRATO DE DESARROLLO DEL PROYECTO

COSTOS DE TRANSACCIÓN

La estandarización del contrato de desarrollo puede reducir los costos de transacción para el organismo público y el proponente de la IP, pues evita la necesidad de negociar términos y condiciones para cada IP. El organismo público deberá contratar asesores externos para elaborar este contrato estándar de desarrollo del proyecto.

POSICIÓN DE NEGOCIACIÓN DEL ORGANISMO PÚBLICO

Hacer uso de un contrato estandarizado también puede mejorar la posición de negociación del organismo público. Esto aumenta la probabilidad de que el proponente de la IP acepte los términos del organismo público. Los términos de negociación para cada contrato de desarrollo del proyecto puede provocar que los organismos públicos acepten términos no favorables.

INTERÉS DEL MERCADO

Desarrollar un contrato estándar de desarrollo del proyecto tiene ventajas para el sector privado ya que brinda a los proponentes de la IP cierta seguridad sobre las disposiciones. Esto asegura imparcialidad al garantizar que todos los proponentes de la IP tienen términos igualitarios.

VENTAJAS DE COMPENSAR AL PROPONENTE DE LA IP POR LAS ACTIVIDADES DE DESARROLLO DEL PROYECTO

Compensar al proponente de la IP por su participación durante la etapa de desarrollo del proyecto permite que el organismo público ejecute sus términos de estructuración del proyecto. Esto fortalece la posición de negociación del organismo público y le facilita garantizar que el proyecto se estructura con el objetivo de maximizar el interés público, la viabilidad económica, la transparencia, y el valor por el dinero.

DESVENTAJAS DE COMPENSAR AL PROPONENTE DE LA IP POR LAS ACTIVIDADES DE DESARROLLO DEL PROYECTO

No compensar al proponente de la IP por las actividades de desarrollo del proyecto podría reducir el coste inicial para el organismo público. Sin embargo, también podría generar una propuesta más alta ya que el proponente de la IP intentará recuperar los costos del desarrollo del proyecto con una propuesta más alta. A la larga, esto aumentaría los costos totales y reduciría el valor por dinero.

El proponente de la IP también podría buscar una retribución por las actividades de desarrollo del proyecto mediante una negociación directa o un incentivo durante la licitación pública, lo que dificultaría las condiciones de igualdad en la licitación.

HERRAMIENTA

El propósito de esta herramienta es brindar orientación sobre los componentes clave del contrato de desarrollo del proyecto (PDA). Esta tabla no debe interpretarse como una asesoría legal. Los contratos de desarrollo del proyecto estandarizados deberán ser redactados por asesores legales familiarizados con el contexto local.

Contenido del PDA	Orientación
Objetivos del proyecto y del contrato de desarrollo del proyecto	Esta sección incluirá los objetivos principales y el alcance del contrato, además del alcance y objetivos principales del proyecto.
Responsabilidades del organismo público y el proponente de la IP	El contrato describirá claramente las responsabilidades del organismo público y del proponente de la IP, incluyendo cualquier distribución de costos acordada previamente. El contrato definirá las metas que el proponente de la IP cumplirá, los requisitos para estas metas, y las responsabilidades de revisión del organismo público. Además, el contrato especificará los pasivos y la posible indemnización por reclamos (de terceros), así como los límites máximos para dichos pasivos e indemnización.
Estructura de compensación para el proponente de la IP	El contrato describirá el monto y la forma de compensación para el proponente de la IP por sus actividades de desarrollo del proyecto, así como el presupuesto (máximo) disponible para la compensación.
Formas de coordinación y comunicación entre el organismo público y el proponente de la IP	El contrato detallará cómo las partes se comunicarán y coordinarán, lo que incluye reuniones periódicas, formatos de comunicación, y los procedimientos para intensificar los problemas según sea necesario. El contrato también definirá la forma de coordinación y comunicación entre los accionistas internos y externos y el público en general.
Cronogramas y plazos para el desarrollo del proyecto	El contrato detallará y definirá claramente los cronogramas y plazos para el desarrollo del proyecto, incluyendo hitos, una fecha final, y cronogramas para la revisión y aprobación.
Disposiciones para la resolución del contrato de desarrollo del proyecto	El contrato definirá varias causales de resolución para el contrato de desarrollo del proyecto, incluyendo resolución por conveniencia y por incumplimiento del contratista. El contrato también indicará qué procedimiento seguir, así como la compensación que el proponente de la IP recibirá en dichos casos.
Cualquier obligación legal o reglamentaria	El contrato también identificará cualquier ley aplicable y ley que rija el proyecto, así como cualquier obligación reglamentaria que todas las partes deberán cumplir. También se identificarán las cortes con jurisdicción para resolver cualquier controversia relacionada con el contrato (sujeto a la ley aplicable).
Políticas relacionadas a la transparencia, asunción de responsabilidad, confidencialidad, y conflictos de interés	El contrato especificará los principios y procedimientos en relación con la transparencia, asunción de responsabilidad, confidencialidad, y conflictos de interés, y definirá las consecuencias para cada parte de no cumplirlos.

7. INCENTIVOS DURANTE LA LICITACIÓN PÚBLICA

El propósito de esta herramienta es brindar orientación sobre la medida en que los cuatro mecanismos de incentivos que afectan las condiciones igualitarias de licitación durante la licitación pública.

Más competitivo/Igualdad de condiciones en la licitación

Menos competitivo/
Mayor distorsión



SIN INCENTIVOS	PRECALIFICACIÓN AUTOMÁTICA	MECANISMO DE BONIFICACIÓN	DERECHO A IGUALAR LA OFERTA
El proponente de la IP no recibe ningún incentivo durante la licitación	El proponente de la IP precalifica a la etapa final de la licitación	El proponente de la IP recibe una bonificación (generalmente en puntos porcentuales) durante la evaluación de la oferta	El proponente de la IP tiene derecho a igualar la oferta para adjudicarse el contrato
No brindar incentivos al proponente de la IP durante la licitación incentiva la igualdad de condiciones en la licitación. Aún sin incentivos, el proponente de la IP puede tener una ventaja frente a sus competidores dado que inició la idea del proyecto. Este enfoque no descarta el reintegro financiero directo por los esfuerzos de iniciación del proyecto del proponente de la IP.	La precalificación automática no necesariamente limita la licitación. El organismo público debe confirmar si el proponente de la IP cumple los criterios de precalificación si es que se utiliza un proceso de contratación de dos etapas. La precalificación automática puede no ser aplicable a los proponentes de la IP que no desean o no pueden realizar el proyecto.	Los mecanismos de bonificación no necesariamente limitan la presión competitiva. En la medida en que las bonificaciones constituyen un pequeño porcentaje de puntos disponible en los criterios de evaluación de la propuesta, este mecanismo puede aún incentivar el concurso. Lograr un equilibrio entre la entrega de incentivos adecuados y una presión competitiva no limitante es un reto.	El derecho a igualar la oferta limita considerablemente la presión competitiva y representa la distorsión más alta de una licitación pública. La mayoría de las contrataciones que permiten el derecho a igualar la oferta reciben pocas o ninguna propuesta. Los postores tienen pocos incentivos para utilizar los recursos en una propuesta cuando su propuesta siempre puede ser igualada por el proponente de la IP.

8. DIVULGACIÓN A LO LARGO DEL PROCESO DE IP

Garantizar la transparencia y asunción de responsabilidad a lo largo del proceso de IP es fundamental para garantizar el apoyo público al proyecto de IP. El propósito de esta herramienta es brindar orientación relacionada con la documentación que debe divulgarse en cada etapa del proceso de IP.¹

Proceso de APP		Información recomendada
1	Presentación de la IP	Tras la recepción de la IP Presentar información básica, servicios a prestar, sitios del proyecto propuestos, costo de capital estimado, y nombre del proponente de la IP.
2	Evaluación	Tras la aceptación de la IP por parte del organismo público Mostrar (elementos importantes de) la presentación de la IP; el proceso y los resultados de la etapa de evaluación; y una descripción del proceso propuesto de desarrollo del proyecto y contratación, incluyendo toda condición y ventaja especial para el proponente de la IP.
3	Desarrollo del proyecto	Tras la decisión del organismo público de continuar con la contratación Divulgar la misma (de no haber otra) documentación que se presentó para los proyectos de APP iniciados en el sector público, incluyendo todos los estudios de viabilidad. Se debe incluir información detallada sobre la contratación y el proceso de licitación, incluyendo toda condición y ventaja especial para el proponente de la IP.
4	Contratación Adjudicación del contrato APP	Durante el proceso de contratación y después de la adjudicación del contrato de APP Si el organismo público planifica organizar una licitación pública, se deberá divulgar la misma documentación presentada para los proyectos de iniciativa pública, incluyendo estudios de viabilidad actualizados y documentación sobre la contratación. Si el organismo público desea negociar directamente, algunos gobiernos decidirán divulgar toda la información solo después de la adjudicación del contrato. Sin embargo, es conveniente para el organismo público divulgar la información durante el proceso de negociación directa para así aumentar la transparencia. Esta información incluye detalles del apoyo del gobierno, ingresos obtenidos por el gobierno, tarifas para el usuario, etc.

¹ Para obtener información detallada sobre la divulgación en PPP, consulte [A Framework for Disclosure in Public-Private Partnerships](#), (anglais), Banque mondiale, 2015.

9. BENCHMARKING EN EL PROCESO DE IP

Benchmarking se refiere a identificar y analizar cualitativa y/o cuantitativamente proyectos en sectores y condiciones similares de mercado para informar sobre la evaluación y estructuración del proyecto de IP. La siguiente herramienta orienta sobre el uso del benchmarking a lo largo del proceso de IP, brinda las preguntas clave en cada etapa, así como las mejores prácticas.

