

Las Juntas de Disputas en los Contratos de Asociación Público-Privada

DISPUTE BOARDS IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP CONTRACTS

*Jimmy Rodríguez Villamar**

Recibido/Received: 31/08/2024

Aceptado/Accepted: 02/02/2025

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Las Asociaciones Público-Privadas. 2.1. La Participación Privada en Infraestructura. 2.2 Definición de Contrato APP. 2.3 Estructura básica de una APP. 2.3.1 APP por el tipo de pago. 2.3.2 APP en función al uso anterior del emplazamiento. 3. Los Dispute Board. 3.1 Antecedentes y definición. 3.1.1 Tipos de Dispute Board. 3.2 Los Dispute Board en la Ley APP. 3.3 La administración de las disputas en los Contratos APP. 3.4. Posibles disputas en el esquema APP. 3.4.1. Las disputas pueden surgir en más de un contrato dentro del esquema APP. 3.4.2. Cada contrato tendrá su propio mecanismo de resolución de disputas. 3.4.3. La posible existencia de mecanismos de resolución de disputas paralelos genera el riesgo de resoluciones contradictorias. 3.4.4. La negociación de una disputa por parte de la SPE, típicamente necesitará el consentimiento de los financistas. 3.5 Solución para las disputas en el esquema APP. 3.5.1. La cláusula de reclamación vinculada. 3.5.2. La cláusula de suspensión. 3.5.3. La cláusula de responsabilidad equivalente. 3.6. Los Dispute Board en los distintos niveles del esquema APP. 3.7. El Dispute Board único con disputas consolidadas. 4. Conclusiones y Recomendaciones.

* Director de Asesoría Jurídica de la Secretaría de Inversiones Público-Privadas. Abogado por la Universidad San Francisco de Quito. Magister en Ciencias Políticas por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Secretario arbitral del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana - AMCHAM. Correo electrónico: jimmy.rodriguez.villamar@gmail.com

RESUMEN: La construcción de infraestructura es una necesidad global que invita a una gestión eficiente de los recursos bajo un esquema de cooperación entre lo público y lo privado. En diciembre de 2023, en el Ecuador se publicó la Ley Orgánica de Eficiencia Económica y Generación de Empleo, que en su Libro II incluye la Creación del Régimen para la Atracción de Inversiones, a través de las Asociaciones Público-Privadas (la “Ley APP”). La Ley APP incorpora en el ordenamiento jurídico ecuatoriano las Juntas Combinadas de Disputas o Dispute Board como parte de un proceso escalonado de resolución de disputas en los contratos de Asociación Público-Privada (los “Contratos APP”). Este documento presenta definiciones y tipos de APPs y Dispute Boards, analiza su interacción dentro del esquema de un proyecto APP y propone recomendaciones de uso que buscan ayudar en la formulación, ejecución y fortalecimiento de Proyectos APP en el país.

PALABRAS CLAVE: Asociaciones Público-Privadas, APP, Resolución de Disputas, Juntas Combinadas de Disputas, Dispute Board.

ABSTRACT: The construction of infrastructure is a global need that calls for an efficient management of resources under a public-private cooperation scheme. In December 2023, Ecuador published the Organic Law of Economic Efficiency and Employment Generation, which in its Book II includes the Creation of the Regime for the Attraction of Investments, through Public-Private Partnerships (the “PPP Law”). The PPP Law incorporates in the Ecuadorian legal system the Dispute Boards as part of a tiered dispute resolution process in Public-Private Partnership contracts (the “PPP Contracts”). This document provides definitions and types of PPPs and Dispute Boards, analyzes their interaction within the scheme of a PPP project and proposes recommendations for use that seek to assist in the formulation, development and strengthening of PPP Projects in the country.

KEYWORDS: Public-Private Partnerships, PPP, Dispute Resolution, Combined Dispute Boards, Dispute Board.

1. INTRODUCCIÓN

La construcción de infraestructura moderna, sustentable y asequible es crucial para enfrentar desafíos como el cambio climático y las necesidades de una población que se multiplica. Atrás ha quedado la discusión que volvía irreconciliables el interés público y el interés privado. La asociación de lo público y lo privado permite atender las necesidades y afrontar retos en un esquema que privilegia la cooperación sobre la confrontación.

La Participación Privada en Infraestructura permite disminuir la brecha de infraestructura con inversión de capitales privados, lo que alivia la carga fiscal sobre un rubro típicamente elevado en los presupuestos públicos. Buena parte de esta inversión se instrumentaliza a través de contratos de Asociación Público-Privada.

El nivel de litigiosidad en obras de gran magnitud es mayor al de otro tipo de contratos por lo tanto se requiere de un mecanismo eficaz que permita continuar con la ejecución de la obra previniendo y resolviendo cuanto antes las disputas que se susciten. Mantener activado un mecanismo de prevención y resolución de controversias durante la obra es una necesidad por cuánto la obra no debería ralentizarse o suspenderse mientras se conoce y resuelve una disputa.

En otros países de la región, las APP contribuyen una parte importante en las estadísticas de Participación Privada en Infraestructura. En diciembre de 2023 el Ecuador publicó una nueva ley que rige las APP, que incluye disposiciones en relación con la solución de controversias que incorporan a las Juntas de Disputas o *Dispute Board*¹ como parte de un esquema escalonado de resolución de controversias para Contratos APP.

Este documento busca incorporar elementos que permitan comprender el funcionamiento de una Junta Combinada de Disputas en el marco de un Contrato APP.

1 Para el propósito de este documento se consideran ambos términos como sinónimos.

2. LAS ASOCIACIONES PÚBLICO-PRIVADAS

En esta sección se incluye (i) la definición de Participación Privada en Infraestructura; (ii) la definición de Contrato APP; y, (iii) su estructura básica.

2.1. LA PARTICIPACIÓN PRIVADA EN INFRAESTRUCTURA

De acuerdo con el Banco Mundial, durante 2023 se comprometieron 86 mil millones de dólares de inversión del sector privado en infraestructura alrededor del mundo. De ese monto, América Latina y el Caribe recibió 15.8 mil millones de dólares. Aunque es una cifra importante, significó una disminución del 43% en relación con el 2022. Perú y Brasil son parte del grupo de los 5 países que más inversión privada en infraestructura recibió en 2023, junto con India, China y Filipinas. Estos cinco países recibieron un total de 66 mil millones de dólares. El 52% de esta inversión es efectuada por entidades extranjeras a los países que la reciben. En este año, los sectores con mayor inversión son el de tecnologías de la información y comunicación y energía; mientras que la inversión ha disminuido en los sectores de agua y saneamiento, transporte y desechos sólidos. Del total de la participación privada en infraestructura, el 75% se financia mediante deuda y el 25% con acciones de capital².

