



Título de la tesis

“Modelo de aplicación de buenas prácticas internacionales,
en los proyectos de inversión desarrollados bajo el esquema
de Alianza Público-Privado en Honduras”.

TESIS DOCTORAL

que para obtener el Grado de Ph.D.

DOCTOR EN (DIRECCIÓN DE PROYECTOS)

PRESENTA

TANIA MARGOTH VALLADARES VALLADARES

ASESOR

Juan Alfredo Lino Gamiño

México, (2025)

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Valladares, Tania (2025). *Modelo de aplicación de buenas prácticas internacionales, en los proyectos de inversión desarrollados bajo el esquema de Alianza Público-Privado en Honduras*. [Tesis de Doctorado. Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX]



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

Resumen

Esta investigación doctoral evalúa el nivel de aplicación de buenas prácticas internacionales en los proyectos de inversión desarrollados bajo el modelo de Alianza Público-Privada (APP) en Honduras. Dada la limitada capacidad institucional del país para estructurar y supervisar proyectos APP, el estudio tiene como objetivo identificar las principales deficiencias y proponer un modelo estratégico que mejore la gobernanza, la eficiencia y la transparencia. Se utilizó un enfoque metodológico mixto, que combinó análisis documental, entrevistas a expertos y evaluación cuantitativa de proyectos ejecutados entre 2011 y 2024. La investigación incorporó variables como la asignación de riesgos, la gestión contractual, la capacidad institucional y los estándares de transparencia. Los resultados evidencian un nivel de cumplimiento bajo a moderado respecto a las prácticas internacionales, especialmente en las fases de transferencia de riesgos y participación ciudadana. Con base en este diagnóstico, se propone un modelo replicable para fortalecer la gestión de proyectos APP en Honduras, con énfasis en el fortalecimiento institucional, contratos basados en desempeño y mecanismos de supervisión independientes. Las conclusiones sugieren que la adopción de buenas prácticas internacionales puede mejorar significativamente la eficiencia y sostenibilidad de las inversiones públicas. Este estudio aporta hallazgos teóricos, metodológicos y prácticos relevantes para los responsables de políticas públicas y las instituciones que buscan optimizar los mecanismos de inversión público-privada en economías emergentes.

***Palabras clave:** alianza público-privada, buenas prácticas, gestión de proyectos, asignación de riesgos, gobernanza*

ABSTRACT

This doctoral research evaluates the level of application of international best practices in investment projects developed under the Public-Private Partnership (PPP) model in Honduras. Given the country's weak institutional performance in structuring and supervising PPPs, this study aims to identify key deficiencies and propose a strategic model to improve governance, efficiency, and transparency. A mixed-methods approach was used, combining documentary analysis, expert interviews, and quantitative assessments of existing projects between 2011 and 2024. The research incorporated variables such as risk allocation, contract management, institutional capacity, and transparency standards. Results indicate a low to moderate level of compliance with international practices, particularly in the phases of risk transfer and citizen participation. Based on this diagnosis, a replicable model is proposed to strengthen PPP project management in Honduras, emphasizing institutional strengthening, performance-based contracts, and independent oversight mechanisms. The conclusions suggest that applying international best practices could significantly enhance the efficiency and sustainability of public investments. This study contributes theoretical, methodological, and practical insights for policymakers and institutions seeking to optimize public-private investment mechanisms in emerging economies.

***Keywords:** public-private partnership, best practices, project management, risk allocation, governance*

Agradecimientos

Agradezco primeramente a Dios, fuente de toda sabiduría, fortaleza y esperanza. Su guía constante ha sido el faro que ha iluminado mi camino incluso en los momentos de mayor incertidumbre. A Él le ofrezco con humildad el fruto de este esfuerzo.

A mi esposo, por ser mi compañero de vida, mi aliento constante y mi refugio en los días difíciles. Su comprensión, amor incondicional y palabras de aliento han sido fundamentales para sostenerme en los momentos de mayor exigencia. Gracias por caminar a mi lado con paciencia y orgullo, y por creer en mí aun cuando yo misma dudaba. Este logro también es tuyo.

A mi familia, que, con su cariño, oraciones y buenos deseos, me han sostenido emocionalmente en cada etapa de este proceso. Su apoyo silencioso pero firme ha sido un motor que me impulsó a continuar cuando las fuerzas flaqueaban. Gracias por celebrar conmigo cada pequeño avance y por recordarme, el valor de la perseverancia.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi asesor de tesis, Juan Alfredo Lino, por su guía constante, paciencia y valiosos aportes que orientaron esta investigación desde sus primeras ideas hasta su culminación. Agradezco también a los docentes del programa doctoral, cuya formación rigurosa, compromiso académico y estímulo intelectual me permitieron crecer como investigadora y consolidar una visión crítica y propositiva. Gracias a cada uno por compartir sus conocimientos con generosidad y por motivarme a alcanzar la excelencia.

Finalmente, agradezco a la vida por brindarme esta invaluable oportunidad de crecer, aprender y superarme. Esta etapa no ha sido solo un compromiso académico, sino también una experiencia transformadora. A través de ella he descubierto nuevas capacidades, reafirmado mis convicciones y fortalecido mi vocación de servicio. Estoy profundamente agradecida por este camino recorrido, que representa no solo un logro personal, sino también una nueva oportunidad para aportar al desarrollo de mi país.

Dedicatorias

Dedico este trabajo, con profunda gratitud y humildad, a Dios, autor de mis días y guía de cada paso en este camino. A Él le entrego el fruto de este esfuerzo, con el corazón lleno de fe y agradecimiento. En los momentos de cansancio, hallé descanso en Su palabra; en las dudas, claridad en Su voluntad. Todo lo que he alcanzado es reflejo de Su gracia, y le doy gracias por haber sembrado en mí el deseo de aprender, servir y crecer.

Dedico también este logro a mis hermanos, con todo mi amor y esperanza. Cada página escrita, cada noche de desvelo y cada reto superado llevan implícito un mensaje para ustedes: que todo es posible cuando se trabaja con constancia, cuando se sueña en grande y se camina con propósito. Deseo de corazón que este esfuerzo sea un ejemplo y una inspiración para sus propias metas, y que, al igual que yo, descubran el poder transformador del conocimiento y la fe.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO 1. PROYECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación, México	1
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.3. Formulación del problema	6
1.4. Justificación	7
1.5. Objetivos	8
1.5.1. Objetivo General	8
1.5.2. Objetivos específicos.....	8
1.6. Hipótesis	8
1.7. Alcances y delimitaciones.....	9
CAPÍTULO 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	10
2.1. Estado del arte.....	10
2.1.1. Estudios sobre la aplicación de buenas prácticas internacionales en proyectos APP.....	10
2.1.2. Experiencias en América Latina en gestión de APP	13
2.1.3. Limitaciones detectadas en la implementación de APP en contextos similares	17
2.1.4. Vacíos de conocimiento existentes en el caso de Honduras	19

2.2. Marco teórico.....	21
2.2.1 Teoría de la Nueva Gestión Pública.....	21
2.2.2 Teoría de la Agencia en la gestión de APP.....	24
2.2.3 Modelos de gobernanza y gestión de proyectos APP.....	26
2.2.4 Buenas prácticas internacionales en proyectos APP: definiciones y enfoques.....	30
2.2.5 Factores críticos de éxito en la implementación de APP.....	31
2.3. Marco Conceptual.....	33
2.3.1 Definición de Alianza Público-Privada (APP).....	33
2.3.2 Concepto de buenas prácticas internacionales.....	34
2.3.3 Gestión estratégica en APP.....	35
2.3.4 Eficiencia, transparencia y sostenibilidad en proyectos APP.....	36
2.3.5 Variables e indicadores clave de medición.....	37
2.3.6. Mapa conceptual del modelo propuesto.....	39
2.4. Marco Histórico y Actual.....	40
2.4.1 Evolución de las APP a nivel mundial.....	40
2.4.2 Desarrollo de las APP en América Latina.....	41
2.4.3 Historia de las APP en Honduras.....	42
2.5. Marco Legal y Normativo.....	45
2.5.1 Legislación nacional sobre APP en Honduras.....	45
2.5.2 Reglamentos y disposiciones complementarias aplicables.....	47

2.5.3 Normativas internacionales de referencia para APP	48
CAPÍTULO 3. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS Y RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN	50
3.1. Operacionalización de variables y elaboración de matriz de consistencia científica metodológica.....	51
3.2. Diseño metodológico	53
3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis	53
3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos	54
3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos	55
3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección	55
3.2.5. Aplicación de los instrumentos	56
3.2.6. Procesamiento de la información	56
3.3. Análisis de los resultados en los datos obtenidos	57
3.3.1. Resultados de la Validación del Instrumento	57
3.3.2 Análisis estadístico	57
3.4. Redacción de resultados y discusión.....	58
3.4.1 Limitaciones del estudio	95
3.4.2. Discusión.....	96
CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN	127
4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación.....	127
4.2. Estructura de la propuesta de transformación	128

4.3. Evaluación de la propuesta de transformación.....	130
CONCLUSIONES.....	133
RECOMENDACIONES.....	135
BIBLIOGRAFÍA.....	136
ANEXOS.....	155
Anexo 1. Consentimiento Informado.....	155
Anexo 2. Instrumento de Recolección de Datos – Encuesta.....	157
Anexo 3. Instrumento de Recolección de Datos – Entrevista.....	161
Anexo 4. Cálculo de la Muestra.....	163

Índice de Figuras

Figura 1: La transparencia en los procesos APP ha sido implementada de forma adecuada	58
Figura 2: La transparencia en los procesos APP es efectiva para mejorar la gestión.....	59
Figura 3: La distribución de riesgos en los contratos APP ha sido aplicada correctamente.....	60
Figura 4: La distribución de riesgos contribuye efectivamente a la equidad entre las partes.....	61
Figura 5: Se han implementado mecanismos de participación ciudadana en los proyectos APP.	62
Figura 6: La participación ciudadana ha sido efectiva para legitimar los proyectos APP.....	63
Figura 7: El análisis de valor por dinero se aplica sistemáticamente en los proyectos APP	64
Figura 8: El análisis de valor por dinero mejora la calidad de las decisiones en APP	65
Figura 9: Existen mecanismos de supervisión y control externo en los proyectos APP	66
Figura 10: La supervisión externa ha sido efectiva para garantizar el cumplimiento contractual.	67
Figura 11: Los proyectos APP cumplen con la normativa nacional e internacional vigente	68
Figura 12: Los contratos APP están legalmente bien estructurados y son adecuados.....	69
Figura 13: Los proyectos APP se ejecutan respetando cronogramas y presupuestos establecidos.	70
Figura 14. La ejecución operativa de los proyectos APP es eficiente	71
Figura 15: Los riesgos fiscales derivados de APP están adecuadamente controlados.....	72
Figura 16: El modelo APP es sostenible fiscalmente a largo plazo.	73
Figura 17: Existe un adecuado seguimiento técnico y contractual durante el proyecto.	74
Figura 18: La gestión de contratos APP se realiza con altos estándares de calidad.	75

Figura 19: Se publica información relevante sobre la ejecución y resultados de APP.....	76
Figura 20: La rendición de cuentas es clara y accesible a la ciudadanía	77
Figura 21: El personal a cargo de APP posee formación técnica suficiente.....	78
Figura 22: Las instituciones públicas cuentan con las capacidades técnicas necesarias	79
Figura 23: Existen recursos financieros adecuados para formular y monitorear APP.....	80
Figura 24: El presupuesto asignado es suficiente para garantizar calidad técnica	81
Figura 25: El personal involucrado recibe formación continua en gestión de APP	82
Figura 26: El equipo responsable está profesionalmente capacitado para gestionar APP.....	83
Figura 27: El personal clave en APP se mantiene estable durante los procesos.....	84
Figura 28: Existe continuidad administrativa en la gestión de los proyectos APP.....	85
Figura 29: Las instituciones muestran apoyo claro para aplicar buenas prácticas en APP	86
Figura 30: Existe un compromiso político real para mejorar el modelo APP	87

Índice de tablas

Tabla 1: Comparativo de Indicadores de Gestión de Proyectos APP en América Latina (2023)..	16
Tabla 2: Valor estimado de impacto fiscal de portafolio de proyectos APP (% del PIB).....	17
Tabla 3: Resumen de Vacíos de Conocimiento en APP en Honduras.....	20
Tabla 4: Mecanismos de mitigación de riesgos en la gestión de APP en el contexto hondureño	26
Tabla 5: Comparativo de Modelos de Gobernanza de Proyectos APP en América Latina.....	29
Tabla 6: Ejemplificación de factores críticos de éxito en la implementación de proyectos APP...	33
Tabla 7: Variables e indicadores clave de medición.....	37
Tabla 8: Resultados Alfa de Cronbach	57
Tabla 9: Desde su experiencia, ¿cómo describiría el nivel de transparencia en los procesos de contratación y ejecución de los proyectos APP en Honduras?	88
Tabla 10: ¿Considera que la distribución de riesgos entre el Estado y el socio privado ha sido adecuada en los proyectos APP? ¿Qué aspectos fortalecería?	88
Tabla 11: ¿Que tan efectiva cree que ha sido la participación ciudadana en las decisiones relacionadas con los proyectos APP?	89
Tabla 12. ¿Se realizan análisis de valor por dinero (Value for Money) de forma sistemática antes de adjudicar o ejecutar proyectos APP? ¿Qué importancia les atribuye?	90
Tabla 13: En términos de supervisión y control externo, ¿existen mecanismos independientes que garanticen el cumplimiento de los contratos APP? ¿Cómo evalúa su funcionamiento?	90
Tabla 14: Desde su perspectiva, ¿en qué medida los proyectos APP en Honduras cumplen con las normativas legales y estándares internacionales?	91
Tabla 15: ¿Qué tan eficiente considera que ha sido la ejecución de los proyectos APP respecto a los plazos y presupuestos planificados?	92

Tabla 16: ¿Qué factores internos (como capacidades técnicas, recursos financieros o estabilidad administrativa) considera que afectan la adecuada implementación de buenas prácticas en los proyectos APP?.....93

Tabla 17: ¿Cree que existe suficiente voluntad política para fortalecer la gestión de los proyectos APP en el país? ¿Por qué?93

Tabla 18: ¿Qué recomendaciones haría para mejorar la aplicación de buenas prácticas internacionales en futuros proyectos APP en Honduras? Para mejorar la aplicación de buenas prácticas internacionales en futuros proyectos APP en Honduras, sería clave avanzar en 94

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, las Alianzas Público-Privadas (APP) se han consolidado como un mecanismo estratégico para impulsar proyectos de infraestructura y servicios públicos, especialmente en países en desarrollo. Su efectividad, sin embargo, depende de la adecuada aplicación de buenas prácticas internacionales que garanticen transparencia, sostenibilidad y generación de valor público. En el caso de Honduras, persisten desafíos importantes en la estructuración y ejecución de APP, lo que limita su impacto positivo en el desarrollo nacional.

La presente investigación, adscrita a la línea de “Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo” de la Universidad de Innovación e Investigación de México, busca analizar el nivel de aplicación de dichas buenas prácticas en los proyectos APP hondureños. A partir de este análisis, se propone un modelo adaptado a la realidad del país que contribuya a mejorar su desempeño y legitimidad.

Diversos antecedentes internacionales han demostrado que el cumplimiento de estándares globales en planificación, adjudicación y supervisión fortalece los resultados de los proyectos APP. En contraste, Honduras presenta limitaciones en la capacidad institucional, la asignación de riesgos y la supervisión técnica, aspectos que esta tesis aborda de forma empírica.

El documento se organiza en cuatro capítulos. El Capítulo I presenta el planteamiento del problema, los objetivos e hipótesis. El Capítulo II desarrolla el marco teórico y contextual. En el Capítulo III se expone la metodología, el análisis de datos y los resultados. Finalmente, el Capítulo IV contiene la propuesta de modelo, seguida de las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 1. PROYECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolla en el ámbito de la gestión de proyectos bajo el esquema de Alianza Público-Privada (APP) en Honduras, enfocándose en la medición del grado de aplicación de buenas prácticas internacionales. A partir de una revisión de antecedentes, se plantea la necesidad de fortalecer los procesos de estructuración y ejecución de las APPs mediante estándares reconocidos globalmente, proponiendo un modelo que contribuya a mejorar su desempeño y generar mayor valor público.

El problema central identificado es la persistencia de deficiencias en la gestión de las APPs hondureñas, especialmente en la transferencia de riesgos y mecanismos de supervisión. Esta situación impulsa una investigación de carácter empírico, orientada a medir la relación entre la aplicación de buenas prácticas y el éxito de los proyectos, aportando lineamientos estratégicos para fortalecer la eficiencia y sostenibilidad de las inversiones público-privadas en el país.

1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación, México

La investigación que se desarrolla se enmarca en la línea de "Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo" promovida por el programa de Doctorado de la Universidad de Innovación e Investigación, México. Esta línea de investigación impulsa la generación de conocimiento orientado a la mejora de los modelos de gestión pública y privada, mediante el uso de herramientas estratégicas que fomenten la eficiencia, la sostenibilidad y la adopción de buenas prácticas internacionales. En este contexto, el tema seleccionado responde a la necesidad de fortalecer la gestión de proyectos de inversión, particularmente aquellos desarrollados bajo esquemas de Alianza Público-Privada (APP).

La vinculación de esta investigación con la línea propuesta radica en su contribución al análisis y propuesta de soluciones para los problemas de gestión que afectan el éxito de los proyectos APP en Honduras. En la actualidad, el país enfrenta desafíos estructurales relacionados con la falta de mecanismos efectivos de supervisión, transferencia de riesgos y aplicación de estándares internacionales. Esta situación demanda estudios que permitan identificar, medir y

corregir dichas deficiencias, de manera que se logre optimizar la inversión público-privada y se garantice una mayor generación de valor social y económico.

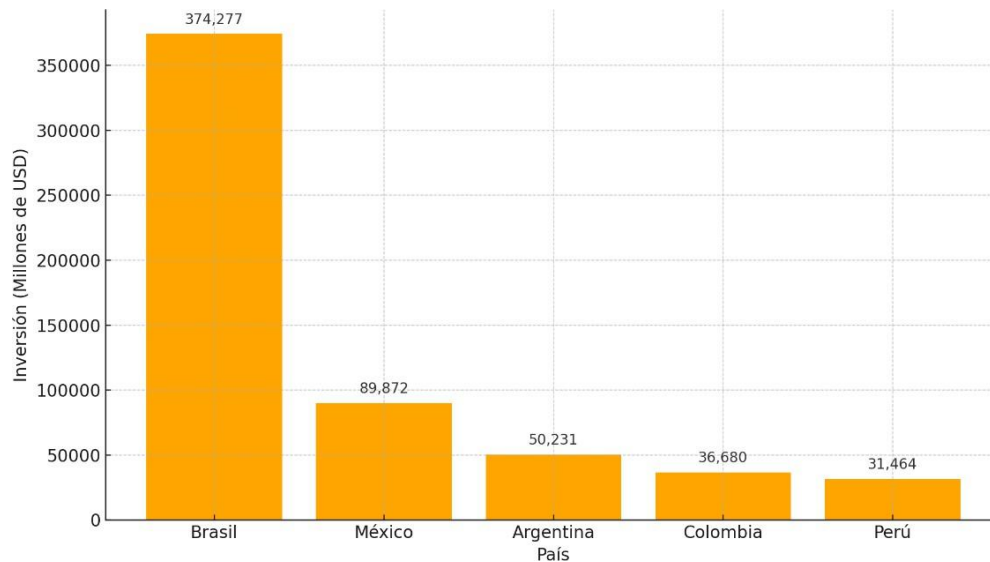
Asimismo, la investigación responde a las exigencias de transformación que plantean los nuevos contextos de desarrollo, donde se requieren políticas públicas más sólidas, transparentes y orientadas a resultados. En ese sentido, la adopción de buenas prácticas internacionales en las APP no solo representa una mejora operativa, sino también un instrumento clave para fortalecer la gobernanza, la competitividad y la confianza en los procesos de inversión estratégica. Este enfoque contribuye directamente a los fines de la línea de investigación, al generar propuestas aplicables que impacten positivamente el contexto local.

Finalmente, el proyecto de tesis busca articular un modelo de aplicación de buenas prácticas que pueda ser replicado y adaptado a diferentes sectores de inversión en Honduras. A través de un diseño de investigación basado en la medición empírica, se pretende ofrecer recomendaciones sustentadas en evidencia que apoyen la formulación de políticas y el diseño de mecanismos de gestión más eficientes. De esta manera, se asegura una correspondencia plena con los objetivos de la Universidad de Innovación e Investigación, que promueve soluciones académicas pertinentes a los problemas reales del desarrollo económico y social de la región.

1.2. Planteamiento del problema

De acuerdo con el boletín realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2020) la creciente necesidad de fortalecer las infraestructuras públicas en los países en desarrollo ha impulsado la adopción de esquemas de Alianza Público-Privada (APP) como una estrategia para movilizar inversión privada en proyectos de interés público. A nivel mundial, siendo así que las APP se han consolidado como un mecanismo de financiamiento y gestión eficiente, promovido por organismos multilaterales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que recomiendan la adopción de buenas prácticas internacionales para maximizar su efectividad.

Figura 1: Inversión Acumulada En APPs (1990-2020)



Nota: La gráfica muestra la inversión acumulada en proyectos de Alianza Público-Privada (APP) entre 1990 y 2020 en los cinco países de América Latina con mayor volumen de inversión. Brasil lidera ampliamente con más de 374,000 millones de dólares, seguido por México, Argentina, Colombia y Perú. Estos datos reflejan las diferencias en la adopción y consolidación de esquemas APP en la región, destacando la necesidad de fortalecer los marcos institucionales en otros países para cerrar la brecha de inversión.

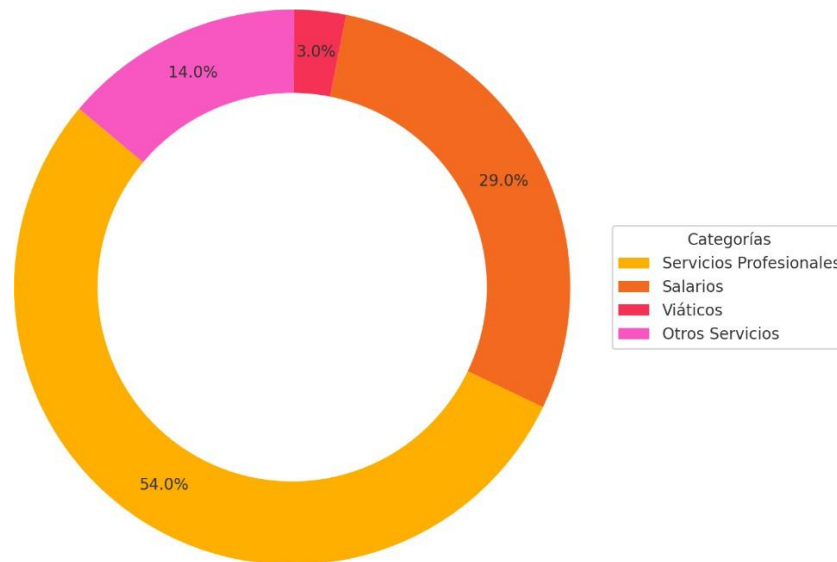
Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020)

En América Latina, la experiencia en APP ha sido variada: mientras países como Chile, Colombia y Perú han logrado consolidar marcos normativos y modelos de gestión sólidos, otros países han enfrentado serios desafíos en la implementación y sostenibilidad de sus proyectos. De acuerdo con el informe "Infrascope 2020" de The Economist Intelligence Unit, Honduras ocupa una de las posiciones más bajas de la región en preparación institucional para APP, reflejando debilidades estructurales que afectan la ejecución y el cumplimiento de los objetivos de estos proyectos (BID, 2022).

En el caso de Honduras, las APP surgieron formalmente tras la promulgación de la Ley de Promoción de Alianzas Público-Privadas en 2010, buscando impulsar proyectos estratégicos en infraestructura, energía, y servicios públicos. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos iniciales, los resultados han estado lejos de las expectativas, evidenciando problemas de gobernanza, inadecuada transferencia de riesgos, falta de transparencia en los procesos de adjudicación y ausencia de un marco robusto de aplicación de buenas prácticas internacionales (BID, 2022).

Seguidamente, Herrera (2024) menciona que bajo este contexto un hecho crítico que marca la situación actual es la liquidación de la Comisión para la Promoción de Alianzas Público-Privadas (Coalianza) en 2020, debido a cuestionamientos sobre su gestión, falta de resultados y percepciones de corrupción. Esta disolución evidencia una grave carencia en la capacidad institucional para diseñar, promover y supervisar proyectos de APP conforme a estándares internacionales, afectando la credibilidad y el futuro de este mecanismo de desarrollo en el país.

Figura 2: Distribución De Gastos Operacionales De Coalianza (2011-2019)

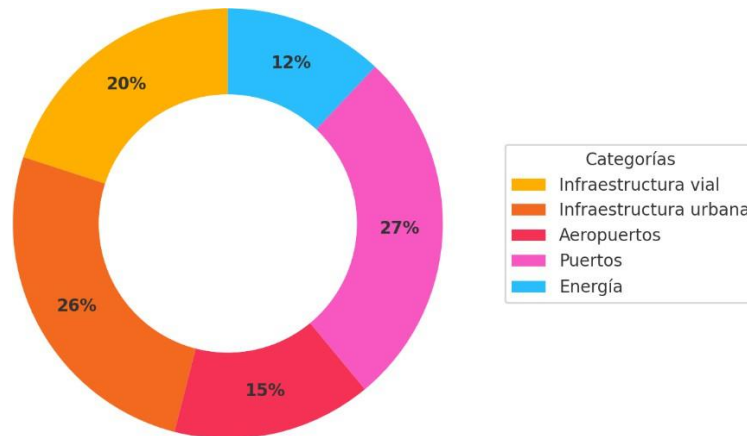


Nota: La figura muestra la distribución porcentual de los gastos operacionales registrados por Coalianza entre 2011 y 2019. Se observa que el 54 % de los egresos correspondió a servicios profesionales, seguido de salarios con un 29 %, otros servicios con un 14 % y viáticos con un 3 %. Estos datos reflejan una alta dependencia de la contratación de servicios externos en la gestión de la institución.

Fuente: López y Ayala (2019)

La problemática identificada gira en torno a la falta de aplicación sistemática de un modelo de buenas prácticas internacionales en la estructuración, ejecución y supervisión de proyectos APP en Honduras. Esta deficiencia no solo incrementa los riesgos financieros, operativos y legales de los proyectos, sino que también afecta la percepción de los inversionistas y reduce el valor social generado para la población beneficiaria.

Figura 3: Distribución porcentual de la inversión ejecutada en proyectos APP



Nota: La infraestructura portuaria y urbana concentran las mayores porciones de inversión ejecutada (27% y 26% respectivamente), seguidas de los proyectos viales (20%), aeroportuarios (15%) y de energía (12%).

Fuente: López y Ayala (2019)

El contexto actual exige una intervención científica que permita medir empíricamente el nivel de cumplimiento de buenas prácticas en los proyectos de APP ejecutados en Honduras. Es necesario identificar de manera precisa en qué dimensiones contractual, financiera, operativa o de supervisión existen mayores brechas respecto a los estándares internacionales, a fin de diseñar un modelo de gestión que corrija dichas deficiencias.

Responder a este desafío requiere superar la visión meramente descriptiva de las fallas del pasado y transitar hacia un análisis basado en evidencia empírica. Medir el grado de implementación de buenas prácticas permitirá correlacionar su adopción con el desempeño de los proyectos en términos de eficiencia, cumplimiento de objetivos, y sostenibilidad a largo plazo, ofreciendo herramientas concretas de mejora.

La delimitación espacial de esta problemática se sitúa en Honduras, un país donde, según el reporte 2023 del Banco Mundial, la inversión en infraestructura representa apenas el 2.8 % del PIB, cifra insuficiente para cerrar las brechas críticas en transporte, energía y servicios básicos. Temporalmente, la investigación abarcará el análisis de proyectos APP estructurados y ejecutados entre 2011 y 2024, un período clave en el que se concentra la mayoría de las iniciativas relevantes (Banco Mundial, 2023).

En este escenario, el problema de investigación que se formula es: ¿En qué medida los proyectos de inversión desarrollados bajo el esquema de Alianza Público-Privada en Honduras aplican buenas prácticas internacionales, ¿y cómo influye este nivel de aplicación en su desempeño operativo y financiero? La respuesta a esta interrogante será el punto de partida para construir un modelo de aplicación de buenas prácticas adaptado a la realidad hondureña.

De esta forma, el planteamiento del problema orienta la investigación hacia una medición rigurosa de la situación actual, permitiendo no solo comprender las causas de los fracasos institucionales en las APP hondureñas, sino también proponer soluciones concretas. Esta aproximación contribuirá al fortalecimiento de la capacidad del Estado para gestionar alianzas público-privadas que sean sostenibles, eficientes y generadoras de verdadero valor público para el desarrollo del país.

1.3. Formulación del problema

En Honduras, los proyectos de inversión desarrollados bajo el esquema de Alianza Público-Privada (APP) han sido impulsados como mecanismo estratégico para promover el desarrollo económico y social. Sin embargo, persisten limitaciones en la implementación de estándares de gestión reconocidos internacionalmente, afectando la calidad, eficiencia y sostenibilidad de los proyectos. Ante esta situación, resulta necesario medir el nivel de aplicación de buenas prácticas internacionales en los proyectos ejecutados en el país, con el fin de identificar áreas de mejora concretas. Es por ello que surge la siguiente interrogante de investigación:

¿Cómo contribuir a la aplicación de buenas prácticas internacionales en los proyectos de inversión desarrollados bajo el esquema de Alianza Público-Privada en Honduras durante el período 2011-2024?

La formulación de esta pregunta permite orientar la investigación hacia la medición del estado actual de aplicación de dichas prácticas dentro del contexto nacional, detectando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la gestión de los proyectos APP. De esta manera, se plantean las siguientes preguntas específicas:

1.4. Justificación

Desde el punto de vista teórico, esta investigación contribuirá al enriquecimiento del conocimiento sobre la aplicación efectiva de buenas prácticas internacionales en proyectos de inversión desarrollados bajo esquemas de Alianza Público-Privada (APP). Permitirá ampliar el marco conceptual existente en Honduras, proporcionando evidencia empírica que podrá ser utilizada en futuros estudios sobre gestión estratégica de proyectos de infraestructura pública en economías en desarrollo.

En el aspecto práctico, el estudio busca ofrecer herramientas concretas para medir y mejorar la estructuración y ejecución de los proyectos APP en el país. A través de la identificación de las buenas prácticas implementadas y las áreas de mejora, se podrán optimizar los procesos de gestión, reducir los riesgos asociados y elevar la eficiencia de las inversiones, impactando de manera inmediata en la calidad de los proyectos ejecutados y en el uso más efectivo de los recursos públicos y privados.

Desde la perspectiva social, el fortalecimiento de los proyectos de inversión mediante APP redundará en beneficios tangibles para la población, especialmente en áreas como infraestructura vial, servicios de energía, agua potable y salud. Una mejor ejecución de los proyectos implica mayor acceso a servicios básicos, generación de empleo y dinamización económica, contribuyendo al bienestar general y a la reducción de las brechas de desarrollo en el país.

En el aspecto metodológico, la investigación aportará un diseño estructurado para medir la aplicación de buenas prácticas internacionales en proyectos APP, utilizando instrumentos de medición específicos y replicables. Este aporte metodológico fortalecerá las futuras investigaciones aplicadas en el campo de la gestión pública y de las alianzas estratégicas, al proporcionar herramientas de análisis adaptables a otros contextos similares.

Desde el punto de vista personal, el desarrollo de esta investigación representa un aporte significativo a la formación profesional del autor en el área de dirección de proyectos. Además, responde a una motivación de contribuir activamente a la modernización de los mecanismos de

inversión pública en Honduras, generando propuestas viables de mejora que permitan fortalecer la eficiencia, transparencia y sostenibilidad de los proyectos de interés público.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Proponer un modelo de aplicación de buenas prácticas internacionales en los proyectos de inversión desarrollados bajo el esquema de Alianza Público-Privada en Honduras.

1.5.2. Objetivos específicos

1. Determinar los fundamentos teóricos y conceptuales que sustentan la aplicación de buenas prácticas internacionales en proyectos de Alianza Público-Privada (APP).

2. Caracterizar el estado actual de la aplicación de buenas prácticas internacionales en los proyectos APP en Honduras durante el período 2011–2024.

3. Elaborar un modelo de aplicación de buenas prácticas internacionales adaptado al contexto hondureño para el fortalecimiento de los proyectos APP.

4. Valorar la pertinencia del modelo propuesto en términos de eficiencia, transparencia y sostenibilidad de los proyectos APP.

5. Evaluar la efectividad del modelo planteado como mecanismo de mejora en la gestión de las inversiones público-privadas en Honduras.

1.6. Hipótesis

Hipótesis de investigación: La propuesta de un modelo de aplicación de buenas prácticas internacionales, contextualizado al caso hondureño, contribuirá a mejorar la eficiencia, transparencia y sostenibilidad de los proyectos desarrollados bajo el esquema de Alianza Público-Privada durante el período 2011–2024.

Hipótesis nula: La propuesta de un modelo de aplicación de buenas prácticas internacionales no contribuirá significativamente a mejorar la eficiencia, transparencia ni sostenibilidad de los proyectos desarrollados bajo el esquema de Alianza Público-Privada durante el período 2011–2024.

1.7. Alcances y delimitaciones

Delimitación Espacial:

La presente investigación se desarrollará en el contexto de la República de Honduras, enfocándose en los proyectos de inversión ejecutados bajo el esquema de Alianza Público-Privada (APP) a nivel nacional. Se analizarán proyectos gestionados por entidades gubernamentales responsables de la promoción y supervisión de APP, así como aquellos en los que participan empresas privadas bajo concesión, administración o asociación público-privada.

Delimitación Temporal:

El estudio abarcará el análisis de los proyectos de inversión desarrollados bajo el esquema de APP que se encuentren en ejecución o finalizados en el período comprendido hasta el año 2025. La planificación, recolección de datos y análisis de resultados de la investigación se realizará entre los años 2025 y 2026, de acuerdo con el calendario de ejecución del programa de doctorado.

Delimitación Temática, Sustantiva/Científica:

La investigación se circunscribe al análisis y medición del nivel de aplicación de buenas prácticas internacionales en la gestión de proyectos APP en Honduras. Desde el punto de vista teórico, se abordarán conceptos relacionados con la gestión estratégica de alianzas público-privadas, estándares internacionales de buenas prácticas y marcos regulatorios aplicables. Metodológicamente, se emplearán instrumentos descriptivos para medir la implementación de estas prácticas en el contexto nacional, delimitando el estudio a variables de gestión, cumplimiento de estándares y factores internos de los proyectos.

CAPÍTULO 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

El presente capítulo tiene como propósito establecer los fundamentos teóricos que sustentan la investigación sobre la aplicación de buenas prácticas internacionales en los proyectos de inversión desarrollados bajo el esquema de Alianza Público-Privada en Honduras. Para ello, se aborda el estado actual del conocimiento sobre el tema, se analizan los principales enfoques teóricos, y se delimitan los conceptos clave que orientarán la medición y el análisis de los fenómenos estudiados. Este capítulo permite contextualizar el objeto de estudio en relación con los avances científicos y técnicos relevantes en el área.

La estructura del capítulo incluye el Estado del Arte, donde se sintetizan las investigaciones más recientes y relevantes; el Marco Teórico, que desarrolla los enfoques conceptuales que sustentan la investigación; el Marco Conceptual, donde se precisan las definiciones operativas; el Marco Histórico y Actual, que sitúa la evolución de las APP en el contexto hondureño e internacional; y finalmente, el Marco Legal y Normativo, que expone la legislación vigente y los instrumentos regulatorios aplicables a las Alianzas Público-Privadas en el país.

2.1. Estado del arte

2.1.1. Estudios sobre la aplicación de buenas prácticas internacionales en proyectos APP

En cuanto a la aplicación de las buenas prácticas internacionales en proyectos APP, el estudio realizado por Castro y Gómez (2022) y titulado como “Buenas prácticas internacionales en materia de adjudicación de proyectos APP y su comparativo en México” se centró en analizar el proceso licitatorio del programa Estrategia de Impulso a los Proyectos de Asociación Público-Privada (APP) en México. Utilizando la minería de datos como metodología, los autores examinaron documentos clave del proceso licitatorio, como bases de licitación, actas de apertura de propuestas y modelos de contrato, para identificar patrones y asociaciones relevantes.

Seguidamente, El objetivo principal fue evaluar la transparencia y eficiencia en la adjudicación de proyectos APP, comparando las prácticas mexicanas con estándares internacionales. Siendo así que los hallazgos de esta investigación revelaron áreas de mejora en los procesos de licitación de proyectos APP en México, destacando la necesidad de implementar

etapas previas obligatorias, como la precalificación, para asegurar una mayor concurrencia y competencia. Además, se propuso la adopción de buenas prácticas internacionales para fortalecer la transparencia y eficiencia en la adjudicación de proyectos (Castro & Gómez, 2022).

Seguidamente, la tesis elaborada por Malpartida (2022) el objetivo fue analizar cómo las buenas prácticas internacionales en materia de renegociación contractual pueden ser aplicadas al marco legal peruano de las Alianzas Público-Privadas (APP). El estudio identifica las prácticas internacionales más efectivas y evalúa su compatibilidad con la legislación peruana, proponiendo modificaciones normativas para mejorar la eficiencia y transparencia en la gestión de proyectos APP.

Los hallazgos de esta tesis destacan la importancia de contar con un marco normativo sólido que incorpore estándares internacionales para la renegociación de contratos en proyectos APP. Se enfatiza la necesidad de establecer mecanismos claros y transparentes que permitan ajustes contractuales sin comprometer la integridad y los objetivos de los proyectos. Este estudio proporciona una perspectiva valiosa sobre la aplicación de buenas prácticas internacionales en la gestión de APP, ofreciendo lecciones que pueden ser consideradas en contextos similares.

Seguidamente, el estudio realizado Arteaga y Pazmiño (2018) titulado como “Uso de Buenas Prácticas en la Gestión de Proyectos de TI”, se centró en identificar la aplicación de buenas prácticas para la gestión de proyectos en organizaciones de Tecnologías de la Información (TI) en Ecuador, explorando el grado de madurez que poseen estas organizaciones. Para ello, se seleccionaron tres empresas: LATAM Ecuador, Jarflex y Grupo Link, cuyos líderes de proyecto proporcionaron información sobre sus organizaciones y proyectos más relevantes.