EVALUACIÓN			
¿Qué se evalúa?	Preguntas clave	Metodología	Decisión clave
Interés público	<ul style="list-style-type: none"> ¿Proyectos similares resolvieron un problema social relevante? ¿Proyectos similares probaron ser la mejor solución para el problema social subyacente? 	Comparación de alto nivel y no cuantitativa de proyectos similares, de preferencia en el mismo sector (o sectores con características similares), y de preferencia en el mismo país o región	Aprobación para que el proyecto proceda hacia la etapa de desarrollo del proyecto
Factibilidad del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ¿Proyectos similares han sido técnica y financieramente viables? ¿Proyectos similares mostraron una TIR aceptable del proyecto y un VAN positivo para el proyecto? 		
Idoneidad de la APP	<ul style="list-style-type: none"> ¿Proyectos similares se implementaron con éxito como APPs? ¿La estructura APP presentada ha sido aplicada con éxito en proyectos similares? ¿La asignación de riesgos propuesta es similar a la asignación de riesgos en proyectos APP comparables? 		Aprobación para desarrollar este proyecto como una APP
Interés del mercado	<ul style="list-style-type: none"> ¿APPs para proyectos similares generaron un suficiente apetito en el mercado? ¿Existen proyectos similares para lo que no hay, o es muy limitado, el apetito del mercado? ¿APPs para proyectos similares se han implementado a través de una licitación pública? ¿Qué requisitos de financiamiento e inversión se esperan con base en la experiencia con proyectos similares? 		Decisión sobre el modelo de contratación (licitación pública o adjudicación directa)

DESARROLLO DEL PROYECTO

¿Qué se evalúa?	Preguntas clave	Metodología	Decisión clave
Factibilidad del proyecto	<p>¿La solución técnica propuesta probó ser sólida en proyectos similares?</p> <p>¿Cómo los estimados del gasto de capital (CAPEX) y los gastos operativos (OPEX) se relacionan a aquellos de proyectos similares?</p> <p>¿Cómo las proyecciones de las ganancias se comparan con aquellos de proyectos similares?</p> <p>¿Proyectos similares consiguieron ganancias aceptables para los inversionistas?</p> <p>¿Proyectos similares cumplieron con los requisitos de los financistas e inversionistas (incluyendo la ratio de cobertura del servicio de la deuda (RCSD) y la TIR del patrimonio)?</p>	(Detallada) comparación cuantitativa de proyectos similares	Aprobación para que el proyecto proceda hacia la etapa de contratación
Idoneidad de la APP	<p>¿Proyectos similares se han implementado con éxito como APP?</p> <p>¿La estructura APP presentada se ha aplicado con éxito en proyectos similares?</p> <p>¿Qué alcance, asignación de riesgos, mecanismos de propiedad y pagos se usaron en proyectos similares implementados como APP?</p>	Comparación no cuantitativa de proyectos similares	Aprobación para contratar este proyecto como APP
Interés del mercado	<p>¿Proyectos similares pudieron generar suficiente apetito del mercado y competencia?</p> <p>¿Existen proyectos similares para lo que no hay, o es muy limitado, el apetito del mercado?</p> <p>¿Qué condiciones tienen las contrataciones APP para que proyectos similares tengan competencia?</p>		

CONTRATACIÓN

¿Qué se evalúa?	Preguntas clave	Metodología	Decisión clave
Condiciones justas del mercado	<p>¿Cómo la asignación de riesgos en el contrato de APP propuesto se compara con proyectos similares?</p> <p>¿Cómo los costos unitarios CAPEX y OPEX en la oferta se comparan a aquellos de proyectos similares?</p> <p>¿Cómo las tarifas de los usuarios y las ganancias proyectadas en la oferta se comparan con aquellos de proyectos similares?</p> <p>¿Cómo las condiciones clave de financiamiento, incluyendo la rentabilidad de la inversión, RCSD, tasas de interés y apalancamiento, de la oferta se comparan con aquellos de proyectos similares?</p>	Comparación cuantitativa detallada de las ofertas	Aprobación para seleccionar al postor/ otorgar la buena pro al contrato de APP

RETOS DEL BENCHMARKING

- **Identificar proyectos comparables.** Con frecuencia, los proyectos no son directamente comparables, debido a diferencias entre los países, sectores, características específicas del proyecto, y perfiles de riesgo.
- **Identificar y acceder a datos detallados.** Puede ser un reto acceder a datos detallados sobre proyectos comparables debido a razones de confidencialidad o falta de (o no lo suficientemente detalladas) bases de datos gubernamentales.

MEJORES PRÁCTICAS DE BENCHMARKING

- **Usar benchmarking a lo largo del proceso de IP.** Se debe realizar benchmarking a lo largo del proceso de IP para evaluar la factibilidad del proyecto (durante las etapas de evaluación y desarrollo del proyecto), determinar el interés del mercado esperado en el proyecto (durante las etapas de evaluación y desarrollo del proyecto), y garantizar que los términos del contrato de APP maximicen el valor por dinero (durante la etapa de contratación).
- **Desarrollar una base de datos.** Si el gobierno espera usar benchmarking regularmente, se aconseja desarrollar una base de datos de proyectos de infraestructura donde se pueda encontrar información sobre varios elementos de la justificación económica de proyectos.
- **Contratar asesores externos.** Generalmente, los asesores con experiencia en transacciones tienen acceso a información detallada sobre proyectos APP en sectores y países similares o con características de proyectos similares.
- **Comparar los elementos del proyecto.** El alcance de benchmarking no es automático para todo el proyecto. Es frecuente que sea más fácil comparar elementos específicos como elementos del costo de construcción, costo de la mano de obra, precios unitarios, condiciones de financiamiento, tasas de interés requeridas, y ganancias.

10. EVALUACIÓN DEL MERCADO EN EL PROCESO DE IP

La evaluación del mercado se refiere a las interacciones entre el organismo público y potenciales postores del sector privado para solicitar retroalimentación sobre el proyecto de IP. La evaluación del mercado se usa solo cuando el benchmarking no puede brindar la información solicitada. La siguiente herramienta brinda orientación sobre el uso de la evaluación del mercado a lo largo del proceso de IP con preguntas clave en cada etapa, así como las mejores prácticas.

EVALUACIÓN			
¿Qué se evalúa?	Preguntas clave	Metodología	Decisión clave
Interés público	<ul style="list-style-type: none"> ¿El proyecto resuelve un problema social relevante o reto de infraestructura? ¿El proyecto propuesto es la mejor solución para el problema de infraestructura subyacente? 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitudes de información (RFI) Solicitudes de expresión de interés (RFEOI) Cuestionarios y encuestas (estructuradas, documentadas, sondeo del mercado) 	Aprobación para que el proyecto proceda hacia la etapa de desarrollo del proyecto
Factibilidad del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ¿Espera usted que el proyecto, como ha sido propuesto, sea viable (financiera, técnicamente, etc.)? ¿Espera usted que el proyecto tenga un VAN positivo y una TIR aceptable? ¿Usted ha participado en proyectos similares que han sido viables técnica y financieramente? 		
Idoneidad de la APP	<ul style="list-style-type: none"> ¿Usted preferiría que la contratación y los contratos sean estructurados? ¿La estructura APP representa un modelo de prestación adecuado para este proyecto? ¿Usted puede ordenar los esquemas de asignación de riesgos en orden de preferencia? 		Aprobación para desarrollar este proyecto como APP
Interés del mercado	<ul style="list-style-type: none"> ¿Usted estaría interesado en presentar una oferta para este proyecto? ¿Qué condiciones tendrían que cumplirse para que usted participe en una licitación pública para este proyecto? 		Decisión sobre el modelo de contratación (licitación pública o adjudicación directa)

DESARROLLO DEL PROYECTO

¿Qué se evalúa?	Preguntas clave	Metodología	Decisión clave
Factibilidad del proyecto	<p>¿La solución técnica propuesta es sólida?</p> <p>¿Los estimados de CAPEX y OPEX son realistas?</p> <p>¿Las proyecciones de ganancias son realistas?</p> <p>¿La justificación económica del proyecto traerá ganancias aceptables?</p> <p>¿La justificación económica del proyecto podrá cumplir con los requisitos de los financistas e inversionistas (incluyendo RCSD y TIR del patrimonio)?</p>	<p>Solicitudes de información (RFI)</p> <p>Solicitudes de expresión de interés (RFEOI)</p> <p>Cuestionarios y encuestas (estructuradas, documentadas, sondeo del mercado)</p>	<p>Aprobación para que el proyecto proceda hacia la etapa de contratación</p> <p>Aprobación para ejecutar este proyecto como APP</p>
Idoneidad de la APP	<p>¿La estructura de APP representa un modelo de prestación adecuado para este proyecto?</p> <p>¿Usted tiene sugerencias sobre el alcance, asignación de riesgos, y mecanismos de propiedad y pago?</p>	<p>Foro del rubro/ conferencia prelicitación</p>	
Interés del mercado	<p>¿Usted estaría interesado en presentar una oferta para este proyecto?</p> <p>¿Qué condiciones tendrían que cumplirse para que usted participe en una licitación pública para este proyecto?</p> <p>¿Qué condiciones tendrían que cumplirse para que los prestamistas financien (ofrezcan préstamos) al proyecto?</p>	<p>Road show</p> <p>Reuniones de consultas individuales</p>	