De acuerdo con el Infrascopio 2023/2024, entre 2014 y 2023 en 26 países de América Latina y el Caribe se han invertido 160 mil millones de dólares en APPs en 640 proyectos. Los sectores con mayor desarrollo en este periodo son el transporte y las energías renovables³. En la región, esta figura tiene un importante desarrollo en países como Perú. De acuerdo con la Agencia de Promoción de la Inversión Privada de Perú, en ese país existen 108 proyectos adjudicados en APP con una inversión superior a los 28 mil millones de dólares⁴.

En el Ecuador, la contratación APP ha tomado especial relevancia en los

2 World Bank Group, *Private Participation in Infrastructure (PPI). 2023 Annual Report*, <<https://ppi.worldbank.org/content/dam/PPI/documents/PPI-2023-Annual-Report-Final.pdf>> (14/11/2024). Pp. 2-3.

3 Banco Interamericano de Desarrollo y Economist Impact, *Infrascopio 2023/2024. Evaluating the environment for public-private partnerships in Latin America and the Caribbean*, <<https://impact.economist.com/new-globalisation/infrascopio-2024/en/>> (14/11/2024).

4 Pro Inversión, *Portafolio de Proyectos 2024-2026*, <<https://www.investinperu.pe/es/>>, (14/11/2024).

últimos años. Además de los cinco contratos APP⁵ que actualmente están en ejecución en el país, existe un portafolio de ocho perfiles de proyectos⁶ priorizados por el Comité Interinstitucional de Asociaciones Público-Privadas (en adelante el “**CIAPP**”), en los sectores vial y portuario, que suman un total de inversión equivalente a USD 3.683,19 millones de dólares⁷. Algunos de estos proyectos ya han iniciado su etapa de estructuración y se espera que nuevos proyectos sean inscritos en el portafolio.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (en adelante los “**GAD**”) provinciales y municipales tendrían un total de 130 proyectos priorizados en sectores como infraestructura, vialidad, alcantarillado y saneamiento y agua potable, con una inversión equivalente a USD 3.461 millones de dólares⁸.

Una implementación inicial exitosa de proyectos APP con inversión privada puede ser decisiva para que el país consiga el apoyo público y atraiga recursos nacionales y extranjeros que garanticen su crecimiento económico⁹.

2.2. DEFINICIÓN DE CONTRATO APP

Las APP son contratos de largo plazo en los que una parte privada desarrolla infraestructura pública, asume una parte significativa del riesgo y recibe remuneración en función de su desempeño. Las definiciones varían en cuanto al alcance de lo que se define por desarrollo de la infraestructura y si el privado debe proporcionar el financiamiento y en qué medida, según se explica más adelante.

El artículo 2 de la Ley APP define APP en los términos siguientes:

Artículo 2. – De la Asociación Público-Privada. – Se entenderá por Asociación Público-Privada (APP) a una *modalidad*

5 Puerto de Posorja; Puerto Bolívar; la carretera Río Siete – Huaquillas; el Dragado al canal de acceso terminales portuarias de Guayaquil; y el Puerto de Manta.

6 Secretaría de Inversiones Publico Privadas, *Portafolio de Proyectos en el Registro Nacional APP*, <<https://www.appecuador.gob.ec/portafolio-de-proyectos-publicos-con-participacion-privada/>>, (14/11/2024).

7 Secretaría de Inversiones Publico Privadas, N. 6.

8 Cumbre de Inversiones Ecuador 2024, *Lista y Categoría de los 130 Proyectos Provinciales y Municipales Priorizados*, <<https://www.cumbreinversionesec.com/es/cumbredeinversionesecuador2024/Proyectos/>> (14/11/2024)

9 C. CHERN, *Chern on Dispute Boards. Practical and Procedure*, Third Edition, Informa law from Routledge, 2015. p. 568.

contractual de Gestión Delegada de largo plazo entre una entidad del sector público y un Gestor Privado, para el desarrollo y/o gestión de un activo público o la prestación de un Servicio Público en el que el Gestor Privado asume riesgos y responsabilidades significativos durante la vigencia del contrato y, la contraprestación está ligada al desempeño respectivo del nivel de servicio y disponibilidad de la infraestructura existente o nueva. [...]

Se prohíbe, a través de la modalidad de APP y de la aplicación de la presente Ley, la Privatización, así como la ejecución de proyectos de exploración y explotación en los sectores de minería y petróleo. La modalidad de APP no sustituirá a las modalidades de participación privada contempladas en leyes especiales aplicables al sector minera y de hidrocarburos (destacado fuera de texto).

El Banco Mundial define las APP en los términos siguientes:

[...] se refiere al 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. Usualmente, no incluye contratos de servicios ni contratos llave en mano, ya que estos son considerados como proyectos de contratación pública, o de privatización de servicios públicos en los que existe un rol continuo y limitado del sector público¹⁰ (destacado fuera de texto).

La Guía de la Certificación en Asociaciones Público-Privadas de APMG define a las APP en los términos siguientes:

Un contrato a largo plazo entre una parte pública y una parte privada para el desarrollo (o mejora significativa o renovación) y gestión de un activo público (incluyendo potencialmente la gestión de un servicio público relacionado), en el que la parte privada asume riesgo significativo y responsabilidad significativa de gestión a lo largo de la vida del contrato, proporciona una parte significativa del financiamiento a su propio

10 World Bank Group, ¿Qué son las asociaciones público-privadas?, <<https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/es/que-son-las-asociaciones-publico-privadas#:~:text=En%20l%C3%ADneas%20generales%2C%20una%20asociaci%C3%B3n.compartidos%20para%20el%20abastecimiento%20del>> (14/11/2024)

riesgo, y la remuneración está vinculada significativamente con el desempeño y /o demanda o uso del activo o servicio con el fin de alinear los intereses de ambas partes¹¹ (destacado fuera de texto).

2.3. ESTRUCTURA BÁSICA DE UNA APP

La complejidad de este tipo de proyectos ha hecho que la industria privilegie un esquema de riesgos técnicamente distribuidos y la intervención de varios actores. Con posibles variaciones, la estructura es la siguiente.

La Entidad Delegante es una entidad pública que ha delegado la gestión de un servicio o la construcción de infraestructura a un Contratista que es una Sociedad de Propósito Específico (“SPE”) para el cumplimiento del Contrato APP. El único objeto de la SPE es ejecutar el Contrato APP.

La SPE puede recibir su remuneración por pago directo del Estado o mediante el cobro de tarifas a los usuarios del servicio que presta. Esta remuneración tendrá relación con los niveles de servicio determinados en el Contrato APP.

