



Servicio de Delegados Comerciales

# Enfoque colaborativo para evitar paralizaciones en los proyectos: Experiencia de Canadá



# Introducción a las Asociaciones Público-Privadas (APP)

# ¿Qué es una APP?

## Definición de APP

Las APP son contratos a largo plazo entre autoridades públicas y entidades privadas para la prestación de infraestructuras y servicios.

## Objetivo y ventajas

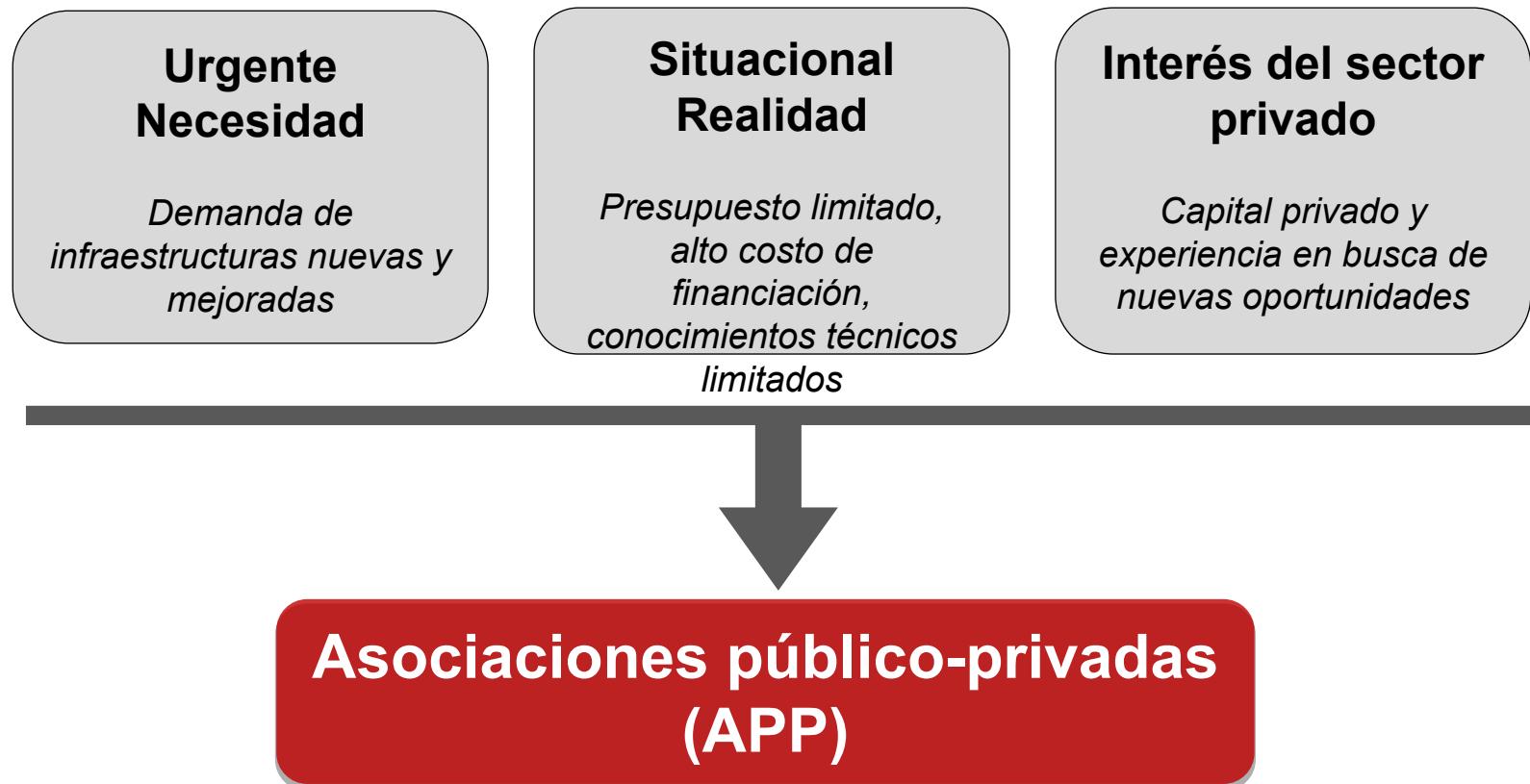
Las APP aprovechan la experiencia y los recursos privados para alcanzar los objetivos de infraestructura pública de manera eficiente e innovadora.