RETOS DE LA EVALUACIÓN DEL MERCADO

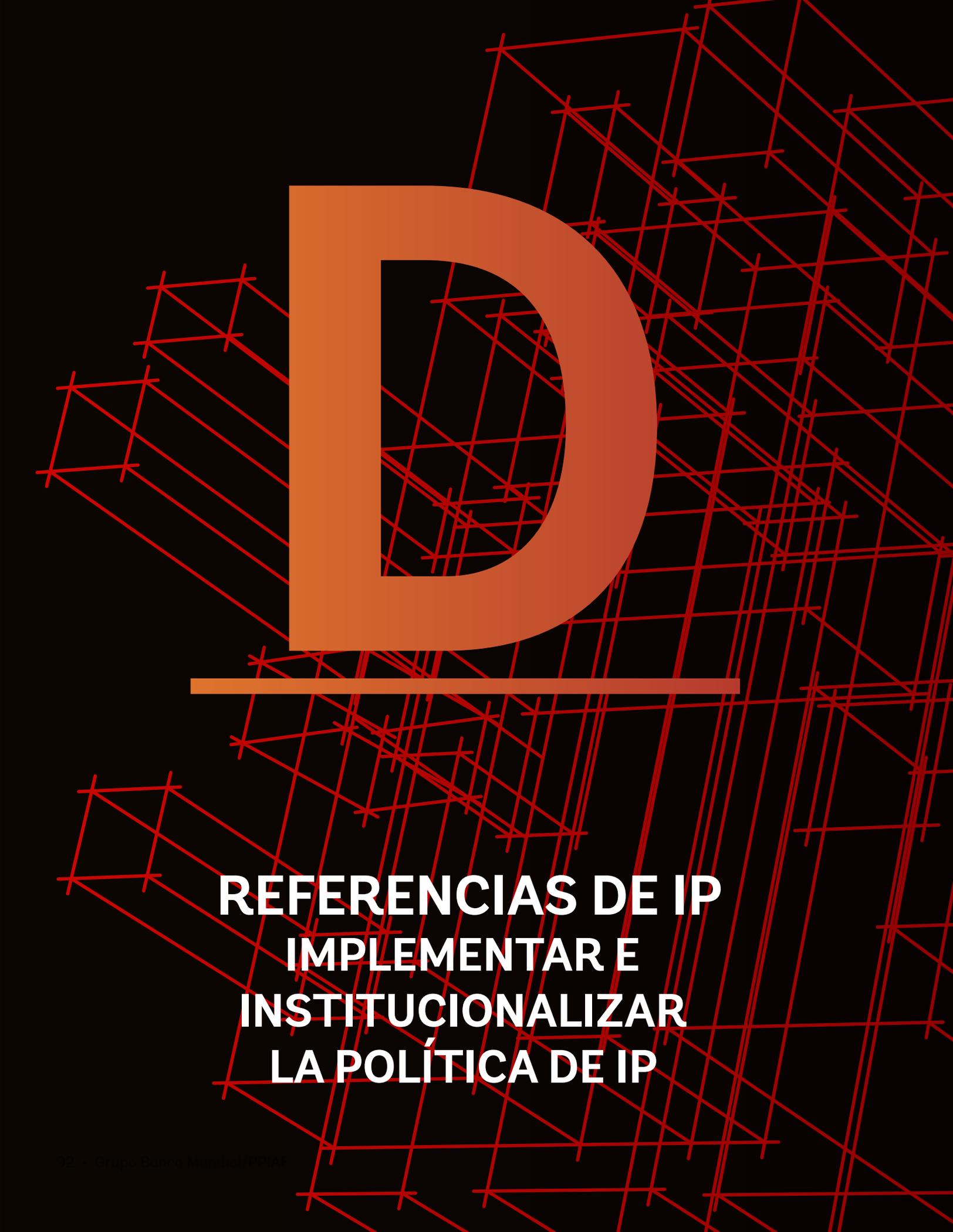
- **Gestionar el proceso:** Los organismos públicos necesitarán gestionar el proceso de consultas dentro del marco legislativo y las regulaciones de contratación del país en cuestión.
- **Obtener respuestas:** Potenciales postores sólo invertirán su tiempo y esfuerzo si creen que vale la pena. Si los potenciales postores creen que es altamente improbable que un organismo público implemente el proyecto, o que es probable que el proceso de contratación favorezca en gran medida al proponente de la IP, entonces pueden decidir no responder. En el contexto de una IP, será importante demostrar que el organismo público es serio sobre su intención de organizar un proceso de licitación pública.
- **Recibir respuestas confiables:** Puede ser relativamente fácil que los potenciales postores brinden información no confiable. El organismo público tendrá que evaluar el valor y confiabilidad de dicha información.
- **Procesar retroalimentación:** La retroalimentación de la evaluación del mercado puede venir de diferentes formas, desde declaraciones informales a listas de condiciones, soluciones alternativas propuestas, etc. Puede ser un reto procesar sistemáticamente la información para el organismo público.
- **Capacidad pública:** Los organismos públicos cuentan con capacidad técnica para realizar evaluaciones del mercado, tiene experiencia y habilidades en gestionar procesos de evaluación del mercado, organizar reuniones, redactar y enviar información, publicar información, registrar retroalimentación, analizar resultados, y comunicar los resultados interna y externamente.

- **Capacidad privada:** El sector privado, generalmente, no está familiarizado con estos procedimientos y no siempre sabe cómo responder las iniciativas de evaluación del mercado. Por lo tanto, el organismo público debe brindar orientación sobre los procedimientos y la retroalimentación que espera recibir.

MEJORES PRÁCTICAS DE LA EVALUACIÓN DEL MERCADO

- **Mostrar intención:** El organismo público debe demostrar con convicción que es serio al organizar la licitación pública (si existe suficiente interés del mercado).
- **Limitar el alcance:** El organismo público debe limitar y precisar el alcance, especificando las preguntas de las que desea respuestas.
- **Definir la toma de decisiones:** El organismo público debe definir cómo se usarán los resultados de la evaluación del mercado para orientar la toma de decisiones a lo largo de las diferentes fases del proceso de IP.
- **Desarrollar una estrategia:** Usar la evaluación del mercado con cuidado. Las entidades del sector privado usarán la participación del gobierno no solo para obtener información sobre el proyecto, pero también para evaluar la capacidad del gobierno para desarrollar, contratar e implementar el proyecto con profesionalismo. Por lo tanto, el organismo público debe estar bien preparado y seguir una estrategia clara y bien definida antes de comunicarse con el sector privado.
- **Contratar asesores:** Si el organismo público no tiene experiencia o capacidad técnica para manejar el proceso de evaluación del mercado, se recomienda que contrate asesores externos.
- **Ampliar la participación:** Se aconseja que el organismo público evalúe el mercado con una amplia variedad de entidades privadas para aumentar las oportunidades de competencia y evitar la colusión entre un pequeño grupo de proveedores de servicios favorecidos.
- **Garantizar la coherencia con APPs:** Todas las mejores prácticas comunes de evaluación del mercado durante proyectos APPs de iniciativa pública se aplican también a APPs de iniciativa privada.¹ Por lo tanto, se aconseja que el organismo público consulte las mejores prácticas internacionales sobre evaluación del mercado para proyectos APP de iniciativa pública.

¹ Para más información, véase [PPP Certification: How to Conduct Market Sounding](#).



D

**REFERENCIAS DE IP
IMPLEMENTAR E
INSTITUCIONALIZAR
LA POLÍTICA DE IP**

PROPÓSITO DE LAS REFERENCIAS DE IP

El propósito de las Referencias de IP es brindar recursos adicionales, incluyendo las políticas de IP y literatura existente para ayudar a que los gobiernos entiendan las IPs, redacten políticas de IP y gestionen IPs.

ESTRUCTURA DE LAS REFERENCIAS DE IP

Las Referencias de IP incluyen tres secciones: (1) un panorama general de las políticas de IP examinadas como parte del desarrollo de los Lineamientos, incluyendo enlaces a políticas de IP; (2) un panorama general de las políticas de IP de las jurisdicciones organizadas por las cinco decisiones políticas clave presentadas en la Parte A de los Lineamientos; y (3) un panorama general de la literatura existente acerca de IPs.

1. LEYES, LINEAMIENTOS Y POLÍTICAS DE IP

La siguiente tabla resume las políticas de IP de jurisdicciones cuyas experiencias y políticas de IP se estudiaron en detalle para la Revisión de Experiencias.¹ Esta tabla ofrece enlaces a los documentos de las políticas mientras que la subsiguiente tabla presenta más detalles de las políticas.

JURISDICCIÓN	NOMBRE DE LA LEY, LINEAMIENTOS Y POLÍTICAS DE IP	DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO	ID NO
Australia (Nueva Gales del Sur)	Iniciativas Privadas: Guía para la Presentación y Evaluación , febrero 2014	Brinda orientación sobre la presentación, evaluación, desarrollo y contratación de proyectos de IP.	5352
Australia (Victoria)	Lineamientos de Políticas Dirigidas por el Mercado , noviembre 2015	Brinda orientación sobre la presentación, evaluación, desarrollo y contratación de proyectos de IP.	5353
Chile	Ley de Concesiones de 1996 (última modificación en 2010, Ley 20.410)	Establece regulaciones para proyectos APP de iniciativa pública y privada.	2413
Colombia	Ley de APP, 2012 (Ley 1508)	Establece regulaciones para proyectos APP de iniciativa pública y privada.	2415
Ghana	La Ley de Contrataciones Públicas de 2003 y el Manual de Contratación Pública de 2003, regulan el marco de contrataciones. La Política Nacional sobre Asociaciones Público-Privadas (Política Nacional APP de 2011) es el actual marco político APPs.	La Política Nacional de APP de 2011 establece las políticas para proyectos APP de iniciativa pública y privada.	5354

¹ La Revisión de Experiencias brinda más detalles sobre los criterios usados para seleccionar jurisdicciones, estos incluyen una combinación de experiencias de APP de iniciativa pública y privada, y la diversidad geográfica.