Basada en una proyección de los rendimientos del proyecto, la SPE debe completar en acciones y deuda el financiamiento necesario para el diseño y la construcción. El financiamiento tipo *Project Finance* significa que el respaldo de la obligación de pago del financiamiento que tiene la SPE con el financista se respalda en los rendimientos y activos del proyecto y no en las acciones o patrimonio de sus miembros¹².

Típicamente, la SPE podría subcontratar, por una parte, el diseño y la construcción (“D&C”), y, por otra parte, la operación y el mantenimiento (“O&M”). Este es el primer nivel de subcontratos con los que la SPE delega obligaciones y distribuye riesgo¹³: los contratos del proyecto aguas abajo¹⁴.

Dependiendo de la complejidad del proyecto, el primer nivel de subcontratistas, a su vez, podría delegar y distribuir parte de sus obligaciones y su riesgo en otro nivel

11 Banco Mundial, *La Guía de la Certificación de Asociaciones Público-Privadas (APP) de APMG*, Licencia: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO, 2016. p. 17.

12 O. HAYFORD, y D. MUELLER, *Better dispute resolution for PPPs*, <<https://www.dispute-board.org/wp-content/uploads/2022/05/Better-dispute-resolution-for-PPPs.pdf>> (14/11/2024). p.1.

13 Banco Mundial, N.11. p.55.

14 Banco Mundial, N.11. p. 94.

de subcontratistas y así sucesivamente¹⁵.

Los términos de los contratos que celebra el primer nivel de subcontratistas son generalmente *back-to-back*, es decir, que la obligación del subcontratista se corresponderá con la obligación de la SPE ante la Entidad Delegante bajo el Contrato APP¹⁶. Lo mismo podría ocurrir con los siguientes niveles de subcontratistas.

Existen varios tipos y variaciones de APPs, para efectos de este documento se explicarán dos divisiones: (i) APP por el tipo de pago y (ii) APP en función al uso anterior del emplazamiento.

2.3.1. APP POR EL TIPO DE PAGO

Existen dos tipos de APP en función del origen de los ingresos que recibe el socio privado, estas son: (i) de pago por usuario y (ii) de pago de gobierno¹⁷.

Las APP de pago por usuario son aquellas que reciben pagos directamente de los usuarios de la infraestructura o servicio mediante el cobro de tarifas.

Las APP de pago de gobierno son aquellas que reciben pagos del Estado directamente del presupuesto público.

2.3.2. APP EN FUNCIÓN AL USO ANTERIOR DEL EMPLAZAMIENTO

Existen fundamentalmente dos tipos de APP en función al uso pasado del emplazamiento, estos son: (i) proyectos *greenfield* y (ii) proyectos *brownfield*¹⁸. Los proyectos *greenfield* son aquellos que, esencialmente, inician de cero, han sido recientemente adjudicados o se encuentran en fase de construcción.

Los proyectos *brownfield* son aquellos sobre infraestructura que se encuentra operando o que ya existía antes de la estructuración del proyecto. Debajo se muestra el diagrama de la estructura básica de una APP de pago por usuario tanto en un

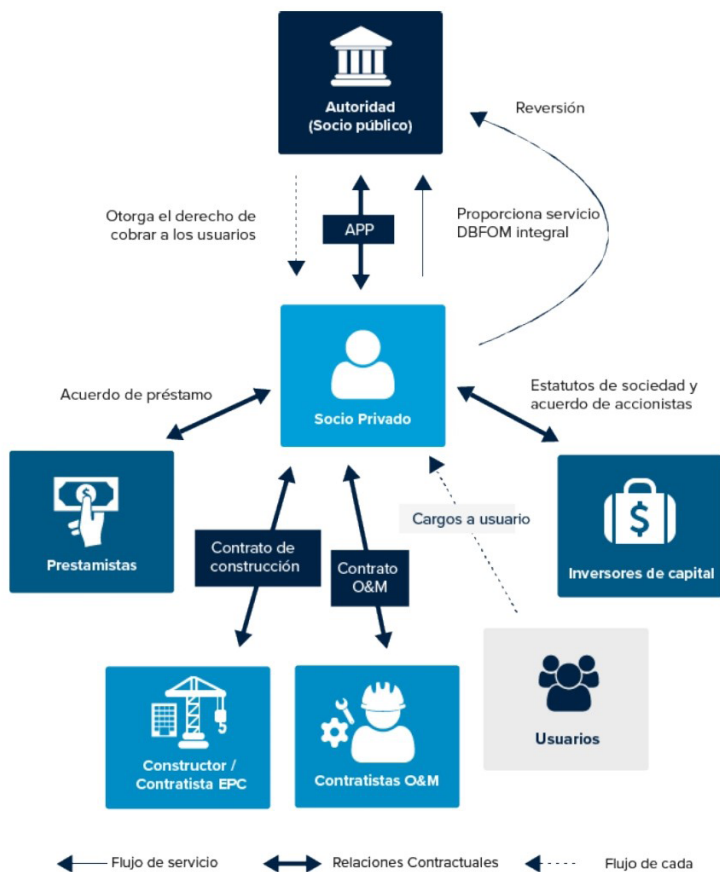
15 O. HAYFORD y D. MULLER, N.12. p. 1.

16 O. HAYFORD y D. MULLER, N.12. p. 1.

17 Banco Mundial, N.11. p. 54.

18 *Ibíd.*

proyecto *greenfield* como *brownfield*:



Nota: DBFOM= Contrato de Diseño, Construcción, Financiamiento, Operación y Mantenimiento (por sus siglas en inglés); EPC= *Engineering, Procurement and Construction* (trad. lit. Ingeniería, Compra y Construcción); O&M= Contrato de operación y mantenimiento; APP= Asociación pública privada.

Cuadro 1. Esquema Básico de una Estructura de Contrato DBFOM (Pago por Usuario)
Fuente: Banco Mundial, N.12.¹⁹

¹⁹ Banco Mundial, N.11. p. 38.

Según se ve, existen 6 actores fundamentales: (i) el socio público, (ii) el socio privado, (iii) sus inversores de capital, (iv) los prestamistas o financistas, (v) los usuarios; y, (vi) los subcontratistas. Al final del Contrato APP existe una reversión del activo público del socio privado al socio público, aunque la titularidad de este activo permanece bajo el socio público durante todo el proyecto.

El Contrato APP divide las aguas: las relaciones que surjan en el Contrato APP se denominan “aguas arriba” y las relaciones hacia abajo del Contrato APP se denominan “aguas abajo”²⁰.

3. Los *DISPUTE BOARD*

En esta sección se abordará el antecedente y definición de los *Dispute Board*, así como su expresa incorporación en la legislación ecuatoriana.