## Variabilidad de las estructuras de las APP

Las estructuras de las APP varían en función del alcance del proyecto, la distribución de riesgos y los resultados deseados, pero se centran en la creación de valor público.



# Factores que impulsan la adopción del enfoque APP

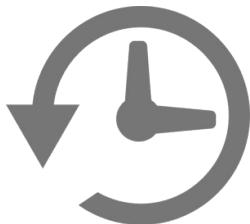


Fuente: Toraza Zenith

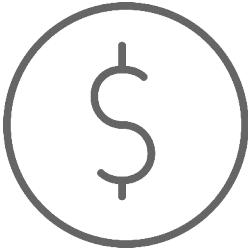
# Ventajas del modelo APP



Innovación



Certeza en los plazos



Certeza de costos



Bien conservado



Relación calidad-precio



Distribución de riesgos

Fuente: Toraza Zenith

# Retos de las APP



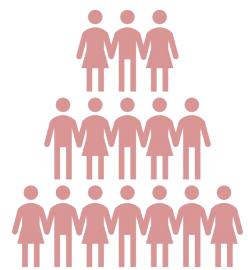
**Mayores costos transaccionales**



**Proceso de adquisición y negociación más largo**



**Incapacidad para cumplir los compromisos**



**Oposición pública**



**Escaso interés de los inversores**



**Brecha de conocimientos**

Fuente: Toraza Zenith

# De la APP a la APP Progresiva (APPP)

## Evolución de los modelos de APP

Las APP han llevado a las APP tradicionales a un enfoque más colaborativo al introducir flexibilidad y una mayor colaboración para proyectos complejos.

## Riesgo compartido y participación temprana

Las APP progresivas promueven la participación temprana de los contratistas y los marcos de riesgo compartido para una mejor adaptabilidad de los proyectos.

## Desarrollo dinámico de proyectos

Las APPP permiten la toma de decisiones conjunta y la adaptabilidad a los retos emergentes a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

## Fomento de la confianza y la innovación

Fomentar la confianza y la innovación conduce a mejores resultados tanto para los socios públicos como para los privados en las APPP.



# Modelos canadienses de colaboración público-privada

# Descripción general de los modelos de APP canadienses

## Diversos modelos de APP

Canadá emplea diversos modelos de APP, como DBB, DB, DBFM y DBFOM, para adaptarse a las necesidades específicas de cada proyecto y a la distribución de riesgos.

## Modelos colaborativos progresivos

Los modelos progresivos de diseño y construcción y otros similares hacen hincapié en la colaboración y han ganado popularidad en proyectos complejos.

## Organizaciones clave

Las autoridades federales, provinciales y la industria desempeñan un papel clave en el desarrollo y el perfeccionamiento de los marcos de colaboración público-privada.

## Factores de selección del modelo

La elección de los modelos de APP depende de la complejidad del proyecto, el perfil de riesgo y los resultados deseados, con preferencia por la innovación.

## Canadian PPP Agencies

### FEDERAL



### PROVINCIAL



### INDUSTRY & POLICY



# Base jurídica y diferencias provinciales

## Gobernanza descentralizada de las APP

Canadá carece de una ley federal unificada sobre las APP, por lo que se basa en marcos y políticas provinciales adaptados a las necesidades regionales.