JURISDICCIÓN	NOMBRE DE LA LEY, LINEAMIENTOS Y POLÍTICAS DE IP	DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO	ID NO
Italia	Código de Obras Públicas de 2006 (Codice dei contratti pubblici 163/2006)	El Código de Obras Públicas de 2006 establece regulaciones para proyectos APP de iniciativa pública y privada.	4283
Jamaica	Tres marcos pueden regir las IPs: (1) Marco Institucional y Político para la Implementación del Programa de Asociaciones Público-Privadas para el Gobierno de Jamaica; Política de APPs de 2012 (Política de APPs); (2) Política de Privatización; o (3) Manual de Procedimientos de Contrataciones del Sector Público.	La Política de APPs establece regulaciones para proyectos APP de iniciativa pública y privada. La Política de Privatización establece regulaciones para IPs en el contexto de la privatización de activos del gobierno (que no son APPs). El Manual de Procedimientos de Contrataciones del Sector Público establece procedimientos para IPs de ejecución convencional.	2425
Kenia	Declaraciones de Política de APPs (2011 y 2012); Ley de Asociaciones Público-Privadas de 2013 (Ley de APP); y Regulaciones APP (2014)	Establece regulaciones para proyectos APP de iniciativa pública y privada.	2443
Perú	Marco regulatorio APP incluyendo los Decretos Legislativos N°1012 (2008), N° 1224 (2015), N° 1251 (2016), y varios Decretos Supremos.	Establece regulaciones para proyectos APP de iniciativa pública y privada.	5355
Filipinas	Tres marcos legales pueden regir las IPs: (1) Ley BOT (R.A. 7718) ; (2) Lineamientos NEDA Joint Venture (JV) de 2013 ; et (3) RA 7160 de 1991 (conocido como el Código Local Gubernamental).	La Ley BOT rige APPs de iniciativa pública y privada. La Ley JV se aplica a proyectos de iniciativa pública y privada. El Código Local Gubernamental se aplica a las IPs al nivel local del gobierno.	2270 5356
Estados Unidos de América (Virginia)	Manual y Lineamientos para la Implementación de la Ley de Transporte Público y Privado de 1995 (y sus modificaciones), 2014	Establece lineamientos para la implementación de APPs de iniciativa pública y privada.	5338
Sudáfrica	Práctica Recomendada para el Tesoro Nacional No 11 de 2008/2009.	Legislación subsidiaria al marco de APP específicamente redactada para IPs, se aplica a proyectos de iniciativa privada que pueden ejecutarse con el modelo tradicional o como APP.	5340
Corea del Sur	Tres marcos legales pueden regir las IPs: (1) Ley de APP ; (2) Decreto de Cumplimiento de la Ley de APP ; et (3) Plan Básico para APP .	Establecen lineamientos para la implementación de APPs de iniciativa pública y privada.	1559 4578
Tanzania	Las APPs e IPs se rigen principalmente por la Ley de APP de 2010 ; la Ley de APP (Enmienda) de 2014 ; y las Regulaciones APP de 2015 .	Establece regulaciones para APP de iniciativa pública y privada.	1073 5357 4217

2. DECISIONES POLÍTICAS CLAVE PARA LA IP

La siguiente tabla resume las políticas de IP de jurisdicciones cuyas experiencias y políticas de IP se estudiaron en detalle para la Revisión de Experiencias. La tabla ha sido organizada según las cinco decisiones políticas de alto nivel presentadas en la Parte A de los Lineamientos.

DECISIÓN POLÍTICA 1: ¿El gobierno acepta IPs?	DECISIÓN POLÍTICA 2 ¿En qué medida la política define los parámetros de las IPs?	DECISIÓN POLÍTICA 3 ¿Cómo se incorpora la Política de IP en el marco legal?	DECISIÓN POLÍTICA 4 ¿Qué método(s) de desarrollo para el proyecto se permite?	DECISIÓN POLÍTICA 5 ¿Qué método(s) de contratación se permite?
Australia (Nueva Gales del Sur)				
El gobierno acepta IPs pero enfatiza en que no deben reemplazar las APPs de iniciativa pública. Se solicita que los proponentes de la IP coordinen reuniones antes de la presentación.	Las presentaciones se consideran IPs si tienen "atributos únicos" que justifiquen una salida del proceso de APPs de iniciativa pública. Las presentaciones que no tienen "atributos únicos" se preparan y licitan según el proceso de APPs de iniciativa pública.	La política de IP se encuentra dentro de un documento autónomo que orienta la presentación, evaluación, desarrollo y contratación de proyectos de IP.	El acuerdo de participación entre el proponente de la IP y el organismo público cubre el desarrollo del proyecto.	Las propuestas que cumplen con la definición de IP son de adjudicación directa. El proceso de adjudicación directa se rige por un contrato de tres fases (adjudicación). Todas las presentaciones que no cumplan con la definición de IP pasan a licitación pública según el proceso de APPs de iniciativa pública.

DECISIÓN POLÍTICA 1: ¿El gobierno acepta IPs?	DECISIÓN POLÍTICA 2 ¿En qué medida la política define los parámetros de las IPs?	DECISIÓN POLÍTICA 3 ¿Cómo se incorpora la Política de IP en el marco legal?	DECISIÓN POLÍTICA 4 ¿Qué método(s) de desarrollo para el proyecto se permite?	DECISIÓN POLÍTICA 5 ¿Qué método(s) de contratación se permite?
Australia (Victoria)				
El gobierno acepta IPs (o propuestas orientadas por el mercado). Los proponentes de la IP tienen la opción solo de presentar ideas pero no desarrollarlas en "propuestas comerciales".	Las IPs cumplen con la definición de "originalidad" (además de otros criterios de evaluación).	La política de IP se encuentra dentro de un documento autónomo que orienta la presentación, evaluación, desarrollo y contratación de proyectos de IP.	El proponente de la IP y el organismo público acuerdan un enfoque para el desarrollo del proyecto. El proponente de la IP puede preparar la "justificación de la inversión" con la supervisión y debida diligencia del organismo público.	Se permiten tres métodos de contratación: (1) un enfoque competitivo adaptado; (2) negociación exclusiva; y (3) proceso competitivo estándar. Las propuestas que son únicas, y para las que existe interés del mercado, son licitadas públicamente. Solo las propuestas para las que no existe interés del mercado son de adjudicación directa. En el caso de la adjudicación directa, los Lineamientos fomentan que los subcontratos sean de licitación pública.
Chile				
El Ministerio de Obras Públicas centralizado puede aceptar IPs.	Las IPs pueden no referirse a proyectos actualmente estudiados por el Ministerio de Obras Públicas. La política de IP no distingue entre las IPs que necesitan y que no necesitan apoyo gubernamental. Las IPs deben cumplir con la evaluación del interés público antes de ser formalmente evaluadas.	Las disposiciones de la política de IP se incorporan como parte de la ley de concesiones, que establece los procedimientos para proyectos de iniciativa pública y privada.	Durante el desarrollo del proyecto, el proponente de la IP realiza estudios a solicitud del Ministerio de Obras Públicas (el único punto de contacto para IPs). Los costos del desarrollo del proyecto son reembolsados (parcial o totalmente por el Ministerio de Obras Públicas.	Las IPs pasan por licitación pública. El proponente de la IP recibe una bonificación en la oferta financiera; esto varía desde el 3 al 8%, dependiendo del tamaño del proyecto.
Colombia				
El gobierno acepta IPs si no: (1) modifican contratos existentes; (2) requieren apoyo gubernamental por encima del 20% del costo del proyecto; y (3) se traten de proyectos que ya son desarrollados y estructurados por los organismos públicos.	La definición de IP distingue entre proyectos que necesitan y que no necesitan apoyo gubernamental. Las IPs son aceptadas y consideradas en "orden de llegada."	Las disposiciones de la política de IP se incorporan dentro de la Ley de APP que establece los procedimientos para proyectos APP de iniciativa pública y privada.	El proponente de la IP realiza estudios para el desarrollo del proyecto a solicitud del organismo público. El organismo público reembolsa los costos incurridos a menos que la IP sea públicamente licitada y la buena pro no sea otorgada al proponente de la IP, en dicho caso, el adjudicatario es responsable del reembolso.	Las IPs que requieren apoyo gubernamental son licitadas públicamente, y el proponente de la IP recibe una bonificación de 3 a 10%. Los proyectos que no requieren apoyo gubernamental son publicados (de 1 a 6 meses) y se otorga la adjudicación directa al proponente de la IP, a menos que terceros hayan mostrado interés, en dicho caso, se pasa por licitación pública y el proponente de la IP tiene derecho a igualar la oferta.