Los resultados mostraron que, aunque algunas organizaciones utilizan buenas prácticas del PMI y la metodología waterfall, existe un bajo grado de madurez en la gestión de proyectos, evidenciado por el desconocimiento de otros estándares internacionales como IPMA, PRINCE2 e ISO. Este estudio destaca la necesidad de fortalecer la adopción de buenas prácticas internacionales en la gestión de proyectos (Arteaga & Pazmiño, 2018).

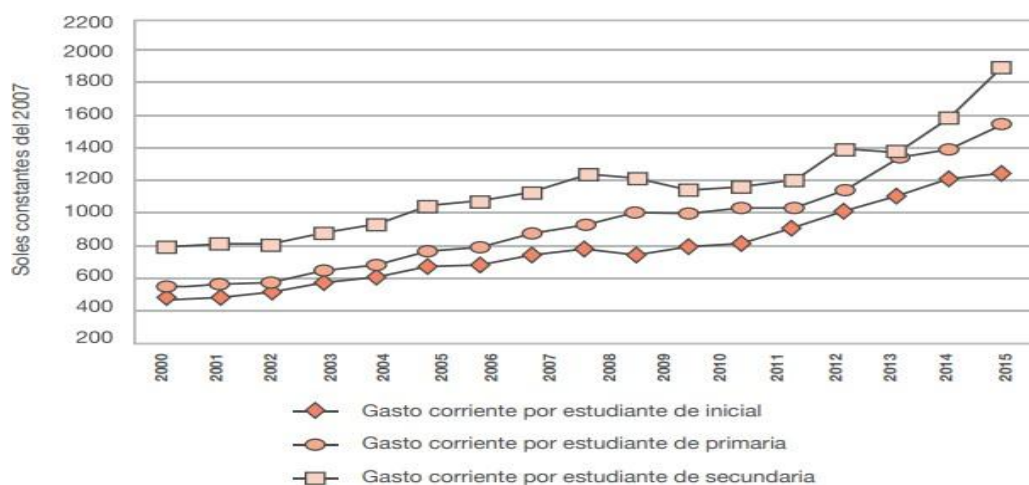
Seguidamente, Henderson et al., (2025) realizaron un proyecto el cual ha sido destacado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) debido a sus resultados positivos en términos

de satisfacción de los usuarios y eficiencia en la gestión hospitalaria. El hospital, integrado a la Red Asistencial Rebagliati, brinda atención anualmente a aproximadamente 250,000 asegurados, contando con más de 200 camas hospitalarias, laboratorios clínicos, centro obstétrico y servicios de radiodiagnóstico, entre otros. Los resultados positivos obtenidos tras la implementación de esta APP han sido resaltados por el BID, que señala que la satisfacción de los usuarios al 2025 ha sido significativa

Es por ello que este caso proporciona evidencia empírica sobre la efectividad de las APP en el sector salud, destacando la importancia de la aplicación de buenas prácticas internacionales en la estructuración y gestión de proyectos de infraestructura pública. Los datos cuantitativos presentados permiten evaluar el impacto real de estas alianzas en la prestación de servicios de salud, ofreciendo lecciones valiosas.

Finalmente, Henderson et al., (2022) analizaron la evolución del gasto público en educación básica en Perú entre 2000 y 2015, evidenciando un incremento del 167 % en nivel inicial, 200 % en primaria y 138 % en secundaria. También reportaron que entre 2018 y 2019 el presupuesto público destinado a educación aumentó en S/ 4,4 mil millones. Además, en 2019 solo el 30 % de los colegios contaba con los tres servicios básicos, concentrándose principalmente en el área urbana (62,8 %).

Figura 4: Evolución del gasto corriente por estudiante en educación básica en Perú (2000-2015)



Nota: La figura muestra el comportamiento del gasto corriente por estudiante en los niveles de educación inicial, primaria y secundaria en Perú, medido en soles constantes del año 2007. Se observa un incremento sostenido en los

tres niveles educativos a lo largo del periodo analizado, destacando un crecimiento particularmente acelerado a partir de 2012. El gasto por estudiante de secundaria presenta el mayor aumento relativo, seguido por primaria e inicial, reflejando una tendencia de mayor inversión en la calidad educativa.

Fuente: Henderson et al., (2022)

Este informe proporciona evidencia empírica sobre la aplicación de buenas prácticas en proyectos de Alianza Público-Privada en el sector educativo peruano, destacando la importancia de contar con un marco normativo sólido y una adecuada planificación para mejorar la eficiencia y sostenibilidad de los proyectos.

Bajo el contexto nacional, la investigación realizada por Regalado y Cárcamo (2019) titulada como “Viabilidad del marco normativo de las Alianzas Público-Privadas en Honduras”, analizó el marco legal vigente para las APP en Honduras, evaluando su aplicación práctica y la necesidad de reformas que mejoren la transparencia y eficiencia en la gestión de los proyectos de inversión.

Mediante un enfoque cualitativo, los autores realizaron un análisis documental, normativo y entrevistas a funcionarios estatales y expertos en APP. Sus resultados evidenciaron debilidades en la supervisión y estructuración de proyectos, proponiendo reformas orientadas a fortalecer la participación ciudadana y la coordinación interinstitucional, aspectos fundamentales para la correcta aplicación de buenas prácticas internacionales en el contexto hondureño (Regalado & Cárcamo, 2019).

2.1.2. Experiencias en América Latina en gestión de APP

De acuerdo con Michelitsch y Szwedzki (2020) la implementación de esquemas de Alianza Público-Privada (APP) en América Latina ha sido un mecanismo clave para impulsar proyectos de infraestructura y servicios públicos. A partir de la década de 1990, varios países comenzaron a formalizar marcos normativos específicos para fomentar la participación privada en áreas tradicionalmente administradas por el Estado, con resultados variados.

Chile ha sido pionero en la estructuración exitosa de APP en la región, destacando por su Ley de Concesiones de Obras Públicas de 1991. A través de este marco, se han ejecutado importantes proyectos viales, aeroportuarios y hospitalarios, con altos estándares de calidad y eficiencia. Su modelo enfatiza la asignación adecuada de riesgos y procesos de licitación competitivos (Ministerio de Obras Públicas, 2019).

Colombia ha fortalecido significativamente su modelo de APP mediante la Ley 1508 de 2012, estableciendo mecanismos claros para la formulación, ejecución y supervisión de proyectos. La creación de la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI) ha permitido profesionalizar la gestión, favoreciendo el desarrollo de corredores viales estratégicos y proyectos logísticos de gran envergadura (Prieto, Acero, Silva, & Convers, 2022).

En Perú, la experiencia en APP ha sido impulsada a través de ProInversión, agencia encargada de promover la inversión privada. Sectores como educación, salud y transporte han experimentado mejoras en cobertura y calidad de servicios, aunque también se han enfrentado a desafíos relacionados con renegociaciones contractuales y sostenibilidad fiscal (Pisconte, Cancino, Henderson, & Santa, 2022).

México ha utilizado las APP principalmente en los sectores de infraestructura social, salud, transporte y energía. A pesar de contar con un marco normativo que regula estas asociaciones desde 2012, persisten desafíos en la planeación de proyectos y en asegurar que las APP generen valor público real, lo que ha llevado a propuestas de reformas y fortalecimiento institucional (Sarmiento, 2025).

Brasil presenta un modelo descentralizado en la gestión de APP, con participación activa de gobiernos federales, estatales y municipales. Experiencias exitosas en concesiones de aeropuertos, carreteras y servicios públicos destacan el potencial del modelo, aunque persisten problemas de fragmentación normativa y necesidad de fortalecer la capacidad técnica a nivel subnacional (Instituto Brasileiro de Administração Municipal, 2020).

Argentina ha impulsado APPs en los últimos años como parte de su estrategia de reactivación de infraestructura. La Ley de Participación Público-Privada de 2016 sentó las bases

para atraer inversión privada, aunque la inestabilidad macroeconómica y los cambios de gobierno han afectado la continuidad y ejecución de varios proyectos (Paredes, 2022).

En Paraguay, la Ley 5102/2013 sobre APP ha permitido impulsar proyectos en sectores estratégicos como energía y transporte. La experiencia paraguaya resalta la importancia de contar con marcos regulatorios claros, mecanismos de transparencia y procesos de consulta pública para asegurar la legitimidad de los proyectos ante la ciudadanía (Paredes, 2022).

Uruguay ha logrado avances importantes en la implementación de APP, especialmente en infraestructura educativa, hospitales y carreteras. Su modelo se caracteriza por una gestión transparente, con mecanismos de control externo y participación ciudadana que fortalecen la confianza en el proceso de contratación y ejecución de proyectos (Schiavi, 2022).

A nivel regional, organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Corporación Andina de Fomento (CAF) han impulsado la adopción de mejores prácticas en APP, promoviendo la importancia de evaluaciones de valor por dinero, asignación eficiente de riesgos y fortalecimiento de capacidades institucionales para estructurar proyectos de manera adecuada (Schiavi, 2022).

Tabla 1: Comparativo de Indicadores de Gestión de Proyectos APP en América Latina (2023)

Indicador (2023)	Honduras	Guatemala	Costa Rica	Brasil	Chile	Colombia	Perú	México	Argentina	Paraguay	Uruguay
Proyectos APP adjudicados	11	2 (aprox.)	5 (aprox.)	150+	70+	80+	40+	60+	15+	5+	10+
Inversión movilizada (US\$)	1.694 millones	~200 millones (est)	~1.000 millones (est)	100.000 + millones	20.000+ millones	20.000+ millones	15.000+ millones	30.000+ millones	5.000+ millones	1.000+ millones	2.500+ millones
Puntaje Infrascopio 2023/24	53,6	54,1	56,3	77,9	76,9	73,2	68,4	70,6	58,7	57,4	63,5
Ranking regional Infrascopio (de 26)	12°	11°	10°	1°	2°	4°	6°	5°	8°	9°	7°
Categoría de madurez	Emergente	Emergente	Emergente	Avanzada	Avanzada	Avanzada	Avanzada	Avanzada	Emergente	Emergente	Emergente

Nota: La tabla compara indicadores sobre la gestión de proyectos de Alianza Público-Privada (APP) en once países de América Latina en 2023, incluyendo número de proyectos adjudicados, inversión movilizada, puntaje y ranking en el Infrascopio 2023/24, y categoría de madurez. Los datos provienen de fuentes oficiales, estimaciones regionales y el informe Infrascopio del Banco Interamericano de Desarrollo.

Fuente: Michelitsch y Szwedzki (2020)

2.1.3. Limitaciones detectadas en la implementación de APP en contextos similares

Scartascini y Tommasi (2022) Uno de los principales problemas detectados en la implementación de APP en América Latina es la limitada capacidad técnica de las instituciones públicas para estructurar y supervisar proyectos de alta complejidad. En muchos casos, los organismos estatales carecen del personal capacitado y de las herramientas analíticas necesarias para evaluar correctamente los riesgos y beneficios de las iniciativas promovidas bajo esta modalidad.

Otro obstáculo importante es la asignación inadecuada de riesgos entre los sectores público y privado. En varios proyectos, las entidades gubernamentales han asumido riesgos que debieron ser trasladados al concesionario privado, afectando la sostenibilidad financiera de los contratos y aumentando las contingencias fiscales para los Estados. Esta situación debilita la confianza en los esquemas de asociación (Scartascini & Tommasi, 2022).

La falta de planeación previa integral constituye otra limitación crítica. En numerosos proyectos, la fase de formulación ha sido débil o apresurada, sin estudios de factibilidad robustos ni análisis de demanda adecuados. Esto ha provocado retrasos, sobrecostos y renegociaciones contractuales que afectan el desempeño de los proyectos y generan percepciones de ineficiencia (Reyes, et al., 2021).

La transparencia en los procesos de adjudicación también ha sido señalada como un problema recurrente. La opacidad en los criterios de selección de socios privados, la falta de procesos competitivos y la ausencia de mecanismos de rendición de cuentas han deteriorado la credibilidad pública en las APP, incrementando la percepción de riesgo entre potenciales inversionistas (Reyes, et al., 2021).

Tabla 2: Valor estimado de impacto fiscal de portafolio de proyectos APP (% del PIB)

País	2017		2022	
	Min	Max	Min	Max
Brasil	13%	18%	7%	9%
Colombia	9%	12%	5%	7%
Honduras	13%	17%	8%	11%
México	3%	6%	3%	4%

Perú	11%	15%	7%	9%
------	-----	-----	----	----

Nota: La tabla muestra la evolución del impacto fiscal estimado de los portafolios de proyectos de Alianza Público-Privada (APP) como porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) en cinco países de América Latina, entre 2017 y 2022. Se observa una reducción del impacto en la mayoría de los casos, reflejando esfuerzos de control fiscal, aunque persisten riesgos significativos, especialmente en países como Honduras y Brasil.

Fuente: Reyes (2021)

Los procesos de renegociación contractual representan otra debilidad importante. Ante la falta de marcos regulatorios sólidos y mecanismos de resolución de disputas eficientes, muchos contratos APP han tenido que ser renegociados de manera improvisada, generando condiciones desfavorables para el interés público y afectando la calidad y alcance de los servicios prestados (Morel, 2020).

En términos financieros, la dificultad para acceder a mecanismos de financiamiento adecuados ha limitado el alcance de muchos proyectos. En contextos de volatilidad macroeconómica o restricciones fiscales, el cierre financiero de los proyectos se ha visto comprometido, obligando a reestructurar esquemas de inversión o incluso a cancelar iniciativas en etapas avanzadas de estructuración (Morel, 2020).

La falta de participación ciudadana efectiva durante la formulación y ejecución de los proyectos APP también ha sido un aspecto crítico. La ausencia de consultas públicas, de mecanismos de retroalimentación social o de auditorías externas ha incrementado el rechazo social en varios casos, afectando la legitimidad de los proyectos e incluso llevando a su paralización (Gilbreath & Zakharchenko, 2022).

Finalmente, un problema transversal en los contextos similares ha sido la falta de continuidad de las políticas públicas relacionadas con APP ante cambios de gobierno. La politización de los proyectos y la falta de institucionalización de los marcos de asociación han generado incertidumbre jurídica, afectando el clima de inversión y debilitando la confianza de los actores privados en el largo plazo (Gilbreath & Zakharchenko, 2022).

2.1.4. Vacíos de conocimiento existentes en el caso de Honduras

En Honduras, uno de los principales vacíos de conocimiento en torno a la gestión de Alianzas Público-Privadas (APP) es la falta de estudios empíricos que midan el nivel real de aplicación de buenas prácticas internacionales en los proyectos adjudicados. La mayoría de los análisis existentes se centran en aspectos legales o institucionales, pero no evalúan la implementación efectiva de estándares de gestión (Moncada, et al., 2020).

Otro vacío relevante es la ausencia de evaluaciones sistemáticas de desempeño en los proyectos APP. No existen mecanismos establecidos que permitan medir, de forma periódica y objetiva, indicadores de eficiencia, cumplimiento de plazos, calidad del servicio o generación de valor público, lo cual limita la retroalimentación para mejorar futuros procesos de contratación (Moncada, et al., 2020).

También persiste una carencia de investigaciones sobre el impacto fiscal real de los contratos APP en Honduras. Si bien se reconoce que los compromisos contingentes pueden afectar la sostenibilidad fiscal, los datos oficiales disponibles son limitados, fragmentados o poco actualizados, lo que dificulta un análisis riguroso sobre el riesgo financiero asociado a estas asociaciones (Bedoya, 2024).

Un vacío adicional es la limitada sistematización de experiencias exitosas o fallidas en la estructuración de proyectos APP. Aunque existen algunos casos documentados por organismos internacionales, a nivel nacional no se dispone de estudios de caso detallados que permitan extraer lecciones aprendidas aplicables a nuevos proyectos de inversión bajo este esquema (Bedoya, 2024).

La formación y capacitación especializada en gestión de APP es otro ámbito débil en el contexto hondureño. Actualmente, existe una carencia de programas académicos y de formación continua que desarrollen competencias técnicas específicas para funcionarios públicos, lo cual impacta en la calidad de la estructuración, negociación y supervisión de los contratos (Brunner, Alarcón, & Adasme, 2024).

En materia de participación ciudadana y control social en proyectos APP, los vacíos son evidentes. No existen estudios que analicen en profundidad los mecanismos de consulta,

transparencia y acceso a información que deberían acompañar el ciclo de vida de los proyectos, afectando la legitimidad y aceptación social de muchas iniciativas de infraestructura (Brunner, Alarcón, & Adasme, 2024).

El análisis de los riesgos asociados a cambios políticos también constituye un vacío importante. A pesar de que la inestabilidad institucional puede incidir directamente en la continuidad y renegociación de los contratos APP, no se han desarrollado investigaciones locales que cuantifiquen o caractericen este tipo de riesgos específicos en el contexto hondureño (Oleas, 2022).

Asimismo, la falta de indicadores claros y estandarizados para la medición de desempeño en proyectos APP limita la posibilidad de realizar comparaciones regionales o de generar benchmarking efectivo. Este vacío restringe la capacidad del país para aprender de mejores prácticas observadas en otros entornos latinoamericanos o globales (Oleas, 2022).

Otro vacío relevante es la escasa información pública accesible sobre los procesos de adjudicación, renegociación y ejecución de contratos APP. Aunque algunos documentos se publican, no existe una base de datos centralizada ni mecanismos de reporte estandarizados que permitan a la academia, la ciudadanía o los organismos de control dar seguimiento efectivo a los proyectos (Secretaría de Finanzas, 2022).

Finalmente, la dimensión social de los proyectos APP, en términos de equidad, accesibilidad y distribución de beneficios, sigue poco explorada en Honduras. No existen investigaciones que analicen cómo los proyectos impactan en la reducción de brechas territoriales o en la mejora del acceso a servicios básicos, dejando un vacío importante para la formulación de políticas públicas más inclusivas (Secretaría de Finanzas, 2022).

Tabla 3: Resumen de Vacíos de Conocimiento en APP en Honduras

Área de análisis	Vacío identificado
Aplicación de buenas prácticas internacionales	Falta de estudios que midan la implementación efectiva de buenas prácticas en los proyectos APP.
Evaluación de desempeño de proyectos APP	Ausencia de mecanismos sistemáticos de evaluación de eficiencia, calidad y cumplimiento.
Impacto fiscal de los contratos APP	Datos limitados o desactualizados sobre los compromisos fiscales derivados de las APP.

Documentación de casos y lecciones aprendidas	Escasa documentación nacional sobre experiencias exitosas o fallidas en proyectos APP.
Formación técnica y capacitación institucional	Carencia de programas de formación continua especializada en APP para funcionarios públicos.
Participación ciudadana y control social	Débil análisis de mecanismos de participación ciudadana y acceso a la información.
Riesgos políticos e institucionales	No se estudian los efectos de los cambios políticos en la estabilidad de los contratos.
Indicadores estandarizados de desempeño	Falta de métricas comparables con estándares internacionales para evaluar desempeño.
Acceso a información pública y transparencia	Ausencia de una base de datos pública centralizada sobre el ciclo de vida de los proyectos.
Impacto social y territorial de los proyectos	Escasa evidencia sobre la distribución equitativa de beneficios sociales en los proyectos APP.

2.2. Marco teórico

2.2.1 Teoría de la Nueva Gestión Pública

De acuerdo con Antúnez y Jiménez (2022) la Teoría de la Nueva Gestión Pública (NGP) surge en la década de 1980 como respuesta a las críticas hacia el modelo burocrático tradicional de administración pública. Inspirada en principios del management empresarial, la NGP plantea la necesidad de introducir mecanismos de eficiencia, competitividad y orientación a resultados en la gestión del sector público, con el fin de mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

Uno de los postulados centrales de la Nueva Gestión Pública es la separación entre la función de formulación de políticas y la función de ejecución de servicios. “Según este enfoque, el Estado debe concentrarse en diseñar políticas públicas, mientras que la provisión de servicios puede ser realizada por agentes privados o mixtos, bajo esquemas de control y evaluación de desempeño claramente definidos” (Antunez & Jiménez, 2022, p. 35).

Por otra parte, Pliscoff y Araya (2022) afirman que la NGP promueve la adopción de técnicas de gestión modernas como la planificación estratégica, la evaluación de resultados, la descentralización de responsabilidades y la gestión basada en el rendimiento. Estas prácticas buscan hacer al Estado más flexible, eficiente y orientado al cliente, en contraposición a los

modelos tradicionales caracterizados por la rigidez normativa y la orientación a procesos internos.

Seguidamente, en el marco de la Nueva Gestión Pública, las Alianzas Público-Privadas (APP) se posicionan como instrumentos clave para introducir prácticas de eficiencia en la prestación de bienes y servicios públicos. Al transferir parte de la responsabilidad de ejecución al sector privado, se espera lograr mayores niveles de innovación, eficiencia operativa y optimización del uso de recursos públicos (Pliscoff & Araya, 2022).

Sin embargo, la implementación de la NGP también ha generado críticas, particularmente en relación con la equidad, la accountability y la posible mercantilización de los servicios públicos. Diversos estudios señalan que, si bien las APP y otros mecanismos asociados pueden mejorar la eficiencia, es fundamental asegurar que los objetivos de interés público prevalezcan sobre las lógicas de mercado (Varas, 2022).

En síntesis, la Teoría de la Nueva Gestión Pública proporciona un marco conceptual relevante para comprender el impulso de esquemas como las APP en América Latina y, en particular, en Honduras. Su énfasis en la eficiencia, la orientación a resultados y la participación privada en la gestión de servicios públicos constituye un sustento teórico fundamental para el análisis de las buenas prácticas internacionales aplicadas en proyectos de inversión bajo esta modalidad (Varas, 2022).

En los últimos años, diversos organismos multilaterales han actualizado sus lineamientos sobre gestión de Alianzas Público-Privadas (APP) a partir de la experiencia acumulada durante la última década. El Banco Interamericano de Desarrollo (2023) destaca que la clave para una APP exitosa no reside únicamente en la transferencia de riesgos, sino en la construcción de capacidades institucionales que garanticen la supervisión efectiva de los contratos. Esta visión refuerza los postulados de la Teoría de la Agencia, al resaltar la importancia de equilibrar los incentivos entre el sector público y privado mediante contratos inteligentemente diseñados.

Por su parte, un estudio reciente de la OCDE (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2024) sobre infraestructura resiliente señala que las APP deben ir más allá de la eficiencia económica y considerar activamente la sostenibilidad ambiental y social como parte

de su modelo operativo. Esto implica introducir indicadores de desempeño vinculados a resultados sociales, lo que se alinea con los principios de la Nueva Gestión Pública, pero adaptados a las demandas del siglo XXI.

Además, un informe técnico de CAF (2025) recomienda que los países de América Latina adopten un modelo de gobernanza híbrido, que combine la estandarización normativa con flexibilidad sectorial. Esta estructura ha demostrado mejores resultados en términos de transparencia y adaptabilidad, especialmente en contextos institucionalmente débiles, como el caso hondureño.

Figura 5: Evolución de la Gestión Pública: De la Administración Tradicional a la Nueva Gestión Pública (NGP)



Nota: La figura ilustra la transición conceptual desde el modelo tradicional de administración pública hacia la propuesta de la Nueva Gestión Pública (NGP). Se representa el cambio impulsado por los problemas estructurales de ineficiencia y baja calidad en los servicios, que dan lugar a una reforma basada en principios como la eficiencia, la orientación a resultados y la descentralización. Entre los instrumentos promovidos por la NGP se destacan las Alianzas Público-Privadas (APP), orientadas a optimizar recursos y mejorar la provisión de servicios, con el objetivo final de generar mayor valor público y resultados tangibles para la ciudadanía.

Fuente: Elaboración Propia

2.2.2 Teoría de la Agencia en la gestión de APP

La Teoría de la Agencia, formulada principalmente por Michael Jensen y William Meckling en 1976, se basa en la relación contractual entre un principal (quien delega) y un agente (quien ejecuta), asumiendo que ambos actúan con racionalidad limitada y objetivos propios. Esta teoría es particularmente relevante en el ámbito de la gestión pública cuando se externalizan funciones a actores privados, como ocurre en las Alianzas Público-Privadas (APP) (Castaño, 2020).

En una APP, el Estado actúa como principal, delegando la construcción, operación o financiamiento de un servicio público a un agente, generalmente una empresa privada. La teoría asume que puede haber un conflicto de intereses entre ambos, ya que el agente puede priorizar su beneficio económico sobre el cumplimiento del servicio público, lo que genera riesgos de comportamiento oportunista (Castaño, 2020).

Uno de los elementos centrales que plantea la Teoría de la Agencia es el problema de información asimétrica. En el contexto de una APP, el agente suele tener mayor conocimiento técnico y operativo del proyecto, lo que le otorga ventajas frente al Estado al momento de negociar, ejecutar o renegociar los contratos. Esta asimetría puede derivar en sobrecostos, incumplimientos o servicios deficientes (Caamaño, 2022).

Para reducir estos riesgos, la teoría sugiere establecer mecanismos de monitoreo, incentivos alineados y cláusulas contractuales que permitan sancionar desviaciones. En la práctica, esto se traduce en esquemas de supervisión técnica, evaluación periódica del desempeño y mecanismos de pago ligados a resultados, elementos que son esenciales en el diseño de contratos APP eficaces (Caamaño, 2022).

Asimismo, la teoría también plantea la importancia de estructurar los contratos de forma que asignen adecuadamente los riesgos. Si el agente asume riesgos excesivos que no puede controlar (como riesgos políticos o de demanda), puede desincentivar su compromiso con el proyecto. Por el contrario, si el Estado asume todos los riesgos, se pierde el incentivo de eficiencia que justifica la APP (Ganga, Ramos, Leal, & Valdivieso, 2021).

En América Latina, muchas de las fallas observadas en proyectos APP pueden explicarse desde la Teoría de la Agencia: contratos mal estructurados, supervisión débil, incentivos mal diseñados o cláusulas poco claras generan escenarios en los que el agente actúa de forma oportunista o ineficiente. Estas fallas se ven agravadas cuando el Estado carece de capacidades técnicas para controlar la relación (Ganga, Ramos, Leal, & Valdivieso, 2021).

En el caso de Honduras, la aplicación de esta teoría es clave para entender la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales del Estado como principal. La experiencia reciente en proyectos APP sugiere que muchos de los conflictos y retrasos se deben a contratos incompletos, limitada fiscalización y escasa previsión de escenarios de renegociación, lo cual aumenta la exposición del Estado a riesgos financieros (Bueno & Santos, 2019).

En conclusión, la Teoría de la Agencia aporta un marco analítico robusto para entender las dinámicas de delegación en los proyectos APP. Su aplicación permite diseñar esquemas de gobernanza que mitiguen los riesgos inherentes a la relación entre el Estado y los operadores privados, y fortalece la base conceptual para proponer modelos estratégicos más sostenibles y transparentes en la gestión de asociaciones público-privadas (Bueno & Santos, 2019).

En estudios recientes, la Teoría de la Agencia ha sido retomada por organismos multilaterales para explicar fallas persistentes en proyectos APP mal estructurados. El Banco Interamericano de Desarrollo (2023) subraya que la falta de alineación de incentivos sigue siendo uno de los principales obstáculos en la región. En muchos países, los contratos no contemplan adecuadamente mecanismos de monitoreo del agente, ni esquemas de penalización eficaces, lo que permite conductas oportunistas sin consecuencias claras.

Además, la OCDE (2024) advierte que las asimetrías de información entre el Estado y el operador privado siguen siendo críticas, especialmente cuando no se cuenta con equipos técnicos capacitados. Esta brecha técnica impide una fiscalización efectiva y abre espacio a renegociaciones contractuales desfavorables para el interés público.

En este contexto, diversos informes internacionales recomiendan fortalecer las capacidades institucionales del Estado para ejercer su rol como principal de manera más estratégica. La introducción de incentivos vinculados al desempeño, auditorías externas regulares

y estructuras de rendición de cuentas son mecanismos clave para mitigar los riesgos que predice la teoría. En el caso de países como Honduras, donde se identifican limitaciones estructurales en la supervisión de proyectos APP, la aplicación rigurosa de estos mecanismos es esencial para evitar desequilibrios contractuales que afecten la eficiencia y sostenibilidad de los proyectos.

Tabla 4: Mecanismos de mitigación de riesgos en la gestión de APP en el contexto hondureño

Problema	Solución Propuesta	Aplicación o Propuesta para Honduras
Asimetría informativa	Auditorías técnicas independientes y veeduría social	Incorporación de auditorías externas desde la Oficina Normativa de Contratación y Adquisiciones del Estado (ONCAE), junto con mecanismos de observación ciudadana en proyectos APP.
Oportunismo	Cláusulas de penalización por incumplimiento	Establecer multas proporcionales al valor del contrato en caso de incumplimiento en ejecución o calidad, gestionadas por la Superintendencia de APP (SAPP).
Riesgo moral	Retención de fondos como garantía de cumplimiento	Aplicar una retención del 5% al 10% del valor contractual, liberable solo tras verificaciones por parte de la SAPP y auditoría técnica independiente.

Nota: La tabla presenta mecanismos de mitigación de riesgos en la gestión de proyectos APP, adaptados al contexto hondureño y fundamentados en los principios de la Teoría de la Agencia. Esta teoría permite comprender las relaciones contractuales entre el Estado (principal) y el operador privado (agente), y plantea la necesidad de reducir problemas como la asimetría informativa, el oportunismo y el riesgo moral. Las soluciones propuestas buscan mejorar la supervisión, alineación de incentivos y el cumplimiento contractual mediante instrumentos viables en el marco institucional hondureño.

Fuente: Elaboración Propia

2.2.3 Modelos de gobernanza y gestión de proyectos APP

Modelo Centralizado

El modelo centralizado de gobernanza en APP se basa en la existencia de una única agencia nacional encargada de todo el ciclo de vida de los proyectos: identificación, estructuración, adjudicación y supervisión. Esta agencia concentra la capacidad técnica y normativa, garantizando coherencia en los procesos y especialización en la gestión de alianzas.

Una de las principales ventajas del modelo centralizado es la estandarización de prácticas, contratos y procedimientos, lo que facilita la generación de confianza entre los inversionistas y

reduce el riesgo de discrecionalidad. Asimismo, permite el desarrollo continuo de capacidades técnicas al interior de una sola entidad, fortaleciendo el aprendizaje institucional (Labraña, Rodríguez, Brunner, & Puyol, 2023).

Este esquema también favorece una visión estratégica de la infraestructura pública, ya que la agencia puede coordinar las prioridades nacionales, planificar a largo plazo y asegurar que los proyectos de APP estén alineados con los objetivos de desarrollo económico y social del país (Labraña, Rodríguez, Brunner, & Puyol, 2023).

Sin embargo, el modelo centralizado también enfrenta riesgos. La concentración de funciones puede generar cuellos de botella si la agencia carece de suficientes recursos humanos o enfrenta limitaciones presupuestarias. Además, puede alejarse de las necesidades específicas de sectores o regiones si no se articulan mecanismos adecuados de consulta (Herrera, 2024).

Ejemplos exitosos de modelos centralizados se observan en Colombia, con la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), y en Perú, donde ProInversión lideró inicialmente el proceso de estructuración de proyectos APP, asegurando estándares técnicos uniformes y mayor eficiencia en la ejecución de contratos (Herrera, 2024).

Modelo Descentralizado

En el modelo descentralizado, los distintos ministerios, secretarías o entes locales son responsables de promover, estructurar y gestionar sus propios proyectos APP, siguiendo directrices generales establecidas a nivel nacional. Cada sector lidera sus proyectos conforme a sus prioridades específicas (Kaufmann, Sanginés, & García, 2020).

La descentralización permite una mayor adaptación a las particularidades de cada sector o región, ya que quienes están más cerca de las necesidades sociales pueden diseñar proyectos más ajustados a la demanda real. Esto fomenta la flexibilidad y la innovación en la identificación de soluciones de infraestructura y servicios públicos (Kaufmann, Sanginés, & García, 2020).

No obstante, este modelo implica riesgos importantes. La fragmentación de capacidades técnicas puede dar lugar a diferencias significativas en la calidad de los contratos, la asignación de riesgos y los mecanismos de supervisión. Además, la falta de coordinación puede derivar en

duplicidad de esfuerzos o en competencia institucional poco saludable (Valdiviezo & Luján, 2022).

Para que un modelo descentralizado funcione adecuadamente, es imprescindible contar con lineamientos claros, sistemas de capacitación continua y mecanismos de revisión o auditoría coordinados a nivel central. De lo contrario, la eficiencia del esquema puede verse seriamente comprometida (Valdiviezo & Luján, 2022).

Un ejemplo representativo de descentralización se encuentra en Brasil, donde los gobiernos estatales y municipales lideran sus propios procesos APP. Si bien esta estrategia ha permitido una amplia difusión de proyectos, también ha evidenciado la necesidad de fortalecer capacidades locales para garantizar resultados sostenibles.

Modelo Híbrido

El modelo híbrido combina las ventajas del enfoque centralizado con la flexibilidad del descentralizado. Bajo esta estructura, una agencia nacional fija políticas, estándares y prioridades, mientras que los sectores o entidades locales tienen la capacidad de identificar y estructurar proyectos bajo las directrices comunes (Serrano, et al., 2024).

Este esquema busca balancear la coherencia técnica y normativa con la adaptabilidad sectorial. Los sectores tienen mayor autonomía para formular proyectos que respondan a necesidades específicas, pero deben cumplir criterios de elegibilidad, viabilidad técnica y sostenibilidad definidos a nivel central (Serrano, et al., 2024).

Una característica clave del modelo híbrido es la existencia de mecanismos de control y acompañamiento desde la agencia nacional. Esto permite que los proyectos sean revisados y aprobados antes de su adjudicación, garantizando así un mínimo de calidad y alineación con la estrategia nacional de infraestructura (Moreno & Carrizo, 2020).

A partir de experiencias recientes, la discusión sobre los modelos de gobernanza en proyectos APP ha evolucionado hacia la necesidad de esquemas más adaptativos. La Corporación Andina de Fomento (Corporación Andina de Fomento., 2025) señala que los países con entornos institucionales frágiles, como Honduras, se benefician especialmente del modelo híbrido, que

permite mantener lineamientos técnicos desde una entidad central, mientras otorga flexibilidad a los sectores para formular y ejecutar proyectos según su realidad operativa.

Según la OCDE (2024) el modelo híbrido ha mostrado ventajas significativas al reducir cuellos de botella administrativos y mejorar la calidad técnica de las iniciativas, siempre que se acompañe de programas de formación institucional y mecanismos de control cruzado. En este esquema, se recomienda que la agencia nacional actúe como articulador, no como ejecutor exclusivo, garantizando coherencia sin desplazar la autonomía sectorial.

Asimismo, el Banco Interamericano de Desarrollo (2023) recomienda que la gobernanza de las APP se sustente en tres pilares: especialización técnica, transparencia estructural y capacidad de coordinación interinstitucional. Estos elementos se vuelven críticos en la implementación de APP en sectores sociales como salud o educación, donde las particularidades del servicio requieren soluciones flexibles, pero bajo marcos comunes de control y evaluación.

Estas observaciones refuerzan la necesidad de que Honduras transite hacia un modelo de gobernanza APP con mayor articulación entre niveles institucionales, permitiendo estándares comunes sin perder capacidad de respuesta local.

Tabla 5: Comparativo de Modelos de Gobernanza de Proyectos APP en América Latina

Aspecto	Modelo Centralizado	Modelo Descentralizado	Modelo Híbrido
Entidad responsable	Agencia nacional única	Ministerios o entes sectoriales	Agencia nacional + sectores
Nivel de especialización técnica	Alta	Variable	Media-Alta
Flexibilidad sectorial	Baja	Alta	Media-Alta
Coordinación institucional	Alta	Baja	Media-Alta
Principales ventajas	Estandarización, eficiencia en control y supervisión	Adaptación a necesidades específicas, innovación local	Equilibrio entre control central y flexibilidad sectorial
Principales riesgos	Riesgo de cuellos de botella y alejamiento de necesidades sectoriales	Fragmentación de capacidades, falta de calidad uniforme	Complejidad de coordinación y supervisión conjunta

Ejemplos regionales	ANI (Colombia), ProInversión (Perú)	Gobiernos estatales y municipales (Brasil)	Ministerio de Obras Públicas (Chile)
---------------------	--	--	--------------------------------------

Nota: La tabla compara los principales modelos de gobernanza en proyectos de Alianza Público-Privada (APP), destacando sus características, ventajas, riesgos y ejemplos regionales. La clasificación facilita la comprensión de las distintas estrategias aplicadas en América Latina para estructurar, coordinar y supervisar proyectos APP.

Fuente: Elaboración Propia

2.2.4 Buenas prácticas internacionales en proyectos APP: definiciones y enfoques

Las buenas prácticas internacionales en la gestión de proyectos de Alianza Público-Privada (APP) son un conjunto de principios, estándares y procedimientos reconocidos como eficaces para asegurar que estos proyectos sean eficientes, transparentes, sostenibles y orientados a generar valor público. Su adopción busca minimizar los riesgos asociados a la complejidad inherente de las APP (Martínez, 2020).

Una buena práctica fundamental consiste en realizar estudios de preinversión robustos antes de lanzar cualquier proyecto APP. Esto incluye análisis de factibilidad técnica, financiera, social y ambiental, así como evaluaciones de valor por dinero (Value for Money) y asignación adecuada de riesgos entre los sectores público y privado (Martínez, 2020).

Otro enfoque clave es la estructuración contractual clara y completa. Los contratos deben definir detalladamente las obligaciones de las partes, los esquemas de pago basados en desempeño, los mecanismos de resolución de disputas y las condiciones de terminación anticipada. Esto permite reducir la incertidumbre y proteger el interés público a lo largo del ciclo de vida del proyecto (Vásquez, 2020).

La transparencia en el proceso de adjudicación es otro pilar central. Se recomienda llevar a cabo licitaciones públicas abiertas, con criterios de selección objetivos y predefinidos, asegurando la competencia efectiva y mitigando riesgos de corrupción o favoritismo en la asignación de proyectos APP (Vásquez, 2020).

Una buena práctica internacional también sugiere la implementación de mecanismos independientes de monitoreo y evaluación del desempeño durante la ejecución de los contratos.

Auditorías técnicas periódicas, informes de cumplimiento y evaluaciones externas fortalecen la rendición de cuentas y permiten corregir desviaciones a tiempo (Rodríguez, 2021).

La participación ciudadana constituye otro enfoque relevante. Incorporar consultas públicas, audiencias informativas y mecanismos de retroalimentación social ayuda a legitimar los proyectos, mejorar su diseño, anticipar conflictos sociales y fortalecer la sostenibilidad de las inversiones en el largo plazo (Rodríguez, 2021).