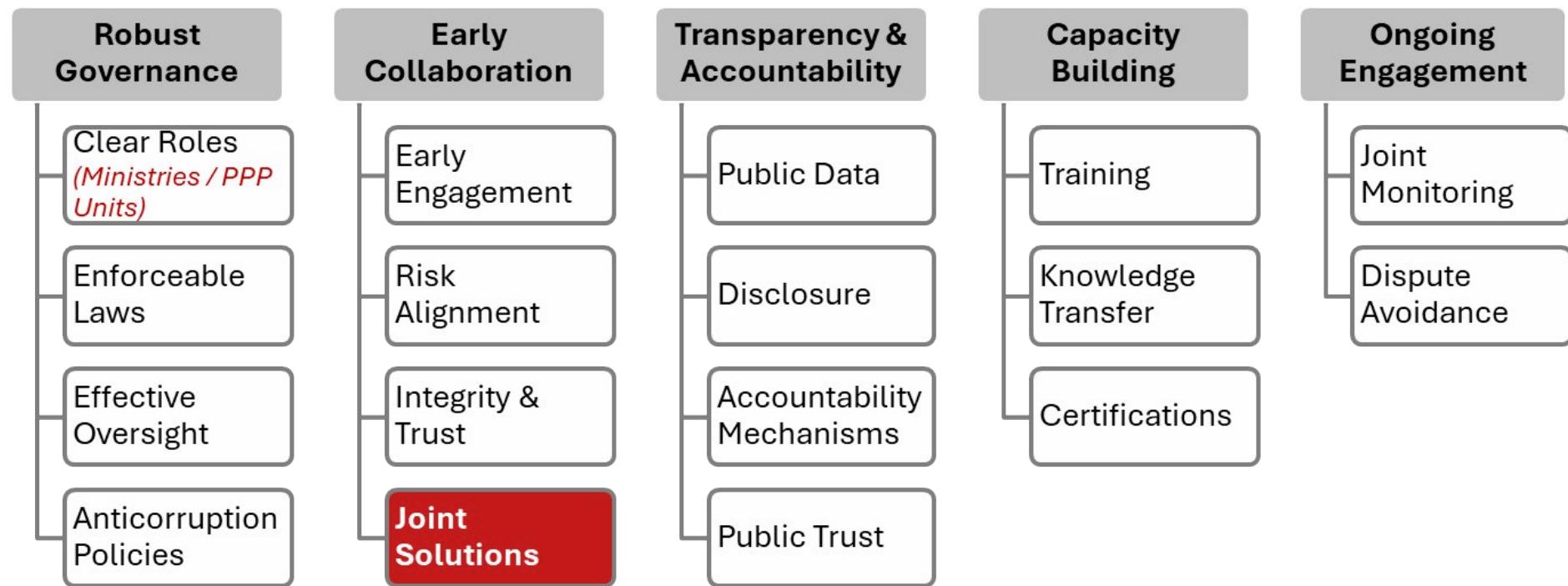
## Enfoques provinciales

Alberta, Columbia Británica, Ontario, Quebec y Saskatchewan tienen políticas de APP distintas que reflejan sus prioridades en materia de infraestructura y sus contextos políticos.

## Papel federal en las APP

El gobierno federal apoya las APP principalmente a través de programas de financiación y acuerdos intergubernamentales.

# Marco para el éxito de las APP



Fuente: Toraza Zenith

# Modelos de APP

## APP tradicionales

(DBFM / DBFOM / Concesión)

El socio privado diseña, construye, financia y, por lo general, opera/mantiene el activo durante un largo periodo de concesión.

Los pagos suelen basarse en la disponibilidad o en las tarifas de uso.

Esto transfiere un riesgo sustancial de entrega, financiación y ciclo de vida a la parte privada.

Fuente: CCPPP

Fuente: Toraza Zenith

## APP progresivas

El propietario (concedente) selecciona a un socio privado para el desarrollo en una fase temprana.

Las partes colaboran en el diseño y la fijación de precios durante una fase «progresiva» inicial y solo fijan el acuerdo final del proyecto y el precio una vez que se han definido mejor el alcance y los riesgos.