DECISIÓN POLÍTICA 1: ¿El gobierno acepta IPs?	DECISIÓN POLÍTICA 2 ¿En qué medida la política define los parámetros de las IPs?	DECISIÓN POLÍTICA 3 ¿Cómo se incorpora la Política de IP en el marco legal?	DECISIÓN POLÍTICA 4 ¿Qué método(s) de desarrollo para el proyecto se permite?	DECISIÓN POLÍTICA 5 ¿Qué método(s) de contratación se permite?
Ghana				
El gobierno acepta IPs.	Las IPs no pueden tratarse de proyectos en la cartera APP y deben tener una "innovación importante". Una IP no se restringe a recibir apoyo gubernamental.	La política de IP se incorpora dentro de la política de APPs que se aplica a APP de iniciativa pública y privada.	Aunque se espera que el proponente de la IP desarrolle los estudios de factibilidad, el organismo público también contrata a un asesor para la transacción para que desarrolle y verifique independientemente los estudios. El proponente de la IP no recibe reembolso por los costos incurridos.	Las IPs son de licitación pública.
Italia				
El gobierno acepta IPs a nivel nacional y subnacional.	Las IPs deben ser de interés público y alinearse con el plan nacional de infraestructura del país.	La política de IP se incorpora dentro del marco de APP, que se aplica a APPs de iniciativa privada y de iniciativa pública.	El organismo público se encarga del desarrollo del proyecto, incluyendo la comparación con el sector público, estudios técnicos y justificación económica.	Las IPs son de licitación pública. Si el proponente de la IP no consigue la buena pro, puede ejercer el derecho a igualar la oferta, o se le pueden reembolsar los costos incurridos al desarrollar la propuesta (en dicho caso, la buena pro se otorga a otra entidad privada).
Jamaica				
El gobierno acepta IPs para ejecución APP y no APP, así como para la privatización de activos del gobierno. Todas las IPs deben enviarse a la Unidad de Privatización y APP.	Las IPs no pueden estar en la "Lista APP" (aunque el gobierno puede repriorizar la lista después de recibir una IP para un proyecto de la lista). No existen restricciones de apoyo gubernamental para IPs.	La política de IP se incorpora dentro de la política de APPs.	Se espera que el proponente de la IP realice todos los estudios de factibilidad.	Las IPs son de licitación pública y los potenciales postores tienen 3 meses para presentar la oferta. El proponente de la IP puede ejercer el derecho a igualar la oferta (Reto Suizo). Si el proponente de la IP no consigue la buena pro, el adjudicatario reembolsará los costos incurridos por el proponente de la IP.
Kenia				
El gobierno acepta IPs o propuestas de inversión con iniciativa privada (PIIPs).	Las IPs deben referirse a proyectos en el programa de desarrollo del organismo público. Además, deben cumplir uno de los tres criterios: (1) existe una urgente necesidad de continuidad de los servicios; (2) altos costos de la propiedad intelectual; o (3) solo existe un único posible proveedor. No existen restricciones de apoyo gubernamental para IPs.	La política de IP está dentro del marco de APP.	El proponente de la IP se encarga del desarrollo del proyecto. El organismo público prepara la evaluación de riesgo que es enviada a los organismos que toman decisiones para su revisión.	Las IPs pueden ser de licitación pública o adjudicación directa. Si fracasan las negociaciones, el proponente de la IP no recibe reembolso por los costos incurridos.

DECISIÓN POLÍTICA 1: ¿El gobierno acepta IPs?	DECISIÓN POLÍTICA 2 ¿En qué medida la política define los parámetros de las IPs?	DECISIÓN POLÍTICA 3 ¿Cómo se incorpora la Política de IP en el marco legal?	DECISIÓN POLÍTICA 4 ¿Qué método(s) de desarrollo para el proyecto se permite?	DECISIÓN POLÍTICA 5 ¿Qué método(s) de contratación se permite?
Perú				
El gobierno acepta IPs de proponentes de IP que cumplan con los requisitos básicos financieros y técnicos.	La definición de IP distingue entre proyectos que requieren apoyo gubernamental ("cofinanciados") y los que no lo requieren ("autosostenibles"). Las IPs para proyectos cofinanciados deben tener un mínimo tamaño de proyecto y duración del contrato. No es necesario que las IPs sean proyectos de la cartera APP.	Las disposiciones de la política de IP están dentro de las regulaciones APP que establecen procedimientos para proyectos de iniciativa pública y privada.	El proponente de la IP realiza estudios de factibilidad a solicitud del organismo público. Los estudios de impacto fiscal son realizados y aprobados por el Ministerio de Finanzas en caso de que los proyectos requieran apoyo gubernamental. El proponente de la IP es elegible de recibir el reembolso de los costos incurridos al desarrollar la propuesta y los estudios de factibilidad solicitados por el organismo público (sujetos a lo expresado como un porcentaje de los costos de inversión).	Las IPs se publican (por 90 días) y son de adjudicación directa al proponente de la IP, a menos que terceros hayan mostrado interés, en dicho caso, se pasa por licitación pública y el proponente de la IP tiene derecho a igualar la oferta.
Filipinas				
Cualquier organismo gubernamental o unidades locales gubernamentales pueden aceptar IPs.	Según la ley BOT, las IPs: (1) deben tener un nuevo concepto o tecnología, y (2) pueden no requerir apoyo gubernamental directo.	La política de IP está dentro de las leyes y regulaciones APP relevantes.	El proponente de la IP lleva a cabo estudios de factibilidad como parte de la presentación inicial.	Después de la negociación con el organismo público, las IPs pasan a licitación pública, y el proponente de la IP tiene el derecho a igualar la oferta competitiva.
Virginia (EEUU)				
El gobierno acepta las IPs en cualquier momento. Las IPs deben enviarse al organismo relevante (VAP3).	Se aceptan IPs para todos los tipos de transporte, excepto puertos o puertos marinos. Las IPs no pueden referirse a proyectos actualmente en la lista de proyectos de iniciativa pública.	La política de IP está dentro de los lineamientos generales para la implementación de proyectos APP de iniciativa pública y privada.	El organismo público desarrolla el proyecto, puede establecer un acuerdo temporal con proponente de la IP para desarrollar ciertos estudios. El organismo público es responsable del compromiso público, análisis del valor por dinero, y estudio del interés público.	Las IPs se publican por 120 días para atraer el interés de otras entidades privadas. Las IPs son contratadas en licitación pública sin incentivos o recompensas para el proponente de la IP.
Sudáfrica				
Los organismos a nivel local, provincial y nacional pueden aceptar IPs. Todas las IPs deben registrarse en el Tesoro Nacional.	Las IPs deben tener elementos de innovación, ya sea en términos de diseño, gestión del proyecto, o efectividad del costo de la prestación del servicio.	La política de IP está dentro de la legislación subsidiaria del marco de APP. La política de IP se aplica a proyectos convencionales o APPs.	El organismo público negocia un acuerdo APP, con el proponente de la IP, que especifica los costos reembolsados, el procedimiento del desarrollo del proyecto, y cómo se tratarán los derechos de propiedad intelectual.	Las IPs son de licitación pública sin mención de incentivos o recompensas para el proponente de la IP. Si el proponente de la IP no tiene éxito, se le puede reembolsar los costos incurridos al desarrollar la IP.

DECISIÓN POLÍTICA 1: ¿El gobierno acepta IPs?	DECISIÓN POLÍTICA 2 ¿En qué medida la política define los parámetros de las IPs?	DECISIÓN POLÍTICA 3 ¿Cómo se incorpora la Política de IP en el marco legal?	DECISIÓN POLÍTICA 4 ¿Qué método(s) de desarrollo para el proyecto se permite?	DECISIÓN POLÍTICA 5 ¿Qué método(s) de contratación se permite?
Corea del Sur				
Las IPs deben presentarse a la autoridad competente como ministerios del sector, así como gobiernos provinciales y locales.	El sector privado puede proponer una IP no incluida en la lista de proyectos solicitados. Las IPs deben cumplir con las leyes y políticas de infraestructura de la autoridad competente.	La política de IP está dentro de las leyes y regulaciones APP relevantes.	El proponente de la IP lleva a cabo estudios de factibilidad como parte de la presentación inicial.	Las IPs son de licitación pública. La autoridad competente puede otorgar puntos extras (hasta 10% del puntaje total de evaluación) al proponente inicial.
Tanzania				
El gobierno puede aceptar IPs.	Las IPs deben ser innovadoras o únicas, y cumplir con los planes de infraestructura del gobierno. Se prohíben que las IPs pidan apoyo gubernamental.	La política de IP está dentro del marco de APP.	El proponente de la IP es responsable de conducir los estudios de factibilidad. El proponente de la IP envía un contrato de APP preliminar que subsecuentemente es presentado a varios organismos que toman decisiones para su aprobación.	Las IPs deben ser de licitación pública, y pueden ser de adjudicación directa (la decisión del organismo no debe contradecir la ley existente). En el caso de una licitación pública, el proponente de la IP recibe una ventaja en la forma de puntos adicionales (mecanismo de bonificación).

3. BIBLIOGRAFÍA SOBRE IPs

La siguiente tabla nos puestra un resumen de la bibliografía relacionada con IPs, incluyendo los países y temas clave.