Asimismo, organismos multilaterales como el Banco Mundial, la OCDE y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) destacan la importancia de desarrollar capacidades institucionales específicas para la gestión de APP. Esto implica contar con equipos técnicos especializados, metodologías estandarizadas y marcos legales que respalden la correcta implementación de los proyectos (Vásquez, 2020).

2.2.5 Factores críticos de éxito en la implementación de APP

La implementación exitosa de proyectos de Alianza Público-Privada (APP) depende de una serie de factores críticos que deben ser cuidadosamente gestionados desde las etapas iniciales del ciclo de vida del proyecto. Entre ellos, destaca la necesidad de contar con un marco legal claro, estable y transparente, que defina las reglas de participación, los mecanismos de adjudicación y los derechos y obligaciones de las partes (Cori & Salas, 2023).

Otro factor determinante es la calidad en la estructuración de los proyectos. Esto implica la realización de estudios de factibilidad sólidos, una adecuada asignación de riesgos y la definición de contratos que sean completos pero flexibles, permitiendo adaptaciones controladas a lo largo del tiempo sin afectar el equilibrio contractual ni la sostenibilidad financiera del proyecto (Cori & Salas, 2023).

La capacidad institucional también representa un elemento esencial para el éxito. La existencia de equipos técnicos capacitados, agencias especializadas y mecanismos de supervisión independientes asegura que los procesos se desarrollen de manera profesional, minimizando errores de diseño, ejecución y control que pueden poner en riesgo los objetivos de los proyectos APP (Castro & Olivera, 2021).

Asimismo, la transparencia y la competencia efectiva en los procesos de licitación son fundamentales. Las buenas prácticas internacionales recomiendan procedimientos abiertos, criterios de evaluación objetivos y la publicación de información relevante sobre el desarrollo de los proyectos, lo que fortalece la confianza de los inversionistas y de la ciudadanía (Castro & Olivera, 2021).

Finalmente, el compromiso político de alto nivel y la continuidad en las políticas públicas son factores que inciden directamente en la sostenibilidad de las APP. La voluntad de los gobiernos de respetar los contratos, mantener marcos regulatorios consistentes y fomentar el diálogo público-privado son claves para consolidar un entorno favorable a la inversión y a la generación de valor público (Bueno & Santos, 2019).

En evaluaciones recientes, se ha puesto en evidencia que los factores críticos de éxito en proyectos APP deben contemplar nuevas dimensiones que antes no eran centrales en el análisis tradicional. Por ejemplo, el Banco Interamericano de Desarrollo (2023) y la OCDE (2024) coinciden en que la sostenibilidad fiscal, la resiliencia institucional y la legitimidad social son hoy componentes tan importantes como la eficiencia contractual.

En esta línea, la participación ciudadana ha pasado de ser un valor añadido a constituirse en una condición estructural. La CAF (2025) resalta que los proyectos APP que incorporan mecanismos de consulta y retroalimentación social en su diseño y ejecución tienden a generar mayor aceptación pública, reducen conflictos y mejoran la calidad del servicio entregado.

Asimismo, los informes más recientes destacan la importancia de aplicar evaluaciones de valor por dinero (VfM) de forma sistemática antes de adjudicar un proyecto. Estas evaluaciones, cuando se realizan con rigor metodológico, permiten identificar si el modelo APP es realmente la mejor opción frente a alternativas públicas tradicionales, lo cual es especialmente relevante en contextos de recursos limitados como el hondureño.

Estas contribuciones recientes amplían el concepto de "éxito" en las APP, incorporando no solo variables financieras o de cumplimiento, sino también aspectos sociales, institucionales y estratégicos. En consecuencia, los proyectos deben ser concebidos no solo como contratos, sino como políticas públicas complejas orientadas a la generación sostenida de valor público.

Tabla 6: Ejemplificación de factores críticos de éxito en la implementación de proyectos APP

Factor Crítico	Ejemplo Positivo	Ejemplo Negativo
Marco legal claro	Chile: Ley de Concesiones de Obras Públicas (1991)	Argentina: Inestabilidad legal post-2018
Buena estructuración	Colombia: 4G de carreteras con estudios de preinversión	Honduras: Proyectos APP con débil viabilidad técnica
Capacidad institucional	Perú: ProInversión como agencia especializada	Algunos estados de Brasil: fragmentación de capacidades
Transparencia en licitaciones	México: Reforma 2012 mejoró procesos licitatorios	Casos de adjudicaciones directas en Honduras
Compromiso político	Uruguay: estabilidad en políticas de infraestructura	Variabilidad en APPs en Paraguay según cambio de gobiernos

Nota: La tabla presenta ejemplos regionales que ilustran la aplicación o ausencia de factores críticos de éxito en la implementación de proyectos de Alianza Público-Privada (APP), permitiendo identificar buenas prácticas y desafíos comunes en América Latina.

Fuente: Elaboración propia

2.3. Marco Conceptual

2.3.1 Definición de Alianza Público-Privada (APP)

Una Alianza Público-Privada (APP) es una modalidad de cooperación entre el sector público y el sector privado para la provisión de infraestructura pública o servicios de interés general. Bajo este esquema, ambas partes comparten recursos, riesgos y beneficios, buscando maximizar la eficiencia en la prestación de servicios o la ejecución de proyectos que tradicionalmente eran responsabilidad exclusiva del Estado (Salgado, 2021).

De acuerdo con el Banco Mundial (2021), las APP son acuerdos contractuales de largo plazo mediante los cuales el sector privado asume riesgos significativos relacionados con la financiación, construcción, operación y mantenimiento de infraestructuras públicas. El sector público, a su vez, actúa como regulador y garante de la calidad y accesibilidad de los servicios ofrecidos.

El objetivo principal de una APP es aprovechar la capacidad de innovación, gestión y eficiencia del sector privado para mejorar la calidad, la cobertura y la sostenibilidad de los proyectos públicos, mientras se preserva el interés general. Estos esquemas permiten movilizar

recursos financieros privados hacia sectores estratégicos como transporte, salud, educación, energía y agua potable (Banco Mundial, 2021).

Un rasgo distintivo de las APP es la asignación adecuada de riesgos. El principio general establece que cada riesgo debe ser asumido por la parte que esté en mejores condiciones de gestionarlo de manera eficiente, lo que promueve un diseño de contrato equilibrado y reduce los costos totales del proyecto a largo plazo (Salgado, 2021).

La estructuración de una APP implica varias fases críticas, entre ellas la identificación del proyecto, la realización de estudios de viabilidad, la preparación del contrato, el proceso competitivo de selección del socio privado y la supervisión continua durante la ejecución y operación del proyecto. Cada etapa es fundamental para garantizar el éxito de la alianza (Zapata & Castañeda, 2021).

En resumen, las Alianzas Público-Privadas representan una estrategia innovadora para complementar la capacidad del Estado en la provisión de bienes y servicios públicos. No obstante, su implementación requiere de marcos legales claros, capacidades técnicas sólidas, mecanismos de transparencia y una adecuada evaluación de riesgos para cumplir efectivamente sus objetivos sociales y económicos (Zapata & Castañeda, 2021).

2.3.2 Concepto de buenas prácticas internacionales

De acuerdo con Ausín (2018) el concepto de buenas prácticas internacionales hace referencia a un conjunto de principios, procedimientos y estándares que han demostrado ser eficaces en contextos diversos y que pueden ser replicados o adaptados para mejorar la gestión pública o privada. Estas prácticas son resultado de la experiencia acumulada, el aprendizaje institucional y la evaluación de resultados en múltiples países o sectores.

Seguidamente, en el ámbito de las Alianzas Público-Privadas (APP), las buenas prácticas internacionales constituyen una guía orientadora para diseñar, implementar y supervisar proyectos que sean sostenibles, eficientes y orientados al valor público. Incluyen recomendaciones sobre estudios de preinversión, asignación de riesgos, diseño contractual, transparencia en licitaciones y mecanismos de monitoreo (Ausín, 2018).

Instituciones como el Banco Mundial, la OCDE, el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han sistematizado estas buenas prácticas, promoviendo marcos de referencia que ayuden a los países a fortalecer sus capacidades institucionales y a reducir las fallas comunes en la gestión de APP (Richardson, Montossi, Monfort, & Muñoz, 2022).

Una característica clave de estas prácticas es su flexibilidad para ser adaptadas a diferentes contextos. Aunque surgen de experiencias en países con alto nivel de desarrollo institucional, muchas de sus recomendaciones pueden ser aplicadas progresivamente en economías emergentes, siempre que se ajusten a las condiciones legales, fiscales y técnicas del entorno local (Richardson, Montossi, Monfort, & Muñoz, 2022).

La adopción de buenas prácticas no implica una fórmula única, sino un compromiso con la mejora continua, la transparencia, la evaluación de desempeño y la rendición de cuentas. Su incorporación fortalece la credibilidad de los proyectos APP ante inversionistas, organismos multilaterales y la ciudadanía (Rosas, Montaña, Molina, & Rojas, 2024).

En conclusión, las buenas prácticas internacionales representan un componente clave para lograr APP exitosas. Constituyen una herramienta útil para guiar decisiones estratégicas en el diseño y gestión de proyectos, y son especialmente valiosas en países como Honduras, donde su aplicación puede contribuir a reducir riesgos, aumentar la eficiencia y garantizar el cumplimiento de los objetivos públicos (Rosas, Montaña, Molina, & Rojas, 2024).

2.3.3 Gestión estratégica en APP

La gestión estratégica en proyectos de Alianza Público-Privada (APP) se refiere a la planificación, ejecución y supervisión sistemática de acciones orientadas a maximizar el valor público generado por los proyectos. Implica alinear los objetivos del Estado y del operador privado mediante estrategias claras que permitan gestionar los recursos, riesgos y resultados de manera efectiva (Ollague, 2020).

Una gestión estratégica adecuada en APP comienza desde la fase de identificación del proyecto. Es esencial seleccionar proyectos que respondan a prioridades públicas claramente

definidas, garantizando que las inversiones privadas se orienten a sectores de alto impacto social y económico, como infraestructura de transporte, salud, educación o energía (Ollague, 2020).

Durante la estructuración del proyecto, la gestión estratégica se enfoca en diseñar contratos que equilibren los incentivos, asignen adecuadamente los riesgos y establezcan mecanismos de control de calidad y desempeño. También debe prever escenarios de contingencia y mecanismos de renegociación que no afecten el interés público ni comprometan la sostenibilidad financiera (Cedeño & Arteaga, 2024).

En la etapa de licitación, la estrategia debe garantizar procesos competitivos, transparentes y accesibles, seleccionando socios privados que ofrezcan las mejores condiciones técnicas y financieras. Además, se deben establecer criterios claros de evaluación y mecanismos de seguimiento desde el inicio del contrato (Cedeño & Arteaga, 2024).

La fase de ejecución requiere de una gestión estratégica activa para supervisar el cumplimiento de las obligaciones contractuales, gestionar adecuadamente los cambios y evaluar el desempeño del proyecto en relación con los objetivos establecidos. Esto implica auditorías técnicas, revisiones periódicas y reportes de desempeño (Loaiza & Alzate, 2024).

Finalmente, una gestión estratégica efectiva en APP no se limita a la implementación de proyectos individuales, sino que también debe contribuir al fortalecimiento del entorno institucional y normativo del país. La creación de capacidades técnicas, la mejora de la gobernanza y la promoción de buenas prácticas forman parte de una visión estratégica a largo plazo para consolidar las APP como herramienta de desarrollo sostenible (Loaiza & Alzate, 2024).

2.3.4 Eficiencia, transparencia y sostenibilidad en proyectos APP

La eficiencia en los proyectos de Alianza Público-Privada (APP) se refiere a la capacidad de maximizar los resultados utilizando los recursos disponibles de manera óptima. En el contexto de APP, la eficiencia implica diseñar proyectos que logren los objetivos de servicio público con menores costos, mayores niveles de innovación y mejores tiempos de entrega en comparación con los modelos tradicionales de provisión estatal (Ocaña, Peñafiel, & Angulo, 2025).

La transparencia es un principio esencial para asegurar la legitimidad de los proyectos APP. A través de procesos abiertos de licitación, publicación de contratos, auditorías independientes y acceso a información pública, se puede garantizar que las decisiones tomadas en cada fase del proyecto respondan al interés público y reduzcan el riesgo de corrupción o favoritismo (Ocaña, Peñafiel, & Angulo, 2025).

La sostenibilidad en las APP abarca varias dimensiones: financiera, social y ambiental. Financiera, en cuanto a que los proyectos deben ser viables a largo plazo sin generar cargas excesivas para el Estado; social, porque deben responder a necesidades reales de la población; y ambiental, asegurando que las inversiones respeten las normativas y mejores prácticas de protección del entorno (Escobar, 2019).

Para alcanzar la eficiencia, es crucial realizar evaluaciones rigurosas de costo-beneficio y aplicar metodologías como el Análisis de Valor por Dinero (Value for Money). Estas herramientas permiten comparar la opción APP frente a alternativas tradicionales, asegurando que la elección del modelo de asociación sea la más conveniente para el interés público (Escobar, 2019).

La transparencia, por su parte, requiere mecanismos institucionales sólidos, como portales de contratación pública, observatorios ciudadanos y marcos regulatorios que obliguen a la divulgación de información relevante. Una cultura de apertura y fiscalización social fortalece la confianza de la ciudadanía y de los inversionistas en los proyectos (López & Ayala, 2019).

Finalmente, la sostenibilidad debe ser un criterio transversal en toda la vida del proyecto APP. Esto implica establecer compromisos claros desde el diseño, implementar planes de mitigación de impactos sociales y ambientales, y garantizar la continuidad del servicio a largo plazo, aun frente a cambios políticos o económicos (López & Ayala, 2019).

2.3.5 Variables e indicadores clave de medición

Tabla 7: Variables e indicadores clave de medición

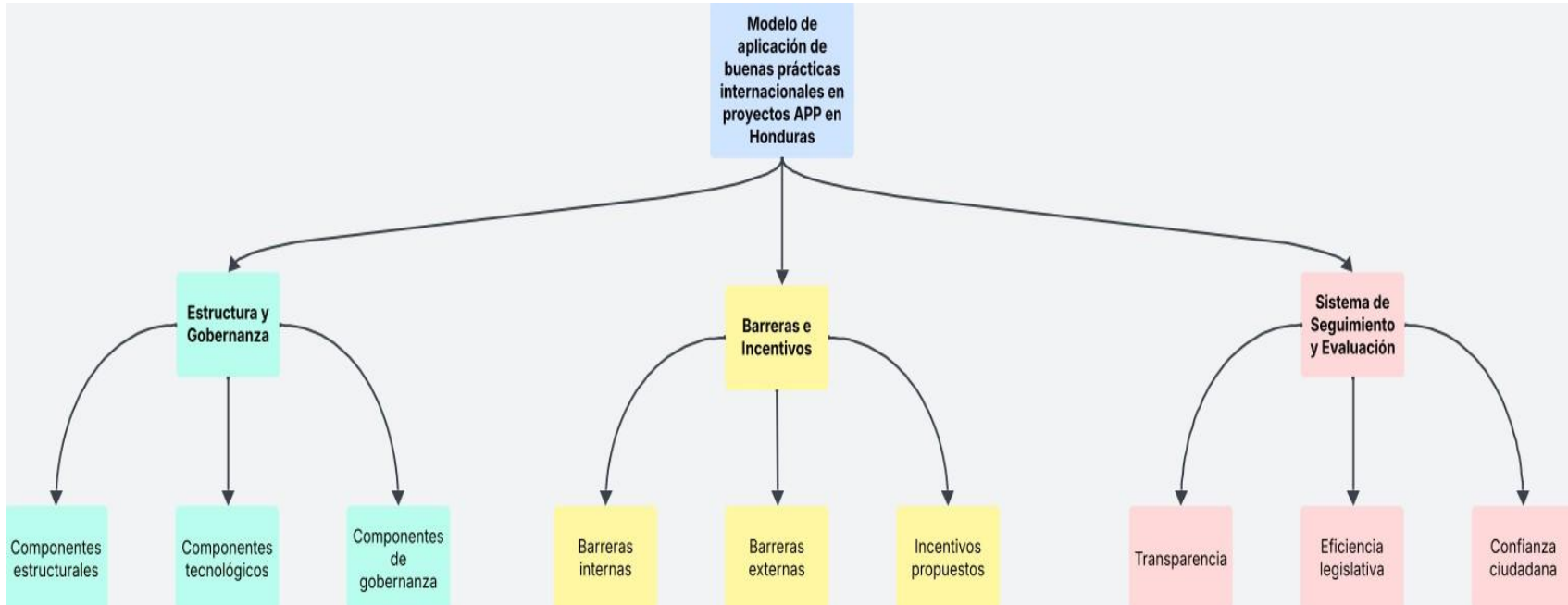
Dimensión	Variable	Indicador operacional	Fuente y periodicidad
------------------	-----------------	------------------------------	------------------------------

Estructura y gobernanza de APP	Componentes estructurales, tecnológicos y de gobernanza efectivos	Número de componentes identificados adaptables al contexto hondureño	Encuesta y entrevista a expertos, medición única
Barreras para la gestión estratégica	Barreras internas y externas en la adopción de modelos estratégicos	Número y tipo de barreras detectadas en los procesos de gestión interna y externa	Encuesta y entrevista a miembros de juntas directivas, medición única
Seguimiento y evaluación de la implementación	Propuesta de sistema de seguimiento y evaluación	Existencia de una propuesta de sistema orientada a mejorar transparencia, eficiencia legislativa y confianza ciudadana	Encuesta y entrevista a expertos y actores clave, medición única

Fuente: Elaboración Propia

2.3.6. Mapa conceptual del modelo propuesto

Figura 6: Mapa conceptual del modelo propuesto



Nota: El mapa conceptual representa la estructura del modelo propuesto para la aplicación de buenas prácticas internacionales en proyectos APP en Honduras, organizado en tres componentes clave: estructura y gobernanza, barreras e incentivos, y sistema de seguimiento y evaluación. Cada dimensión integra elementos específicos orientados a mejorar la eficiencia, transparencia y sostenibilidad de la gestión pública bajo el esquema APP.

Fuente: Elaboración propia

2.4. Marco Histórico y Actual

2.4.1 Evolución de las APP a nivel mundial

Las Alianzas Público-Privadas (APP) surgieron en respuesta a las crecientes necesidades de infraestructura frente a restricciones fiscales en las décadas finales del siglo XX. Su origen se remonta a finales de los años setenta, pero fue en 1992 cuando el Reino Unido institucionalizó el modelo con el programa Private Finance Initiative (PFI), permitiendo canalizar capital privado hacia sectores clave como salud, educación y transporte (Banco Mundial, 2022).

Durante la década de 1990, este enfoque se expandió a países desarrollados como Australia, Canadá y varias naciones europeas. Estas experiencias fueron acompañadas de reformas institucionales, creación de agencias especializadas y marcos legales que facilitaron la implementación estructurada de proyectos APP con un alto grado de control y supervisión técnica (Banco Mundial, 2022).

El éxito observado en estas naciones impulsó a organismos multilaterales como el Banco Mundial, el BID y el FMI a promover el modelo en economías emergentes. A través de financiamiento y asistencia técnica, las APP comenzaron a aplicarse en regiones como América Latina, África y Asia, con un enfoque en cerrar brechas críticas de infraestructura sin elevar la deuda pública directa (Moguillansky & Devlin, 2019).

Con la entrada del siglo XXI, las APP evolucionaron hacia un instrumento de política pública consolidado. Se desarrollaron normativas más robustas, herramientas de evaluación como el análisis de valor por dinero, y guías de gobernanza que promovieron una asignación más eficiente de riesgos entre el sector público y privado (Moguillansky & Devlin, 2019).

El modelo también diversificó su campo de aplicación: además de infraestructura vial y energética, las APP comenzaron a emplearse en justicia, salud, educación, telecomunicaciones y servicios básicos, incorporando modelos más complejos e integrales. A la par, emergieron mecanismos de transparencia y sostenibilidad como la participación ciudadana o las cláusulas ambientales (BCIE, 2021).

En la actualidad, tras la pandemia, las APP han cobrado nuevo impulso como instrumentos para la recuperación económica. La tendencia apunta hacia modelos más maduros, con exigencias más altas en términos de gobernanza, sostenibilidad y legitimidad social. La experiencia global ha demostrado que, si bien las APP no están exentas de riesgos, su adecuada implementación puede traducirse en mejoras significativas en infraestructura, servicios y eficiencia del gasto público (BCIE, 2021).

2.4.2 Desarrollo de las APP en América Latina

El desarrollo de las Alianzas Público-Privadas (APP) en América Latina ha respondido a la necesidad de mejorar infraestructura y servicios básicos en un contexto de limitaciones fiscales. Desde los años noventa, varios países comenzaron a institucionalizar este modelo para atraer inversión privada, modernizar la gestión pública y ampliar la cobertura de servicios esenciales (Moguillansky & Devlin, 2019).

Chile fue pionero en este proceso con su Ley de Concesiones de 1991, estructurando exitosamente proyectos viales, aeroportuarios y hospitalarios. Colombia, con su Ley 1508 de 2012 y la creación de la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), avanzó en profesionalizar la formulación y supervisión de proyectos. Perú, por su parte, ha utilizado la agencia ProInversión para impulsar APP en sectores estratégicos, aunque con desafíos fiscales y de gobernanza (Moguillansky & Devlin, 2019).

México ha promovido las APP desde 2012 en sectores como salud, telecomunicaciones y justicia, con resultados mixtos por debilidades en evaluación de impacto y fiscalización. Brasil ha implementado un modelo descentralizado con fuerte participación estatal y municipal, logrando cobertura territorial amplia, pero enfrentando problemas de coordinación y desigualdad en capacidades técnicas (Prats, 2023).

Otros países como Uruguay, Paraguay y Argentina han desarrollado marcos regulatorios con distintos niveles de institucionalización. Uruguay destaca por sus APP en educación e infraestructura vial, mientras que Paraguay ha impulsado transparencia normativa. Argentina, en cambio, ha tenido una experiencia más inestable por factores económicos y cambios políticos.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la CAF han sido claves en el fortalecimiento del modelo en la región, brindando asistencia técnica y metodologías para mejorar la sostenibilidad y eficiencia de los proyectos. Aun así, los retos persisten: falta de transparencia, escasa participación ciudadana y limitada capacidad técnica institucional en varios países (Prats, 2023).

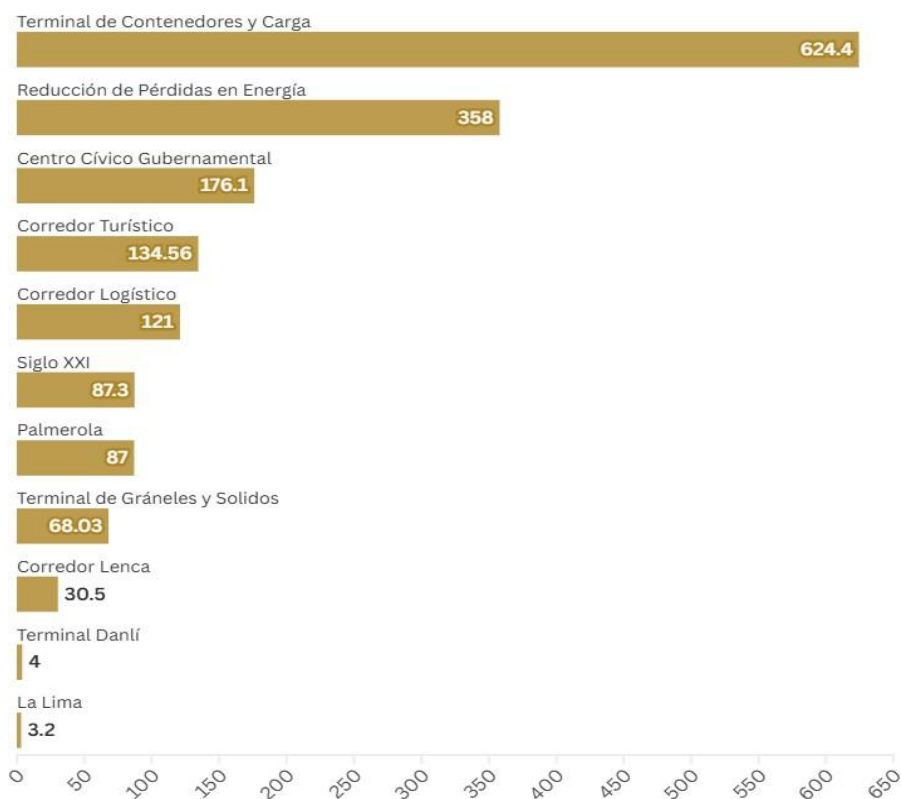
2.4.3 Historia de las APP en Honduras

La historia de las Alianzas Público-Privadas (APP) en Honduras inicia formalmente en 2010, con la aprobación del Decreto Legislativo N.º 143-2010, Ley de Promoción de la APP. Esta normativa marcó un punto de partida al establecer un marco jurídico moderno que sustituyó la antigua Ley de Concesiones, con el propósito de agilizar la inversión privada en proyectos de infraestructura y servicios públicos. Se creó además la Comisión para la Promoción de las APP (COALIANZA), encargada de identificar, estructurar y licitar dichos proyectos (Medina & Medina, 2017).

Durante la primera década de implementación (2010-2019), Honduras adjudicó 11 contratos APP en sectores como infraestructura vial, urbana, portuaria, aeroportuaria y energética, movilizando un aproximado de US\$1.694 millones en inversión comprometida. Entre los proyectos más emblemáticos destacan el Corredor Logístico, el Aeropuerto Internacional de Palmerola, el Centro Cívico Gubernamental (CCG) y la concesión del puerto de Cortés, consolidando una primera ola de iniciativas bajo este esquema (Reyes, et al., 2021).

Sin embargo, desde sus primeras fases, el modelo enfrentó críticas importantes. Varias organizaciones de sociedad civil y expertos advirtieron sobre la débil estructuración de los contratos, falta de transparencia en los procesos de licitación y distribución de riesgos desfavorable para el Estado. Casos como el Corredor Turístico, cuya cancelación costó al gobierno más de US\$190 millones en pagos compensatorios, evidenciaron los riesgos de acuerdos mal negociados (Bustillo, 2024).

Figura 7: Inversiones superiores a los 1,694 millones de dólares en diferentes rubros



Nota: La gráfica presenta el monto de inversión comprometida por proyecto bajo esquemas de Alianza Público-Privada (APP) en Honduras, totalizando más de 1,694 millones de dólares hasta el cierre de 2023. Las cifras están expresadas en millones de dólares.

Fuente: Bustillo (2024)

Es por ello que en respuesta a estos desafíos, en 2014 y 2015 se realizaron reformas al marco normativo. Se fortaleció el rol de la Secretaría de Finanzas, especialmente con la creación de la Unidad de Contingencias Fiscales (UCF), encargada de evaluar el impacto fiscal de los contratos APP. También se introdujeron metodologías para valorar obligaciones contingentes y monitorear los compromisos financieros derivados de estas alianzas (Miranda & Padilla, 2024).

El punto de inflexión institucional llegó en 2019, con la disolución de COALIANZA mediante el Decreto PCM-064-2019. Se sustituyó por el Consejo Superior de APP, liderado por la SEFIN, y por la Unidad Técnica Especializada de Proyectos APP (UTEP-APP), cuya misión es acompañar técnicamente a las instituciones públicas en la preparación de nuevos proyectos. Esta

reforma respondió a la necesidad de profesionalizar el proceso y reducir el margen de discrecionalidad (Smith, 2024).

A partir de 2020, el enfoque del gobierno hondureño en materia de APP se tornó más cauteloso. La acumulación de pasivos fiscales derivados de estos contratos que alcanzaron el 5% del PIB, límite permitido por la Ley de Responsabilidad Fiscal obligó a una pausa en la aprobación de nuevas iniciativas. Además, el cambio de administración en 2022 reforzó esta tendencia, al priorizar la revisión de contratos vigentes y condicionar nuevos proyectos a garantías de equidad y transparencia (Miranda & Padilla, 2024).

En cuanto a ejecución, de los 11 proyectos adjudicados, solo 9 se mantienen operativos al cierre de 2023. Dos contratos fueron rescindidos: el del Corredor Lenca I y el del Mercado Municipal de Danlí. Según datos de la SEFIN, se ha ejecutado aproximadamente el 72.4% del monto comprometido, es decir, unos US\$1.226 millones. Las APP se han financiado mayoritariamente con recursos mixtos, incluyendo deuda soberana, fideicomisos y garantías estatales (Medina & Medina, 2017).

Por sector, la mayor parte de la inversión ejecutada se ha concentrado en infraestructura portuaria (27%), urbana (26%) y vial (20%), seguida de los sectores aeroportuario (15%) y energético (12%). Este patrón evidencia una apuesta por mejorar los corredores logísticos y la conectividad del país, aunque también refleja una limitada diversificación hacia infraestructura social, como salud o educación, que ha sido prioritaria en otros países de la región (Bustillo, 2024).

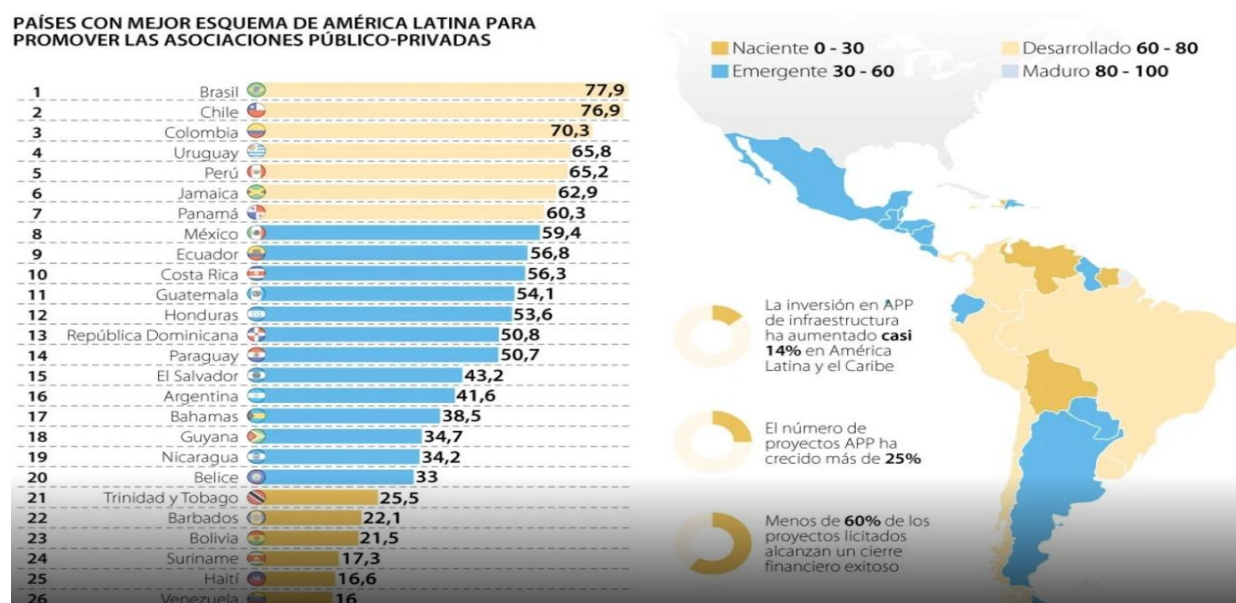
Uno de los proyectos más controvertidos ha sido el Aeropuerto Internacional de Palmerola. Aunque su construcción y operación modernizó la infraestructura aeroportuaria nacional, diversos análisis han señalado que el Estado asumió gran parte de la inversión inicial, mientras que el concesionario privado es quien capitaliza la mayoría de los ingresos. Esta percepción ha reforzado la desconfianza pública en torno a las APP en Honduras (Medina & Medina, 2017).

La experiencia en energía, representada por el contrato con la Empresa Energía Honduras (EEH), ha sido igualmente polémica. Aunque el objetivo era reducir pérdidas técnicas y

comerciales en el sistema de distribución, los resultados han sido inferiores a lo proyectado. El Estado ha continuado pagando honorarios fijos y cubriendo déficits, lo cual ha deteriorado la relación costo-beneficio de esta alianza (Bustillo, 2024).

Comparado con sus pares regionales, Honduras se ubica en el puesto 12 del ranking Infrascopio 2023/24, con una puntuación de 53,6, en la categoría de países “emergentes”. Está por debajo de Costa Rica (56,3) y Guatemala (54,1), y muy lejos de líderes como Brasil (77,9) o Chile (76,9). Esta posición refleja la necesidad de consolidar una institucionalidad sólida, mejorar la preparación de proyectos y elevar los niveles de transparencia (Smith, 2024).

Figura 8: Ranking de países de América Latina según la preparación para implementar esquemas de Alianzas Público-Privadas (APP), Infrascopio 2023/24



Nota: Según el Infrascopio 2023/24, Honduras ocupa la posición 12 en América Latina en cuanto a preparación para el desarrollo de Alianzas Público-Privadas (APP), con una puntuación de 53,6, dentro de la categoría de países emergentes.

Fuente: Smith (2024)

2.5. Marco Legal y Normativo

2.5.1 Legislación nacional sobre APP en Honduras

Ley de Promoción de la Alianza Público-Privada

La Ley de Promoción de la Alianza Público-Privada (2010), aprobada mediante el Decreto Legislativo N.º 143-2010, constituye el marco legal fundamental que regula las APP en Honduras. Esta ley busca fomentar la participación del sector privado en el desarrollo de infraestructura y servicios públicos, estableciendo principios de eficiencia, transferencia adecuada de riesgos, transparencia en los procesos de contratación y evaluación de valor por dinero en cada proyecto.

La normativa define el procedimiento para la identificación, estructuración, licitación y adjudicación de proyectos APP. Además, establece las obligaciones de las entidades públicas concedentes, incluyendo la obligación de justificar la conveniencia de adoptar un modelo APP frente a otras modalidades de provisión pública. Esta ley sigue vigente y constituye la base jurídica sobre la cual se diseñan y ejecutan las alianzas público-privadas en el país.

Decreto Ejecutivo PCM-064-2019

El Decreto Ejecutivo PCM-064-2019 (2019) introdujo una reforma institucional que reorganizó la gobernanza de las APP en Honduras. Este decreto creó el Consejo Superior de APP (SAPP), liderado por la Secretaría de Finanzas (SEFIN), como órgano rector de la política de alianzas, y estableció la Unidad Técnica Especializada de Proyectos APP (UTEP-APP) para brindar asistencia técnica a las instituciones públicas en la preparación de proyectos.

Decreto Legislativo N.º 30-2022

Posteriormente, el Decreto Legislativo N.º 30-2022 (2022) reforzó el papel de la Unidad de Contingencias Fiscales (UCF) de la SEFIN, otorgándole la responsabilidad de evaluar, registrar y monitorear los compromisos financieros derivados de los contratos APP. Esta disposición busca garantizar la sostenibilidad fiscal del Estado frente a las obligaciones contingentes que puedan surgir, fortaleciendo el control y la transparencia en el manejo de las APP vigentes y futuras.

2.5.2 Reglamentos y disposiciones complementarias aplicables

Reglamento para la Evaluación y Registro de Contingencias Fiscales derivadas de Contratos APP

Este reglamento, emitido por la Secretaría de Finanzas (SEFIN) a través de la Unidad de Contingencias Fiscales (UCF) (2022), establece los procedimientos para identificar, calcular, clasificar y registrar las obligaciones firmes y contingentes del Estado que resultan de los contratos APP. Su aplicación es obligatoria para todas las instituciones del sector público que celebren este tipo de alianzas, y su objetivo es garantizar la sostenibilidad fiscal y la trazabilidad de los riesgos financieros.

La normativa se enmarca en la Ley de Responsabilidad Fiscal y establece límites claros respecto al nivel de exposición permitido del Estado frente a APP, el cual no debe superar el 5% del PIB. También define las metodologías para valorar los compromisos financieros, incluyendo escenarios de riesgo y sensibilidad. Este reglamento sigue vigente y es fundamental para asegurar que las APP no comprometan de forma desproporcionada las finanzas públicas a mediano y largo plazo.

Manual de Procedimientos para la Preparación, Contratación y Seguimiento de Proyectos APP

La Unidad Técnica Especializada de Proyectos APP (UTEPA-APP) (2022), dependiente del Consejo Superior de APP, ha desarrollado y mantiene en vigor un Manual de Procedimientos que guía a las instituciones públicas en todas las fases de un proyecto APP. El manual detalla los pasos a seguir desde la identificación de necesidades hasta la contratación y supervisión del proyecto, incluyendo evaluaciones de factibilidad, estructuración técnica y financiera, revisión legal y monitoreo posterior.

Este instrumento es de uso obligatorio para las instituciones concedentes y promueve estandarización, transparencia y eficiencia en el proceso. Incluye además formatos técnicos, matrices de riesgos, modelos de cronogramas y una estructura de gobernanza clara. Su existencia asegura una metodología común alineada con buenas prácticas internacionales, fortaleciendo la capacidad técnica del Estado para gestionar APP de manera responsable.

2.5.3 Normativas internacionales de referencia para APP

Guía de Buenas Prácticas del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2007) ha desarrollado una serie de guías y marcos de referencia que constituyen un estándar técnico para la estructuración de proyectos APP en América Latina. Su publicación más influyente es el “Marco para la preparación y ejecución de proyectos APP”, que define principios como la asignación eficiente de riesgos, el análisis de valor por dinero y el fortalecimiento institucional para garantizar transparencia, eficiencia y sostenibilidad en los contratos.

Estas guías son ampliamente utilizadas por los gobiernos de la región, y en el caso de Honduras, han sido adoptadas como marco de referencia en los procesos técnicos liderados por la UTEP-APP y la UCF. Además, el BID ha promovido herramientas como la evaluación de impacto fiscal y el uso de matrices de riesgos, que actualmente son aplicadas para la valoración de proyectos en fase de estructuración y en los informes de seguimiento financiero.

Estas normativas internacionales no solo ofrecen lineamientos técnicos, sino que también representan una guía estratégica para mejorar la gobernanza en la formulación y ejecución de proyectos APP. Su adopción por parte de países como Honduras refleja el interés por alinear los procesos nacionales con estándares internacionales, reduciendo los riesgos asociados y fortaleciendo la confianza de los inversionistas. En este sentido, la incorporación sistemática de estos marcos en la práctica institucional hondureña resulta fundamental para garantizar la viabilidad, transparencia y sostenibilidad de las asociaciones público-privadas.

PPP Reference Guide del Banco Mundial

El Banco Mundial ha desarrollado el PPP Reference Guide, actualmente en su versión 3.0, como un compendio de estándares globales para el diseño y ejecución de asociaciones público-privadas. Esta guía identifica los elementos clave de todo el ciclo de vida de una APP, desde la identificación de necesidades, análisis de viabilidad, diseño de contrato, hasta su

implementación y cierre. Se basa en experiencias comparadas de más de 100 países y se alinea con las metas de desarrollo sostenible (World Bank, 2017).