3.1. ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN

El término *Dispute Board* fue acuñado en 1974 en el Reporte para la Mejor Construcción Subterránea del Comité Nacional de Tecnología de Túneles de EE. UU y se conformó por primera vez en un contrato D&C para la segunda perforación del túnel Eisenhower en Colorado con notable éxito²¹.

Los *Dispute Board* se internacionalizaron en los ochentas con la recomendación de su uso por parte de organismos internacionales como el Banco Mundial y en los noventas se utilizaron en proyectos como el Túnel bajo el Canal de la Mancha entre Reino Unido y Francia, el nuevo Aeropuerto Internacional de Hong Kong y el proyecto hidroeléctrico Ertan en China²².

En 1995 el Banco Mundial incluyó los *Dispute Board* de tres miembros en sus documentos estándar para contrataciones superiores a US\$ 50 millones de dólares. En ese mismo año, la Federación Internacional de Ingenieros Consultores-FIDIC lo incluyó como parte de su Libro Naranja y en 1999 como parte de su Libro Rojo, Amarillo y Plata. En 2017 el arcoiris de contratos FIDIC incorporó un *Dispute Board* en su forma de Junta de Prevención y

20 Banco Mundial, N.11. p. 92.

21 Dispute Resolution Board Foundation. *Dispute Board Manual. A Guide to Best Practices and Procedures*, 1era. Ed., Spark Publications, 2019. p. 8.

22 Dispute Resolution Board Foundation, N.22. p. 9.

Resolución de Disputas²³.

En el Ecuador existen dos antecedentes relevantes del uso de *dispute boards*: la construcción de la Central Hidroeléctrica Coca-Codo Sinclair y la Construcción de la Primera Línea del Metro de Quito.

La *Dispute Resolution Board Foundation* define *Dispute Board* en los siguientes términos: “una Junta de Disputas (DB) es una junta de *profesionales imparciales* conformada al inicio del proyecto *para seguir el progreso de la construcción, fomentar la prevención de disputas y asistir en la solución de disputas* mientras dure el proyecto”²⁴ (destacado fuera de texto).

El Reglamento de la Cámara de Comercio Internacional relativo a los *Dispute Boards* (“**Reglamento CCI**”) define *Dispute Board* en los siguientes términos:

Un *Dispute Board* es un *órgano permanente que típicamente se establece con la firma o el inicio de la ejecución de un contrato a mediado o largo plazo, para ayudar a las partes a evitar o resolver cualquier desacuerdo o desavenencia que pudiera surgir durante la aplicación del contrato*. Habitualmente utilizados en los proyectos de construcción, también se emplean en otros campos como la investigación y el desarrollo, la propiedad intelectual y los acuerdos de reparto de la producción y de accionistas²⁵ (destacado fuera de texto).

Un *dispute board* es un órgano permanente o temporal (*ad-hoc*) conformado por profesionales imparciales y multidisciplinarios cuyo principal objetivo es prevenir y resolver las disputas que puedan surgir en la ejecución de un contrato de construcción de infraestructura o de otro objeto que pueda beneficiarse de su uso.

23 Ibid.

24 Ibidem

25 Reglamento relativo a los *Dispute Boards* (2015), Artículo 1 (1,2).

3.1.1. TIPOS DE DISPUTE BOARD

El Reglamento CCI define 3 tipos de *Dispute Board*, esencialmente en función a la aplicabilidad de su decisión: (i) *Dispute Review Boards* (DRB) o Juntas de Revisión de Disputas; (ii) *Dispute Adjudication Boards* (DAB) o Juntas de Adjudicación de Disputas; y, (iii) *Combined Dispute Boards* (CDB) o Juntas Combinadas de Disputas.

El artículo 4 del Reglamento CCI determina que las *Juntas de Revisión de Disputas* emiten Recomendaciones que las partes pueden o no acatar:

ARTÍCULO 4

Dispute Review Boards (DRB)

1. Los DRB pueden ayudar a las Partes a evitar Desacuerdos, a resolverlos a través de una asistencia informal y emitiendo Conclusiones sobre las Desavenencias en caso de sumisión formal. En las sumisiones formales, emiten Recomendaciones relativas a las Desavenencias.

2. *Al recibir una Recomendación, las Partes pueden acatarla voluntariamente pero no están obligadas a hacerlo. [...]*²⁶(destacado fuera de texto)

El artículo 5 del Reglamento CCI determina que las *Juntas de Adjudicación de Disputas* emiten Decisiones de cumplimiento obligatorio para las partes:

ARTÍCULO 5

Dispute Adjudication Board (DAB) [...]

2. *Una Decisión es obligatoria para las Partes desde el momento de su recepción.* Las Partes deben cumplirla sin demora aun cuando exista una manifestación de desacuerdo conforme al presente Artículo 5²⁷ (destacado fuera de texto).

El artículo 6 del Reglamento CCI determina que *las Juntas Combinadas de*

26 Reglamento relativo a los Dispute Boards (2015), Artículo 4 (1,2).

27 Reglamento relativo a los Dispute Boards (2015), Artículo 5 (2).

Disputas podrán emitir Recomendaciones o Decisiones:

ARTÍCULO 6

Combined Dispute Boards (CDB)

1. Los CDB pueden ayudar a las Partes a evitar Desacuerdos, a resolverlos a través de una asistencia informal y emitiendo Conclusiones sobre las Desavenencias en caso de sumisión formal. En las sumisiones formales, *emiten Recomendaciones relacionadas con las Desavenencias conforme al Artículo 4, pero pueden dictar Decisiones conforme al Artículo 5 según lo estipulado en los párrafos 2 y 3 del presente Artículo 6.*

2. Si una de las Partes solicita una Decisión acerca de una Desavenencia, y ninguna otra Parte se opone a ello, el CDB dictará una Decisión.

3. Si una de las Partes solicita una Decisión y la otra Parte se opone a ella, el CDB *decidirá definitivamente sobre la emisión de una Recomendación o de una Decisión.* Para llevar a cabo esta elección, el CDB deberá tomar en consideración, sin limitarse a ellos, los factores siguientes:

si, por razones de urgencia y otras consideraciones pertinentes, una Decisión puede facilitar la ejecución del Contrato o impedir un daño o perjuicio importante para cualquier de las Partes;

si una Decisión permite prevenir la interrupción del Contrato;

si una Decisión es necesaria para conservar elementos de prueba. [...] ²⁸
(destacado fuera de texto).

Los *Dispute Boards* pueden emitir decisiones a manera de recomendaciones, de obligatorio cumplimiento o mixtas, según la voluntad de las partes en el contrato.