ID NO	Bibliografía	Descripción	Países de cobertura	Temas clave sobre IPs
5358	Abdel Aziz, A. y Nabavi, H. (2014) Unsolicited Proposals for PPP Projects: Private Sector Perceptions in the USA. Construction Research Congress 2014: pp. 1349-1358.	Presenta los resultados de una encuesta a 18 grandes empresas APP a nivel nacional e internacional que trabajan en Estados Unidos sobre sus apreciaciones con respecto a las IPs.	Estados Unidos	La perspectiva del sector privado sobre las IPs
--	Abdel Aziz, A. M, (2011). "Unsolicited Proposals in Public-Private Partnerships Projects – Analysis of State Regulations in the USA." Construction Specialty Conference, Canadian Society of Civil Engineers, CSCE, Ottawa, Canadá.	Presenta un análisis de APP estatales y reglamentos sobre IPs, con listados de: estados que permiten IPs, estados que tiene legislaciones sobre IPs; y tipos de métodos de contratación de IPs que se emplean.	Estados Unidos	Legislaciones de los estados de EE.UU. que tratan sobre IPs
3094	Hodges, John T and Dellacha, Georgina, "Unsolicited Infrastructure Proposals: How Some Countries Introduce Competition and Transparency," Documento de trabajo del PPIAF del Banco Mundial , 2007.	Presenta un análisis global de las leyes y reglamentos sobre IPs y proyectos de IPs.	Chile, República de Corea, Filipinas, Sudáfrica, Taiwán (China), India (Andhra Pradesh, Gujarat), Argentina, Costa Rica, Italia, el territorio de Guam perteneciente a EE.UU., Virginia (EE.UU.), Canadá (Columbia Británica, Ontario), Australia (Nueva Gales del Sur, Queensland, Victoria)	Reglamentos sobre IP a nivel mundial y estudios de caso de IP
4273	Hodges, John (2003) Unsolicited Proposals Competitive Solutions for Private Infrastructure. The World Bank Group Private Sector and Infrastructure Network, 2003.	Presenta un análisis sobre las políticas de IP en diversos países.	Chile, República de Corea, Filipinas y Sudáfrica	Disposiciones de la política de IP en diferentes países Los desafíos de las IPs, especialmente relacionados con el concurso y la transparencia

ID NO	Bibliografía	Descripción	Países de cobertura	Temas clave sobre IPs
2371	Hodges, John (2003). "Unsolicited Proposals: The Issues for Private Infrastructure Projects". The World Bank Group Private Sector and Infrastructure Network, Washington DC, EE.UU.	Trata temas sobre IPs que conciernen tanto al sector privado como al gobierno. También analiza los beneficios y amenazas que surgen al permitir a IPs.	Chile, República de Corea, Filipinas y Sudáfrica	Los beneficios y desafíos de las IPs
5359	Kim Jay-Hyung (2013). "Public-Private Partnerships: Lessons from Korea on Institutional Arrangements and Performance". Instituto de Fomento de Corea (KDI), Ministerio de Estrategia y Finanzas, República de Corea	Analiza tendencias relacionadas con las APPs en Corea del Sur, incluyendo IPs.	Corea del Sur	Los desafíos relacionados con las IPs en Corea del Sur
5360	Llanto, G. (2008), 'Build-Operate-Transfer for Infrastructure Development: Lessons from the Philippine Experience', en Kumar, N. (ed.), International Infrastructure Development in East Asia – Towards Balanced Regional Development and Integration, ERIA Research Project Report 2007-2, Chiba: IDE-JETRO, pp.319-359.	Analiza las IPs en Filipinas	Filipinas	Entendimiento de las motivaciones y percepciones relacionadas con los reglamentos/leyes en las Filipinas
1917	Mandri-Perrott, Clelan (2010) Private Sector Participation in Light Rail-Light Metro Transit (LRMT) Initiatives, Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial	Analiza el rol de los modelos de APP en el sector ferroviario ligero, con algunos ejemplos de IPs.	Reino Unido, Malasia, Filipinas, Tailandia, Sudáfrica y Canadá	Ejemplos de IPs en el sector ferroviario ligero
5361	Paul Noumba, Severine Dingham (2005) Public Participation in Infrastructure Projects in the Republic of Korea. World Bank Policy Research Working Paper 3689, Setiembre 2005.	Analiza las contrataciones de proyectos APP en Corea del Sur, y procedimientos de análisis comparativos para las mejores prácticas internacionales. Explica las razones del incremento en el uso de IPs en Corea del Sur.	Corea del Sur	Entendimiento de las motivaciones detrás del incremento en el uso de las IPs en Corea del Sur
5362	Sandeep Verma (2010) Government Obligations in Public-Private Partnership Contracts. Journal of Public Procurement. Volume 10. Issue 4.2010	Presenta un análisis comparativo de varios marcos internacionales y recomendaciones para los lineamientos y marcos legales para las IPs.	India, Estados Unidos	Recomendaciones relacionadas con el aseguramiento de la transparencia en las IPs
5363	Sandeep Verma (2009) Competitive award of unsolicited infrastructure proposals. H.C.M Rajasthan Institute of Public Administration Jaipur, Rajastán. 2009	Revisa los lineamientos brindados por la Corte Suprema de India y los marcos del gobierno estatal de India para identificar asuntos en IPs relacionados con la transparencia y el concurso, con el fin de crear recomendaciones para reformas.	India	Experiencias relacionadas con las IPs en India



GLOSARIO



Adjudicación directa	Enfoque de contratación mediante el cual el Organismo Público adjudica el contrato de APP directamente al proponente de la IP. Esta adjudicación puede darse dentro del marco de una IP o de una licitación pública en la que un único postor precalificó o en la que un solo postor presentó una propuesta. La adjudicación directa se rige por un protocolo de adjudicación directa entre el proponente de la IP y el Organismo Público.
Análisis de costo-beneficio (ACB)	También denominado análisis de costo-beneficio económico (ACB-E) o estudio de factibilidad económica. Determina si la sociedad estará mejor si el proyecto se ejecuta en vez de buscar una solución alternativa. Considera y (en la medida de lo posible y útil) monetiza las ventajas y desventajas sociales, ambientales y económicas del proyecto propuesto.
Análisis de necesidades	Una evaluación de las necesidades sociales y económicas del proyecto. Frecuentemente, este análisis se desarrolla en conjunto con el análisis de opciones. Desarrollado por el Organismo Público durante la etapa de evaluación.
Análisis de opciones	Una evaluación que permite que el Organismo Público compare y contraste las diferentes alternativas de proyectos (posiblemente, junto con los modelos de prestación) para el proyecto propuesto.
Asesores externos	Asesores experimentados que los gobiernos contratan para ayudarlos a desarrollar, elaborar y contratar proyectos (de iniciativa pública o y privada).
Asociación público-privada (APP)	“Una asociación público-privada (APP) se refiere a un acuerdo entre el sector público y el sector privado en el que parte de los servicios o labores que son responsabilidad del sector público es suministrada por el sector privado bajo un claro acuerdo de objetivos compartidos para el abastecimiento del servicio público o de la infraestructura pública.” Una APP, tal como se indica, abarca un rango de tipos de acuerdos. En vista que no hay una definición estándar de APP aceptada internacionalmente, cada gobierno deberá usar la definición que figura en su política de APP.*
Autoridad de Decisión	Una autoridad pública de alto nivel que tiene facultades para aprobar si el proyecto que comenzó como IP puede pasar a la siguiente etapa del proceso de IP.
Benchmarking	Proceso mediante el cual se identifica y analiza cualitativa y/o cuantitativamente proyectos en sectores y condiciones de mercado similares. El benchmarking permite que el Organismo Público (y sus asesores externos) comparen el proyecto de IP.
Bonificación	Beneficio que el Organismo Público puede ofrecer al proponente de la IP durante la licitación pública de un proyecto que comenzó como IP. Generalmente, se realiza agregando puntos porcentuales adicionales a la propuesta económica del proponente de la IP.

* Para mayor información, revise el laboratorio de conocimiento de [APP \[PPP Knowledge Lab\]](#).

Capacidad de pago (fiscal)	El impacto que el proyecto tendrá en las finanzas públicas, el mismo que indica si las obligaciones directas y contingentes resultantes y los riesgos del proyecto son suficientemente gestionables. En la medida en que los usuarios deban pagar un derecho o arancel por un proyecto, se refiere también a la capacidad de pago que tiene el usuario para pagar dichos aranceles.
Cartera de APP	Lista de prioridades de proyectos de infraestructura publicada por el gobierno en la que se consideran los proyectos que se estiman adecuados para una APP.
Cartera de proyectos	La lista de prioridades de proyectos de infraestructura publicada por el gobierno.
Cierre comercial	La celebración del contrato de APP entre el Organismo Público y el postor seleccionado con la buena pro. También se utiliza la expresión cierre contractual. El cierre comercial se lleva a cabo antes del cierre financiero y la ejecución del proyecto.
Cierre financiero	Suscripción de todos los contratos relacionados con el proyecto y los contratos de financiamiento para el proyecto. Las reducciones son admisibles después de este punto, cuando se cumplen o exoneran las condiciones previas de disminución del monto. El cierre financiero, el cual se lleva a cabo después del cierre comercial, permite que la entidad privada comience a ejecutar el proyecto.
Concepto del proyecto	Una descripción general de la idea del proyecto. En el caso de una IP, el concepto del proyecto es desarrollado por el proponente de la IP y presentado al Organismo Público durante la etapa de presentación. El concepto del proyecto servirá para que el Organismo Público evalúe, durante la etapa de evaluación, si el proyecto propuesto cumple con el interés público.
Concurso de ideas	Un concurso convocado por un Organismo Público, en el cual el Organismo Público identifica una necesidad de infraestructura general y permite que las entidades privadas propongan ideas para el proyecto a cambio de algún tipo de compensación y un premio a la(s) mejor(es) idea(s).
Contratación	Etapas del Proceso de IP en la que el Organismo Público elabora e implementa una licitación para el proyecto que comenzó como una IP. La etapa de contratación es la etapa siguiente a la etapa de desarrollo del proyecto.
Contrato de APP	Define la relación contractual entre las partes públicas y privadas. Señala los derechos y obligaciones de las partes públicas y privadas -incluyendo el mecanismo de pago y las obligaciones de ejecución—y la correspondiente asignación de riesgos entre las partes. Además, establece los mecanismos relacionados con la solución de controversias, las modificaciones al contrato y la extinción o resolución del contrato.
Contrato de desarrollo del proyecto	El contrato celebrado entre el Organismo Público y el proponente de la IP que rige la participación del proponente de la IP en el desarrollo del proyecto. Incluye elementos tales como las responsabilidades del Organismo Público y las del proponente de la IP, la estructura de compensación para el proponente de la IP, las formas de coordinación y comunicación; los plazos para el desarrollo del proyecto, y las disposiciones sobre extinción y resolución del contrato de desarrollo del proyecto.
Contratos del proyecto (principales)	Los principales contratos que no son el contrato de APP. Generalmente, incluye los contratos de diseño-construcción (DB), contratos de ingeniería, contratación y construcción (EPC) y contratos de operación y mantenimiento (O&M).
Contribuciones Nacionales esperadas (NDC o INDC)	Reflejan las acciones climáticas post 2020 que los países desean tomar como miembros de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) y que fueron acordadas en la Conferencia de las Partes (COP21) realizada en París en diciembre de 2015. Las acciones climáticas incluidas en estas NDC determinan ampliamente si se cumplirán los objetivos del Acuerdo de París.**
Criterios de cumplimiento	Los criterios que el Organismo Público utiliza para evaluar si la IP presentada por la entidad privada debería considerarse conforme. Generalmente, los criterios de cumplimiento comprenden la determinación si la IP cumple con el concepto de una IP; los requisitos de presentación; y los criterios de debida diligencia (integridad).
Criterios de debida diligencia—Integridad	Los criterios que se emplearán para evaluar la integridad y reputación del proponente de la IP como parte de la verificación de cumplimiento.
Criterios de evaluación	Los criterios aprobados por el Organismo Público como parte de la política de IP, para evaluar si el proyecto propuesto debe ingresar a la etapa de desarrollo del proyecto y a la etapa de contratación. Los criterios incluyen el interés público, la factibilidad del proyecto y la idoneidad de la APP.
Derecho a igualar la oferta	También denominado Reto Suizo. Un mecanismo de incentivos mediante el cual el proponente de la IP tiene el derecho de igualar la oferta presentada por el postor seleccionado. Estos Lineamientos desalientan el uso de este mecanismo.