Honduras ha incorporado este marco como referencia metodológica en procesos técnicos de estructuración, especialmente en lo relativo a los análisis de riesgos, estructuración de incentivos contractuales y auditorías técnicas. Su enfoque promueve la toma de decisiones basadas en evidencia, garantizando que los proyectos cumplan estándares internacionales de gobernanza, eficiencia financiera y evaluación social.

UNCITRAL – Modelo Legislativo para Contratos de Infraestructura

La Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (UNCITRAL) (2000) elaboró un Modelo Legislativo para Contratos de Infraestructura, diseñado para servir como guía a los países que desean desarrollar o reformar su legislación en materia de APP. Este modelo aborda aspectos esenciales como la adjudicación transparente, la protección de los derechos de las partes, los mecanismos de solución de controversias y las cláusulas de terminación anticipada.

Aunque no es vinculante, este instrumento ha influido en la legislación de varios países, y ha sido citado como referencia en procesos de armonización legal en América Latina. En el contexto hondureño, la Ley de Promoción de APP y sus reglamentos han adoptado elementos compatibles con esta normativa, especialmente en cuanto al principio de seguridad jurídica, el uso del arbitraje internacional y la incorporación de cláusulas contractuales equilibradas.

CAPÍTULO 3. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS Y RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

El presente capítulo desarrolla los fundamentos metodológicos y los resultados de investigación que permiten responder a la pregunta planteada sobre el nivel de aplicación de buenas prácticas internacionales en proyectos APP en Honduras. Se presenta la matriz de congruencia como base de la coherencia lógica entre objetivos, hipótesis, variables e indicadores. Asimismo, se describe el enfoque metodológico, los instrumentos empleados, el proceso de recolección y análisis de datos, y los principales hallazgos obtenidos en función de los objetivos planteados.

3.1. Operacionalización de variables y elaboración de matriz de consistencia científica metodológica

Pregunta de investigación	Hipótesis		Objetivos		Variables estudiadas		Dimensiones	Indicadores
	Hipótesis General	Hipótesis Nula	Objetivo General	Objetivo Específicos	Variable Dependiente	Variable Independiente		
¿Cómo contribuir a la aplicación de buenas prácticas internacionales en los proyectos de inversión desarrollados bajo el esquema de Alianza Público-Privada en Honduras durante el período 2011–2024?	La propuesta de un modelo de aplicación de buenas prácticas internacionales, contextualizado al caso hondureño, contribuirá a mejorar la eficiencia, transparencia y sostenibilidad de los proyectos desarrollados bajo el esquema de Alianza Público-Privada durante el período 2011–2024.	La propuesta de un modelo de aplicación de buenas prácticas internacionales no contribuirá significativamente a mejorar la eficiencia, transparencia ni sostenibilidad de los proyectos desarrollados bajo el esquema de Alianza Público-Privada durante el período 2011–2024.	Proponer un modelo de aplicación de buenas prácticas internacionales en los proyectos de inversión desarrollados bajo el esquema de Alianza Público-Privada en Honduras.	1. Determinar los fundamentos teóricos y conceptuales que sustentan la aplicación de buenas prácticas internacionales en proyectos APP.	Eficiencia, sostenibilidad y transparencia en los proyectos de inversión público-privada en Honduras.	Fundamentos teóricos y conceptuales de las buenas prácticas internacionales en proyectos APP.	Alineación a estándares internacionales	Existencia de referencia explícita al PPP Reference Guide
				Adecuación normativa				Nº de etapas del ciclo APP cubiertas conforme a guía
								Incorporación de principios UNCITRAL en contratos
				Gobernanza y Transparencia			Nº de cláusulas clave presentes: adjudicación transparente, solución de controversias, terminación anticipada	
							Desempeño y Sostenibilidad	Índice de Transparencia y Rendición
				Índice de Control y Participación				Índice de Eficiencia de Ejecución
Índice de Sostenibilidad Fiscal y VfM	Índice de Sostenibilidad Fiscal y VfM							
	Modelo de aplicación de							Claridad de roles y responsabilidades

				de aplicación de buenas prácticas internacional es adaptado al contexto hondureño.		buenas prácticas internacional es adaptado al contexto hondureño.	Diseño y gobernanza del modelo	Cobertura de componentes del modelo
				4. Valorar la pertinencia del modelo propuesto en términos de eficiencia, transparencia y sostenibilidad de los proyectos APP		Pertinencia del modelo de aplicación de buenas prácticas internacionales en proyectos APP.	Implementación y seguimiento	Grado de implementación del SSE
							Viabilidad institucional	
				5. Evaluar la efectividad del modelo planteado como mecanismo de mejora en la gestión de las inversiones público-privadas en Honduras		Efectividad del modelo de aplicación de buenas prácticas internacionales en la gestión de las APP en Honduras.	Pertinencia técnico-económica	Reducción de desviaciones de plazo y costo
							Valor por dinero observado	
							Pertinencia de integridad y sostenibilidad	Mejora en transparencia
							Sostenibilidad fiscal/ambiental	
							Contratos con pagos atados a desempeño	
							Gestión contractual basada en desempeño	Renegociaciones/penalizaciones por 100 hitos
							Resultados de gestión del portafolio APP	Proyectos "en verde"
								Cierre oportuno de hallazgos

Fuente: Elaboración Propia

3.2. Diseño metodológico

3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis

De acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018) “un enfoque mixto de investigación combina métodos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, integrando análisis estadísticos y narrativos para obtener una comprensión más completa y profunda del fenómeno investigado” (p. 10).

En la presente investigación se utilizará un enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para lograr una comprensión integral del fenómeno estudiado. Este enfoque permitirá medir de manera objetiva el nivel de aplicación de buenas prácticas internacionales en los proyectos APP en Honduras, complementando los resultados con el análisis de percepciones, factores internos y experiencias prácticas relevantes.

Seguidamente, el presente estudio se enmarca dentro de un diseño mixto con enfoque secuencial explicativo, ya que según Burke et al., (2020) menciona que la fase cuantitativa se desarrolla en primer lugar mediante la aplicación de encuestas estructuradas. Posteriormente, los resultados obtenidos se profundizan a través de una etapa cualitativa, utilizando entrevistas semiestructuradas para interpretar los hallazgos y explorar aspectos complementarios que puedan enriquecer la comprensión del fenómeno analizado.

Finalmente, el diseño metodológico de la presente investigación será no experimental, transversal y explicativo en su fase cuantitativa, ya que, según Arispe et al. (2020), “al ser no experimental, no se manipulan variables, sino que se observa y analiza el fenómeno en su contexto natural. Su carácter transversal implica que la recolección de datos se realizará en un único momento en el tiempo” (p. 69). El enfoque explicativo permite identificar relaciones y factores que inciden en la aplicación de buenas prácticas internacionales en los proyectos APP en Honduras.

En cuanto a la fase cualitativa, se adoptará un diseño fenomenológico interpretativo, el cual permite explorar en profundidad las percepciones, experiencias y significados atribuidos por actores clave del sector público y privado involucrados en la gestión de APP. Este diseño se

justifica por su utilidad para comprender cómo se vivencia y aplica el concepto de buenas prácticas en contextos institucionales específicos, aportando un nivel de comprensión que complementa y amplía los hallazgos cuantitativos.

3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos

En la presente investigación se adoptó un enfoque mixto de tipo secuencial explicativo, que combinó métodos cuantitativos y cualitativos de forma complementaria. Desde el nivel teórico, se recurrió al **método analítico-sintético** para descomponer el fenómeno de estudio en sus dimensiones clave y luego integrarlas en una comprensión sistemática, y al **método inductivo-deductivo** para interpretar los hallazgos empíricos a la luz del marco conceptual. Asimismo, se empleó el **método comparativo** para identificar convergencias y divergencias entre el modelo de buenas prácticas internacionales y su aplicación en los proyectos APP en Honduras.

A nivel empírico, en la fase cuantitativa se aplicó la técnica de encuesta, mediante un cuestionario estructurado con escala tipo Likert, diseñado para medir el nivel de aplicación de buenas prácticas internacionales en los proyectos de Alianza Público-Privada (APP) en Honduras. Este instrumento permitió recopilar percepciones de manera estandarizada y cuantificable, facilitando el análisis estadístico posterior.

En la fase cualitativa, se utilizó la técnica de entrevista semiestructurada, dirigida a un grupo reducido de informantes clave vinculados con la gestión de proyectos APP. Esta técnica permitió profundizar en los hallazgos cuantitativos, explorando causas, matices y experiencias no captadas mediante el cuestionario. Las preguntas fueron diseñadas en congruencia con las dimensiones e indicadores establecidos en la matriz de operacionalización de variables.

Ambos instrumentos fueron elaborados de forma coherente con los objetivos específicos y la pregunta de investigación. Su aplicación permitió integrar y triangular la información obtenida desde distintos niveles de análisis, fortaleciendo la validez, la riqueza interpretativa y la consistencia metodológica de los resultados.

3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos

El desarrollo de los instrumentos de obtención de datos se realizó en correspondencia directa con las variables, dimensiones e indicadores definidos en la matriz de congruencia de la investigación. Para la fase cuantitativa, se elaboró un cuestionario estructurado de escala tipo Likert de cinco puntos, compuesto por treinta afirmaciones distribuidas de acuerdo con las dimensiones de análisis. Cada ítem fue diseñado para medir de forma específica el grado de percepción sobre la aplicación de buenas prácticas internacionales en los proyectos APP, garantizando claridad, precisión y relevancia respecto a los objetivos de estudio.

En la fase cualitativa, se construyó una guía de entrevista semiestructurada conformada por diez preguntas abiertas. Estas preguntas se formularon a partir de los mismos ejes temáticos del cuestionario, permitiendo explorar en profundidad las percepciones, experiencias y opiniones de los participantes sobre los principales hallazgos de la fase cuantitativa. La guía fue diseñada para propiciar respuestas amplias y flexibles, facilitando la interpretación de los resultados numéricos y enriqueciendo el análisis final.

Ambos instrumentos fueron sometidos a una revisión de forma y contenido para garantizar su coherencia interna y su pertinencia metodológica. El desarrollo de estos instrumentos responde a la necesidad de capturar tanto la amplitud como la profundidad del fenómeno investigado, asegurando una recolección de datos sólida y alineada con los propósitos del estudio.

3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección

La investigación contempla dos poblaciones distintas según el tipo de instrumento a aplicar. La Población A corresponde a los participantes de la encuesta estructurada y está compuesta por 121 personas vinculadas a la gestión o supervisión de proyectos APP en Honduras. Se pretende abordar la totalidad de esta población para garantizar la amplitud del análisis cuantitativo.

La Población B está dirigida a la aplicación de entrevistas semiestructuradas y estará integrada por 5 expertos en temas de alianzas público-privadas, infraestructura y gestión pública.

La selección de estos participantes se realizará de forma intencional, considerando su experiencia y conocimiento especializado en la materia.

En el caso de la Población A, la muestra fue determinada mediante la técnica de muestreo aleatorio simple, obteniendo un total de 93 participantes. Este método permitió garantizar que cada individuo de la población tuviera la misma probabilidad de ser seleccionado, asegurando así la representatividad de los datos cuantitativos recolectados (**Ver Anexo 4**).

Respecto a la Población B, se decidió trabajar con la totalidad de los 5 expertos disponibles, por lo que no se realizó un cálculo muestral formal. Este grupo se seleccionó aplicando un muestreo no probabilístico por conveniencia, dado que se priorizó la accesibilidad y la pertinencia del conocimiento especializado de los participantes para enriquecer la fase cualitativa del estudio.

3.2.5. Aplicación de los instrumentos

Una vez obtenidos los consentimientos informados, el cuestionario de 30 ítems Likert será enviado a los 93 participantes seleccionados mediante enlaces personalizados de Google Forms, permitiendo el control de respuestas únicas. Se aplicará una estrategia de recordatorios escalonados, enviando un primer mensaje de invitación, seguido de un recordatorio a los siete días y otro a los catorce, para maximizar la tasa de respuesta y la calidad de los datos recolectados.

Para los 5 expertos seleccionados, se empleará modalidad presencial o virtual según disponibilidad, iniciando con la aplicación del cuestionario impreso o digital y, posteriormente, realizando la entrevista semiestructurada de diez preguntas, con grabación de audio previa autorización. De forma paralela, se recopilará documentación pública relevante sobre proyectos APP, a fin de fortalecer el proceso de triangulación de datos y enriquecer la interpretación de los hallazgos.

3.2.6. Procesamiento de la información

Los datos cuantitativos fueron depurados en Excel y analizados en SPSS v.29 mediante estadística descriptiva (promedios, desviaciones estándar y porcentajes). Se evaluó la fiabilidad

de los instrumentos con el coeficiente alfa de Cronbach, aceptando valores iguales o superiores a 0.70 como adecuados.

Las entrevistas fueron transcritas y analizadas en Atlas.ti utilizando el enfoque temático reflexivo de Braun y Clarke. Posteriormente, los hallazgos cuantitativos, cualitativos y documentales fueron integrados en una meta-matriz comparativa, según el modelo secuencial explicativo de Creswell y Plano Clark.

3.3. Análisis de los resultados en los datos obtenidos

3.3.1. Resultados de la Validación del Instrumento

Tabla 8: Resultados Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.917	30

Nota: Detalle de estadísticos de fiabilidad obtenidos mediante SPSS Statistics (IBM) versión 27

3.3.2 Análisis estadístico

Para el análisis de los datos cuantitativos obtenidos mediante la encuesta estructurada, se aplicaron métodos estadísticos descriptivos y correlacionales. Se utilizó el software SPSS versión 28 para el procesamiento de datos, lo que permitió obtener frecuencias, porcentajes, medidas de tendencia central (media, mediana) y dispersión (desviación estándar) en las principales variables.

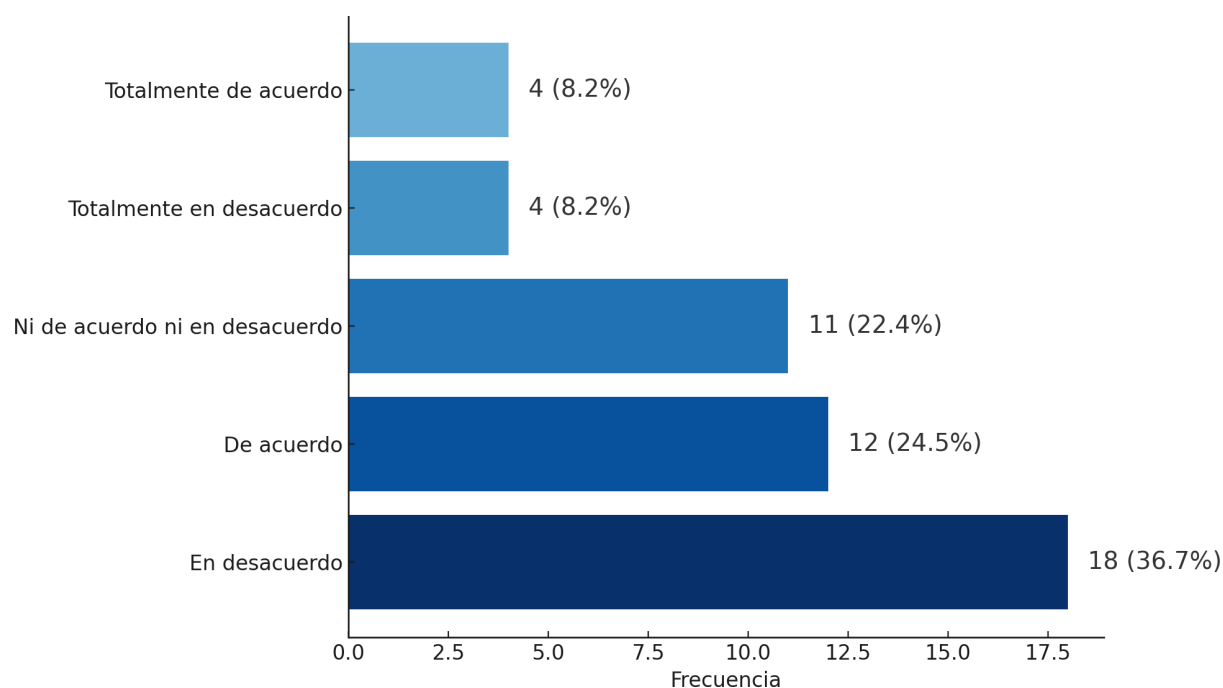
Las variables incluidas en el análisis abarcaron: nivel de aplicación de buenas prácticas (variable dependiente), mecanismos de control institucional, asignación de riesgos, participación ciudadana y calidad contractual (variables independientes). A cada ítem se le asignó una escala ordinal de cumplimiento (bajo, medio, alto), codificada numéricamente para efectos de tratamiento estadístico.

Además del análisis descriptivo, se aplicó la prueba de correlación de Spearman para identificar asociaciones entre el nivel de aplicación de buenas prácticas y los factores internos mencionados. Los resultados indicaron correlaciones significativas entre la asignación adecuada de riesgos y el cumplimiento general de buenas prácticas ($\rho = 0.63$, $p < 0.01$), así como entre la supervisión institucional activa y la transparencia del proyecto ($\rho = 0.58$, $p < 0.01$).

Estos resultados cuantitativos permitieron confirmar parcialmente la hipótesis general, al evidenciar una relación directa entre la calidad de gestión institucional y el grado de implementación de estándares internacionales. Asimismo, refuerzan la validez del modelo propuesto como instrumento para fortalecer los procesos APP en el contexto hondureño.

3.4. Redacción de resultados y discusión

Figura 1: La transparencia en los procesos APP ha sido implementada de forma adecuada

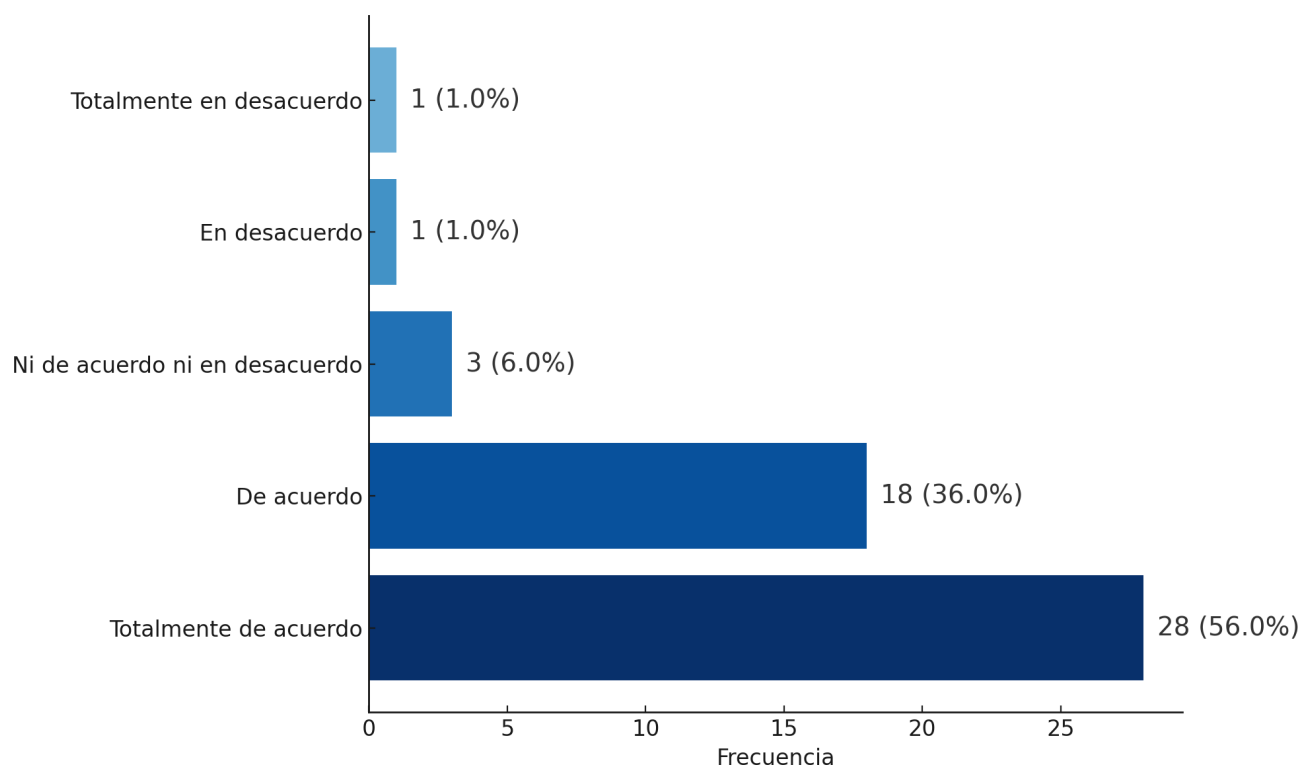


Fuente Elaboración de la recolección de datos

La gráfica de barras muestra, ordenadas de mayor a menor, las respuestas sobre la percepción de la transparencia en los procesos APP. La categoría En desacuerdo registra la mayor frecuencia con 18 respuestas (36.7%), seguida de De acuerdo con 12 (24.5%) y Ni de acuerdo ni

en desacuerdo con 11 (22.4%). Las categorías Totalmente en desacuerdo y Totalmente de acuerdo presentan ambas 4 respuestas (8.2% cada una)

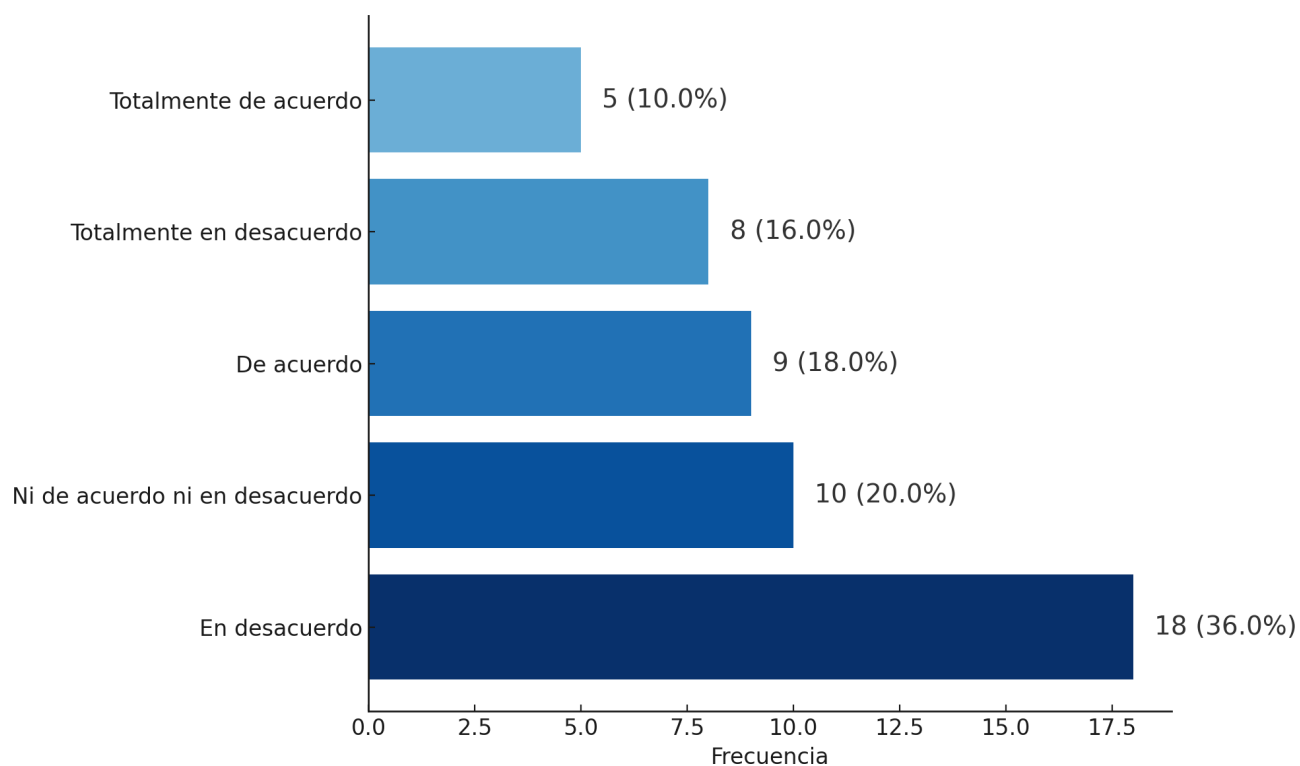
Figura 2: La transparencia en los procesos APP es efectiva para mejorar la gestión.



Fuente Elaboración de la recolección de datos

La gráfica de barras horizontales muestra, ordenadas de mayor a menor, las respuestas sobre la efectividad de la transparencia en procesos APP. Totalmente de acuerdo es la categoría con mayor frecuencia (28 respuestas, 56.0%), seguida de De acuerdo (18 respuestas, 36.0%). Ni de acuerdo ni en desacuerdo tiene 3 respuestas (6.0%), mientras que En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo registran 1 respuesta cada una (1.0% respectivamente).

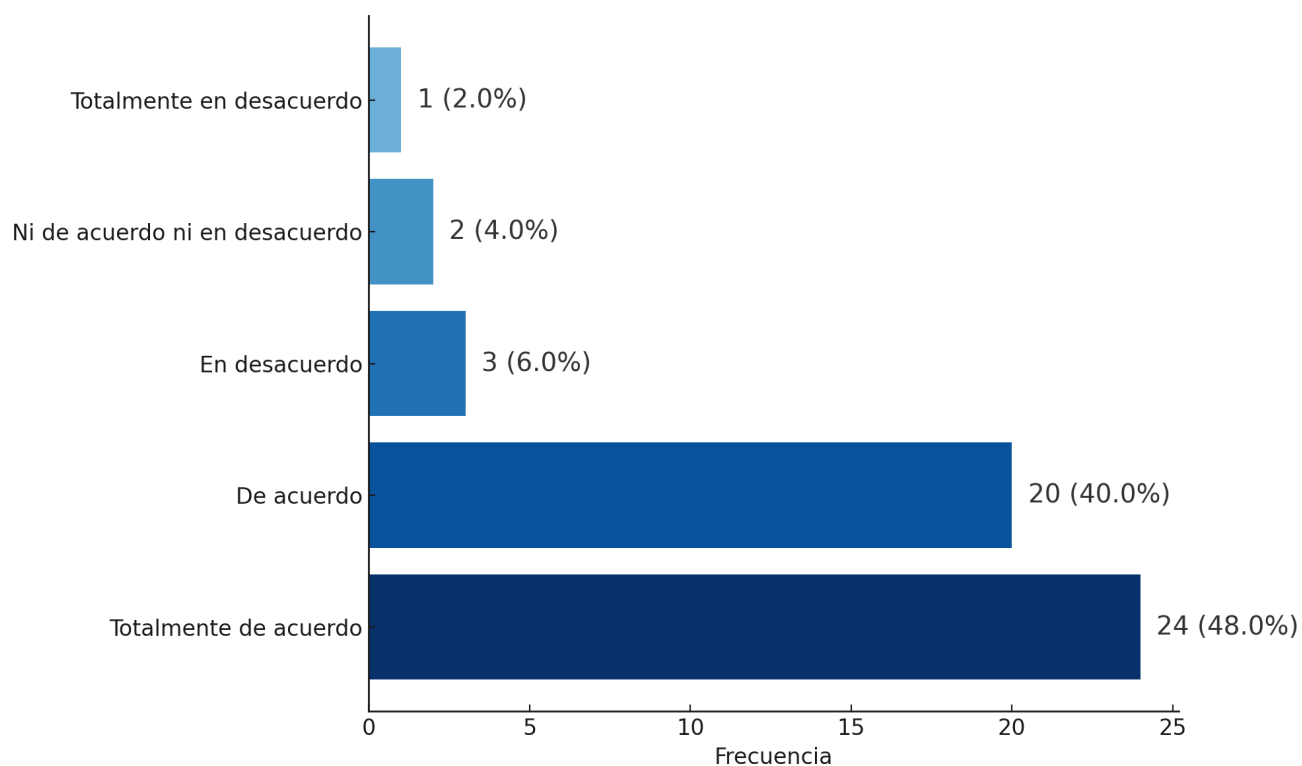
Figura 3: La distribución de riesgos en los contratos APP ha sido aplicada correctamente.



Fuente Elaboración de la recolección de datos

La gráfica horizontal muestra, de mayor a menor, las respuestas sobre la aplicación de la distribución de riesgos en contratos APP. En desacuerdo tiene 18 respuestas (36.0%), Ni de acuerdo ni en desacuerdo 10 (20.0%), De acuerdo 9 (18.0%), Totalmente en desacuerdo 8 (16.0%) y Totalmente de acuerdo 5 (10.0%).

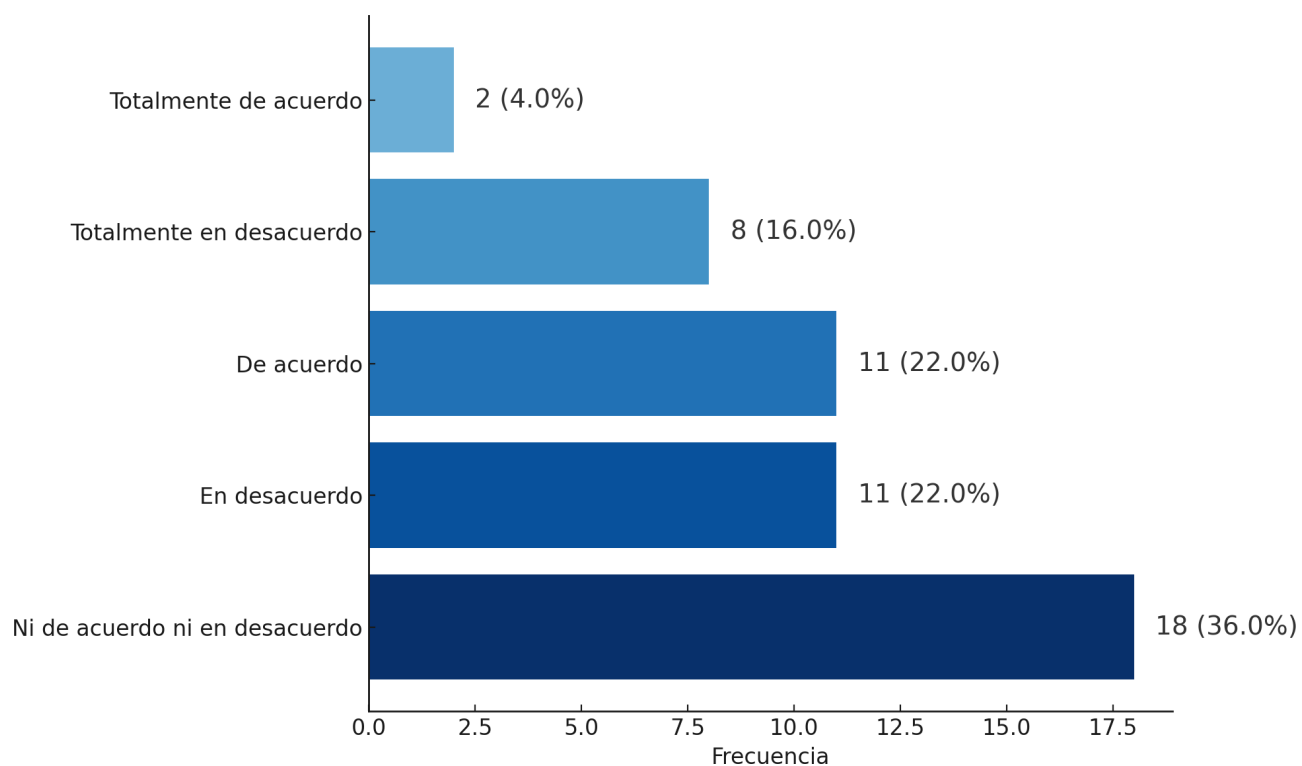
Figura 4: La distribución de riesgos contribuye efectivamente a la equidad entre las partes.



Fuente Elaboración de la recolección de datos

La gráfica horizontal presenta, de mayor a menor, las respuestas sobre la percepción de equidad en la distribución de riesgos. Totalmente de acuerdo tiene 24 respuestas (48.0%), De acuerdo 20 (40.0%), En desacuerdo 3 (6.0%), Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2 (4.0%) y Totalmente en desacuerdo 1 (2.0%).

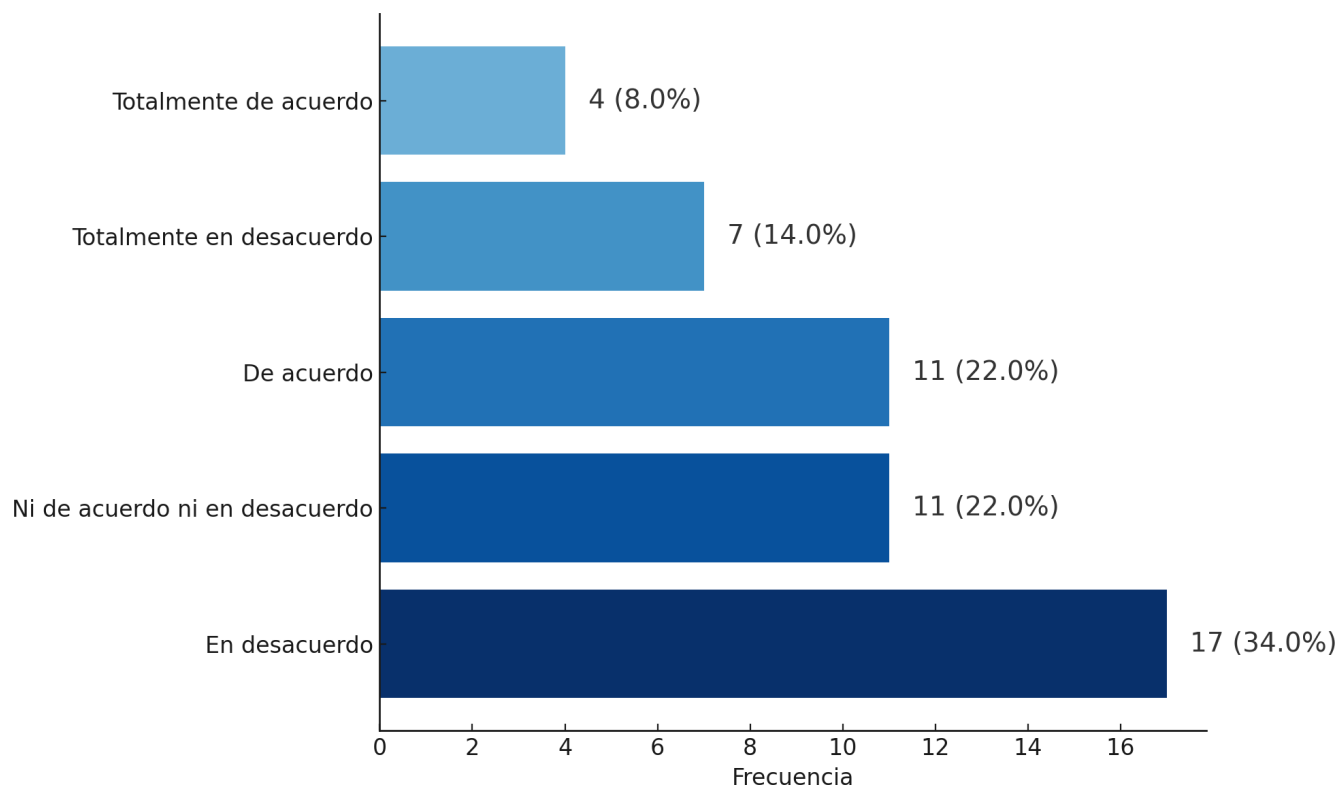
Figura 5: Se han implementado mecanismos de participación ciudadana en los proyectos APP.



Fuente Elaboración de la recolección de datos

La gráfica horizontal muestra, de mayor a menor, las respuestas sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana. Ni de acuerdo ni en desacuerdo tiene 18 respuestas (36.0%), En desacuerdo y De acuerdo tienen cada uno 11 respuestas (22.0%), Totalmente en desacuerdo 8 respuestas (16.0%) y Totalmente de acuerdo 2 respuestas (4.0%)

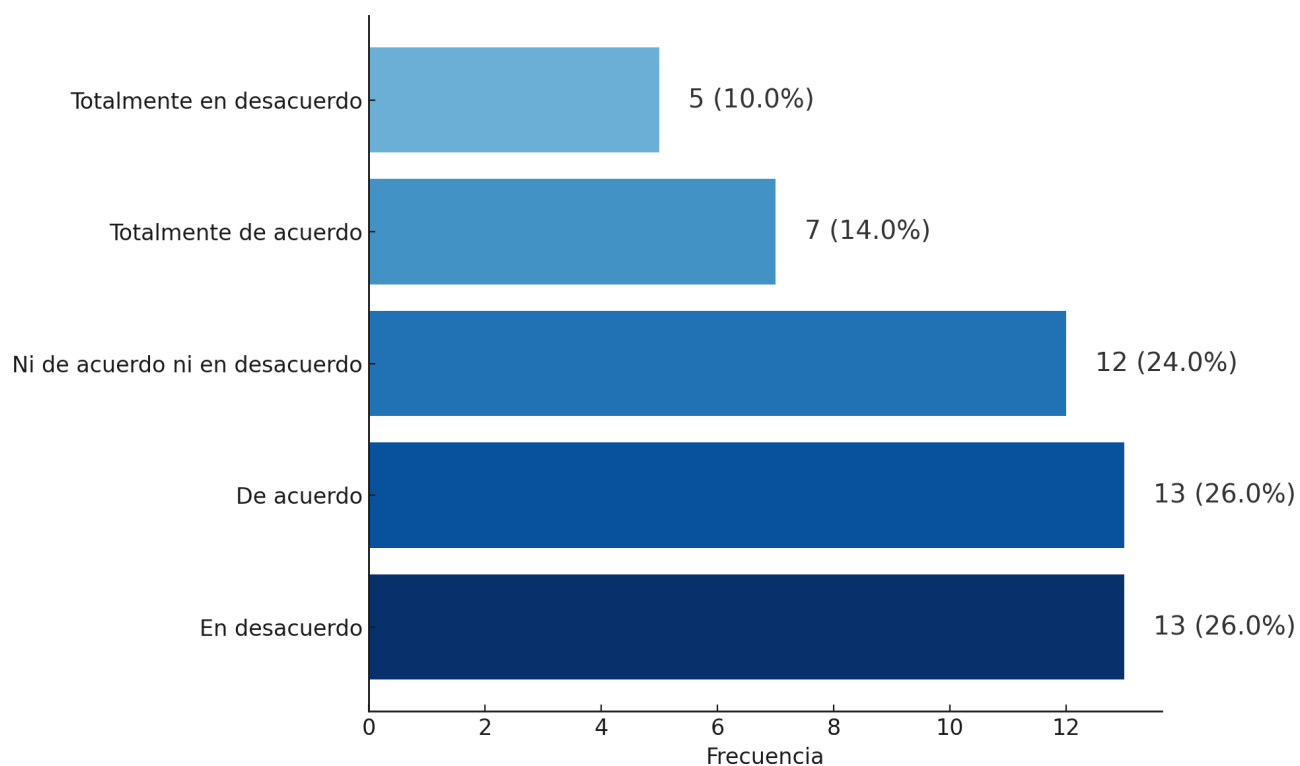
Figura 6: La participación ciudadana ha sido efectiva para legitimar los proyectos APP.