28 Reglamento relativo a los Dispute Boards (2015), Artículo 6 (1,2,3)

3.2. LOS *DISPUTE BOARD* EN LA LEY APP

Aunque nacieron como una figura contractual, varios países han incorporado el término Junta de Disputas a nivel reglamentario y legislativo. El Ecuador incorporó el término Juntas Combinada de Disputas mediante Decreto Ejecutivo 788 (derogado)²⁹ y lo amplió en la Ley APP y el Reglamento de la Ley APP.

El artículo 53 de la Ley APP plantea para los Contratos APP un esquema de resolución de disputas escalonado que avanza de la negociación directa entre las partes, a la mediación, a la Junta Combinada de Disputas y finalmente al arbitraje, en los siguientes términos:

Artículo 53. – Cláusula compromisoria: Toda disputa que se genere o surja con relación a los Contratos APP, se resolverán de conformidad con lo pactado por las partes en el Contrato APP. *La cláusula compromisoria deberá contemplar los siguientes mecanismos preclusivos de resolución de disputas:*

- a. Negociación directa entre las partes;*
- b. Mediación ante un Centro de Mediación debidamente autorizado;*
- c. Junta Combinada de Disputas, cuando sea aplicable, y*
- d. Arbitraje*

Para el caso de conflictos de carácter técnico que surjan durante la fase [de] diseño, construcción y operación del Contrato, las partes podrán pactar que, previo a acudir a arbitraje, las controversias que no hayan sido resueltas ni por negociaciones directas ni en mediación, se someterán al dictamen

29 Decreto Ejecutivo 788, Artículo 135, RO No. 341, 28/06/2023: “Art. 135. – Cláusula Compromisoria.- Toda disputa que se genere o surja con relación al Contrato APP, se resolverá de conformidad con lo pactado por las partes en la cláusula de solución de disputas. Dicha cláusula deberá contemplar los mecanismos escalonados de resolución de disputas previstos en la Ley APP. Para el caso de conflictos de carácter técnico que surjan durante la ejecución del contrato, las partes podrán pactar que estas disputas sean conocidas por una Junta Combinada de Disputas. La composición, forma de reuniones, activación y otras disposiciones necesarias para su funcionamiento estarán reguladas en el Contrato APP. La activación de la Junta Combinada de Disputas no suspenderá la ejecución del Contrato APP. Lo resuelto por la Junta tendrá carácter vinculante”.

de una Junta Combinada de Disputas, la misma que estará conformada por uno o varios técnicos expertos en la materia de la disputa, conforma determine el Reglamento.

La composición, forma de reuniones, activación y otras disposiciones necesarias para el funcionamiento de la Junta Combinada de Disputas estarán reguladas en el Reglamento de esta Ley y demás normativas que apruebe el CIAPP. La activación de la Junta Combinada de Disputas no suspenderá la ejecución del Contrato³⁰ (subrayado fuera de texto).

La Ley APP se somete a la voluntad de las partes, y determina que en el caso de disputas técnicas durante la etapa de ejecución de los contratos D&C y O&M, que no hayan sido resueltas las etapas de negociación o mediación, podrán ser conocidas por Juntas Combinadas de Disputas, es decir, aquellos que pueden emitir Recomendaciones o Decisiones, aunque en el Reglamento determina que lo resuelto por la Junta Combinada de Disputas tendrá carácter vinculante.

El artículo 347 del Reglamento de la Ley APP reitera el sometimiento a la voluntad de las partes, el mecanismo escalonado con una mención expresa a la conformación de una Junta Combinada de Disputas para las que sean de carácter técnico:

Art. 347.- Cláusula Compromisoria. – Toda disputa que se genere con relación al Contrato APP, se resolverá de conformidad con lo pactado por las partes en la cláusula de solución de disputas.

Dicha cláusula deberá contemplar los mecanismos escalonados de resolución de disputas previstos en la Ley APP.

Para el caso de conflictos de carácter técnico que surjan durante la ejecución del contrato, las partes podrán pactar que estas disputas sean conocidas por una Junta Combinada de Disputas. La composición, forma de reuniones, activación y otras disposiciones necesarias para su funcionamiento estarán reguladas en el Contrato APP. La activación del proceso arbitral no suspenderá la ejecución del Contrato APP. Lo resuelto por la Junta

30 Ley Orgánica de Urgencia Económica, Ley Orgánica de Eficiencia Económica y Generación de Empleo, Libro II, Artículo, 53(a,b,c,d), RO No. 461, 20/12/2023.

Combinada de Disputas tendrá carácter vinculante³¹ (destacado fuera de texto).

Tanto la Ley APP como el Reglamento a la Ley APP recogen el principio de que no se suspenda la ejecución del Contrato APP si se ha suscitado una controversia.

3.3. LA ADMINISTRACIÓN DE LAS DISPUTAS EN LOS CONTRATOS APP

El diverso número de actores, el largo plazo de los Contratos APP, la importancia social de su objeto, las importantes cuantías y la dificultad propia del desarrollo de infraestructura presentan varios retos. La administración de las disputas en este tipo de contratos es fundamental para que el proyecto cumpla con su objeto.

La manera más eficiente de prevenir las disputas es con una correcta identificación, asignación y mitigación de los riesgos del proyecto desde etapas anteriores a la celebración del Contrato APP. Sin embargo, existen situaciones imprevisibles que pueden afectar la APP de manera importante. Además, el plazo prolongado, la naturaleza del objeto y la multiplicidad de actores y expectativas, generan naturalmente diferencias de criterio en la ejecución de estos contratos³².

Por ejemplo, un cambio de circunstancias durante la ejecución, el posible interés de la Entidad Delegante de ampliar el alcance del Contrato APP o de la SPE de aprovechar las opciones comerciales que se presenten, pueden generar necesidad de cambios en el Contrato APP lo que afecta el cálculo de Valor por Dinero³³ que haya podido calcularse y pone a la Entidad Delegante en una situación de desventaja ya que “[...] son procesos de diálogo en los que no existe competencia y en los que la Administración es más susceptible de aceptar soluciones desfavorables que no interrumpen la normal ejecución

31 Reglamento General de la Ley de Eficiencia Económica y Generación de Empleo, Artículo, 347, RO No. 496, 9/2/2024.

32 C. CHERN, N.9. p. 568.

33 El Valor por Dinero de un proyecto APP se confirma mediante una serie de evaluaciones de factibilidad económica o socioeconómica que confirmen si el beneficio neto esperado o si el valor estimado para la sociedad muestra una evidencia de eficiencia incremental en comparación con un procedimiento tradicional y opción de financiamiento gubernamental. Banco Mundial, N.12. p. 67, 168.

del proyecto”³⁴.