Se mantiene la competencia en el mercado para la selección, pero se permite la participación temprana del contratista para reducir la incertidumbre.

Fuente: Infrastructure Ontario

# Comparación de los modelos de APP

## APP tradicionales

(DBFM / DBFOM / Concesión)

**Ideales para:** Grandes proyectos con un alcance predecible, en los que los pagos por rendimiento y disponibilidad durante el ciclo de vida (o las tarifas de usuario) se ajustan a la política pública; gobiernos que desean opciones de transferencia de riesgos y financiación fuera de balance.

**Puntos fuertes:** Alta certeza de precios, fuertes incentivos del ciclo de vida, la financiación privada puede acelerar la entrega.

**Debilidades:** Rígidas tras la adjudicación, pueden ser costosas de adquirir, no son adecuadas cuando el alcance o la tecnología son inciertos.

Fuente: CCPPP

Fuente: Toraza Zenith

## APP progresivas

**Ideal para:** proyectos complejos con una incertidumbre técnica o de alcance significativa, en los que la participación temprana del contratista reduce considerablemente el riesgo (por ejemplo, transporte público complejo, hospitales, aguas residuales).

**Fortalezas:** Equilibra la competencia con la colaboración temprana; reduce las reclamaciones y el riesgo de rediseño; mejora los resultados del diseño por valor.

**Debilidades:** Requiere una gobernanza sólida y transparencia en la fase progresiva; si no se estructura cuidadosamente, puede reducir la disciplina de precios.

Fuente: Infrastructure Ontario

# Experiencia canadiense

# Experiencia en APP disponible en Canadá

## Servicios de consultoría

*Asuntos jurídicos y normativos  
Finanzas  
Formación y desarrollo de capacidades  
Soluciones tecnológicas  
Medioambiental  
Planificación maestra*

## Servicios de asesoramiento transaccional

*Gestión del desarrollo  
Asesoramiento legal y contractual  
Financiero  
Técnico  
Seguros  
Adquisiciones*

## Finanzas e inversión

*Inversores directos  
Prestamistas*

## Ingeniería y diseño

*Arquitectura  
Civil / Estructuras  
Electromecánica  
Diseño de procesos*

## Desarrollo y construcción

*Ingeniería, adquisición y construcción (EPC)  
Gestión de proyectos  
Gestión de la construcción  
Experiencia sectorial y tecnología*

## Operaciones y mantenimiento

*Experiencia directa  
Experiencia transferible  
Gestión de instalaciones*

Fuente: Toraza Zenith

# Algunos ejemplos: en casa

Lista completa de más de 300 proyectos:

<https://www.ppcouncil.ca/projects>

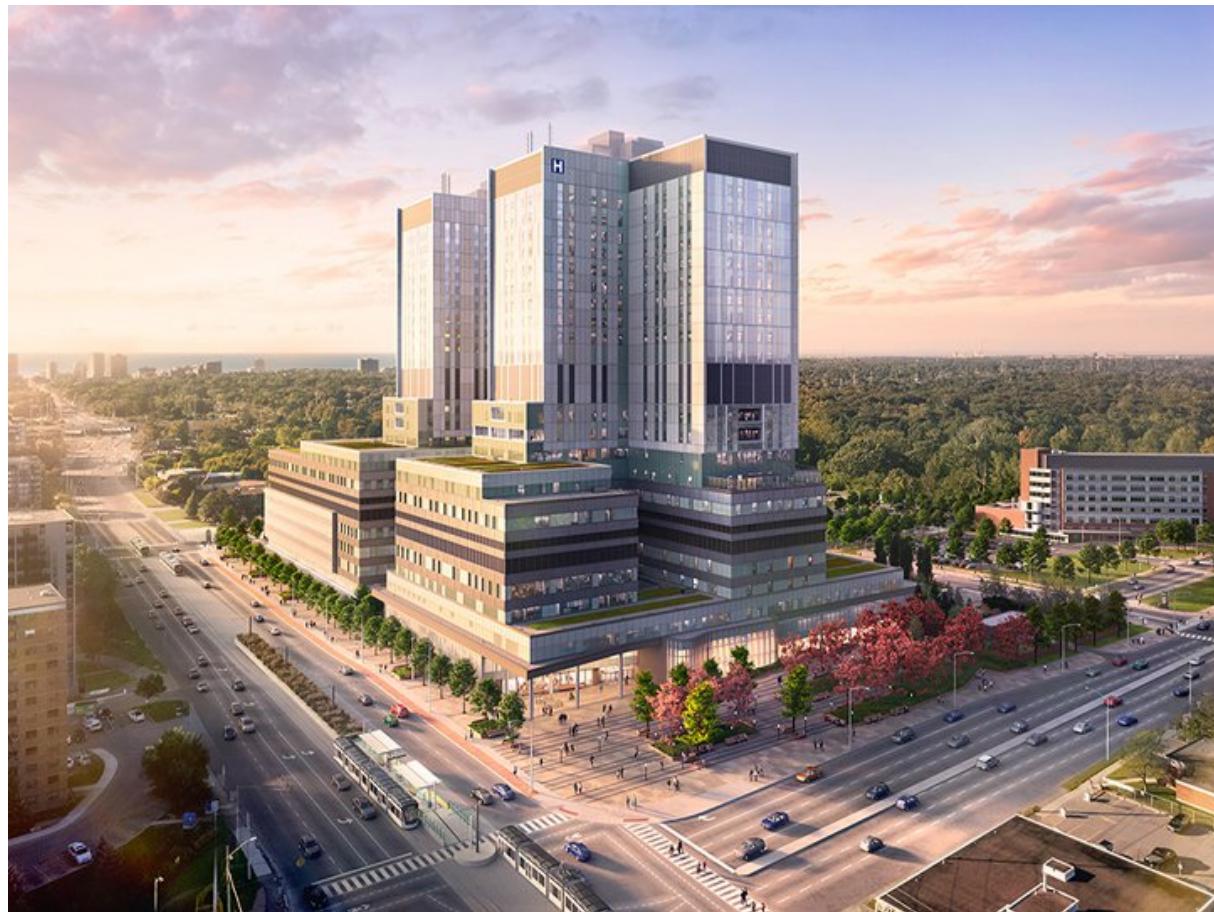
Hospital Peter Gilgan – Infrastructure Ontario:

<https://www.infrastructureontario.ca/en/what-we-do/projectssearch/trillium-health-partners-broader-redevelopment-the-peter-gilgan-mississauga-hospital/>

Infrastructure Ontario, Trillium Health Partner y el Gobierno de Ontario adjudicaron el contrato de precio fijo por valor de 13 900 millones de dólares canadienses a EllisDon + PCL Healthcare Partners

Formación:

<https://www.ppcouncil.ca/events/find-p3-training>



# Algunos ejemplos, también en el extranjero

Remodelación del Aeropuerto Internacional L.F. Wade: <https://www.gov.bm/airport-redevelopment-project-arp>

Proyecto gobierno a gobierno (Canadá-Bermudas), ejecutado comercialmente bajo el modelo APP (Aecon – Concesión a través de una entidad con fines específicos)



# El camino hacia adelante

## Modelo APP en evolución

El modelo de APP de Canadá sigue evolucionando para abordar de manera eficaz las complejas demandas de los proyectos de infraestructura. Las lecciones aprendidas pueden compartirse y aplicarse en otros lugares.

## Marco colaborativo

Las APP progresivas fomentan la colaboración, la resiliencia y la innovación, lo que mejora el valor público y la participación de las partes interesadas.

## Gobernanza y transparencia

Una gobernanza cuidadosa y la rendición de cuentas permiten la flexibilidad, la gestión de riesgos y el valor del ciclo de vida en la ejecución de infraestructuras.

## Liderazgo mundial

La experiencia canadiense influye en las prácticas globales de las APP, lo que posiciona al país como líder en la colaboración público-privada.