Fuente Elaboración de la recolección de datos

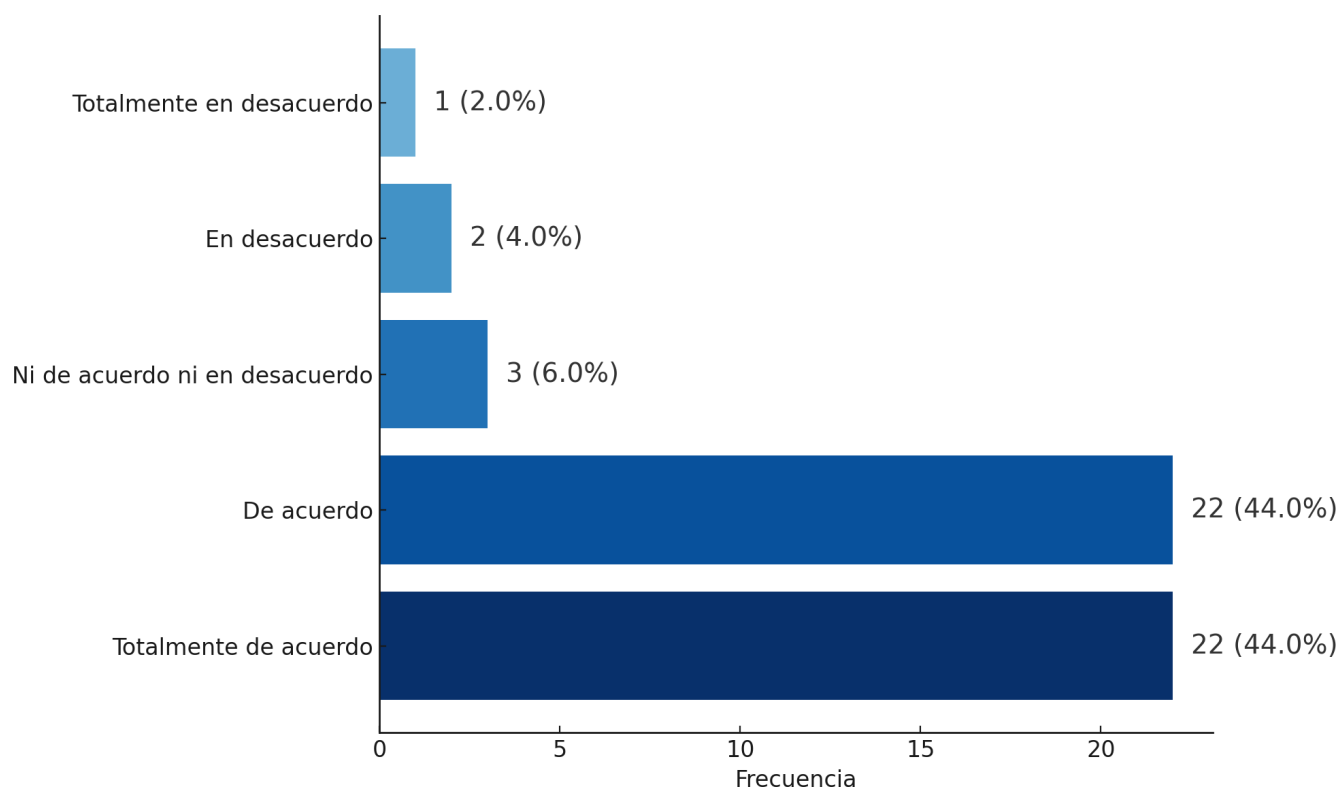
La gráfica horizontal muestra, de mayor a menor, las respuestas sobre la efectividad de la participación ciudadana para legitimar proyectos APP. En desacuerdo tiene 17 respuestas (34.0%), Ni de acuerdo ni en desacuerdo y De acuerdo tienen cada uno 11 respuestas (22.0%), Totalmente en desacuerdo 7 respuestas (14.0%) y Totalmente de acuerdo 4 respuestas (8.0%).

Figura 7: El análisis de valor por dinero se aplica sistemáticamente en los proyectos APP.



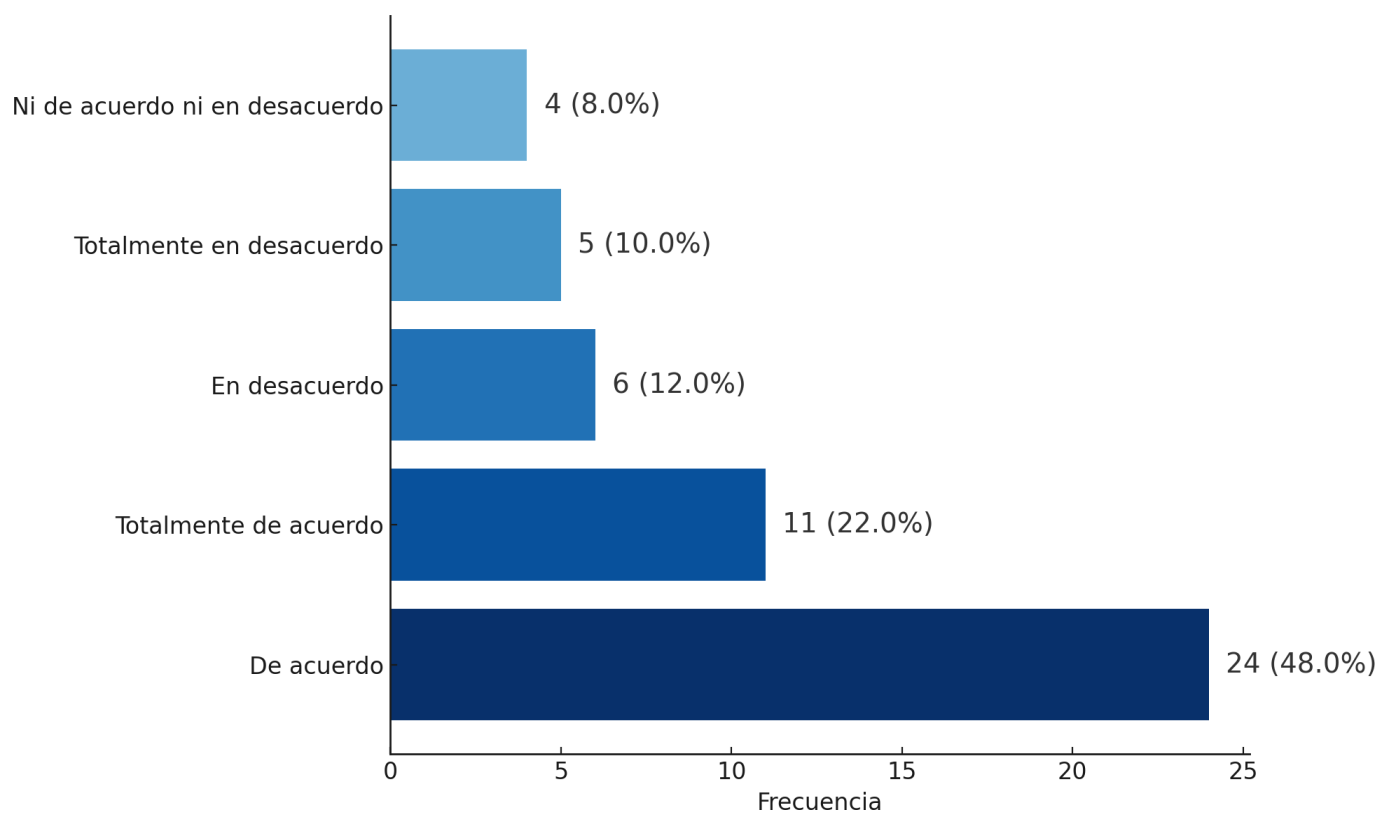
Fuente Elaboración de la recolección de datos

La gráfica horizontal muestra, de mayor a menor, las respuestas sobre la aplicación sistemática del análisis de valor por dinero. En desacuerdo y De acuerdo tienen cada uno 13 respuestas (26.0%), Ni de acuerdo ni en desacuerdo tiene 12 respuestas (24.0%), Totalmente de acuerdo 7 respuestas (14.0%) y Totalmente en desacuerdo 5 respuestas (10.0%).

Figura 8: El análisis de valor por dinero mejora la calidad de las decisiones en APP.

Fuente Elaboración de la recolección de datos

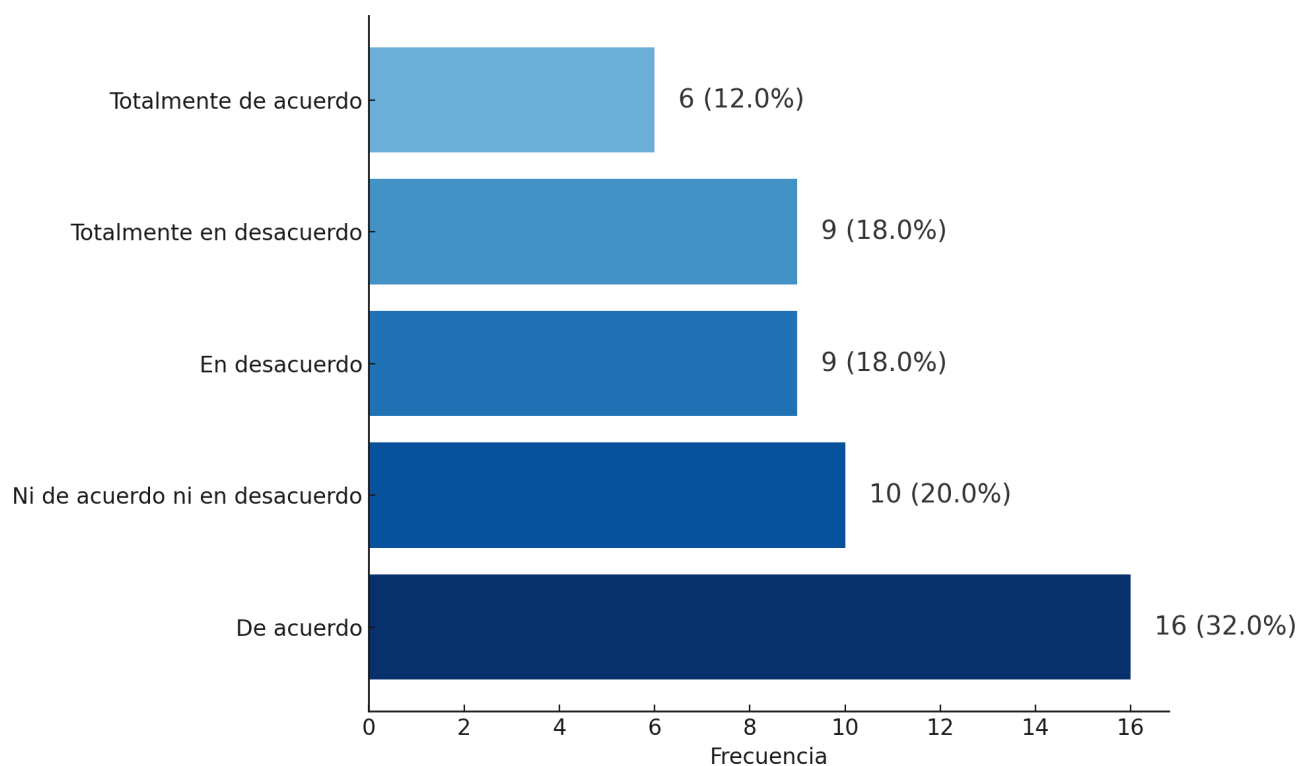
La gráfica horizontal muestra, de mayor a menor, las respuestas sobre si el análisis de valor por dinero mejora la calidad de las decisiones. Totalmente de acuerdo y De acuerdo tienen cada uno 22 respuestas (44.0%), Ni de acuerdo ni en desacuerdo tiene 3 respuestas (6.0%), En desacuerdo 2 respuestas (4.0%) y Totalmente en desacuerdo 1 respuesta (2.0%).

Figura 9: Existen mecanismos de supervisión y control externo en los proyectos APP.

Fuente Elaboración de la recolección de datos

La gráfica horizontal muestra, de mayor a menor, las respuestas sobre la existencia de mecanismos de supervisión y control externo. De acuerdo tiene 24 respuestas (48.0%), Totalmente de acuerdo 11 respuestas (22.0%), En desacuerdo 6 respuestas (12.0%), Totalmente en desacuerdo 5 respuestas (10.0%) y Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 respuestas (8.0%).

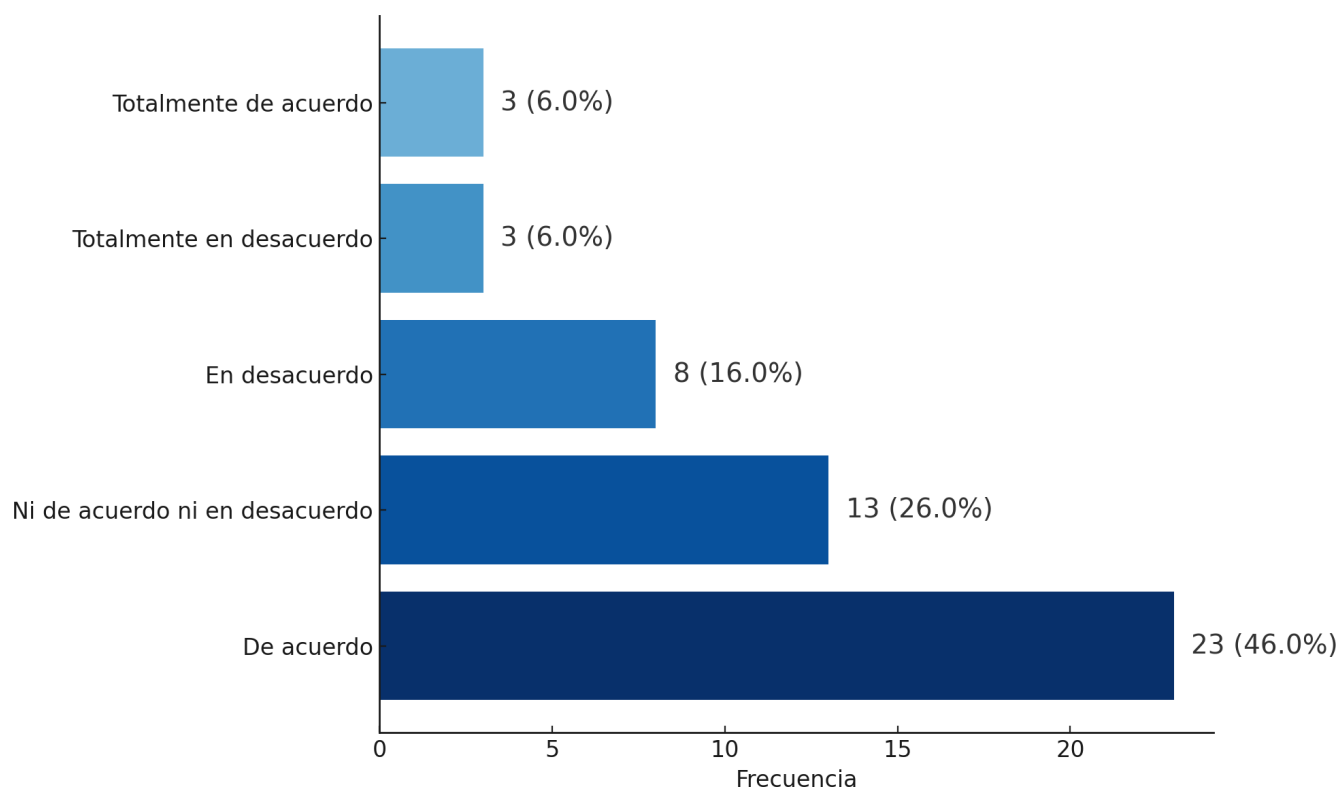
Figura 10: La supervisión externa ha sido efectiva para garantizar el cumplimiento contractual.



Fuente Elaboración de la recolección de datos

La gráfica horizontal muestra, de mayor a menor, las respuestas sobre la efectividad de la supervisión externa para garantizar el cumplimiento contractual. De acuerdo tiene 16 respuestas (32.0%), Ni de acuerdo ni en desacuerdo 10 respuestas (20.0%), En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo tienen cada uno 9 respuestas (18.0% respectivamente) y Totalmente de acuerdo 6 respuestas (12.0%).

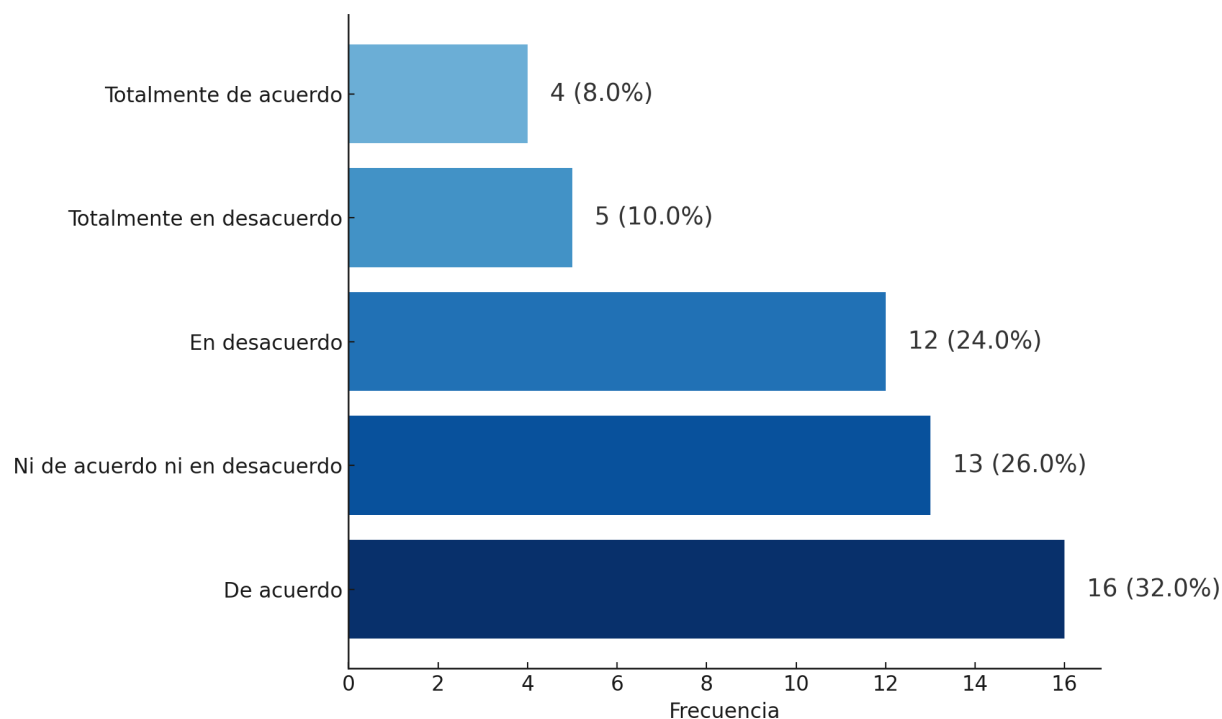
Figura 11: Los proyectos APP cumplen con la normativa nacional e internacional vigente.



Fuente Elaboración de la recolección de datos

La gráfica horizontal muestra, de mayor a menor, las respuestas sobre el cumplimiento de la normativa nacional e internacional por parte de los proyectos APP. De acuerdo tiene 23 respuestas (46.0%), Ni de acuerdo ni en desacuerdo 13 respuestas (26.0%), En desacuerdo 8 respuestas (16.0%) y Totalmente en desacuerdo y Totalmente de acuerdo tienen cada uno 3 respuestas (6.0% respectivamente).

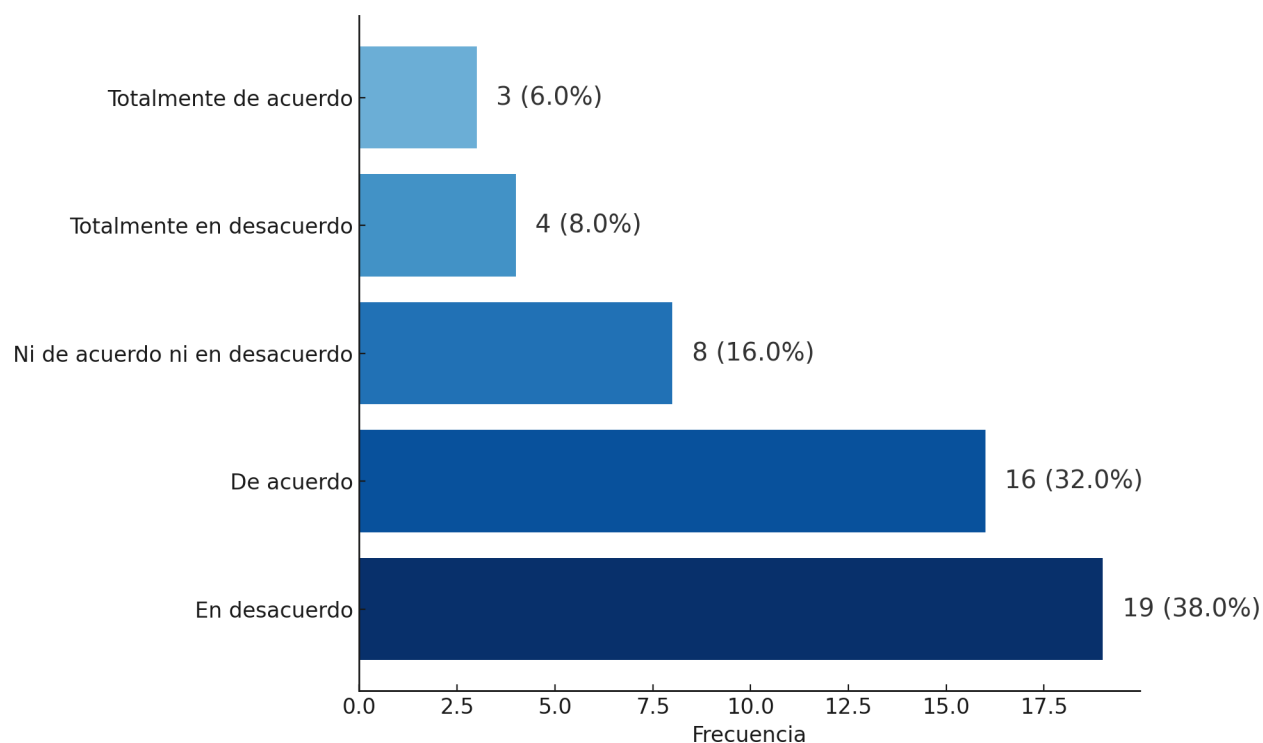
Figura 12: Los contratos APP están legalmente bien estructurados y son adecuados.



Fuente Elaboración de la recolección de datos

La gráfica horizontal muestra, de mayor a menor, las respuestas sobre la estructura y adecuación legal de los contratos APP. De acuerdo tiene 16 respuestas (32.0%), Ni de acuerdo ni en desacuerdo 13 respuestas (26.0%), En desacuerdo 12 respuestas (24.0%), Totalmente en desacuerdo 5 respuestas (10.0%) y Totalmente de acuerdo 4 respuestas (8.0%).

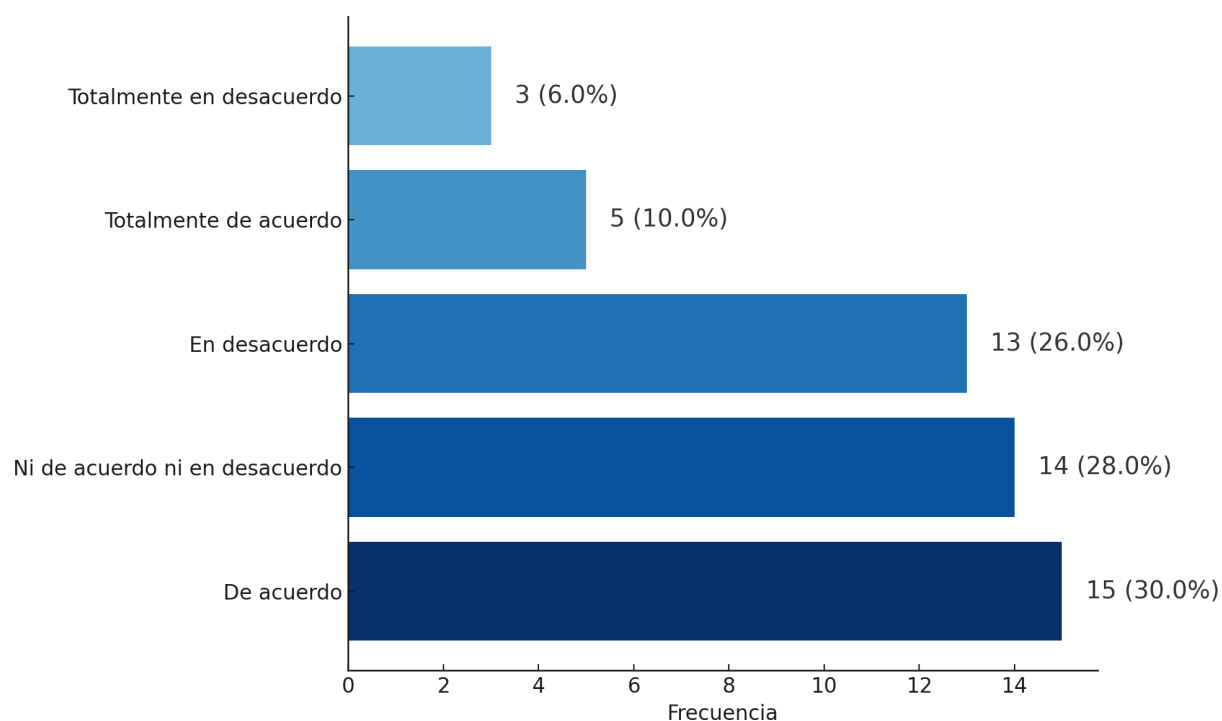
Figura 13: Los proyectos APP se ejecutan respetando cronogramas y presupuestos establecidos.



Fuente Elaboración de la recolección de datos

La gráfica horizontal muestra, de mayor a menor, las respuestas sobre la ejecución de los proyectos APP respetando cronogramas y presupuestos. En desacuerdo tiene 19 respuestas (38.0%), De acuerdo 16 respuestas (32.0%), Ni de acuerdo ni en desacuerdo 8 respuestas (16.0%), Totalmente en desacuerdo 4 respuestas (8.0%) y Totalmente de acuerdo 3 respuestas (6.0%).

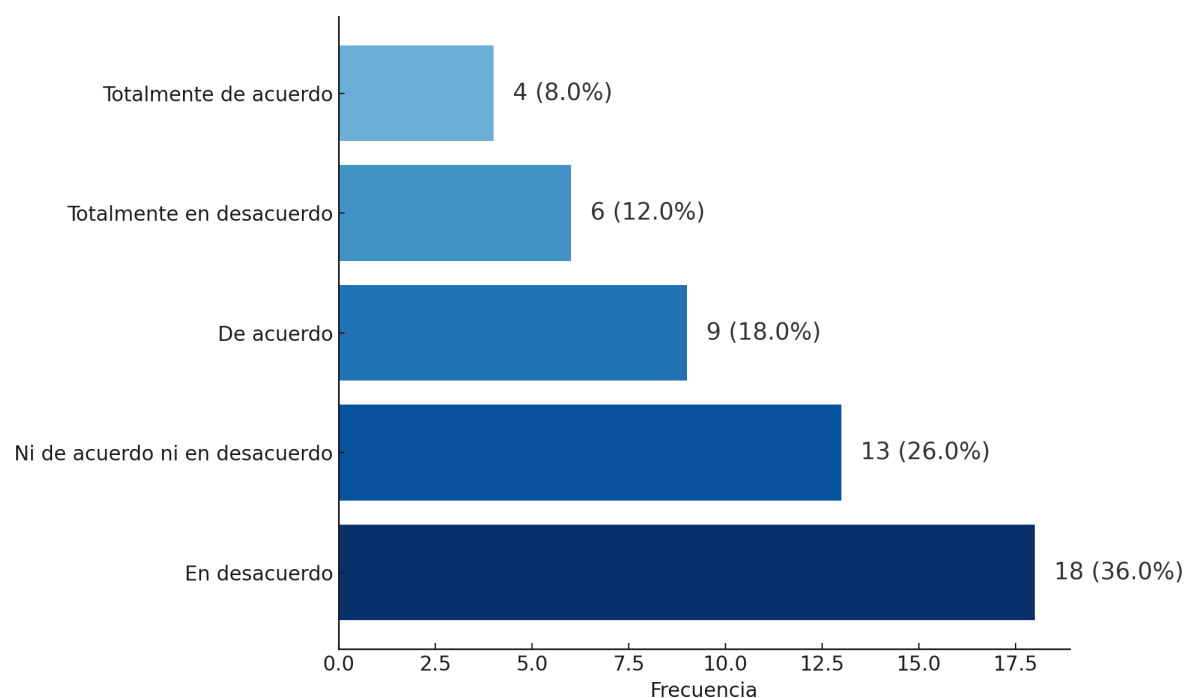
Figura 14. La ejecución operativa de los proyectos APP es eficiente.



Fuente Elaboración de la recolección de datos

La gráfica horizontal muestra, de mayor a menor, las respuestas sobre la eficiencia en la ejecución operativa de los proyectos APP. De acuerdo tiene 15 respuestas (30.0%), Ni de acuerdo ni en desacuerdo 14 respuestas (28.0%), En desacuerdo 13 respuestas (26.0%), Totalmente de acuerdo 5 respuestas (10.0%) y Totalmente en desacuerdo 3 respuestas (6.0%).

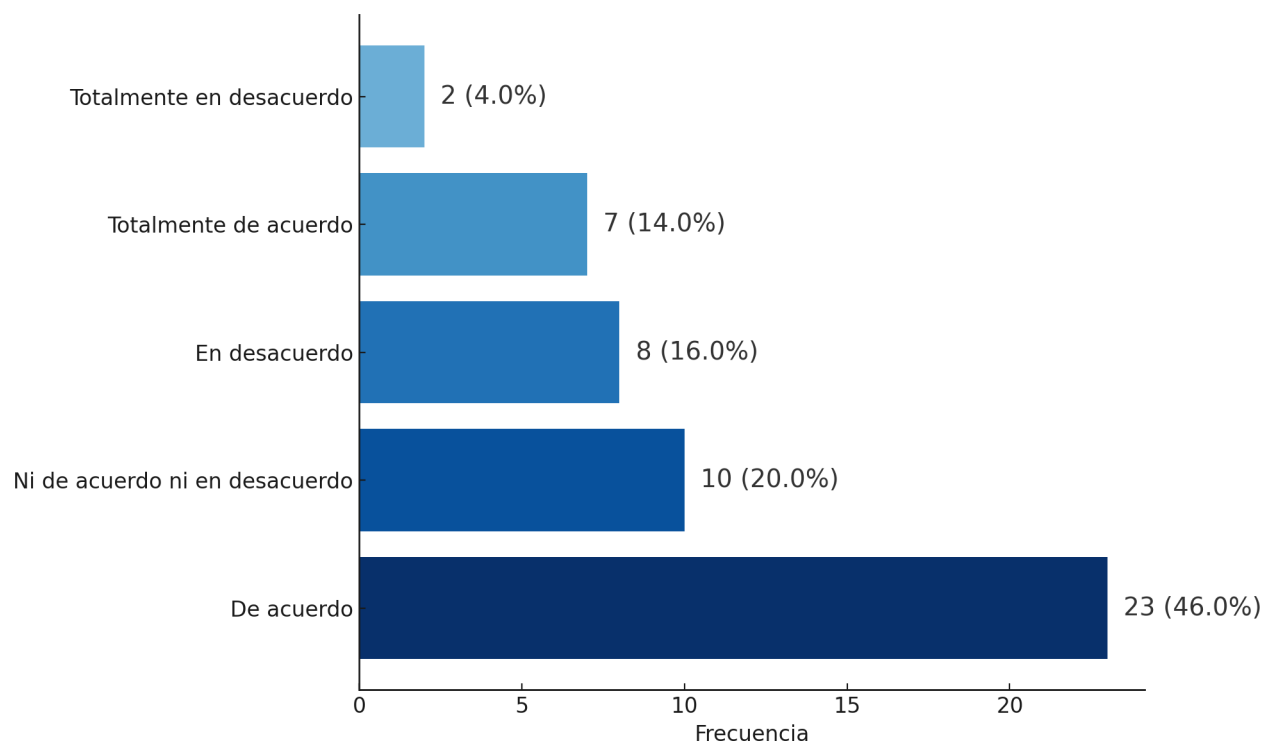
Figura 15: Los riesgos fiscales derivados de APP están adecuadamente controlados.



Fuente Elaboración de la recolección de datos

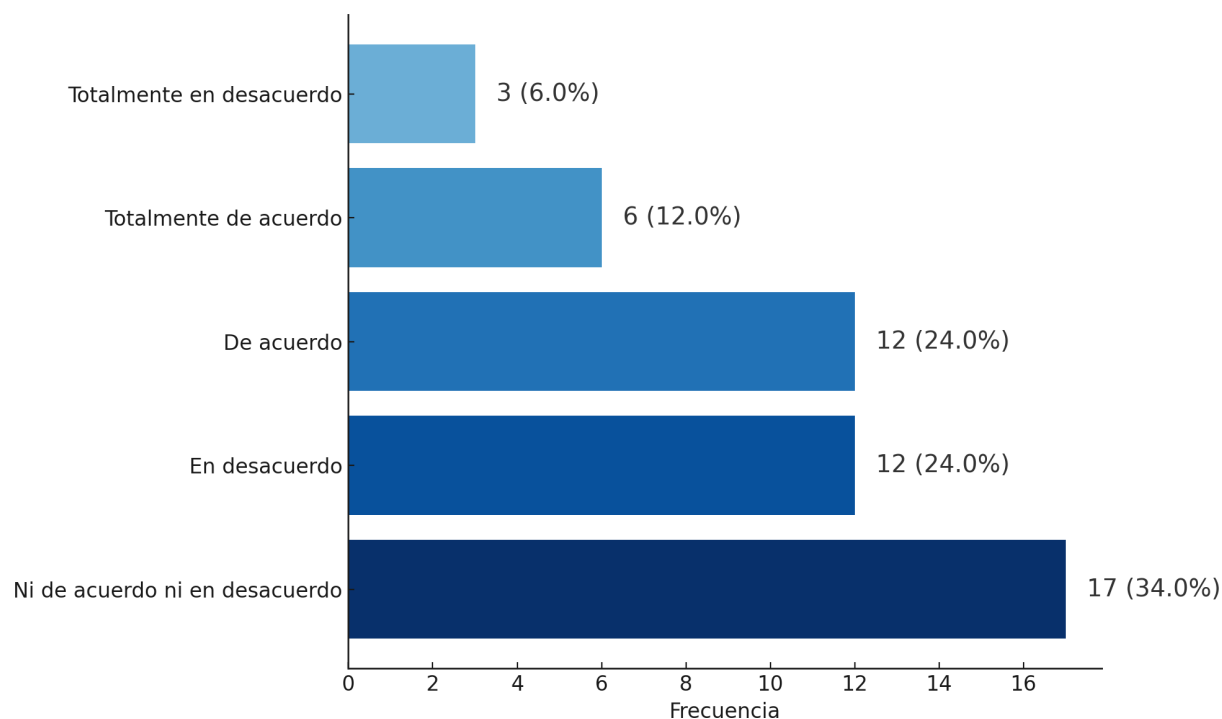
La gráfica horizontal muestra, de mayor a menor, las respuestas sobre el control adecuado de los riesgos fiscales derivados de APP. En desacuerdo tiene 18 respuestas (36.0%), Ni de acuerdo ni en desacuerdo 13 respuestas (26.0%), De acuerdo 9 respuestas (18.0%), Totalmente en desacuerdo 6 respuestas (12.0%) y Totalmente de acuerdo 4 respuestas (8.0%).

Figura 16: El modelo APP es sostenible fiscalmente a largo plazo.



Fuente Elaboración de la recolección de datos

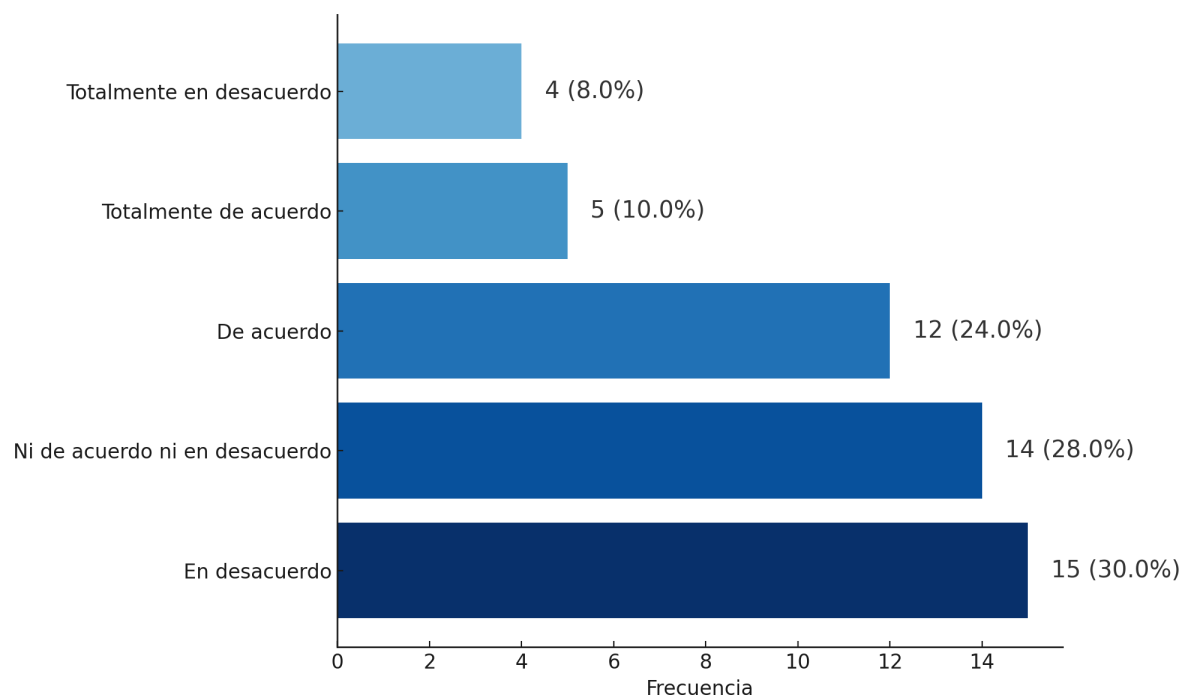
La gráfica horizontal muestra, de mayor a menor, las respuestas sobre la sostenibilidad fiscal del modelo APP a largo plazo. De acuerdo tiene 23 respuestas (46.0%), Ni de acuerdo ni en desacuerdo 10 respuestas (20.0%), En desacuerdo 8 respuestas (16.0%), Totalmente de acuerdo 7 respuestas (14.0%) y Totalmente en desacuerdo 2 respuestas (4.0%).