Las discrepancias de cualquier tipo requieren mecanismos de resolución de disputas que prevean que no se afecte la ejecución del Contrato APP:

Las discrepancias, ya sean durante las modificaciones o por la simple interpretación del contrato, requieren en no pocas ocasiones, de la utilización de los mecanismos de solución de controversias. Si la regulación no prevé explícitamente lo contrario, la ejecución del contrato se verá afectada, ralentizada o incluso interrumpida, generando a su vez discrepancias adicionales, pudiendo el proyecto quedar atrapado en un círculo pernicioso³⁵.

En este sentido, las disposiciones contenidas en el artículo 53 de la Ley APP y 147 del Reglamento de la Ley APP, que expresamente prohíbe la suspensión del Contrato APP en caso de que se haya iniciado un mecanismo de resolución de disputas, son concordantes con la recomendación doctrinaria.

A continuación, se presentan algunos de los retos del esquema APP en cuanto a la resolución de disputas.

3.4. POSIBLES DISPUTAS EN EL ESQUEMA APP

En un esquema APP (i) las disputas pueden surgir en más de un contrato dentro del esquema; (ii) cada contrato podría tener su propio mecanismo de resolución de disputas; (iii) la posible existencia de mecanismos de resolución de disputas paralelos genera el riesgo de resoluciones contradictorias; y, (iv) la negociación de una disputa por parte de la SPE, típicamente, necesitará el consentimiento de los financistas³⁶.

34 J. MOLINA, *Ideas y reflexiones para la implementación de proyectos de Asociación Público-Privada. La experiencia latinoamericana*, Ed. Corporación Andina de Fomento, 2020. p. 12.

35 J. MOLINA, N.34. p. 13.

36 O. HAYFORD y D. MULLER, N.12. p. 2-4.

3.4.1. LAS DISPUTAS PUEDEN SURGIR EN MÁS DE UN CONTRATO DENTRO DEL ESQUEMA APP

Es común que en un subcontrato D&C se generen disputas relacionadas con prórrogas de plazo y pagos adicionales, ya sea por trabajos o diseños no contemplados originalmente en el alcance del contrato o por imprevistos sociales o de ingeniería. Un subcontrato O&M podría presentar disputas relacionadas con el nivel de cumplimiento o resultados esperados por parte del subcontratista.

En ambos casos, las disputas pueden ser causa o consecuencia de una disputa correspondiente entre la SPE y la Entidad Delegante. Por ejemplo, el SPE puede haber negado una ampliación de plazo al subcontratista del contrato D&C debido a que la Entidad Delegante haya negado una reclamación de plazo similar en el Contrato APP. Cuando una disputa bajo el Contrato APP se corresponde con una disputa en el primer nivel de subcontratistas, es conocida como una “disputa o reclamación vinculada” o “disputa o reclamación de transferencia”³⁷.

Es posible que una disputa que surja aguas abajo no tenga una reclamación o disputa correspondiente en el Contrato APP porque surja de disposiciones contractuales o circunstancias que son únicas a ese contrato o a ese nivel de contratos. Por ejemplo, la obligación de pago de planillas que tiene el subcontratista D&C con sus subcontratistas aguas abajo y el correspondiente derecho de cobro de esos subcontratistas de segundo nivel, no suele tener vinculación o transferencia al Contrato APP³⁸. Es necesario un mapeo exhaustivo por parte de todos los actores, pero especialmente por parte de la SPE, para evitar encontrarse en una posición de riesgo retenido.

3.4.2. CADA CONTRATO TENDRÁ SU PROPIO MECANISMO DE RESOLUCIÓN DE DISPUTAS

Debido a que existen múltiples contratos en varios niveles, es común que en cada uno de esos contratos se pacte una cláusula de resolución para las disputas surgidas de ese contrato.

37 O. HAYFORD y D. MULLER, N.12. p. 2.

38 *Ibíd.*

Si existe una reclamación vinculada, por ejemplo, una de prórroga de plazo o ajuste de precio que viene subiendo las aguas, y los respectivos contratos no tienen una cláusula de consolidación de disputas vinculadas, una resolución única para las tres partes solo sería posible si todas las partes deciden, después de surgida la disputa, su consolidación³⁹. Lo que es más difícil porque la litigiosidad aumenta una vez surgida la disputa. Esto se aplica tanto para un proceso de negociación, *Dispute Board* o arbitraje.

3.4.3. LA POSIBLE EXISTENCIA DE MECANISMOS DE RESOLUCIÓN DE DISPUTAS PARALELOS GENERA EL RIESGO DE RESOLUCIONES CONTRADICTORIAS

Cualquier acuerdo entre las partes o resolución de la disputa por un tercero sobre un asunto específico podría ser contradictoria si la resolución ocurre en distintos niveles del esquema, aunque fuesen sobre el mismo asunto. Esto podría ocurrir aun cuando sea el mismo tercero quien dirima ambas controversias debido a las diferencias en la argumentación o evidencia presentada en cada procedimiento. Incluso si las resoluciones son consistentes entre sí, podrían tener diferente cuantía⁴⁰.

Si existen dos resoluciones contradictorias es de alto riesgo para el proyecto porque podría dejar a la SPE con una obligación de pago que no puede recuperar del subcontratista ni de la Entidad Delegante, lo que genera un brecha de responsabilidad que deberá ser cubierta con aportaciones de los miembros de la SPE. Si la SPE no logra conseguir estas aportaciones extraordinarias podría incumplir sus obligaciones bajo el Contrato APP, lo que afectaría también a los financistas y podría derrumbar el esquema⁴¹.

3.4.4. LA NEGOCIACIÓN DE UNA DISPUTA POR PARTE DE LA SPE, TÍPICAMENTE, NECESITARÁ EL CONSENTIMIENTO DE LOS FINANCISTAS

El contrato de financiamiento entre la SPE y los financistas típicamente incluirá una cláusula por la cual la SPE se obliga a notificar a los financistas acerca de cualquier disputa en la que esté relacionada y a no resolverla de forma

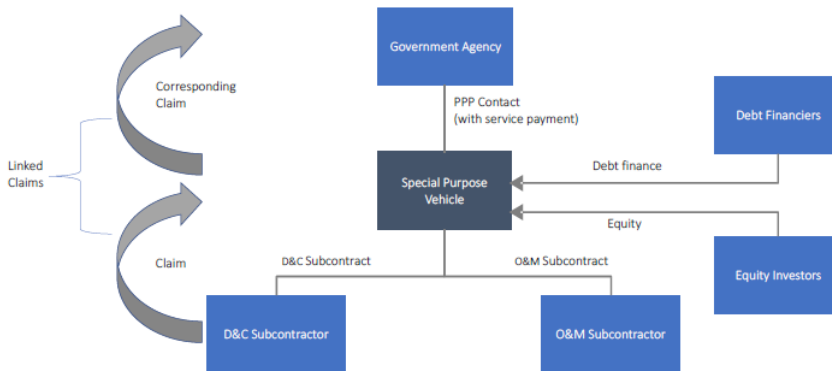
39 O. HAYFORD y D. MULLER, N.12. p. 3.