** Para mayor información, revise el sitio web del [Instituto de Recursos Mundiales \(WRI\)](http://www.wri.org).

Derecho de revisión	También denominado derecho de revisión de IP. Es el derecho que el proponente de la IP paga para que el Organismo Público evalúe su IP. El derecho de revisión puede o no ser reembolsado. El derecho de revisión de IP permite que el Organismo Público cubra algunos o todos los costos administrativos relacionados con la evaluación de la IP. También evita que se presenten IPs de baja calidad.
Desarrollo del proyecto	La tercera etapa del Proceso de IP, en la cual el Organismo Público desarrolla un estudio de factibilidad (o una justificación económica de la APP) así como la documentación necesaria para la etapa de contratación. Ver estudio de factibilidad.
Desarrollo del proyecto APP	La tercera etapa del proceso APP, en la que el Organismo Público (apoyado por asesores externos) desarrolla los estudios de factibilidad detallados para el proyecto propuesto, así como la contratación solicitada y la documentación de la licitación.
Diario/Boletín (oficial)	El diario o plataforma oficial mediante el cual el gobierno anuncia proyectos para contratación e invita a los interesados a presentar sus propuestas.
Documentación de la contratación	La documentación que el Organismo Público y sus asesores externos elaboran durante la etapa de contratación y antes de la convocatoria de licitación. Generalmente, incluye la solicitud de calificaciones (RfQ), la solicitud de propuestas (RFP) y el modelo de contrato de APP, incluyendo las especificaciones funcionales. <ul style="list-style-type: none"> • El VAN económico representa el valor descontado de los beneficios y costos de un proyecto frente a la situación sin el proyecto. Para que una inversión se considere económicamente viable debe tener un VAN financiero mayor a cero. • El VAN financiero representa el valor descontado del ingreso en efectivo de los fondos de inversión (ingresos) menos el valor descontado de sus egresos de fondos (costos). Para que una inversión se considere financieramente viable debe tener un VAN financiero mayor a cero.
Entidad privada	Una empresa privada que no ha presentado una IP al Organismo Público (pero que puede estar interesada en hacerlo). Una vez que una entidad privada ha presentado la IP al Organismo Público, se le denomina proponente de la IP.
Entidades de Cometido Específico (ECE)	Persona jurídica creada para ejecutar las actividades del proyecto APP. El único propósito de la ECE es implementar las actividades del proyecto. La ECE suscribe el contrato de APP con el gobierno y los contratos del proyecto con los subcontratistas.
Entorno propicio para la APP	El entorno institucional, legal, reglamentario, político, económico y social del país, y la medida en la que es adecuado para la implementación de las APPs.***
Entorno propicio para la IP	El entorno institucional, legal, reglamentario, político, económico y social del país, y la medida en la que este resulta adecuado para la implementación de las APPs.
Especificaciones funcionales	Las funciones que el activo o servicio deben cumplir. Para incentivar soluciones innovadoras, las especificaciones funcionales especifican únicamente las funciones que los servicios deben cumplir y no cómo los contratistas las llevarán a cabo.
Esquema (modelo) convencional	La realización de un proyecto de infraestructura a través de un mecanismo distinto a una APP. Incluye métodos de prestación en los que el gobierno asume los riesgos significativos del proyecto, al igual que los casos en los que el gobierno ejecuta el proyecto por medio de una licitación pública tradicional.
Estrategia de contratación	La estrategia desarrollada por el Organismo Público para la etapa de contratación del Proceso de IP o APP. Generalmente, incluye elementos como la documentación de contratación que se debe elaborar y qué normas de contratación se aplicarán.
Estudio de factibilidad financiera (preliminar)	Evaluación de los ingresos, gastos de capital y gastos operativos esperados del proyecto propuesto. El proponente de la IP elabora un estudio de factibilidad financiera preliminar y lo presenta al Organismo Público durante la etapa de presentación. El Organismo Público (apoyado por asesores externos) o el proponente de la IP desarrolla un estudio de factibilidad financiera detallado durante la etapa de desarrollo del proyecto. Ver factibilidad financiera.
Estudio de factibilidad o viabilidad	Evaluación detallada del proyecto propuesto durante la etapa de desarrollo del proyecto con el fin de prepararlo para la etapa de contratación. Puede incluir análisis de la factibilidad económica, financiera, técnica, legal y social y ambiental.
Evaluación cualitativa del valor por dinero	Una evaluación cualitativa del valor por dinero esperado de un proyecto. Determina si el proyecto propuesto cuenta con las características que permiten poner en marcha los generadores de valor de las APPs. El Organismo Público puede realizar una evaluación cualitativa del valor por dinero durante las etapas de evaluación y de desarrollo del proyecto para confirmar cuál es el modelo más adecuado para el proyecto propuesto.

*** Para mayor información sobre el entorno propicio para la APP, revise a la [Lista de Comprobación de Debida Diligencia para el Entorno Propicio Legal e Institucional](#) para la APP del Banco Mundial.

Evaluación de impacto ambiental y social	Una evaluación cualitativa o cuantitativa de las consecuencias ambientales y sociales del proyecto, previstas o imprevistas, las mismas que pueden ser positivas o negativas. Puede combinarse con el análisis de costo-beneficio o estudio de factibilidad económica.
Evaluación del mercado	Interacciones entre el Organismo Público y las entidades privadas para solicitar retroalimentación sobre el proyecto propuesto. Las evaluaciones del mercado pueden enfocarse en el tipo de solución propuesta, los componentes del costo, los cronogramas y plazos propuestos, la asignación de riesgos propuesta y el interés del mercado en un proyecto propuesto.
Factibilidad ambiental y social	Ver evaluación de impacto ambiental y social.
Factibilidad económica	Evaluación que determina si los beneficios sociales y ambientales del proyecto propuesto compensan los costos sociales y ambientales. Evalúa si la sociedad estará mejor si el proyecto se ejecuta en vez de buscar una línea de acción alternativa. Ver análisis de costo-beneficio (ACB).
Factibilidad financiera	Determina si los ingresos del proyecto propuesto son suficientes para cubrir los gastos de capital y de operación previstos, considerando los riesgos clave del proyecto; y si el proyecto es capaz de generar ingresos aceptables a los accionistas y de pagar su deuda a tiempo y en su totalidad. Los resultados pueden incluir el valor actual neto (VAN) y la tasa de rentabilidad interna. La factibilidad financiera se evalúa generalmente con el plan de financiamiento.
Factibilidad legal	Evaluación que determina si el proyecto propuesto cumple con los requisitos legales o se espera que implique incertidumbres o riesgos legales, como el riesgo de que una de las partes del contrato no pueda: ejercer sus derechos y obligaciones; hacer cumplir sus disposiciones de seguridad; tener una opción de ley aplicable; o someter las controversias a arbitraje.
Factibilidad preliminar (Prefactibilidad)	Un estudio de factibilidad realizado en un nivel preliminar para evaluar la factibilidad del proyecto propuesto. La etapa de evaluación incluye una evaluación de factibilidad preliminar, mientras que la etapa de desarrollo del proyecto incluye una evaluación de factibilidad más detallada.
Factibilidad técnica	La factibilidad de los elementos técnicos y de ingeniería del proyecto propuesto. Puede incluir evaluaciones del sitio del proyecto; la tecnología propuesta; la adquisición de equipos; el abastecimiento de materias primas y combustible; infraestructura de apoyo; actividades y cronogramas de construcción; resultados físicos; normas de rendimiento; niveles de servicio; normas de operación y mantenimiento; y riesgos operativos y técnicos importantes.
Gobierno	Las instituciones públicas y oficiales que rigen el país.
Identificación y evaluación preliminar de la APP	Es la primera etapa del proceso APP, en la cual el Organismo Público identifica las necesidades de infraestructura y los proyectos que servirán para satisfacer dichas necesidades. Además, el Organismo Público realiza una evaluación preliminar de los proyectos para determinar la idoneidad de la APP. Para este fin, utiliza una evaluación de valor por dinero o su equivalente.
Idoneidad de la APP	Una evaluación llevada a cabo durante las etapas de evaluación y desarrollo del proyecto que permite que un Organismo Público determine si un proyecto propuesto es idóneo para gestionarse a través de una APP.
Impacto fiscal	Los pasivos directos y contingentes relacionados con el proyecto. El Organismo Público evalúa el impacto fiscal esperado para el proyecto propuesto durante la etapa de evaluación y luego, de manera más exhaustiva, durante la etapa de contratación.
Implementación (etapa)	Etapas del proceso de IP que se da después de que el proyecto concluye con el cierre financiero. También se conoce como etapas de construcción y funcionamiento u operación.
Iniciativa privada (IP)	Propuesta para desarrollar una idea de proyecto presentada por un proponente de la IP al Organismo Público sin una solicitud explícita del Organismo Público.
Interés público	Los criterios de evaluación que el Organismo Público utiliza para determinar si el proyecto propuesto es beneficioso para la sociedad y el gobierno. Incluye dos sub-criterios: conformidad con los objetivos y prioridades de infraestructura del gobierno y la capacidad para satisfacer las necesidades de infraestructura de la sociedad.
Ley de APP	Norma aprobada para respaldar y regular las operaciones y programas de la APP. Se puede tratar de una norma específica o una disposición en las normas de contratación pública.
Leyes y reglamentos sobre contratación	Las leyes y reglamentos del gobierno para la adquisición de bienes, obras o servicios por las entidades públicas.
Licitación	Proceso mediante el cual el gobierno invita a los interesados a presentar sus propuestas para contratar mediante un concurso competitivo un proyecto que comenzó como IP; por lo general, se trata de una invitación pública y abierta que cuenta con bases de la licitación que son comunes para que todos los postores; contiene información completa sobre los criterios que se utilizarán en la evaluación de las ofertas; y señala cómo se realizará la apertura pública de las ofertas.
Licitación pública	Es una licitación pública abierta en la que se alienta la participación de muchos postores para que presenten sus propuestas para un proyecto.