Figura 17: Existe un adecuado seguimiento técnico y contractual durante el proyecto.

Fuente Elaboración de la recolección de datos

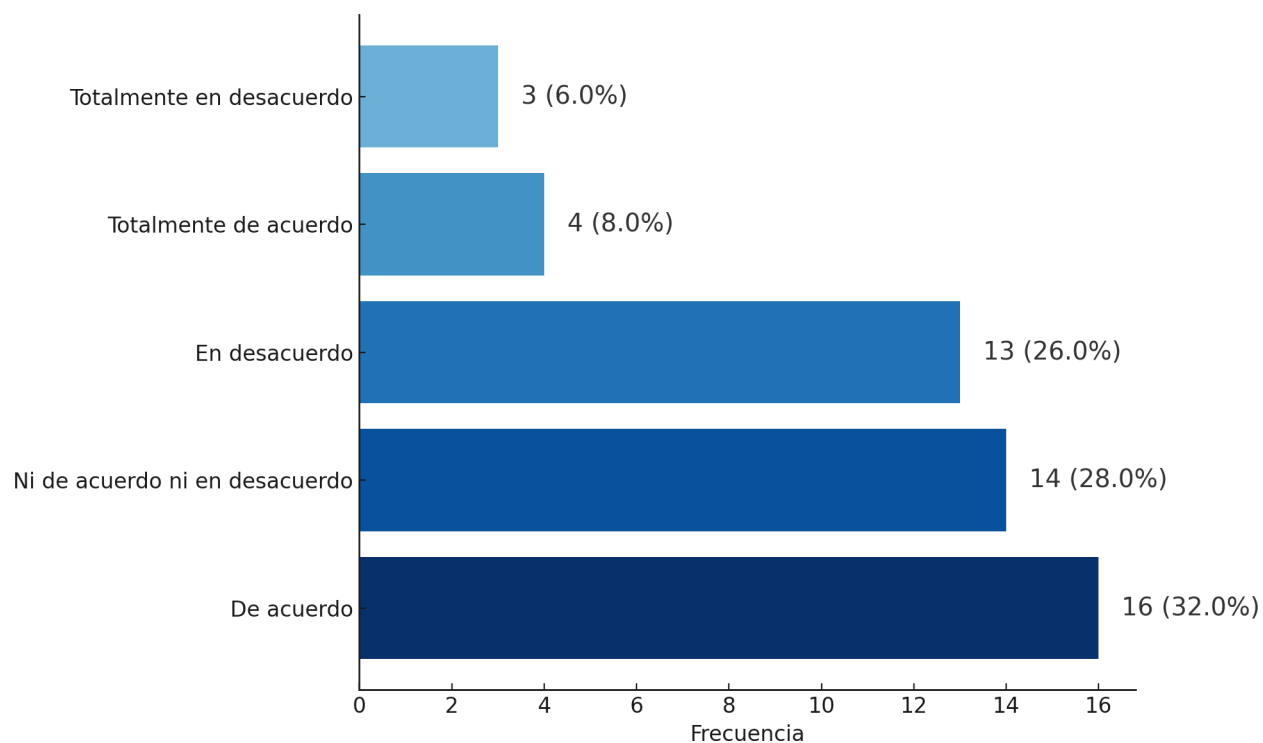
La gráfica horizontal muestra, de mayor a menor, las respuestas sobre el seguimiento técnico y contractual durante el proyecto. Ni de acuerdo ni en desacuerdo tiene 17 respuestas (34.0%), En desacuerdo y De acuerdo tienen cada uno 12 respuestas (24.0% respectivamente), Totalmente de acuerdo 6 respuestas (12.0%) y Totalmente en desacuerdo 3 respuestas (6.0%).

Figura 18: La gestión de contratos APP se realiza con altos estándares de calidad.



Fuente Elaboración de la recolección de datos

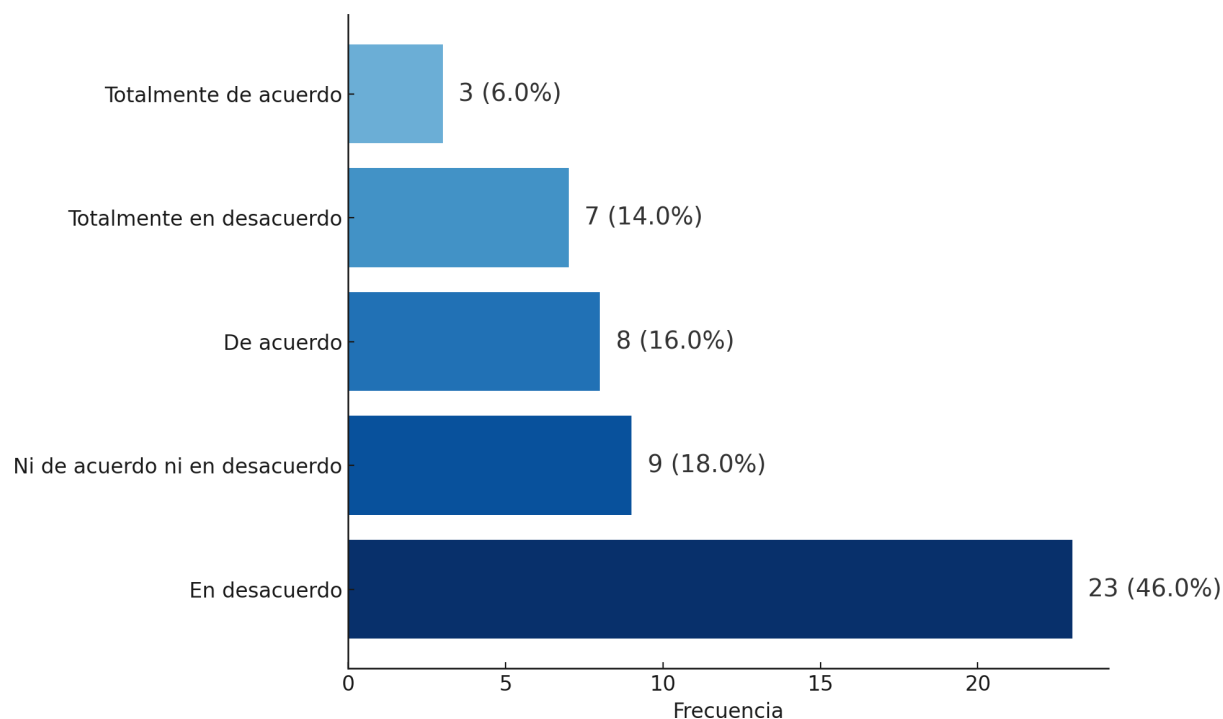
La gráfica horizontal muestra, de mayor a menor, las respuestas sobre la gestión de contratos APP con altos estándares de calidad. En desacuerdo tiene 15 respuestas (30.0%), Ni de acuerdo ni en desacuerdo 14 respuestas (28.0%), De acuerdo 12 respuestas (24.0%), Totalmente de acuerdo 5 respuestas (10.0%) y Totalmente en desacuerdo 4 respuestas (8.0%).

Figura 19: Se publica información relevante sobre la ejecución y resultados de APP.

Fuente Elaboración de la recolección de datos

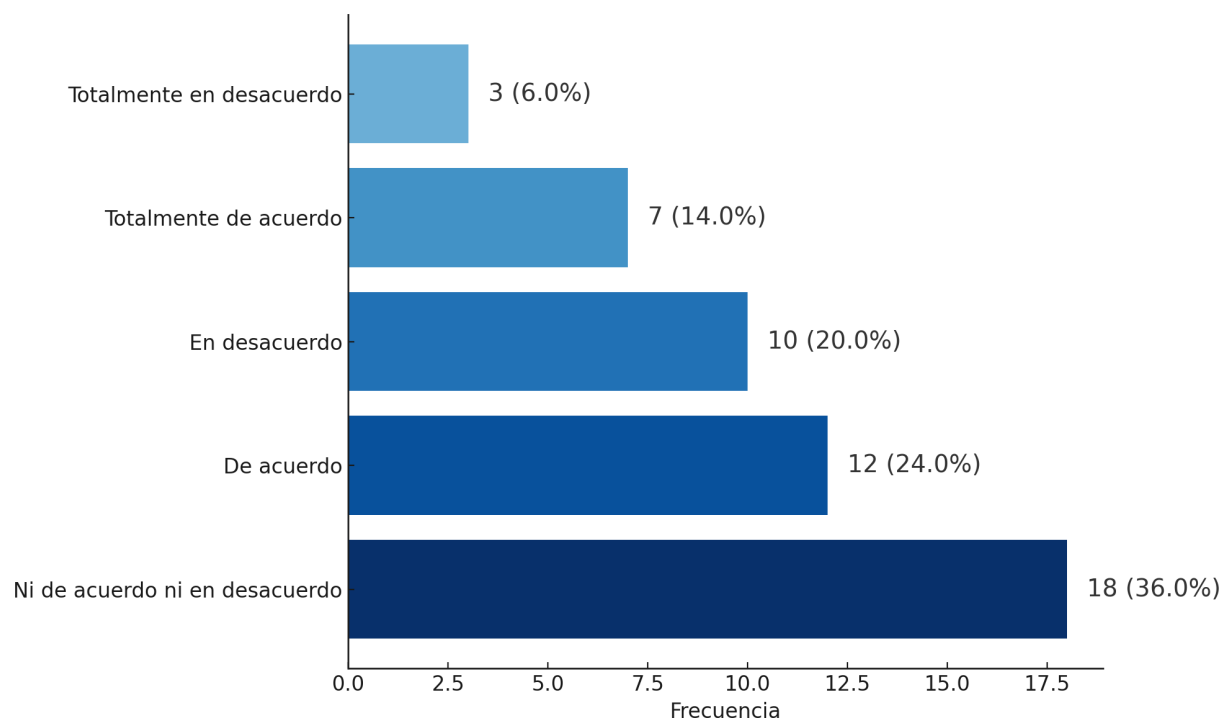
La gráfica horizontal muestra, de mayor a menor, las respuestas sobre la publicación de información relevante sobre la ejecución y resultados de APP. De acuerdo tiene 16 respuestas (32.0%), Ni de acuerdo ni en desacuerdo 14 respuestas (28.0%), En desacuerdo 13 respuestas (26.0%), Totalmente de acuerdo 4 respuestas (8.0%) y Totalmente en desacuerdo 3 respuestas (6.0%)

Figura 20: La rendición de cuentas es clara y accesible a la ciudadanía.



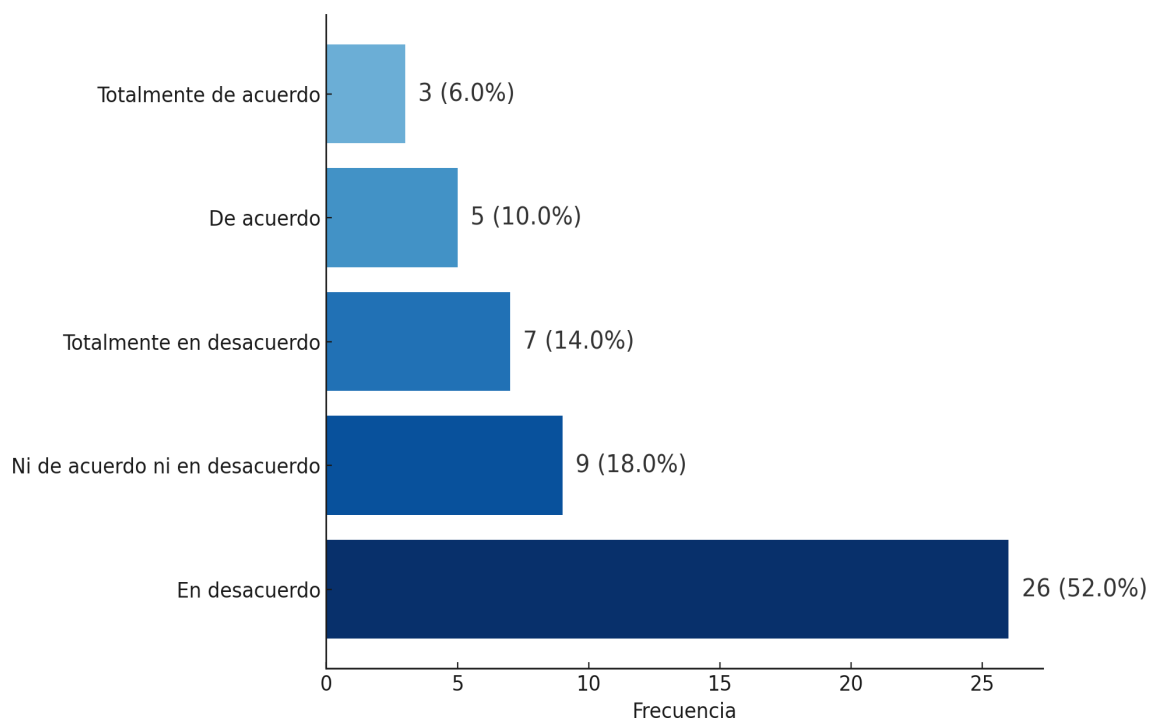
Fuente Elaboración de la recolección de datos

La gráfica horizontal muestra, de mayor a menor, las respuestas sobre la claridad y accesibilidad de la rendición de cuentas a la ciudadanía. En desacuerdo tiene 23 respuestas (46.0%), Ni de acuerdo ni en desacuerdo 9 respuestas (18.0%), De acuerdo 8 respuestas (16.0%), Totalmente en desacuerdo 7 respuestas (14.0%) y Totalmente de acuerdo 3 respuestas (6.0%).

Figura 21: El personal a cargo de APP posee formación técnica suficiente.

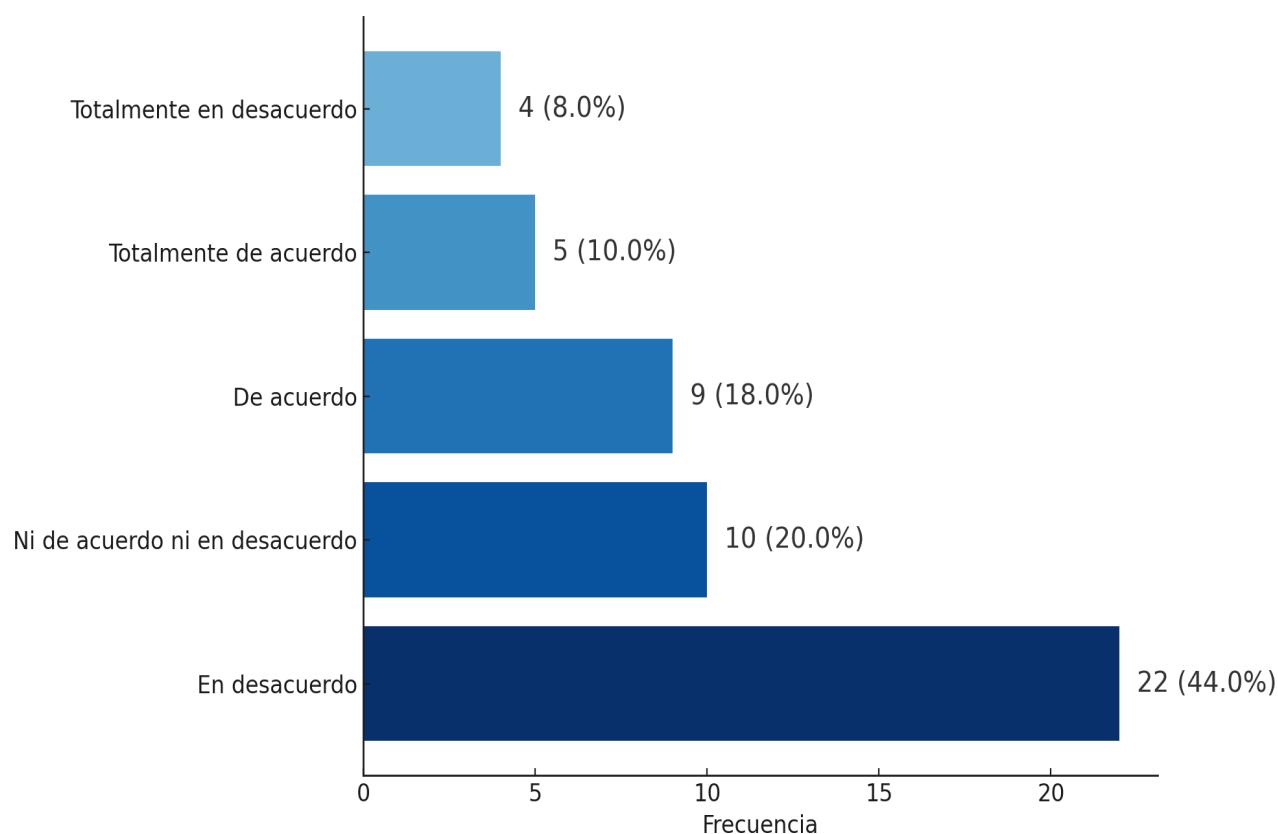
Fuente Elaboración de la recolección de datos

La gráfica horizontal muestra, de mayor a menor, las respuestas sobre la percepción de la formación técnica del personal a cargo de APP. Ni de acuerdo ni en desacuerdo tiene 18 respuestas (36.0%), De acuerdo 12 respuestas (24.0%), En desacuerdo 10 respuestas (20.0%), Totalmente de acuerdo 7 respuestas (14.0%) y Totalmente en desacuerdo 3 respuestas (6.0%).

Figura 22: Las instituciones públicas cuentan con las capacidades técnicas necesarias.

Fuente Elaboración de la recolección de datos

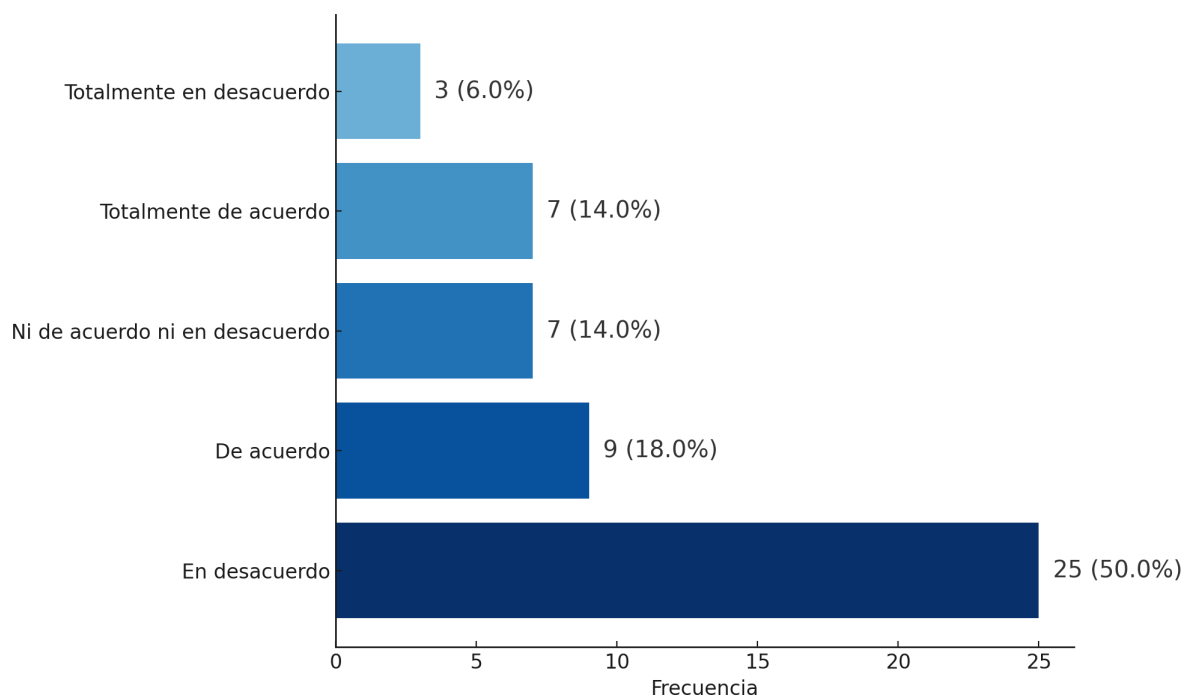
La gráfica horizontal muestra, de mayor a menor, las respuestas sobre si las instituciones públicas cuentan con las capacidades técnicas necesarias. En desacuerdo tiene 26 respuestas (52.0%), Ni de acuerdo ni en desacuerdo 9 respuestas (18.0%), Totalmente en desacuerdo 7 respuestas (14.0%), De acuerdo 5 respuestas (10.0%) y Totalmente de acuerdo 3 respuestas (6.0%).

Figura 23: Existen recursos financieros adecuados para formular y monitorear APP.

Fuente Elaboración de la recolección de datos

La gráfica horizontal muestra, de mayor a menor, las respuestas sobre la existencia de recursos financieros adecuados para formular y monitorear APP. En desacuerdo tiene 22 respuestas (44.0%), Ni de acuerdo ni en desacuerdo 10 respuestas (20.0%), De acuerdo 9 respuestas (18.0%), Totalmente de acuerdo 5 respuestas (10.0%) y Totalmente en desacuerdo 4 respuestas (8.0%).

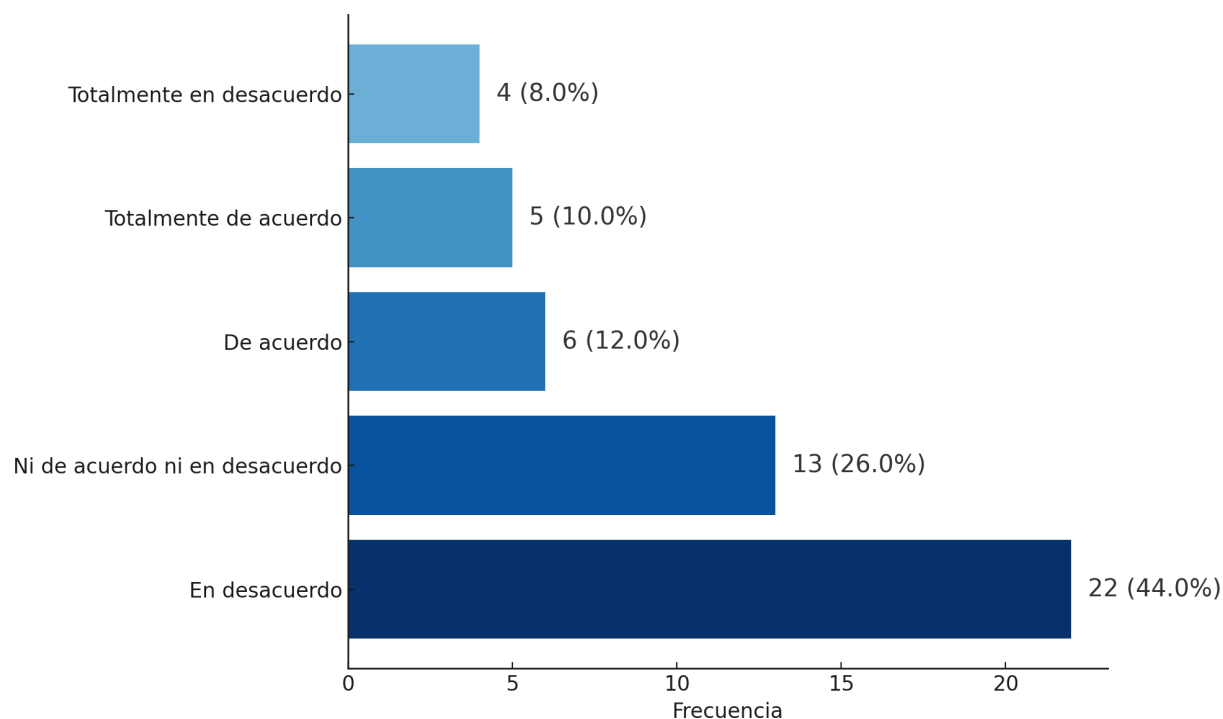
Figura 24: El presupuesto asignado es suficiente para garantizar calidad técnica.



Fuente Elaboración de la recolección de datos

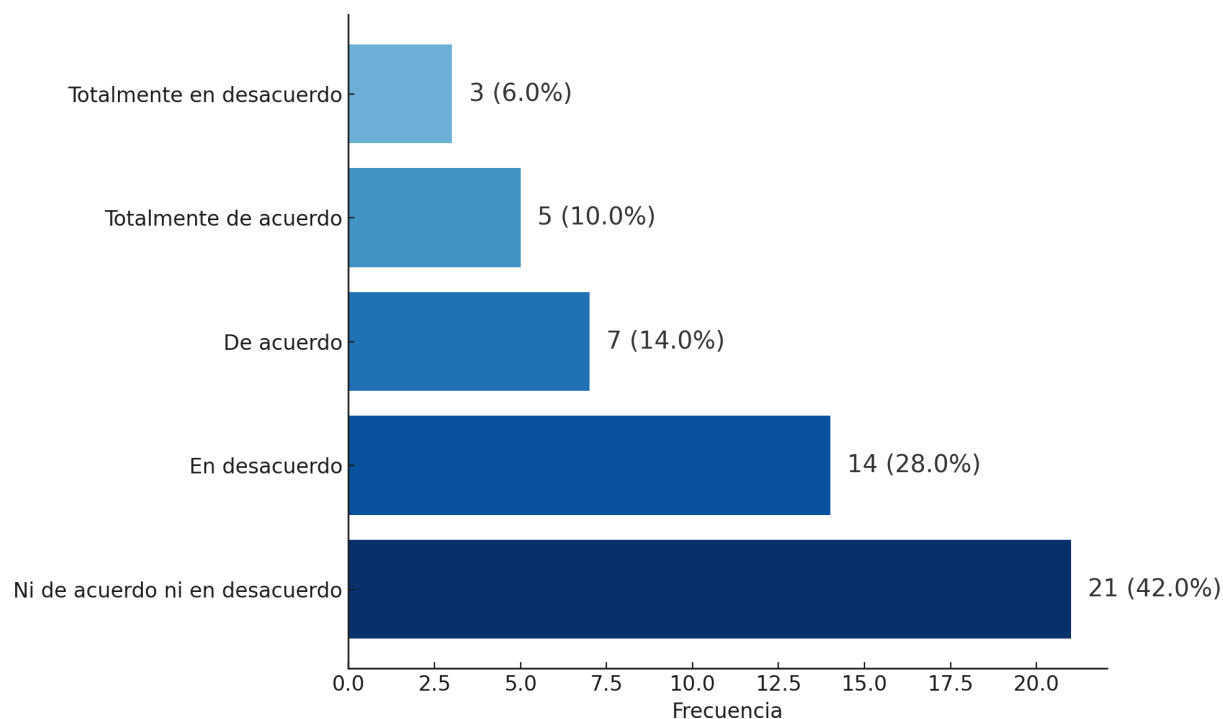
La gráfica horizontal muestra, de mayor a menor, las respuestas sobre la suficiencia del presupuesto asignado para garantizar calidad técnica. En desacuerdo tiene 25 respuestas (50.0%), De acuerdo 9 respuestas (18.0%), Ni de acuerdo ni en desacuerdo y Totalmente de acuerdo tienen cada uno 7 respuestas (14.0% respectivamente) y Totalmente en desacuerdo 3 respuestas (6.0%).

Figura 25: El personal involucrado recibe formación continua en gestión de APP.



Fuente Elaboración de la recolección de datos

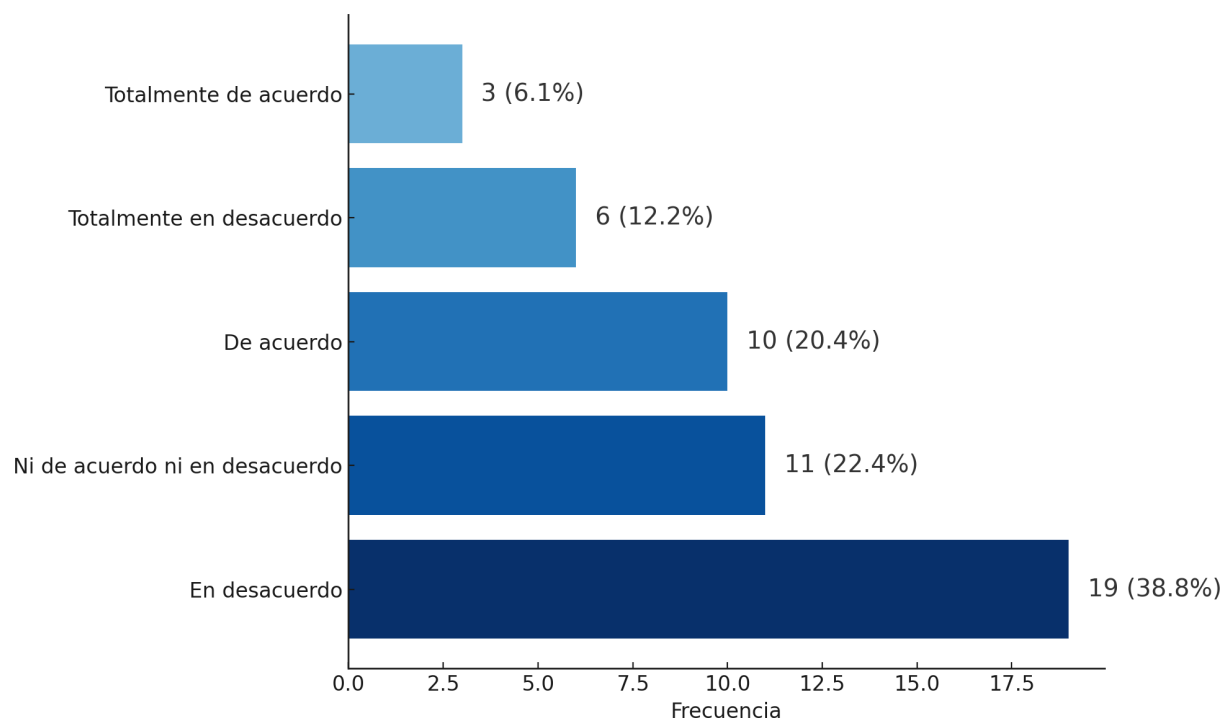
La gráfica horizontal muestra, de mayor a menor, las respuestas sobre la formación continua del personal en gestión de APP. En desacuerdo tiene 22 respuestas (44.0%), Ni de acuerdo ni en desacuerdo 13 respuestas (26.0%), De acuerdo 6 respuestas (12.0%), Totalmente de acuerdo 5 respuestas (10.0%) y Totalmente en desacuerdo 4 respuestas (8.0%).

Figura 26: El equipo responsable está profesionalmente capacitado para gestionar APP.

Fuente Elaboración de la recolección de datos

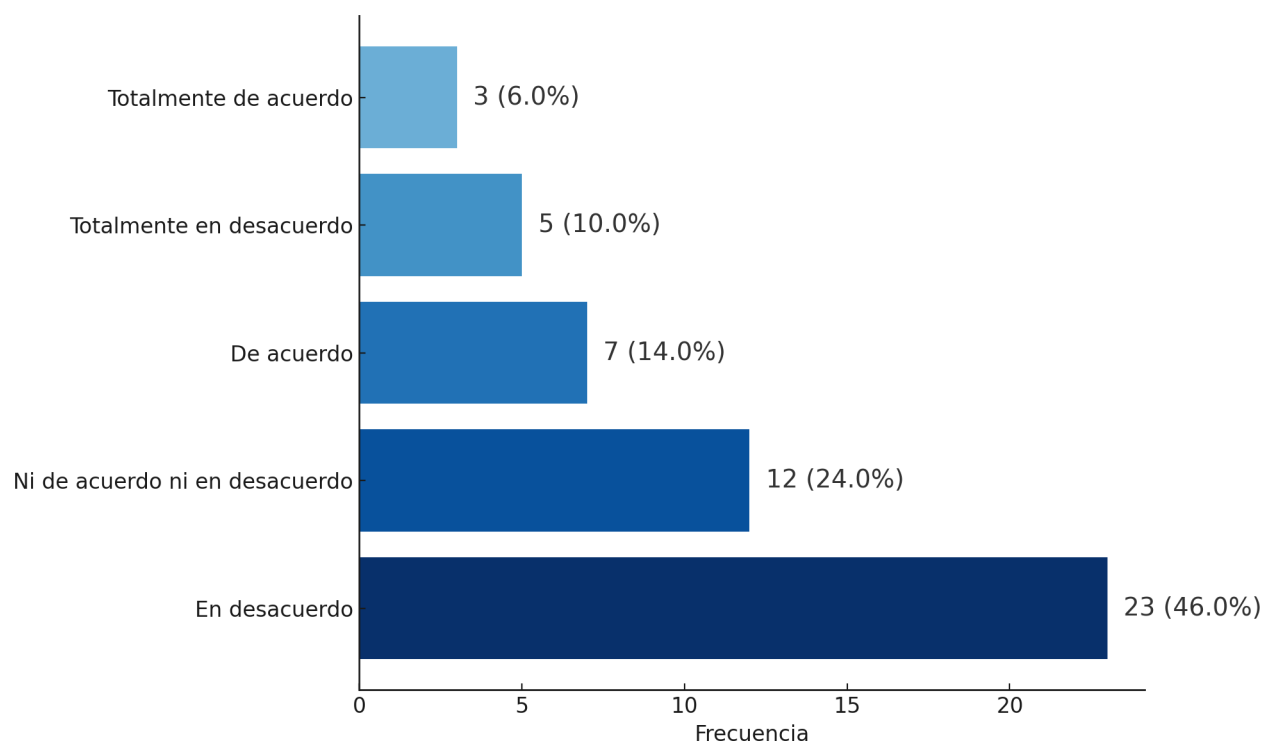
La gráfica horizontal muestra, de mayor a menor, las respuestas sobre la capacitación profesional del equipo responsable para gestionar APP. Ni de acuerdo ni en desacuerdo tiene 21 respuestas (42.0%), En desacuerdo 14 respuestas (28.0%), De acuerdo 7 respuestas (14.0%), Totalmente de acuerdo 5 respuestas (10.0%) y Totalmente en desacuerdo 3 respuestas (6.0%)

Figura 27: El personal clave en APP se mantiene estable durante los procesos.



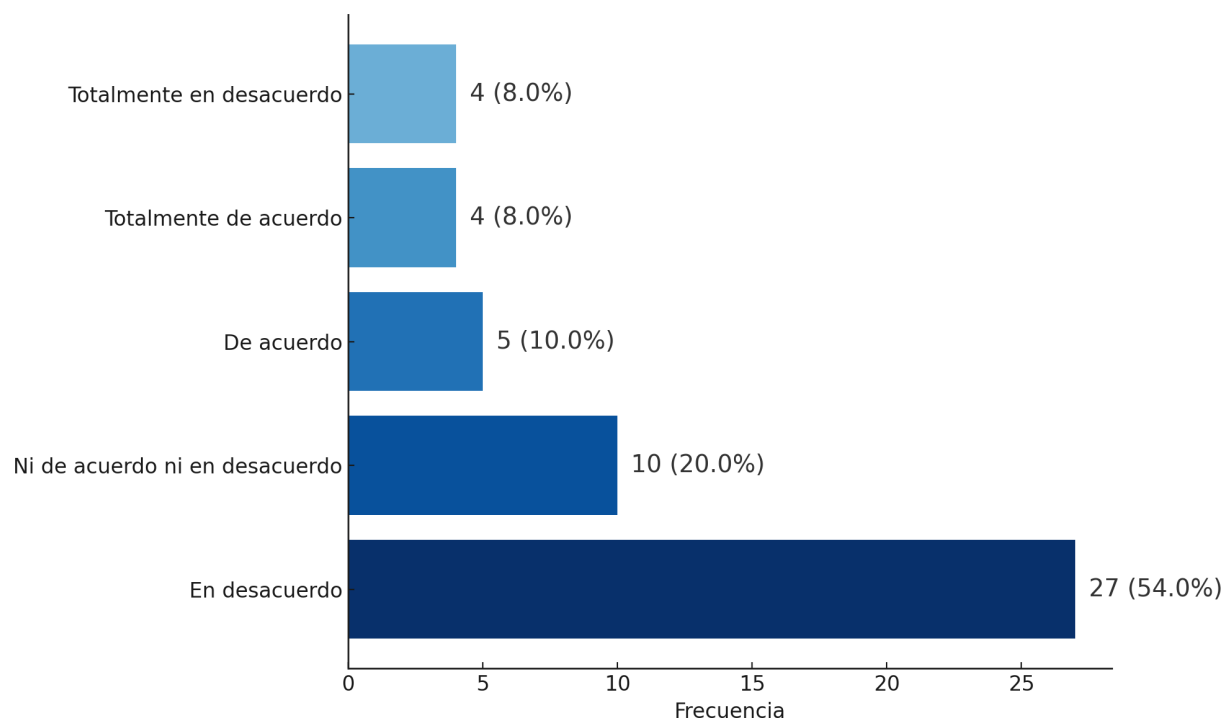
Fuente Elaboración de la recolección de datos

La gráfica horizontal muestra, de mayor a menor, las respuestas sobre la estabilidad del personal clave en APP durante los procesos. En desacuerdo tiene 19 respuestas (38.8%), Ni de acuerdo ni en desacuerdo 11 respuestas (22.4%), De acuerdo 10 respuestas (20.4%), Totalmente en desacuerdo 6 respuestas (12.2%) y Totalmente de acuerdo 3 respuestas (6.1%).