40 O. HAYFORD y D. MULLER, N.12. p. 4.

41 *Ibíd.*

negociada, salvo que exista la autorización previa de los financistas⁴².

Debajo se presenta un diagrama de las posibles reclamaciones en un esquema APP:



Cuadro 2. Diagrama de las Posibles Disputas en el Esquema APP. Fuente: O. HAYFORD y D. MULLER, N. 13, p.4⁴³.

3.5. SOLUCIÓN PARA LAS DISPUTAS EN EL ESQUEMA APP

En caso de que surjan disputas vinculadas, debería minimizarse la brecha de responsabilidad mediante la incorporación, en el primer nivel de subcontratos, de disposiciones que reconozcan la vinculación de las disputas y equivalencias de responsabilidad en el proyecto, estas se denominan (i) cláusula de reclamación vinculada; (ii) cláusula de suspensión; y, (iii) cláusula de responsabilidad equivalente⁴⁴.

3.5.1. LA CLÁUSULA DE RECLAMACIÓN VINCULADA

En el subcontrato de primer nivel, las partes podrían acordar que, en caso de que el subcontratista presente una reclamación, la SPE deberá presentar una reclamación vinculada a la Entidad Delegante en el marco del Contrato APP⁴⁵.

42 O. HAYFORD y D. MULLER, N.12. p. 4.

43 *Ibíd.*

44 *Ibíd.*

45 *Ibíd.*

3.5.2. LA CLÁUSULA DE SUSPENSIÓN

El procedimiento de resolución de disputas del subcontrato de primer nivel se suspende mientras el procedimiento de resolución de disputas del Contrato APP se desarrolla⁴⁶.

3.5.3. LA CLÁUSULA DE RESPONSABILIDAD EQUIVALENTE

El subcontratista de primer nivel acepta someterse a lo resuelto en el marco del Contrato APP y que sus derechos en virtud del subcontrato no superarán los derechos relativos de la SPE⁴⁷.

El subcontratista de primer nivel debe pagar al SPE por los costes de la reclamación contra la Entidad Delegante, siempre que se haga de acuerdo con las instrucciones del subcontratista. Si el SPE no es diligente en la presentación de su reclamación ante la Entidad Delegante, la cláusula de suspensión dejaría de aplicarse y el subcontratista podría continuar con el procedimiento de resolución de disputas del subcontrato.⁴⁸

Por ejemplo, un subcontratista podría presentar un reclamo ante la SPE para que le sea concedida una prórroga de plazo con ajuste de precio por un evento no imputable al subcontratista. La SPE deberá presentar el mismo reclamo ante la Entidad Delegante con una pretensión correspondiente, la reclamación vinculada. La resolución de la reclamación del subcontratista ante la SPE se verá suspendida hasta que se resuelva la reclamación en el marco del Contrato APP, la suspensión de la reclamación. Lo resuelto bajo el Contrato APP será trasladado hacia la reclamación del subcontratista con lo cual la responsabilidad es equivalente en ambos niveles, tanto en el subcontrato como en el Contrato APP. El inconveniente de este esquema es que la SPE queda entre la espada y la pared en medio de la reclamación de su subcontratista y la reclamación ante la Entidad Delegante, lo que podría afectar también al subcontratista en caso de que la SPE no haya efectuado una defensa diligente de los intereses de ambos o incluso de la Entidad Delegante si la SPE no efectuó una correcta fiscalización del subcontratista.

46 O. HAYFORD y D. MULLER, N.12. p. 4.

47 *Ibíd.*

48 O. HAYFORD y D. MULLER, N.12. p. 5.

3.6. LOS *DISPUTE BOARD* EN LOS DISTINTOS NIVELES DEL ESQUEMA APP

Existen dos opciones de incorporación de *Dispute Boards* en los distintos niveles del esquema APP: (i) constituirlo solo al nivel del Contrato APP y no al primer nivel de subcontratos; o, (ii) constituir Juntas de Prevención y Resolución de Disputas en ambos niveles⁴⁹. Ambas opciones podrían presentar inconvenientes.

En el primer caso porque el subcontratista de primer nivel no tendría el derecho de participar en el *Dispute Board* o someter a su conocimiento una Reclamación, sino que dependería de la discreción de la Entidad Delegante y la SPE; y, porque el *Dispute Board* solo tendría facultad de emitir una Decisión que obligue al subcontratista de primer nivel si el régimen de reclamación vinculada y responsabilidad equivalente es efectivo⁵⁰.

En el segundo caso porque la sustanciación de procesos paralelos expone a la SPE a posibles resultados distintos y contradictorios, aun cuando los miembros de ambos *Dispute Boards* sean los mismos, la consolidación de dos procesos de *Dispute Board* solo puede ocurrir con el acuerdo de las 4 partes: subcontratista, SPE, Entidad Delegante y el *Dispute Board*; y, debido a los costos para la SPE de mantener dos *Dispute Boards*⁵¹.

Otro posible inconveniente es que no se permita atender a los financistas como oyentes a las audiencias del *Dispute Board*. Esto impide acordar soluciones *in situ* debido a que la SPE podría necesitar la autorización de los financistas para cerrar acuerdos y puede afectar la apreciación del financista por no haber presenciado directamente el procedimiento.⁵²

También podría ocurrir que una disputa se presente en el interface entre el contrato D&C y el contrato O&M y que el *Dispute Board* haya sido constituido solo para uno⁵³.

49 O. HAYFORD y D. MULLER, N.12. p. 5.

50 *Ibíd.*

51 O. HAYFORD y D. MULLER, N.12. p. 6.

52 *Ibíd.*

53 *Ibíd.*

3.7. EL *DISPUTE BOARD* ÚNICO CON DISPUTAS CONSOLIDADAS

Aunque el esquema de resolución de disputas deberá definirse caso por caso según el tipo de proyecto APP, una de las recomendaciones en la implementación de *Dispute Boards* en esquemas APP podría ser que (i) se constituya un *Dispute Board* único; y, (ii) se determine un esquema de consolidación obligatoria de cualquier proceso de resolución de disputas paralelo⁵⁴. Podrían considerarse los siguientes puntos:

Primero: que se constituya un solo *Dispute Board* para asistir a la Entidad Delegante, la SPE, el subcontratista D&C y el subcontratista O&M bajo un acuerdo paraguas que incluya también a los miembros del *Dispute Board*.

Segundo: que el *Dispute Board* pueda emitir Recomendaciones y Decisiones sobre disputas relacionadas al Contrato APP, al subcontrato D&C, al subcontrato O&M y al interface de los subcontratos D&C y O&M.