Matriz de riesgos	El documento en forma de matriz que resalta la asignación de riesgos propuesta entre el Organismo Público y la entidad privada.
Modelo de prestación	Método contractual empleado para contratar e implementar un proyecto de infraestructura. Puede incluir un modelo de prestación de APP o un modelo distinto a la APP.
Organismo Público	Entidad gubernamental (ministerio, empresa estatal o gobierno local) facultado para aceptar una IP de una entidad privada o de un proponente de la IP. En algunas jurisdicciones, dicho Organismo Público puede corresponder a la unidad/departamento de APP o su equivalente.
Otros Postor(es)	Empresas privadas que no presentaron la IP, pero participan en la licitación pública de un proyecto que comenzó como IP.
Pasivo contingente	Una obligación gubernamental cuya oportunidad de pago y monto son inciertos. Por ejemplo, puede incluir una garantía gubernamental; pagos por resolución de contrato; o la asignación de riesgos sustanciales para el gobierno que pueden afectar las finanzas del gobierno de forma inesperada a medida que se materializa el evento.
Pasivo directo	Una obligación fija del gobierno que es el resultado de un contrato de APP. Un pasivo directo puede incluir una subvención, concesión, o pago por disponibilidad.
Plan de financiamiento	Propuesta sobre cómo se financiará el proyecto, incluyendo cualquier apoyo del gobierno que sea necesario y los niveles esperados de deuda y patrimonio.
Política de APPs	Política del gobierno relacionada con la implementación de APPs.
Política de IP	Política gubernamental relacionada con la gestión de las iniciativas privadas, la misma que puede constar en una ley sobre APP o política de APPs, o constar en un documento autónomo.
Postor(es) seleccionado(s)	La(s) empresa(s) privada(s) que según el Organismo Público ha(n) presentado la(s) propuesta(s) más favorables y es/son precalificada(s) para participar en la siguiente etapa de la licitación pública.
Precalificación automática	Un mecanismo de incentivo mediante el cual el proponente de la IP tiene el derecho de ser precalificado para la etapa de licitación (precalificación automática) o para la etapa final de la licitación (en el caso de existir varias etapas en el proceso de licitación).
Precio de mercado justo	Principio que consiste en que los activos o servicios de APP reflejan precios que no exceden los precios de mercado, evitan ganancias adicionales privadas, e incluyen una adecuada asignación de riesgos para el gobierno.
Principios rectores	Los objetivos generales y las ambiciones que guían la implementación de las APPs y las IPs. Estos incluyen principios de transparencia, rendición de cuentas, interés público y valor por dinero. Generalmente, se indican en las políticas de APP del gobierno y se hace referencia a ellos en la política de IP.
Proceso de APP	El ciclo del proyecto APP, cuyas etapas son la identificación y evaluación preliminar de la APP, justificación económica, contratación de la APP e implementación de la APP.
Proceso de evaluación	Proceso en el que se evalúa si el proyecto propuesto cumple satisfactoriamente los criterios de evaluación y debe ingresar a la etapa de desarrollo del proyecto y a la etapa de contratación.
Proceso de IP	Las cuatro etapas de implementación del proyecto de IP: presentación (etapa 1), evaluación (etapa 2), desarrollo del proyecto (etapa 3) y contratación (etapa 4).
Proponente de la IP	La entidad privada que ha presentado una IP al Organismo Público.
Propuesta(s)	El precio (propuesta económica) y la solución técnica (propuesta técnica) que un postor propone durante una licitación pública.
Propuesta(s)	Las propuestas presentadas por los postores que no impulsaron la IP durante la licitación pública de un proyecto que comenzó como IP.
Protocolo de adjudicación directa	Documento que rige la interacción entre el Organismo Público y el proponente de la IP durante una adjudicación directa. Describe diversos elementos, incluyendo: los criterios que el Organismo Público utilizará para evaluar y aprobar los términos finales del contrato de APP; los plazos para la culminación de la adjudicación directa; los esquemas de compensación por solicitudes adicionales o retrasos del Organismo Público; las formas de comunicación entre el Organismo Público y el proponente de la IP durante la adjudicación directa; los derechos y obligaciones del Organismo Público y del proponente de la IP; los resultados potenciales de la adjudicación directa; la gestión de potenciales conflictos de intereses; y los requisitos relacionados con la confidencialidad o divulgación.
Proyecto (propuesto)	El proyecto objeto de la IP, presentada por el proponente de la IP al Organismo Público.
Proyecto de iniciativa pública	Hace referencia a un proyecto en la cartera de proyectos del Organismo Público y/o a uno que es considerado para el desarrollo y contratación del proyecto.
Requisitos de presentación	Los documentos y certificaciones que el proponente de la IP debe entregar al Organismo Público como parte de su propuesta de IP.

Règles de la commande publique	ensemble de lois et règlements du pays pour les achats de fournitures, travaux ou services par des organismes publics.
Riesgos del proyecto	Eventos con efectos (económicos) negativos y que podrían ocurrir durante la vida de un proyecto APP de iniciativa pública o privada. La asignación adecuada de riesgos del proyecto entre el gobierno y la entidad privada es clave para lograr el valor por dinero de un proyecto APP de iniciativa pública o privada.
Socios o instituciones multilaterales	Instituciones financieras multilaterales como el Grupo del Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo, etc.
Solicitud de información (Rfi)	El proceso mediante el cual el Organismo Público solicita información específica a las entidades privadas relacionada con el proyecto propuesto.
Unidad de APP	Departamento, unidad u organismo gubernamental orientado a respaldar la implementación de APP. Frecuentemente, esta dependencia se encuentra ubicada en un organismo central (p.ej., el ministerio de economía o de planificación) capaz de aplicar la política de APPs y brindar el apoyo necesario para la implementación de las transacciones de APP.
Valor actual neto (VAN)	Uno de los resultados clave del estudio de factibilidad financiera y del análisis de costo-beneficio.
Valor por dinero (VfM)	La combinación óptima entre el costo integral y la capacidad que el bien o servicio tiene para satisfacer las necesidades del usuario, en vez de recurrir a la elección de bienes y servicios sobre la base de menor costo.
Verificación de cumplimiento	Después de que la entidad privada presenta la IP, el Organismo Público verifica que la IP cumple con ciertos criterios de cumplimiento. Si la IP cumple ciertos criterios, se considera conforme y puede continuar a la etapa de evaluación.
Viabilidad o factibilidad del proyecto	Los criterios de evaluación que el Organismo Público utiliza para evaluar un proyecto propuesto durante las etapas de evaluación y de desarrollo del proyecto. Puede incluir evaluaciones de factibilidad técnica, factibilidad económica, factibilidad financiera, factibilidad legal y factibilidad ambiental y social.

*** Pour plus d'informations, voir le site [PPP Knowledge Lab](#)



IMAGE CREDITS

Cover © kupicoo/iStock. Used with permission. Further permission required for reuse.

Page 25 © Sergei Dubrovski/iStock. Used with permission. Further permission required for reuse.

Page 50 © Todd Arbini/iStock. Used with permission. Further permission required for reuse.

Page 60 © Andy Magee/Flickr. Creative Commons license CC by NC 2.0.

Page 103 © Marc Stevenson/Flickr. Creative Commons license CC by NC/ND 2.0.

Background graphic © naqiewei/iStock. Used with permission. Further permission required for reuse.

worldbank.org/ppp

@WBG_PPP

ppiaf.org

@PPIAF_PPP