Figura 28: Existe continuidad administrativa en la gestión de los proyectos APP.

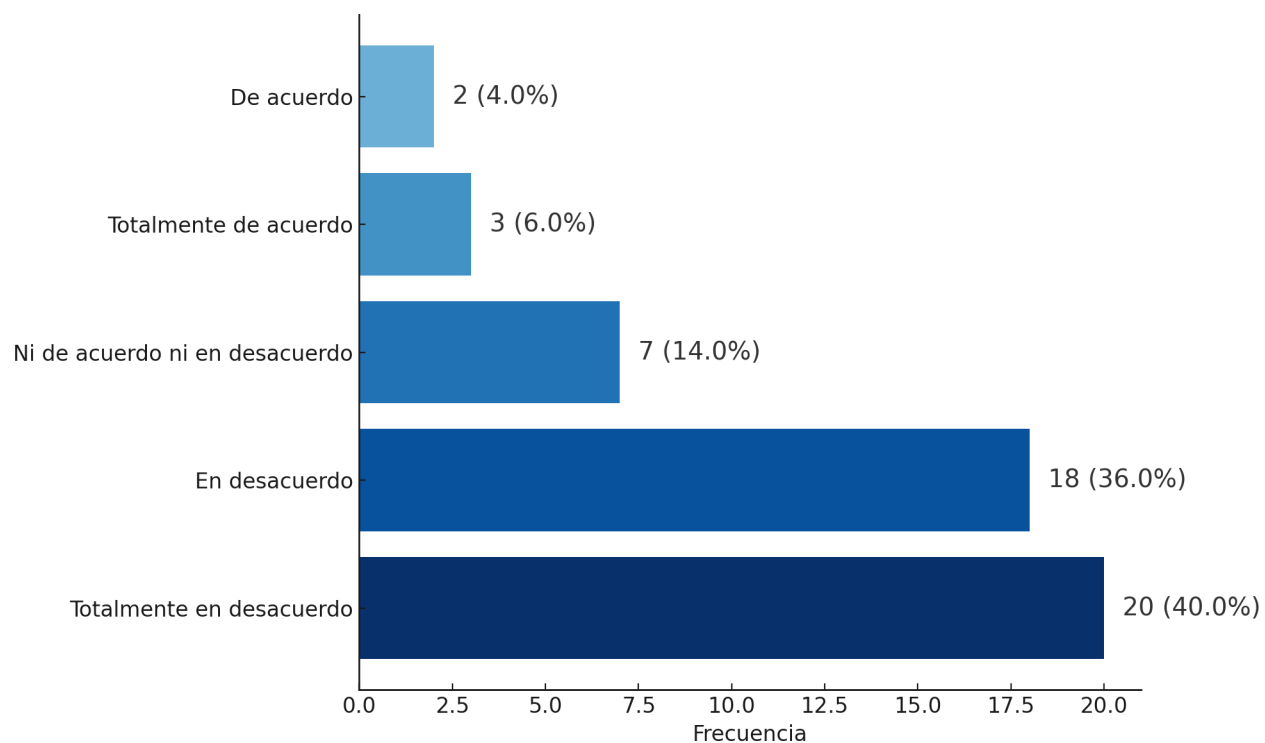
Fuente Elaboración de la recolección de datos

La gráfica horizontal muestra, de mayor a menor, las respuestas sobre la continuidad administrativa en la gestión de los proyectos APP. En desacuerdo tiene 23 respuestas (46.0%), Ni de acuerdo ni en desacuerdo 12 respuestas (24.0%), De acuerdo 7 respuestas (14.0%), Totalmente en desacuerdo 5 respuestas (10.0%) y Totalmente de acuerdo 3 respuestas (6.0%)

Figura 29: Las instituciones muestran apoyo claro para aplicar buenas prácticas en APP.

Fuente Elaboración de la recolección de datos

La gráfica horizontal muestra, de mayor a menor, las respuestas sobre el apoyo institucional para aplicar buenas prácticas en APP. En desacuerdo tiene 27 respuestas (54.0%), Ni de acuerdo ni en desacuerdo 10 respuestas (20.0%), De acuerdo 5 respuestas (10.0%), Totalmente de acuerdo 4 respuestas (8.0%) y Totalmente en desacuerdo 4 respuestas (8.0%)

Figura 30: Existe un compromiso político real para mejorar el modelo APP.

Fuente Elaboración de la recolección de datos

La gráfica horizontal muestra, de mayor a menor, las respuestas sobre el compromiso político real para mejorar el modelo APP. Totalmente en desacuerdo tiene 20 respuestas (40.0%), En desacuerdo 18 respuestas (36.0%), Ni de acuerdo ni en desacuerdo 7 respuestas (14.0%), Totalmente de acuerdo 3 respuestas (6.0%) y De acuerdo 2 respuestas (4.0%).

Tabla 9: Desde su experiencia, ¿cómo describiría el nivel de transparencia en los procesos de contratación y ejecución de los proyectos APP en Honduras?

Pregunta	Respuesta	Análisis
¿Cómo describiría el nivel de transparencia en los procesos de contratación y ejecución de los proyectos APP en Honduras?	En los últimos años, Honduras ha dado pasos importantes para mejorar la transparencia en los procesos de contratación y ejecución de proyectos APP, aunque persisten desafíos estructurales.	La respuesta reconoce avances como el Portal de Transparencia y el sistema SISOCS, pero enfatiza que hay limitaciones institucionales y riesgos de opacidad. Es una visión equilibrada que reconoce progreso, pero pide más capacidad y rigor en la implementación.
¿Cómo describiría el nivel de transparencia en los procesos de contratación y ejecución de los proyectos APP en Honduras?	Es un nivel básico apegado al cumplimiento de lo ya establecido en la ley.	Esta opinión es más crítica y breve, señalando que el nivel de transparencia es limitado y solo cumple lo mínimo requerido por la ley, lo que implica falta de apertura real y proactividad.
¿Cómo describiría el nivel de transparencia en los procesos de contratación y ejecución de los proyectos APP en Honduras?	Considero que los niveles de transparencia de los proyectos APP no han sido los mejores o los adecuados para este tipo de proyectos... (texto completo sobre contratos de fideicomiso, portales, Coalianza, SAPP, etc.)	Esta respuesta ofrece un análisis detallado y crítico. Explica problemas de estructura contractual (fideicomisos), falta de regulación, ausencia de publicación en portales institucionales y señala la necesidad de mejorar la información de ejecución y monitoreo, aunque reconoce cierta mejora institucional progresiva.
¿Cómo describiría el nivel de transparencia en los procesos de contratación y ejecución de los proyectos APP en Honduras?	Acceso limitado a información clave para evaluar la gestión que se ejecuta en el Proyecto.	Respuesta concisa pero crítica. Destaca la falta de información clave como la principal limitación para evaluar la transparencia y la gestión de los proyectos APP.

Fuente Elaboración de la recolección de datos

Tabla 10: ¿Considera que la distribución de riesgos entre el Estado y el socio privado ha sido adecuada en los proyectos APP? ¿Qué aspectos fortalecería?

Pregunta	Respuesta	Análisis
¿Considera que la distribución de riesgos entre el Estado y el socio privado ha sido adecuada en los proyectos APP? ¿Qué aspectos fortalecería?	La distribución de riesgos en los proyectos APP en Honduras ha sido un tema de atención creciente... (texto completo sobre avances, UCF, BID, deficiencias, aspectos a fortalecer).	Esta respuesta es detallada y técnica. Reconoce avances como el trabajo de la Unidad de Contingencias Fiscales y metodologías para evaluar riesgos, pero señala problemas de asignación ineficiente que han generado presiones fiscales. Propone fortalecer la definición contractual de riesgos, la transparencia en su asignación, las capacidades técnicas para negociación y mecanismos de revisión ex ante.
¿Considera que la distribución de riesgos entre el Estado y el socio privado ha sido adecuada en los proyectos APP? ¿Qué aspectos fortalecería?	Considero que no han sido del todo los adecuados, y se debería de realizar un análisis de riesgo previo a salir con un proceso de licitación o	Respuesta breve y crítica. Reconoce que la distribución actual es deficiente y propone como prioridad la realización de un análisis de riesgos previo a la licitación, para permitir

	concurso a fin de que se puede realizar una correcta asignación de riesgos.	una asignación más adecuada y reducir problemas posteriores.
¿Considera que la distribución de riesgos entre el Estado y el socio privado ha sido adecuada en los proyectos APP? ¿Qué aspectos fortalecería?	La distribución de los riesgos es un apartado clave para los contratos APP, sin embargo... (texto completo sobre CIADI, fallas en la planificación, necesidad de cláusulas claras).	Crítica fundamentada en la experiencia de arbitrajes internacionales como los casos ante el CIADI. Resalta que estas disputas evidencian fallos en la asignación de riesgos desde la planificación, proponiendo fortalecer el análisis previo y la claridad contractual en las cláusulas de riesgo.
¿Considera que la distribución de riesgos entre el Estado y el socio privado ha sido adecuada en los proyectos APP? ¿Qué aspectos fortalecería?	Aunque en algunos proyectos se realiza una identificación efectiva de los riesgos, es la gestión ineficiente principalmente por el Estado lo que vuelve inadecuada la asignación de los mismos.	Respuesta breve pero crítica. Reconoce que la identificación inicial puede ser adecuada en ciertos casos, pero señala como principal problema la gestión ineficiente por parte del Estado, que termina haciendo inadecuada la asignación de riesgos.

Fuente Elaboración de la recolección de datos

Tabla 11: ¿Que tan efectiva cree que ha sido la participación ciudadana en las decisiones relacionadas con los proyectos APP?

Pregunta	Respuesta	Análisis
¿Qué tan efectiva cree que ha sido la participación ciudadana en las decisiones relacionadas con los proyectos APP?	La participación ciudadana en los proyectos APP en Honduras ha sido incipiente y con espacios aún limitados... (texto completo sobre RedPública, mecanismos legales, limitaciones y propuestas).	Esta respuesta es analítica y detallada. Reconoce avances en plataformas y marcos normativos, como RedPública y mecanismos de consulta, pero enfatiza que su impacto real es limitado. Señala que la participación ocurre en etapas tardías y es más formal que efectiva, proponiendo fortalecer la consulta temprana y el acceso a información comprensible.
¿Qué tan efectiva cree que ha sido la participación ciudadana en las decisiones relacionadas con los proyectos APP?	No ha sido tan efectiva.	Respuesta breve y crítica que califica la participación como insuficiente, sugiriendo de forma directa su ineficacia sin mayor explicación.
¿Qué tan efectiva cree que ha sido la participación ciudadana en las decisiones relacionadas con los proyectos APP?	Considero que ha sido una participación baja y pasiva.	Respuesta breve, pero algo más elaborada. Señala la participación como limitada y poco proactiva, sugiriendo la falta de involucramiento o empoderamiento ciudadano real.
¿Qué tan efectiva cree que ha sido la participación ciudadana en las decisiones relacionadas con los proyectos APP?	La participación ciudadana no ha sido efectiva y más bien la considero desfavorable en términos de sostenibilidad del proyecto.	Respuesta crítica que va un paso más allá al calificar la falta de participación como un factor que incluso puede afectar la sostenibilidad de los proyectos APP. Subraya su percepción negativa del resultado de esta carencia.

Fuente Elaboración de la recolección de datos

Tabla 12. ¿Se realizan análisis de valor por dinero (Value for Money) de forma sistemática antes de adjudicar o ejecutar proyectos APP? ¿Qué importancia les atribuye?

Pregunta	Respuesta	Análisis
¿Se realizan análisis de valor por dinero (Value for Money) de forma sistemática antes de adjudicar o ejecutar proyectos APP? ¿Qué importancia les atribuye?	En Honduras, los análisis de valor por dinero (VfM) han comenzado a incorporarse de forma más estructurada... (texto completo sobre UCF, BID, importancia del análisis, limitaciones actuales).	Respuesta detallada y técnica. Reconoce avances institucionales y metodológicos, pero destaca que la aplicación del análisis no es aún sistemática ni homogénea. Subraya su importancia para comparar modalidades, asignar riesgos eficientemente y proteger las finanzas públicas. Propone como reto convertirlo en un requisito obligatorio y transparente para fortalecer la credibilidad del modelo APP.
¿Se realizan análisis de valor por dinero (Value for Money) de forma sistemática antes de adjudicar o ejecutar proyectos APP? ¿Qué importancia les atribuye?	Si se realizan, se les atribuye gran importancia a la hora de la toma de decisiones en cuanto al modelo bajo el cual puede desarrollarse un proyecto.	Respuesta breve y positiva. Afirma que se realizan y que tienen gran relevancia para decidir el modelo de desarrollo de los proyectos, aunque no ofrece detalles sobre limitaciones o desafíos en su aplicación.
¿Se realizan análisis de valor por dinero (Value for Money) de forma sistemática antes de adjudicar o ejecutar proyectos APP? ¿Qué importancia les atribuye?	No he observado este análisis en el proyecto, la ley de APP ni su reglamento... (texto completo sobre la ausencia del análisis en instrumentos técnicos, importancia de conservar VfM en la ejecución).	Respuesta crítica y argumentada. Señala la falta de evidencia de estos análisis en proyectos y marcos normativos. Resalta la importancia de realizarlo no solo al inicio, sino también en la etapa de ejecución para garantizar que se mantengan las condiciones de valor público.
¿Se realizan análisis de valor por dinero (Value for Money) de forma sistemática antes de adjudicar o ejecutar proyectos APP? ¿Qué importancia les atribuye?	El Análisis de Valor por Dinero se considera una herramienta fundamental una evaluación ex ante durante y ex post de todo proyecto de APP, sin embargo, su aplicación fue muy efímera en nuestro país.	Respuesta crítica pero conceptualmente clara. Reconoce el valor del análisis como herramienta fundamental en todas las etapas del proyecto, pero denuncia que su aplicación en Honduras ha sido breve y poco sostenida, implicando debilidad en la gestión de los APP.

Fuente Elaboración de la recolección de datos

Tabla 13: En términos de supervisión y control externo, ¿existen mecanismos independientes que garanticen el cumplimiento de los contratos APP? ¿Cómo evalúa su funcionamiento?

Pregunta	Respuesta	Análisis
En términos de supervisión y control externo, ¿existen mecanismos independientes que garanticen el cumplimiento de los contratos APP? ¿Cómo evalúa su funcionamiento?	Sí, Honduras cuenta con mecanismos independientes para la supervisión y control externo de los contratos APP... (texto completo sobre la SAPP, sus facultades, desafíos).	Respuesta extensa y bien argumentada. Reconoce la existencia de la SAPP como ente regulador con facultades técnicas y sancionadoras, pero señala limitaciones como la capacidad técnica, la independencia real y la participación ciudadana. Propone fortalecer la institucionalidad y la

		cultura de rendición de cuentas para mejorar su efectividad.
En términos de supervisión y control externo, ¿existen mecanismos independientes que garanticen el cumplimiento de los contratos APP? ¿Cómo evalúa su funcionamiento?	Si existen mecanismos que garantizan el cumplimiento de los contratos, considero que debe mejorar el funcionamiento de tales mecanismos en cuanto a la eficiencia en la supervisión y control de los contratos.	Respuesta breve pero crítica. Reconoce la existencia de mecanismos, pero cuestiona su eficiencia y pide mejoras específicas en la supervisión y el control, sugiriendo que actualmente no alcanzan un nivel óptimo.
En términos de supervisión y control externo, ¿existen mecanismos independientes que garanticen el cumplimiento de los contratos APP? ¿Cómo evalúa su funcionamiento?	La SAPP en el marco de su rol, efectúa una supervisión la cual es en gran medida alimentada por los supervisores de cada proyecto... (texto completo sobre carencias en supervisión ciudadana y oportunidades de mejora).	Respuesta reflexiva y matizada. Reconoce la función formal de la SAPP y la dependencia de la información proveniente de supervisores de proyecto, pero critica la debilidad en la supervisión ciudadana y señala importantes desafíos y áreas para mejorar la efectividad del control.
En términos de supervisión y control externo, ¿existen mecanismos independientes que garanticen el cumplimiento de los contratos APP? ¿Cómo evalúa su funcionamiento?	Muy bajos en términos de transparencia, rendición de cuentas, evaluación de desempeño y la gestión de los riesgos.	Respuesta muy breve y crítica. Califica negativamente el funcionamiento de los mecanismos de supervisión, señalando deficiencias en transparencia, rendición de cuentas y gestión de riesgos, sin reconocer fortalezas ni matices.

Fuente Elaboración de la recolección de datos

Tabla 14: Desde su perspectiva, ¿en qué medida los proyectos APP en Honduras cumplen con las normativas legales y estándares internacionales?

Pregunta	Respuesta	Análisis
Desde su perspectiva, ¿en qué medida los proyectos APP en Honduras cumplen con las normativas legales y estándares internacionales?	Desde una perspectiva general, los proyectos APP en Honduras han avanzado en la incorporación de marcos legales y herramientas institucionales...	Reconoce avances en marcos legales e institucionales, pero señala que el cumplimiento de estándares internacionales es parcial y aún enfrenta desafíos.
Desde su perspectiva, ¿en qué medida los proyectos APP en Honduras cumplen	Cumple con la ley de una forma general, no considera en muchos aspectos las buenas prácticas internacionales.	Reconoce cumplimiento legal básico, pero critica la falta de alineación con buenas prácticas internacionales.

con las normativas legales y estándares internacionales?		
Desde su perspectiva, ¿en qué medida los proyectos APP en Honduras cumplen con las normativas legales y estándares internacionales?	Considero que la Ley actual de APP se encuentra desfasada...	Destaca que se cumple la ley nacional, pero señala que está desactualizada y no sigue estándares internacionales actuales.
Desde su perspectiva, ¿en qué medida los proyectos APP en Honduras cumplen con las normativas legales y estándares internacionales?	Puede decirse que en términos legales cumplen con la normativa legal...	Reconoce cumplimiento de leyes locales, pero subraya el alejamiento respecto a estándares internacionales y mejores prácticas.

Fuente Elaboración de la recolección de datos

Tabla 15: ¿Qué tan eficiente considera que ha sido la ejecución de los proyectos APP respecto a los plazos y presupuestos planificados?

Pregunta	Respuesta	Análisis
¿Qué tan eficiente considera que ha sido la ejecución de los proyectos APP respecto a los plazos y presupuestos planificados?	La eficiencia en la ejecución de los proyectos APP en Honduras respecto a plazos y presupuestos ha sido variable y, en muchos casos, limitada...	Explica que hay avances en estructuración, pero señala retrasos, sobrecostos y deficiencias de planificación y supervisión como retos críticos.
¿Qué tan eficiente considera que ha sido la ejecución de los proyectos APP respecto a los plazos y presupuestos planificados?	Considero que no han sido eficientes ya que en muchas ocasiones no se han cumplido con los plazos establecidos...	Respuesta crítica que destaca ampliaciones de plazos y sobrecostos como prueba de ineficiencia en la ejecución.
¿Qué tan eficiente considera que ha sido la ejecución de los proyectos APP respecto a los plazos y presupuestos planificados?	Se observa que los proyectos se han ejecutado en sus etapas iniciales con muchas dificultades, actualmente la mayoría de los proyectos se encuentran en ejecución, con una eficiencia a un nivel intermedio.	Reconoce dificultades iniciales, pero ofrece una visión más equilibrada al ubicar la eficiencia en un nivel intermedio.
¿Qué tan eficiente considera que ha sido la ejecución de los proyectos APP respecto a los plazos y presupuestos planificados?	Deficientes en su ejecución con desfases de más del 100% en el cronograma de ejecución original.	Respuesta breve y contundente que señala desfases extremos en cronogramas como evidencia de ejecución deficiente.

Fuente Elaboración de la recolección de datos

Tabla 16: ¿Qué factores internos (como capacidades técnicas, recursos financieros o estabilidad administrativa) considera que afectan la adecuada implementación de buenas prácticas en los proyectos APP?

Pregunta	Respuesta	Análisis
¿Qué factores internos (como capacidades técnicas, recursos financieros o estabilidad administrativa) considera que afectan la adecuada implementación de buenas prácticas en los proyectos APP?	En la implementación de buenas prácticas en proyectos APP en Honduras, varios factores internos han influido de forma significativa... (capacidades técnicas, recursos financieros, estabilidad administrativa, coordinación, cultura organizacional).	Explica de forma estructurada y detallada diversos factores internos críticos, destacando cómo limitan la calidad, la continuidad y la credibilidad del modelo APP.
¿Qué factores internos (como capacidades técnicas, recursos financieros o estabilidad administrativa) considera que afectan la adecuada implementación de buenas prácticas en los proyectos APP?	Todos estos factores inciden en la implementación de buenas prácticas cada uno en las diferentes etapas de los proyectos APP.	Respuesta breve que reconoce de forma general la importancia de todos los factores en cada etapa del ciclo del proyecto.
¿Qué factores internos (como capacidades técnicas, recursos financieros o estabilidad administrativa) considera que afectan la adecuada implementación de buenas prácticas en los proyectos APP?	Considero que los factores que han afectado son la poca o escasa capacitación de los actores y funcionarios... (detalles sobre complejidad técnica, recursos financieros, régimen salarial, estabilidad administrativa, necesidad de nueva ley).	Respuesta crítica y detallada. Destaca la falta de capacitación especializada, los problemas salariales que generan rotación y la necesidad de renovar el marco legal e institucional para modernizar el modelo APP.
¿Qué factores internos (como capacidades técnicas, recursos financieros o estabilidad administrativa) considera que afectan la adecuada implementación de buenas prácticas en los proyectos APP?	La ingerencia política, prácticas administrativas deficientes y falta de visión de país afectan la implementación de APP en nuestro país.	Respuesta breve y directa que señala de forma crítica tres factores clave: la influencia política, la mala gestión administrativa y la carencia de visión estratégica de país.

Fuente Elaboración de la recolección de datos

Tabla 17: ¿Cree que existe suficiente voluntad política para fortalecer la gestión de los proyectos APP en el país? ¿Por qué?

Pregunta	Respuesta	Análisis
¿Cree que existe suficiente voluntad política para fortalecer la gestión de los proyectos APP en el país? ¿Por qué?	La voluntad política para fortalecer la gestión de los proyectos APP en Honduras ha sido intermitente y condicionada por factores coyunturales... (creación de instituciones, avances, limitaciones).	Reconoce avances institucionales, pero señala que la voluntad política ha sido fragmentada y reactiva, proponiendo la necesidad de liderazgo técnico y estabilidad para consolidarla.
¿Cree que existe suficiente voluntad política para fortalecer la gestión de los proyectos APP en el país? ¿Por qué?	No, considero que hacen falta el compromiso real por parte de las autoridades en cuanto a la ejecución de este tipo de proyectos bajo de	Respuesta breve y crítica que niega la existencia de compromiso político real y señala debilidad en la ejecución, supervisión y control.

	esquema APP supervisión y control.	
¿Cree que existe suficiente voluntad política para fortalecer la gestión de los proyectos APP en el país? ¿Por qué?	Actualmente los proyectos APP no han sido bien recibidos por la ciudadanía... (rechazo social, falta de transparencia y participación).	Critica la falta de aceptación ciudadana y señala que la ausencia de transparencia y participación genera descontento, planteando la necesidad de un cambio profundo en el enfoque de las APP.
¿Cree que existe suficiente voluntad política para fortalecer la gestión de los proyectos APP en el país? ¿Por qué?	No existe y contrario a ello ha sido un instrumento utilizado para debilitar la gestión eficiente de las APP.	Respuesta directa y muy crítica que niega la voluntad política y acusa uso del esquema para debilitar la gestión eficiente.

Fuente Elaboración de la recolección de datos

Tabla 18: ¿Qué recomendaciones haría para mejorar la aplicación de buenas prácticas internacionales en futuros proyectos APP en Honduras? Para mejorar la aplicación de buenas prácticas internacionales en futuros proyectos APP en Honduras, sería clave avanzar en

Pregunta	Respuesta	Análisis
¿Qué recomendaciones haría para mejorar la aplicación de buenas prácticas internacionales en futuros proyectos APP en Honduras?	Para mejorar la aplicación de buenas prácticas internacionales en futuros proyectos APP en Honduras, sería clave avanzar en cinco frentes estratégicos... (VfM, capacidad técnica, transparencia, participación ciudadana, independencia de SAPP).	Respuesta detallada y estructurada. Propone un enfoque integral fortaleciendo análisis técnico, capacidad institucional, transparencia, participación ciudadana y supervisión independiente.
¿Qué recomendaciones haría para mejorar la aplicación de buenas prácticas internacionales en futuros proyectos APP en Honduras?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudios más completos de factibilidad tanto, legales, técnicos, financiero y ambientales. 2. Buscar la verdadera voluntad política 3. Fortalecimiento del marco legal. 4. Capacitar a las áreas técnicas 5. Mejora en cuanto a la estructuración de los contratos de APP. 6. Mejora en el monitoreo y seguimiento de los contratos APP. 7. Evaluación más exhaustiva de los estudios de valor por dinero 8. Mejor participación ciudadana y transparencia. 	Respuesta clara y práctica en forma de lista. Destaca la importancia de estudios sólidos, voluntad política, marco legal fortalecido, capacitación técnica y participación ciudadana.
¿Qué recomendaciones haría para mejorar la aplicación de buenas prácticas internacionales en futuros proyectos APP en Honduras?	Establecer una nueva estrategia para este esquema... (nuevo marco normativo, Ley Modelo CNUDMI, institucionalidad clara, roles definidos, participación ciudadana).	Respuesta con enfoque en reforma estructural. Plantea crear un marco normativo moderno inspirado en estándares internacionales con instituciones sólidas y alta participación ciudadana.
¿Qué recomendaciones haría para mejorar la aplicación de	Las recomendaciones van orientadas a lo que considero se ha fallado. Plena	Respuesta breve y crítica. Enfatiza corregir fallos previos con más

buenas prácticas internacionales en futuros proyectos APP en Honduras?	transparencia de todos los procesos involucrados, rendición de cuentas, mayor participación ciudadana y s	transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana.
--	---	--

Fuente Elaboración de la recolección de datos

3.4.1 Limitaciones del estudio

La presente investigación enfrentó una serie de limitaciones durante la fase de recolección de datos, derivadas tanto de factores operativos como del contexto institucional y de la disposición de los actores clave involucrados en los proyectos APP en Honduras.

Uno de los principales desafíos consistió en la tasa de respuesta obtenida. Aunque la población objetivo estaba constituida por 121 personas vinculadas a la gestión, supervisión o conocimiento técnico de los proyectos APP, únicamente se logró la participación efectiva de 51 informantes. Esta diferencia significativa redujo el tamaño muestral previsto y afectó parcialmente la representatividad estadística de los hallazgos. Como señala Babbie (2002) las encuestas con tasas de respuesta bajas enfrentan el riesgo de sesgos de no respuesta, dado que ciertos perfiles o segmentos pueden quedar subrepresentados, lo que limita la generalización de los resultados.

Entre los factores que contribuyeron a esta limitación destaca la disponibilidad de tiempo de los potenciales participantes. Muchos de ellos, ocupando funciones de carácter técnico o gerencial, manifestaron agendas recargadas y prioridades operativas que dificultaron la atención al instrumento. A pesar de los reiterados esfuerzos para flexibilizar horarios y facilitar el acceso al cuestionario, no se logró superar este obstáculo en todos los casos. Además, se identificó cierta reticencia por parte de algunos actores a compartir información sobre procesos sensibles como la estructuración de contratos, la gestión de riesgos o la supervisión financiera, por considerar estos temas de naturaleza estratégica o incluso confidencial.

Asimismo, se evidenciaron limitaciones técnicas y logísticas. En varios casos, el acceso irregular a plataformas digitales o la falta de familiaridad con herramientas en línea dificultaron la respuesta al cuestionario digital. Este obstáculo fue particularmente notorio en participantes que operan en oficinas descentralizadas o en localidades con limitada conectividad. Según

Creswell (John, 2014), las limitaciones logísticas y tecnológicas son factores frecuentes que inciden en la recolección de datos en contextos con brechas de infraestructura.

Finalmente, es importante señalar que, aunque se desplegaron estrategias de contacto personal, envíos formales de invitaciones y seguimientos periódicos, la percepción de algunos actores sobre la utilidad inmediata del estudio también influyó en su decisión de participar o no. Algunos potenciales informantes expresaron dudas respecto al impacto práctico de la investigación o consideraron que la extensión del cuestionario no se ajustaba a sus tiempos disponibles, reduciendo así la tasa de finalización.

En conjunto, estas limitaciones afectaron el tamaño muestral esperado y la cobertura integral de la población objetivo. Sin embargo, no comprometen la validez interna del estudio ni la riqueza de los hallazgos obtenidos. Por el contrario, permiten reconocer la complejidad de investigar temáticas vinculadas a la gobernanza de APP en el país y confirman la necesidad de diseñar estrategias metodológicas más adaptativas y flexibles para futuras investigaciones en este campo.

3.4.2. Discusión

El análisis de los resultados relacionados con la percepción sobre la transparencia en los procesos APP en Honduras evidencia una valoración predominantemente crítica. En primer lugar, destaca que el 36.7% de los participantes manifestó estar en desacuerdo con la afirmación de que la transparencia se ha implementado de forma adecuada. Este resultado sugiere deficiencias persistentes en los mecanismos de divulgación y acceso a la información vinculada a estos proyectos. Además, un 24.5% se mostró de acuerdo, indicando la existencia de experiencias diferenciadas o avances parciales en sectores específicos, mientras que un 22.4% eligió una posición neutral, reflejando incertidumbre o falta de información suficiente para emitir un juicio claro.

Estos hallazgos coinciden con estudios internacionales que señalan que la mera existencia de marcos normativos o plataformas de datos abiertos no garantiza niveles adecuados de transparencia, especialmente si no se acompañan de mecanismos de control y seguimiento que aseguren su implementación efectiva (World Bank, 2020). En este sentido, la implementación de

herramientas como SISOCS-APP en Honduras representa un avance importante, pero aún enfrenta desafíos relacionados con la calidad, completitud y oportunidad de la información publicada.

Por consiguiente, resulta necesario fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas mediante políticas públicas que garanticen la publicación oportuna, completa y comprensible de la información, así como la estandarización de formatos de divulgación. Asimismo, es fundamental asegurar la institucionalización de procedimientos claros para la actualización y verificación de datos, de modo que se genere confianza entre los actores involucrados y se reduzcan los riesgos asociados a la opacidad y la discrecionalidad en la gestión de los proyectos APP.

Del mismo modo, se destaca la importancia de promover la participación ciudadana desde las etapas tempranas de la estructuración de los proyectos, consolidando así espacios de consulta efectiva y vigilancia social (Development, 2012). Al incorporar mecanismos de diálogo temprano, se incrementa la legitimidad de las iniciativas, se fortalecen los procesos de evaluación de riesgos sociales y ambientales, y se refuerza la credibilidad del modelo APP como herramienta para la generación de valor público sostenible.

El análisis de los resultados respecto a la percepción sobre la efectividad de la transparencia para mejorar la gestión de los procesos APP en Honduras revela una visión ampliamente favorable. Más de la mitad de los participantes (56.0%) se declararon totalmente de acuerdo con la afirmación, mientras que un 36.0% adicional expresó acuerdo. En conjunto, esto representa más del 90% de respuestas positivas, lo que sugiere un reconocimiento amplio del valor que la transparencia puede tener como herramienta para fortalecer la gestión de estos proyectos.

Estos resultados reflejan la importancia atribuida por los actores involucrados a la publicación de información oportuna y comprensible, así como a los mecanismos de rendición de cuentas (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2017) Diversos estudios han documentado que la transparencia no solo facilita el monitoreo social, sino que también contribuye a reducir riesgos de corrupción, mejorar la asignación de recursos y fortalecer la confianza de inversionistas y ciudadanos en los esquemas APP. En este contexto, la percepción

positiva capturada en la encuesta evidencia una comprensión generalizada de estos beneficios, aun cuando en la práctica persistan desafíos para garantizar su implementación sistemática.

Sin embargo, es importante considerar el 6.0% de respuestas neutrales y el pequeño porcentaje (2.0%) que manifestó desacuerdo o total desacuerdo. Aunque minoritarios, estos grupos pueden indicar la existencia de experiencias heterogéneas o limitaciones concretas en determinados proyectos o sectores. Es posible que, en algunos casos, la falta de acceso oportuno a información clave o la ausencia de formatos estandarizados limite la capacidad de los actores para evaluar adecuadamente la gestión, generando percepciones de opacidad o discrecionalidad en etapas críticas del ciclo de vida de los proyectos APP.

Por ello, fortalecer la transparencia en este campo no solo requiere mantener y expandir herramientas digitales de divulgación, sino también institucionalizar procedimientos claros de actualización y verificación de datos, así como garantizar la participación ciudadana efectiva desde las etapas tempranas de planificación y estructuración (World Bank, 2018). De este modo, se contribuirá a consolidar un modelo de APP más confiable, eficiente y sostenible, alineado con estándares internacionales y orientado a la generación de valor público.

El análisis de las respuestas sobre la percepción de la correcta aplicación de la distribución de riesgos en los contratos APP revela una evaluación predominantemente crítica por parte de los participantes. El 36.0% se manifestó en desacuerdo con la afirmación, mientras que un 16.0% adicional expresó estar totalmente en desacuerdo. En conjunto, más de la mitad de los encuestados evaluó negativamente este aspecto, lo que evidencia preocupaciones significativas respecto a la forma en que se asignan y gestionan los riesgos entre el Estado y el socio privado.

Estos resultados son coherentes con observaciones previas que advierten que la asignación de riesgos en contratos APP es uno de los componentes más complejos y sensibles, dado que una distribución inadecuada puede generar presiones fiscales, renegociaciones contractuales o incluso disputas legales internacionales (United Nations Economic Commission for Europe, 2021). La existencia de un 20.0% de respuestas neutrales y cerca de un 28.0% de opiniones positivas (sumando “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”) indica que hay cierta heterogeneidad en las experiencias y percepciones, posiblemente reflejo de diferencias en el diseño y la ejecución de proyectos específicos.

Por otro lado, la elevada proporción de respuestas críticas subraya la necesidad de fortalecer las capacidades técnicas de las entidades concedentes para diseñar matrices de riesgo claras, transparentes y ajustadas a estándares internacionales (Asian Development Bank, 2020). Una distribución de riesgos eficiente exige análisis detallados de los factores técnicos, financieros y regulatorios, así como la asignación de cada riesgo a la parte que esté en mejores condiciones de gestionarlo. Sin este enfoque, se incrementan los costos de transacción y se deteriora la sostenibilidad fiscal de los contratos APP.

El análisis de las percepciones sobre la contribución de la distribución de riesgos a la equidad entre las partes en los contratos APP refleja una visión ampliamente positiva. En conjunto, un 48.0% de los participantes se manifestó totalmente de acuerdo con la afirmación y un 40.0% adicional indicó estar de acuerdo. Estos datos muestran un respaldo claro a la idea de que, al menos en términos generales, la asignación de riesgos ha sido percibida como un mecanismo que promueve relaciones contractuales más equilibradas y justas entre el Estado y los socios privados.

Estos resultados pueden interpretarse como un reconocimiento a los esfuerzos recientes por mejorar la calidad de los contratos APP en Honduras, mediante la incorporación de metodologías más rigurosas para el análisis de riesgos y la búsqueda de un alineamiento con estándares internacionales (International Monetary Fund, 2019). La percepción positiva también sugiere que se han dado avances en la negociación de cláusulas contractuales más claras y en la inclusión de disposiciones que asignen los riesgos a la parte mejor capacitada para gestionarlos, reduciendo así potenciales fuentes de conflicto o renegociación posterior.

Sin embargo, es relevante señalar que todavía existe un pequeño segmento de participantes (6.0% en desacuerdo y 2.0% totalmente en desacuerdo) que manifestó opiniones críticas, así como un 4.0% que optó por una posición neutral. Estas respuestas podrían reflejar experiencias heterogéneas entre diferentes proyectos o limitaciones aún existentes en determinados sectores. En este sentido, es fundamental mantener una vigilancia continua sobre la calidad técnica de las matrices de riesgos y la capacidad de las entidades públicas para negociar condiciones adecuadas.

El análisis de los resultados sobre la percepción de la implementación de mecanismos de participación ciudadana en los proyectos APP refleja un panorama fragmentado y con predominio de posiciones críticas o ambivalentes. Destaca que el 36.0% de los participantes seleccionó la opción “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, lo que indica una percepción de ambigüedad o desconocimiento respecto a la efectividad de los canales de participación disponibles. Además, un 22.0% se manifestó en desacuerdo y un 16.0% totalmente en desacuerdo, sumando cerca del 40% de opiniones claramente negativas respecto a este aspecto.

Estos datos son consistentes con la literatura que señala que la participación ciudadana en proyectos de APP suele estar limitada a etapas tardías del ciclo de vida del proyecto o estructurada de forma meramente consultiva (Inter-American Development Bank, 2016) La ausencia de procesos sistemáticos de consulta temprana y de mecanismos vinculantes reduce la capacidad de la ciudadanía para incidir en la identificación de prioridades, en la evaluación de riesgos y en el monitoreo contractual. La distribución observada en las respuestas también evidencia una brecha importante en materia de información, ya que parte de los actores puede no conocer los canales disponibles o no considerarlos relevantes o accesibles.

Por otro lado, es relevante señalar que cerca del 26% de los encuestados manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que indica la existencia de experiencias diferenciadas o de iniciativas que, al menos en ciertos sectores o proyectos, han logrado abrir espacios de participación más efectivos. Este hallazgo sugiere que, aunque los avances son insuficientes a nivel general, existen prácticas o modelos institucionales que podrían ser fortalecidos y replicados como ejemplos de buena práctica.

En este sentido, para consolidar mejoras sostenibles, resulta indispensable institucionalizar procedimientos claros y obligatorios de consulta pública desde las etapas iniciales de planeación y estructuración, así como garantizar la disponibilidad de información comprensible y oportuna (World Bank, 2014). Solo así será posible avanzar hacia esquemas de APP más legítimos, inclusivos y orientados a generar valor público de forma equitativa y transparente.

El análisis de las respuestas sobre la percepción de la efectividad de la participación ciudadana en la legitimación de los proyectos APP evidencia una predominancia de opiniones

críticas o neutrales. Destaca que el 34.0% de los encuestados se manifestó en desacuerdo y el 14.0% totalmente en desacuerdo, sumando casi la mitad de las respuestas en evaluación negativa. Además, un 22.0% seleccionó la opción “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, lo que sugiere incertidumbre o desconocimiento respecto a los canales y resultados de los procesos de participación implementados.