Tercero: que el plazo del primer periodo del *Dispute Board* termine después de que se ha efectuado el último pago al subcontratista D&C y haya transcurrido el plazo de responsabilidad por defectos.

Cuarto: que la Entidad Delegante, la SPE y el subcontratista O&M se comprometan con los miembros del *Dispute Board* bajo un nuevo acuerdo de *Dispute Board* para el resto del Contrato APP.

Quinto: el acuerdo paraguas podría incluir el proceso de resolución de disputas que aplicará a cada contrato; la consolidación de cualquier proceso de resolución de disputas paralelo; y, la determinación de que se constituirá un solo *Dispute Board*.

Según el caso, podría valorarse la posibilidad de incluir bajo la cláusula paraguas de *Dispute Board* a algún subcontratista de segundo nivel; disputas entre la SPE y los financistas; disputas entre la SPE y sus miembros con participación; o, disputas entre los miembros de los subcontratistas de primer nivel⁵⁵.

54 O. HAYFORD y D. MULLER, N.12. P. 7,8.

55 *Ibíd.*

Lo anterior permite (i) evitar el uso de las cláusulas de reclamación vinculada y de responsabilidad equivalente; (ii) al subcontratista de primer nivel participar directamente en el proceso en lugar de depender de la SPE; (iii) a la SPE representar sus propios intereses en el proceso en lugar de los del subcontratista de primer nivel; y, (iv) mayor posibilidad de una resolución amigable de las disputas ya que todas las partes involucradas participarían directamente del procedimiento⁵⁶.

Por otro lado, en la aplicación de este mecanismo deberá considerarse el tipo de proyecto APP, por ejemplo, las reclamaciones de un proyecto *greenfield* pueden ser distintas a las de un proyecto *brownfield*. Así mismo, no todos los proyectos APP necesitarán un *Dispute Board* permanente, para lo cual, podría determinarse la conformación de un *Dispute Board ad-hoc* que conozca específicamente una disputa determinada, lo que optimizaría el costo necesario para resolver la disputa sin cargarlo a toda la ejecución del proyecto y seleccionando profesionales con experiencia específica para cada disputa. Por ejemplo, podría determinarse un *Dispute Board* permanente para la etapa de D&C y un *Dispute Board ad-hoc* para la etapa de O&M.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIÓN

Los Contratos APP pueden incentivar la Participación Privada en Infraestructura para acortar la brecha de infraestructura, aliviar la carga fiscal y lograr que los usuarios tengan acceso a infraestructura y servicios públicos de calidad a precios competitivos.

Una sólida etapa de estructuración, con una identificación, asignación y mitigación de riesgos técnicamente ejecutada es determinante para el éxito de un proyecto APP.

La legislación ecuatoriana ha incorporado los *Dispute Boards* como parte de un proceso de resolución de disputas escalonado en los Contratos APP, lo que deberá hacerse de acuerdo con las mejores prácticas internacionales, debido a la poca experiencia local. Esto fortalecerá los proyectos y generará confianza en todos los actores intervinientes, lo que podría mejorar la bancabilidad de los proyectos.

56 O. HAYFORD y D. MULLER, N.12. p. 7,8.

Para que un *Dispute Board* aporte eficientemente en el objetivo común de llevar a cabo el objeto del proyecto APP, aunque deberá analizarse caso por caso, podría ser recomendable que sea un único *Dispute Board* el que conozca las Reclamaciones que surjan del Contrato APP y del primer nivel de sub-contratos; constituido bajo un acuerdo paraguas que incluya un esquema de consolidación de disputas.

También deberá valorarse la conveniencia de conformar un *Dispute Board* permanente o uno *ad-hoc* según el tipo de proyecto APP, la fase de ejecución en la que se encuentra y si es un proyecto *greenfield* o *brownfield*, con profesionales expertos en el tema específico de cada disputa.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Banco Interamericano de Desarrollo y Economist Impact, *Infrascopio 2023/2024. Evaluating the environment for public-private partnerships in Latin America and the Caribbean*, <<https://impact.economist.com/new-globalisation/infrascopie-2024/en/>> (14/11/2024).
- Banco Mundial, La Guía de la Certificación de Asociaciones Público-Privadas (APP) de APMG, Licencia: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO, 2016.
- C. CHERN, Chern on Dispute Boards. Practical and Procedure, Third Edition, Informa law from Routledge, 2015.
- Cumbre de Inversiones Ecuador 2024, Lista y Categoría de los 130 Proyectos Provinciales y Municipales Priorizados, <<https://www.cumbreinversionesec.com/es/cumbredeinversionesecuador2024/Proyectos/>> (14/11/2024)
- Decreto Ejecutivo 788, Artículo 135, RO No. 341, 28/06/2023.
- Dispute Resolution Board Foundation. Dispute Board Manual. A Guide to Best Practices and Procedures, 1era. Ed., Spark Publications, 2019.
- J. MOLINA, Ideas y reflexiones para la implementación de proyectos de Asociación Público-Privada. La experiencia latinoamericana, Ed. Corporación Andina de Fomento, 2020.
- Ley Orgánica de Urgencia Económica, Ley Orgánica de Eficiencia Económica y Generación de Empleo, Libro II, RO No. 461, 20/12/2023.
- O. HAYFORD, y D. MUELLER, Better dispute resolution for PPPs, <<https://www.disputeboard.org/wp-content/uploads/2022/05/Better-dispute-resolution-for-PPPs.pdf>> (14/11/2024).
- Pro-Inversión, *Portafolio de Proyectos 2024-2026*, <<https://www.investinperu.pe/es>>, (14/11/2024).
- Reglamento General de la Ley de Eficiencia Económica y Generación de Empleo, Libro III, RO No. 496, 9/2/2024.
- Reglamento relativo a los Dispute Boards de la Cámara de Comercio Internacional (2015).
- Secretaría de Inversiones Publico Privadas, *Portafolio de Proyectos en el Registro Nacional APP*, <<https://www.appecuador.gob.ec/portafolio-de-proyectos-publicos-con-participacion-privada/>>, (14/11/2024).

World Bank Group, ¿Qué son las asociaciones público-privadas?, <<https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/es/que-son-las-asociaciones-publicoprivadas#:~:text=En%20l%C3%ADneas%20generales%2C%20una%20asociaci%C3%B3n,compartidos%20para%20el%20abastecimiento%20de>> (14/11/2024)

World Bank Group, *Private Participation in Infrastructure (PPI). 2023 Annual Report*, <<https://ppi.worldbank.org/content/dam/PPI/documents/PPI-2023-Annual-Report-Final.pdf>> (14/11/2024).