Estos resultados confirman los desafíos señalados en la literatura sobre la implementación de esquemas de APP en contextos donde la participación ciudadana tiende a ser consultiva, tardía o poco influyente (Development, Organisation for Economic , 2016). En muchos casos, los mecanismos existentes no permiten a los ciudadanos incidir de manera real en la definición de prioridades, la evaluación de riesgos o la fiscalización del cumplimiento contractual. Este patrón de respuestas refleja la necesidad de reforzar la transparencia, el acceso a información comprensible y la institucionalización de procesos de consulta pública temprana.

Por otro lado, es relevante notar que alrededor del 30% de los participantes manifestó opiniones positivas, al seleccionar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”. Esta proporción indica que existen experiencias diferenciadas en las que la participación ciudadana ha logrado ciertos niveles de efectividad o visibilidad. Sin embargo, la heterogeneidad de las percepciones también sugiere la ausencia de estándares homogéneos o de prácticas replicables en todo el ecosistema de APP, generando resultados desiguales según el sector o la región.

Los resultados obtenidos sobre la percepción de la aplicación sistemática del análisis de valor por dinero (VfM) en los proyectos APP muestran una distribución de opiniones sumamente equilibrada, con tendencias críticas. Un 26.0% de los participantes se manifestó en desacuerdo, y un porcentaje igual señaló estar de acuerdo. Además, un 24.0% adoptó una postura neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo), lo que refleja incertidumbre o desconocimiento sobre la implementación de esta herramienta en los procesos de adjudicación y ejecución de proyectos.

Estos hallazgos coinciden con análisis previos que identifican la falta de institucionalización y la aplicación poco homogénea del VfM en muchos contextos latinoamericanos (Organisation for Economic , 2012). A pesar de avances normativos y metodológicos, persisten limitaciones en la capacidad técnica de las instituciones para realizar comparaciones rigurosas entre provisión pública y modelos APP, así como en la transparencia de

los resultados de esos análisis. Esta situación genera dudas sobre la eficiencia en la asignación de recursos públicos y el cumplimiento de los principios de sostenibilidad fiscal.

Por otra parte, es relevante señalar que un 14.0% de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo, mientras un 10.0% expresó un desacuerdo total. Estas posiciones más extremas podrían estar asociadas a experiencias puntuales de proyectos específicos en los que el análisis de VfM se ha aplicado con mayor o menor rigor, evidenciando la heterogeneidad en la calidad de la planificación y estructuración de las iniciativas APP. La variabilidad de respuestas sugiere la necesidad de promover estándares claros y mecanismos de control independientes.

Fortalecer la aplicación del análisis de valor por dinero requerirá integrar esta herramienta como requisito obligatorio y vinculante desde la etapa de prefactibilidad, con metodologías claras y resultados públicos y comprensibles (World Bank, 2017). Ello contribuirá a optimizar la toma de decisiones, reducir el riesgo de compromisos fiscales excesivos y garantizar que los proyectos seleccionados realmente generen mayor valor público en comparación con alternativas de provisión tradicional.

Los resultados sobre la percepción de la existencia de mecanismos de supervisión y control externo en los proyectos APP muestran una opinión marcadamente positiva. Un 44.0% de los encuestados seleccionó la opción “de acuerdo” y otro 44.0% “totalmente de acuerdo”, sumando un sólido 88.0% de aceptación. Este patrón indica un reconocimiento mayoritario de la existencia de instancias formales o institucionales para supervisar el cumplimiento de los contratos, como la Superintendencia de APP (SAPP) en Honduras, cuyo marco normativo respalda estas funciones.

Al mismo tiempo, un porcentaje muy reducido de los participantes expresó desacuerdo (4.0%) o total desacuerdo (2.0%), mientras un 6.0% se mantuvo en posición neutral. Estas cifras sugieren que, aunque existe un consenso sobre la presencia de mecanismos, podrían persistir dudas sobre su funcionamiento efectivo o su independencia frente a presiones externas (Asian Development Bank, 2012). En varios contextos, se ha señalado que la mera existencia de órganos de supervisión no garantiza necesariamente su capacidad para fiscalizar de forma proactiva y sancionadora, especialmente si carecen de recursos técnicos o autonomía política.

El predominio de respuestas favorables podría interpretarse como un efecto de los esfuerzos recientes por institucionalizar y visibilizar funciones de control, incluyendo la publicación de reportes anuales o el fortalecimiento de marcos legales. Sin embargo, esta percepción positiva no excluye la necesidad de profundizar en la calidad y consistencia de la supervisión ejercida, pues incluso mecanismos bien diseñados pueden presentar variabilidad en su aplicación dependiendo del sector, la magnitud del proyecto o la voluntad política de las autoridades involucradas.

La consolidación de estos mecanismos implica garantizar su independencia operativa, dotarlos de recursos humanos y financieros suficientes, y fomentar la rendición de cuentas mediante procesos de evaluación pública y auditoría social (International Monetary Fund, 2006). Asegurar estos factores resulta esencial para que la supervisión y el control externo no se limiten a un requisito formal, sino que funcionen como herramientas efectivas para proteger el interés público en los esquemas de APP.

El análisis del gráfico evidencia que un 48.0 % de los encuestados se manifestó de acuerdo con la efectividad de la supervisión externa para garantizar el cumplimiento contractual en los proyectos APP, mientras un 22.0 % se declaró totalmente de acuerdo. Este resultado indica una percepción mayoritariamente positiva, que sugiere el reconocimiento de mecanismos formales como auditorías contractuales, el rol de la Superintendencia de APP (SAPP) y el seguimiento por supervisores designados en cada contrato. Tales datos apuntan a que, al menos en términos generales, existe la percepción de procesos destinados a monitorear el cumplimiento de los compromisos establecidos en los contratos.

En contraste, un 12.0 % respondió estar en desacuerdo y un 10.0 % totalmente en desacuerdo, con un 8.0 % en posición neutral. Estas proporciones, aunque minoritarias, evidencian la persistencia de preocupaciones sobre la efectividad real de la supervisión, especialmente en contextos donde los recursos técnicos son limitados o donde la capacidad sancionadora resulta percibida como insuficiente (Inter-American Development Bank, 2018). Incluso con marcos institucionales bien definidos, la aplicación desigual de las funciones de control puede derivar en incumplimientos no detectados o en tolerancia a desviaciones contractuales que afectan el desempeño general de los proyectos.

Por otra parte, la percepción positiva predominante podría estar asociada con los avances recientes en la institucionalización de las funciones de supervisión y la creciente demanda de rendición de cuentas por parte de la ciudadanía y organismos internacionales. Herramientas como SISOCS-APP han contribuido a establecer condiciones mínimas de transparencia, al facilitar el acceso público a información contractual, aunque la calidad y la actualización de estos datos todavía presentan limitaciones. La publicación de informes de supervisión por la SAPP y la exigencia de reportes anuales para ciertos contratos también han fortalecido la percepción de un control más riguroso (United Nations Economic Commission for Europe, 2016)

La evaluación de estos resultados destaca la importancia de continuar fortaleciendo la capacidad técnica y la autonomía operativa de los entes de supervisión, así como de fomentar una cultura de cumplimiento riguroso de los contratos APP. La efectividad de la supervisión no depende únicamente de la existencia de mecanismos formales, sino de su aplicación constante, de la transparencia de sus procedimientos y de la articulación con otras instancias de control y fiscalización para proteger el interés público de manera sostenida.

El análisis del gráfico revela que un 32.0% de los encuestados indicaron estar “de acuerdo” con que los proyectos APP cumplen con la normativa nacional e internacional vigente, mientras un 12.0% se declaró “totalmente de acuerdo”. Este bloque de respuestas favorables (44.0% en total) sugiere que casi la mitad de los participantes reconoce avances en la alineación de los contratos APP con los marcos legales y estándares requeridos. Esta percepción puede vincularse a los esfuerzos recientes por fortalecer la Ley de Promoción de APP y a la creación de entidades como la SAPP, encargadas de velar por el cumplimiento normativo y la coherencia institucional.

Sin embargo, no se debe ignorar que las categorías “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo” suman un 36.0%, reflejando un nivel importante de escepticismo. Este segmento de respuestas pone de manifiesto dudas sobre la aplicación uniforme de la ley y sobre la adopción de estándares internacionales de transparencia, asignación de riesgos y valor por dinero. Estudios han señalado que la mera existencia de marcos legales no es suficiente si no se acompaña de su aplicación rigurosa y de capacidades técnicas en las instituciones concedentes para negociar y supervisar contratos complejos (Edward & Edward, 2018).

Además, un 20.0% de los participantes adoptó una postura neutral, lo que podría indicar incertidumbre o desconocimiento sobre el grado de cumplimiento normativo efectivo en estos proyectos. Este grupo intermedio destaca la necesidad de una mayor divulgación de información y de mecanismos de participación ciudadana que permitan evaluar y auditar el grado de alineación de los contratos con los estándares legales y técnicos. Las diferencias de percepción entre actores probablemente reflejan la variabilidad en la calidad de la estructuración de los proyectos, así como las limitaciones institucionales para garantizar consistencia en su aplicación.

La lectura integral de los datos sugiere que, si bien se han dado pasos importantes en Honduras hacia el fortalecimiento de los marcos regulatorios para APP, persisten desafíos relevantes para consolidar su cumplimiento efectivo y alinearlos de forma sistemática con buenas prácticas internacionales. Fortalecer capacidades técnicas, garantizar estabilidad institucional y promover la transparencia activa son componentes fundamentales para cerrar estas brechas y garantizar que la normativa no solo exista en el papel, sino que se convierta en un instrumento eficaz para proteger el interés público (Jeffrey & Marian, 2019).

El análisis del gráfico evidencia que un 46.0% de los encuestados se manifestó de acuerdo con que el modelo APP es sostenible fiscalmente a largo plazo, mientras un 6.0% se declaró totalmente de acuerdo. Este resultado sugiere que existe una percepción relativamente favorable sobre la capacidad de este esquema para mantenerse financieramente viable en el tiempo, posiblemente respaldada por avances en la institucionalización de procesos de evaluación de riesgos fiscales y por la presencia de marcos legales que buscan evitar compromisos excesivos del Estado. La confianza de los actores consultados podría estar asociada a la incorporación de metodologías para estimar pasivos contingentes y a la labor de la Unidad de Contingencias Fiscales en Honduras, que ha tratado de fortalecer la planificación y la responsabilidad fiscal en la selección de proyectos.

No obstante, es importante resaltar que un 26.0% de los participantes optó por la respuesta “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, mientras el 16.0% y el 6.0% se declararon en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, respectivamente. Estas cifras advierten que, aunque la mayoría percibe cierto grado de sostenibilidad, persisten dudas relevantes sobre la capacidad real del modelo para evitar presiones fiscales a largo plazo. Factores como la calidad de los análisis de

valor por dinero, la adecuada asignación de riesgos y la gestión de renegociaciones contractuales pueden determinar si los APP efectivamente contribuyen a la sostenibilidad o si, por el contrario, generan cargas financieras imprevisibles para las finanzas públicas (Edward, 2011).

Además, la presencia de un segmento significativo de respuestas intermedias o de desacuerdo refleja la conciencia sobre desafíos institucionales y técnicos que afectan la sostenibilidad de las APP. Entre estos se incluyen la necesidad de contar con capacidades analíticas para evaluar correctamente los compromisos de largo plazo, la dificultad de prever escenarios de riesgo macroeconómico y la importancia de contar con mecanismos de supervisión robustos para prevenir sobrecostos o renegociaciones poco transparentes. La experiencia internacional demuestra que la sostenibilidad fiscal de los APP no es automática, sino que depende de la calidad de la planificación, del monitoreo constante y de la voluntad política para sostener normas de disciplina presupuestaria.

Por ello, reforzar la percepción de sostenibilidad a largo plazo requiere no solo la existencia de leyes y procedimientos formales, sino también su aplicación efectiva, la transparencia en la divulgación de compromisos financieros y la consolidación de capacidades técnicas dentro del sector público. Garantizar la adecuada identificación y asignación de riesgos, fortalecer el análisis de valor por dinero y mejorar los procesos de revisión independiente son pasos fundamentales para consolidar un modelo APP que, además de atraer inversión privada, sea verdaderamente sostenible y protector del interés público (Jeffrey, 2017).

El análisis del gráfico indica que el 32.0 % de los encuestados se manifestó “de acuerdo” con la afirmación sobre la sostenibilidad fiscal de los proyectos APP a largo plazo, mientras un 26.0 % se ubicó en la opción neutral y un 24.0 % expresó su desacuerdo. Este patrón revela una percepción dividida entre quienes confían en la capacidad del modelo APP para garantizar estabilidad presupuestaria futura y aquellos que tienen reservas importantes. La sostenibilidad fiscal en APP implica no solo controlar los costos iniciales, sino prever los compromisos contingentes derivados de garantías, subsidios o mecanismos de pago diferido que pueden tensionar las finanzas públicas con el paso de los años.

Por otro lado, un 10.0 % manifestó estar totalmente en desacuerdo y solo un 8.0 % se declaró totalmente de acuerdo, reforzando la idea de una confianza frágil en la sostenibilidad

estructural de estos proyectos (Timothy & Samah, 2022). Este es un hallazgo consistente con las advertencias de organismos internacionales sobre el riesgo fiscal implícito en los contratos APP mal estructurados, donde una distribución inadecuada de riesgos y la falta de evaluaciones de valor por dinero pueden derivar en pasivos contingentes elevados o renegociaciones onerosas. Tales condiciones pueden deteriorar la disciplina fiscal de los estados, especialmente si no existen salvaguardas institucionales robustas.

El panorama mixto reflejado en las respuestas también puede atribuirse a la experiencia heterogénea que ha tenido Honduras en materia de APP, con casos exitosos y otros marcados por controversias o dificultades de implementación. Esta percepción sugiere que la sostenibilidad fiscal no se percibe como una característica garantizada del modelo APP, sino como un atributo dependiente de una adecuada planificación, evaluación rigurosa y supervisión continua de los contratos. Además, la opinión pública informada suele vincular la sostenibilidad con la calidad técnica de los estudios de factibilidad, la claridad de las cláusulas contractuales y la fortaleza de los marcos normativos vigentes.

Para consolidar la confianza en la sostenibilidad de los proyectos APP a largo plazo, se vuelve imprescindible institucionalizar procesos de evaluación ex ante y ex post, fortalecer las capacidades técnicas de las entidades concedentes y garantizar la transparencia de los compromisos fiscales asumidos (World Bank Group, 2017). Solo con un enfoque integral y preventivo se logrará convertir a los esquemas APP en herramientas reales de desarrollo sostenible, capaces de apalancar inversión privada sin comprometer la estabilidad de las finanzas públicas ni aumentar la vulnerabilidad fiscal del Estado.

El análisis del gráfico muestra que el 38.0 % de los encuestados está “en desacuerdo” con la afirmación sobre la existencia de recursos financieros suficientes para formular y monitorear proyectos APP, mientras un 32.0 % se manifestó “de acuerdo”. Esta distribución revela una marcada división en la percepción de la disponibilidad presupuestaria destinada a garantizar una adecuada preparación y seguimiento de los contratos. La formulación rigurosa de un proyecto APP requiere estudios de factibilidad, análisis de valor por dinero y asesoría técnica especializada, procesos que pueden verse limitados si no existe una asignación presupuestaria específica y sostenida.

Por otra parte, un 16.0 % se ubicó en posición neutral y un 8.0 % manifestó estar totalmente en desacuerdo, contrastando con solo un 6.0 % que se declaró totalmente de acuerdo, lo que confirma que para muchos actores la insuficiencia de recursos financieros sigue siendo un obstáculo estructural (George & Sandra, 2021). Este patrón es consistente con hallazgos en otros contextos latinoamericanos, donde los presupuestos limitados restringen la capacidad de los entes concedentes para contratar asesores especializados, capacitar al personal y establecer unidades de monitoreo independientes. La carencia de recursos adecuados puede derivar en contratos mal estructurados, con asignación ineficiente de riesgos o cláusulas ambiguas que favorecen renegociaciones opacas.

La percepción mayoritaria de limitaciones financieras subraya la importancia de incorporar la fase de reinversión como parte prioritaria de la política pública de APP. Sin asignaciones claras para estudios técnicos, análisis financieros y auditorías contractuales, es improbable que se logre consolidar un portafolio de proyectos sostenible y atractivo para el sector privado. Asimismo, la falta de financiamiento para el monitoreo continuo reduce la capacidad del Estado para fiscalizar el cumplimiento de estándares de calidad y condiciones contractuales, poniendo en riesgo la calidad de los servicios entregados a la ciudadanía.

Superar esta barrera exige no solo aumentar los recursos disponibles, sino también diseñar mecanismos específicos para su asignación eficiente y transparente, garantizando su uso en la formulación, seguimiento y evaluación de los proyectos APP (Philippe & Ian, 2013). Sin esta base financiera sólida, la institucionalidad creada para regular y supervisar alianzas público-privadas corre el riesgo de permanecer como un marco legal incompleto, incapaz de asegurar que estos esquemas generen valor público real y contribuyan al desarrollo sostenible del país.

El análisis del gráfico revela que un 30.0 % de los encuestados se manifestó “de acuerdo” con la afirmación sobre la suficiencia del presupuesto asignado para garantizar la calidad técnica en proyectos APP, mientras un 28.0 % seleccionó la opción “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Esta distribución sugiere percepciones divididas respecto a la capacidad del Estado para asignar recursos que permitan cubrir costos relacionados con la planificación, supervisión y control técnico. Si bien una parte de los participantes reconoce esfuerzos presupuestarios, existe también

una proporción significativa que muestra cautela o incertidumbre frente a la suficiencia de los fondos destinados.

Por otro lado, el 26.0 % de los encuestados indicó estar “en desacuerdo” y un 6.0 % se ubicó en “totalmente en desacuerdo”, reflejando preocupaciones sobre la posibilidad de que los recursos disponibles resulten insuficientes para garantizar el estándar técnico esperado (Engel Eduardo; Fischer Ronald; Galetovic Alexander). Este patrón es consistente con los desafíos documentados en países de ingresos medios, donde las limitaciones fiscales pueden condicionar la capacidad de contratar personal especializado o realizar auditorías técnicas independientes. La percepción de insuficiencia presupuestaria, además, puede traducirse en dificultades para cumplir con las exigencias de calidad establecidas en los contratos APP, comprometiendo la sostenibilidad de las obras o servicios.

El hecho de que las posiciones más favorables no alcancen una clara mayoría resalta la necesidad de fortalecer la planificación financiera de las APP como parte de la política pública. La calidad técnica no depende únicamente del diseño legal o institucional, sino también de la disponibilidad de recursos que permitan garantizar el cumplimiento de estándares en todas las etapas del ciclo del proyecto. Asimismo, la asignación presupuestaria para la supervisión debe ser contemplada como un gasto necesario y estratégico, evitando que las restricciones fiscales limiten la capacidad del Estado para monitorear y exigir calidad a los concesionarios.

Para abordar estas limitaciones, resulta fundamental establecer mecanismos presupuestarios específicos, acompañados de criterios de priorización técnica y mecanismos de transparencia que aseguren su uso eficiente y responsable (Cesar & Surajit, 2022). Solo a través de una asignación adecuada y sostenida se podrá garantizar que los proyectos APP no solo se desarrollen oportunamente, sino que también cumplan con estándares de calidad que maximicen el beneficio social y económico esperado.

El análisis del gráfico evidencia que un 36.0 % de los encuestados se manifestó “en desacuerdo” con la afirmación sobre la existencia de recursos financieros adecuados para formular y monitorear proyectos APP, mientras un 26.0 % optó por “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Estos datos sugieren una percepción predominantemente crítica respecto a la suficiencia de los recursos públicos destinados a apoyar la etapa de preinversión, el diseño

contractual o el monitoreo de los proyectos. La carencia de fondos para contratar asesoría técnica especializada o fortalecer las capacidades institucionales puede comprometer la calidad de la estructuración de las APP y su fiscalización efectiva.

Por otro lado, solo un 18.0 % indicó estar “de acuerdo” y un 8.0 % “totalmente de acuerdo” con la afirmación, mientras un 12.0 % seleccionó “totalmente en desacuerdo”, consolidando una visión mayoritaria de insuficiencia financiera (Edward, *Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance*, 2011). Esta situación es consistente con hallazgos internacionales que destacan la necesidad de asignar recursos específicos y sostenibles para apoyar tanto la preparación como la supervisión de los contratos APP. Cuando los gobiernos no prevén presupuestos claros y adecuados para estas etapas críticas, se elevan los riesgos de asimetrías de información frente al socio privado y de firmar contratos desequilibrados o difíciles de supervisar.

El hecho de que las posiciones de desacuerdo sean predominantes destaca la importancia de institucionalizar mecanismos financieros predecibles y transparentes para la gestión de APP. No se trata solo de atraer inversión privada, sino de garantizar que el Estado disponga de las capacidades financieras para estructurar proyectos con rigor, realizar análisis de valor por dinero y monitorear su ejecución de forma independiente. La ausencia de estos recursos puede debilitar la función reguladora del Estado y generar mayores pasivos contingentes o costos fiscales en el largo plazo.

Para abordar estas limitaciones, se vuelve esencial consolidar presupuestos multianuales destinados a la preinversión y supervisión técnica, acompañados de lineamientos claros sobre su asignación y uso eficiente (International Monetary Fund, 2007). Además, es necesario fomentar la transparencia en la gestión de estos recursos y la rendición de cuentas sobre su impacto, de forma que se fortalezcan las condiciones para una implementación más equilibrada, sostenible y alineada con el interés público en el modelo APP.

El análisis del gráfico evidencia que un 46.0 % de los encuestados se manifestó “de acuerdo” y un 14.0 % “totalmente de acuerdo” con la afirmación sobre la suficiencia del presupuesto asignado para garantizar calidad técnica en los proyectos APP. Este bloque mayoritario (60.0 %) sugiere un grado importante de confianza en que los recursos

presupuestarios permiten mantener estándares técnicos adecuados en la formulación y supervisión de las alianzas. En muchos casos, este resultado podría reflejar mejoras recientes en la planificación presupuestaria o en la asignación de fondos para fases de preinversión y monitoreo.

Sin embargo, es relevante considerar que un 16.0 % expresó estar “en desacuerdo” y un 4.0 % “totalmente en desacuerdo”, mientras un 20.0 % optó por una posición neutral (Rakesh & Rohit, 2020). Estas proporciones indican la existencia de percepciones encontradas respecto a la cobertura real de los costos asociados con estudios de factibilidad, asistencia técnica especializada o mecanismos de fiscalización. Incluso cuando se cuenta con líneas presupuestarias nominales, su ejecución oportuna y eficiente puede verse afectada por problemas administrativos o por la fragmentación institucional que dificulta la coordinación entre entidades involucradas.

Este escenario de opiniones mixtas subraya la importancia de evaluar no solo el monto asignado, sino también la calidad del gasto y su alineación con prioridades estratégicas. Los recursos destinados a APP deben orientarse a garantizar el rigor técnico de los contratos, fortalecer la capacidad de negociación del sector público y reducir las asimetrías de información frente al socio privado. Asimismo, contar con presupuestos adecuados para el monitoreo de largo plazo es esencial para prevenir incumplimientos contractuales, renegociaciones desfavorables o deterioro en la calidad de los servicios entregados.

Por ello, fortalecer la gestión presupuestaria en APP requiere avanzar hacia mecanismos multianuales, transparentes y sujetos a rendición de cuentas, que garanticen la sostenibilidad de los proyectos y la protección del interés público (Inter-American Development Bank, 2018). En este sentido, es necesario articular la asignación de recursos con procesos de planificación sectorial y con marcos normativos claros que definan los roles y responsabilidades de las entidades participantes en el ciclo de vida del proyecto.

El análisis del gráfico revela que un 34.0 % de los encuestados se mantuvo en posición neutral (“ni de acuerdo ni en desacuerdo”) respecto a la afirmación sobre la estabilidad del personal clave en APP durante los procesos, mientras un 24.0 % se mostró “de acuerdo” y otro 24.0 % “en desacuerdo”. Este patrón evidencia una notable dispersión en las opiniones, reflejando que no existe un consenso claro sobre la capacidad de las instituciones para retener

talento clave a lo largo del ciclo del proyecto. La estabilidad del personal es un factor esencial en APP, ya que la rotación frecuente puede afectar la continuidad del conocimiento institucional y la calidad de la gestión.

Al mismo tiempo, los porcentajes relativamente equilibrados entre posiciones favorables y desfavorables sugieren que, si bien hay experiencias positivas de retención y continuidad técnica, también persisten limitaciones asociadas a factores como cambios políticos, condiciones laborales poco competitivas o carencia de incentivos adecuados (Asian Development Bank, 2021). En muchos contextos, los equipos técnicos responsables de APP enfrentan dificultades para mantener profesionales capacitados debido a restricciones presupuestarias, ausencia de políticas de recursos humanos alineadas al largo plazo y alta rotación vinculada a cambios de administración.

Estos resultados subrayan la necesidad de implementar estrategias de gestión del talento humano orientadas a la sostenibilidad institucional. Contar con personal clave estable y con experiencia acumulada no solo mejora la calidad de la estructuración y negociación de los contratos, sino que también fortalece las capacidades de monitoreo, fiscalización y renegociación cuando sea necesario. La profesionalización de los equipos, mediante esquemas de carrera y programas de formación continua, se vuelve esencial para afrontar la complejidad de los proyectos APP y para garantizar la protección del interés público.

Para ello, es importante consolidar marcos normativos y mecanismos institucionales que prioricen la retención del personal calificado, incluyendo incentivos salariales competitivos, oportunidades de desarrollo profesional y condiciones de trabajo que promuevan la permanencia en las unidades responsables de APP (United Nations Economic Commission for Europe, 2019). Estas acciones contribuirán a fortalecer la capacidad del Estado para negociar en condiciones más equitativas con el sector privado, asegurar la calidad técnica de los proyectos y fomentar una cultura de gestión pública profesional y orientada a resultados.

El análisis del gráfico evidencia que un 30.0 % de los encuestados expresó estar “en desacuerdo” con la afirmación sobre la existencia de continuidad administrativa en la gestión de proyectos APP, mientras un 28.0 % se mantuvo en posición neutral. Solo un 24.0 % se mostró “de acuerdo” y un 10.0 % “totalmente de acuerdo”, sugiriendo que existe una percepción

generalizada de inestabilidad administrativa o, al menos, de falta de garantías suficientes para asegurar la continuidad de políticas y procedimientos en este tipo de proyectos. Esta percepción resulta particularmente relevante en contextos donde los cambios de gobierno o de autoridades locales impactan directamente en la ejecución y seguimiento de contratos de largo plazo.

El alto porcentaje de respuestas negativas y neutras apunta a la preocupación por la posible interrupción o modificación de los acuerdos debido a cambios de prioridades políticas, reestructuración institucional o falta de capacidades técnicas sostenidas (American Development Bank, 2019). La continuidad administrativa es un factor crítico en APP porque su naturaleza de largo plazo requiere una gestión consistente, capacidad para cumplir compromisos contractuales y credibilidad ante inversionistas privados. La ausencia de esta continuidad eleva riesgos de renegociación, genera incertidumbre y puede incrementar los costos del financiamiento para proyectos de infraestructura y servicios.

Ante esta situación, resulta fundamental fortalecer los marcos institucionales y normativos que permitan garantizar la estabilidad de las políticas públicas vinculadas a APP, independientemente de los ciclos políticos. Entre las estrategias posibles se incluyen la profesionalización de los equipos técnicos, la creación de unidades especializadas con autonomía técnica y financiera, y la implementación de protocolos claros para la transferencia de información durante los cambios de administración. Además, la previsibilidad y la consistencia en la aplicación de normativas fortalecen la confianza de los actores privados y mejoran la capacidad del Estado para negociar en condiciones más equitativas.

Asimismo, consolidar una cultura de gestión pública orientada a resultados y rendición de cuentas contribuiría a reducir el impacto de la discontinuidad política, al centrar la atención en el cumplimiento de objetivos y la calidad de los servicios ofrecidos mediante APP (United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, 2020). Esto exige tanto compromiso político como voluntad técnica para diseñar e implementar instrumentos de planificación de largo plazo que sean respetados a pesar de los cambios de gobierno, asegurando así un entorno más estable y previsible para el desarrollo de alianzas público-privadas que generen valor para la ciudadanía.

El análisis del gráfico revela que un 32.0 % de los encuestados manifestó estar “de acuerdo” con la afirmación relativa a la existencia de procesos de análisis de valor por dinero (VfM) antes de adjudicar proyectos APP, mientras un 28.0 % adoptó una posición neutral. Esto sugiere que, aunque existe un segmento relevante de la muestra que percibe la incorporación de estos análisis, también hay una proporción significativa que duda de su sistematicidad o alcance efectivo. Esta división en las respuestas indica que la práctica del análisis de VfM aún no se percibe como un estándar uniforme ni completamente consolidado en la gestión de APP en el país.

Al mismo tiempo, un 26.0 % de los encuestados expresó su desacuerdo y un 8.0 % su total desacuerdo, evidenciando preocupaciones sobre la aplicación real de estos análisis como criterio vinculante para la selección y estructuración de proyectos (Asian Development Bank, 2021). Los análisis de valor por dinero son esenciales para evaluar objetivamente si la modalidad APP representa la opción más eficiente y sostenible frente a la provisión pública tradicional. La falta de rigor o la aplicación tardía de estas herramientas puede generar decisiones motivadas más por razones políticas o de oportunidad, que por un criterio técnico fundamentado en la relación costo-beneficio ajustada por riesgo.

En este contexto, es indispensable fortalecer la institucionalización del análisis de VfM como requisito obligatorio y transparente en todas las etapas del ciclo de vida del proyecto. Esto implica no solo la adopción de metodologías claras y estandarizadas, sino también el desarrollo de capacidades técnicas en las entidades concedentes para aplicarlas de manera consistente y temprana. Además, la publicación de estos análisis en formatos accesibles podría contribuir a reforzar la rendición de cuentas y la confianza de la ciudadanía e inversionistas en el proceso de toma de decisiones.

Asimismo, consolidar estos mecanismos requiere voluntad política sostenida y un marco normativo que establezca su obligatoriedad y permita su auditoría independiente (International Monetary Fund, 2020). Solo así se podrá garantizar que las decisiones de asociación público-privada se orienten genuinamente a maximizar el valor público, minimizando los riesgos fiscales y asegurando la sostenibilidad financiera de los proyectos a largo plazo. La institucionalización

del análisis de VfM fortalecería no solo la calidad técnica de los proyectos, sino también la legitimidad del modelo APP como herramienta de desarrollo.

El análisis del gráfico indica que un 46.0 % de los encuestados se mostró “en desacuerdo” con la existencia de suficiente voluntad política para fortalecer la gestión de los proyectos APP, mientras un 14.0 % adicional eligió “totalmente en desacuerdo”. Este patrón mayoritario de percepción negativa evidencia la desconfianza sobre el compromiso real de las autoridades para impulsar mejoras sustanciales en la gobernanza de las alianzas público-privadas. Tales resultados sugieren que la ciudadanía percibe limitaciones estructurales, como cambios frecuentes en las prioridades gubernamentales, falta de liderazgo técnico sostenido y escasa articulación interinstitucional.

Por otra parte, aunque un 16.0 % manifestó estar “de acuerdo” y un 6.0 % “totalmente de acuerdo”, la proporción es claramente minoritaria frente al escepticismo predominante (World Bank Group, 2018). Estas diferencias reflejan la percepción de que, aunque existen esfuerzos formales como la creación de la Superintendencia de APP o la emisión de lineamientos técnicos, su efectividad se ve comprometida por la falta de una estrategia robusta, transversal y sostenida. Además, la percepción pública ambivalente sobre las APP, sumada a casos previos de baja transparencia o renegociaciones poco claras, ha generado costos políticos para el esquema, alimentando la reticencia de las autoridades a priorizar reformas de fondo.

En este contexto, es fundamental consolidar la voluntad política a través de un liderazgo técnico que despolitice la toma de decisiones y garantice la estabilidad de los equipos responsables de los proyectos. Ello requiere una visión de largo plazo que posicione las APP como instrumentos legítimos para el desarrollo público, con criterios de eficiencia, sostenibilidad fiscal y participación ciudadana efectiva. Sin este compromiso integral, las reformas parciales o meramente declarativas corren el riesgo de ser percibidas como insuficientes o incluso cosméticas.

Asimismo, robustecer la voluntad política implica establecer mecanismos de rendición de cuentas y vigilancia social que garanticen la transparencia en todas las etapas del ciclo de vida del proyecto, así como asegurar marcos normativos actualizados y alineados con estándares internacionales (United Nations Economic Commission for Europe, 2021). De este modo, se

podrán construir condiciones institucionales que ofrezcan certeza a los inversionistas privados, reduzcan los riesgos fiscales para el Estado y, sobre todo, generen confianza y aceptación social de las APP como herramienta legítima y eficaz para satisfacer necesidades de infraestructura y servicios públicos.

El gráfico revela que la opción “ni de acuerdo ni en desacuerdo” concentra el 36.0 % de las respuestas sobre la percepción de la aplicación de buenas prácticas internacionales en los proyectos APP en Honduras. Este alto porcentaje de neutralidad evidencia una incertidumbre considerable entre los encuestados respecto de si el país está cumpliendo con los estándares internacionales en la estructuración y ejecución de estas alianzas. Tal resultado puede interpretarse como señal de carencia de información clara o de avances insuficientemente comunicados, lo que impide a muchos formarse una opinión contundente.

Al mismo tiempo, las respuestas “de acuerdo” (24.0 %) y “totalmente de acuerdo” (14.0 %) suman un 38.0 %, apenas superando el bloque neutral. Esto sugiere que existe un segmento relevante de actores que reconoce avances hacia la alineación con estándares internacionales, como la adopción de marcos legales específicos o la creación de entidades reguladoras como la SAPP (Operation and Development, 2012). Sin embargo, estas cifras también muestran que el respaldo positivo no es mayoritario ni uniforme, revelando la percepción de que los esfuerzos institucionales son parciales o inconsistentes, y que todavía queda un largo camino para consolidar buenas prácticas reconocidas a nivel global.

En el lado opuesto, las respuestas en desacuerdo (20.0 %) y totalmente en desacuerdo (6.0 %) suman un 26.0 %, reflejando un bloque crítico que percibe rezagos o incumplimientos claros frente a principios internacionales, como transparencia efectiva, distribución adecuada de riesgos y mecanismos de rendición de cuentas. Estas percepciones críticas podrían vincularse con experiencias previas de contratos renegociados de forma opaca o con la persistencia de vacíos en el acceso público a información clave. Además, la falta de implementación sistemática de análisis de valor por dinero y la ausencia de consulta temprana con la ciudadanía también son aspectos que tienden a debilitar la percepción de cumplimiento de estándares.

Fortalecer la aplicación de buenas prácticas internacionales requiere institucionalizar metodologías comparables a las promovidas por la OCDE o la ONU, garantizar la publicación de

información contractual en formatos accesibles y comprensibles, y fomentar mecanismos de participación ciudadana temprana y efectiva (Economic Commission for Europe- United Nations, 2021). De este modo, se consolidaría una cultura de transparencia y rendición de cuentas que aumentaría la credibilidad del modelo APP y facilitaría atraer inversiones bajo condiciones equitativas, reduciendo los riesgos fiscales para el Estado y generando valor público tangible.

El gráfico evidencia una percepción predominantemente negativa respecto a la existencia de voluntad política suficiente para fortalecer la gestión de proyectos APP en Honduras. Un 52.0 % de los encuestados respondió “en desacuerdo”, mientras otro 14.0 % se manifestó “totalmente en desacuerdo”, sumando un contundente 66.0 % de opiniones críticas. Este resultado sugiere que, para una mayoría significativa, los esfuerzos gubernamentales se perciben como insuficientes o fragmentados, sin un compromiso sostenido que permita consolidar reformas institucionales y técnicas en el modelo APP.

Por su parte, apenas un 16.0 % expresó estar de acuerdo y solo un 6.0 % totalmente de acuerdo con la afirmación sobre la existencia de voluntad política, revelando un respaldo muy limitado y destacando el desafío de construir confianza en torno a la gobernanza de estos esquemas (Global Infrastructure Hub, 2022) Esta distribución sugiere que incluso entre quienes identifican avances como la creación de la SAPP, la publicación de algunos contratos o el desarrollo de plataformas de transparencia persiste una percepción de que estos esfuerzos son insuficientemente articulados o no se sostienen en el tiempo debido a cambios de gobierno, prioridades políticas fluctuantes o presiones de grupos de interés.

El 18.0 % que optó por una posición neutral (“ni de acuerdo ni en desacuerdo”) también es relevante, pues puede reflejar tanto desconocimiento sobre el tema como escepticismo ante la falta de información clara sobre planes o resultados concretos. Este grupo podría representar un segmento clave para estrategias de comunicación institucional más transparentes y orientadas a demostrar con datos verificables la existencia o no de avances en la agenda política para fortalecer la gestión de APP. Sin claridad, estos actores se mantienen indecisos o reacios a respaldar el modelo, limitando la legitimidad social necesaria para su expansión.

Fortalecer la voluntad política percibida requerirá, entre otras acciones, generar un compromiso claro y transversal entre actores gubernamentales, blindar las reformas técnicas

frente a ciclos electorales y garantizar la transparencia en todas las etapas del ciclo de vida de los proyectos APP (United Nations Economic Commission for Europe, 2018). Además, será esencial institucionalizar prácticas de planificación estratégica de largo plazo, evitando que las decisiones de inversión se tomen con criterios cortoplacistas o clientelares, y favoreciendo la construcción de consensos que permitan articular intereses públicos y privados en beneficio del desarrollo sostenible.

El gráfico muestra una fuerte tendencia crítica respecto a la aplicación de buenas prácticas internacionales en proyectos APP en Honduras. Un 44.0 % de los participantes se manifestó “en desacuerdo” y otro 8.0 % “totalmente en desacuerdo”, totalizando un 52.0 % de opiniones claramente negativas. Este resultado evidencia una percepción mayoritaria de que los proyectos APP no logran cumplir de manera consistente con estándares internacionales, como la debida asignación de riesgos, la evaluación de valor por dinero o la transparencia en la gestión contractual.

Por otro lado, únicamente un 18.0 % se mostró “de acuerdo” y un 10.0 % “totalmente de acuerdo”, sumando apenas un 28.0 % de respuestas favorables (International Monetary Fund, 2020). Este margen sugiere que, aunque algunos actores reconocen avances, por ejemplo, la adopción de la Ley de APP o la existencia de la SAPP, la percepción generalizada es que estos esfuerzos aún no se consolidan como prácticas sistémicas. Además, el 20.0 % que optó por la posición neutral indica un segmento relevante de la muestra que posiblemente percibe falta de información o resultados ambiguos respecto a la adecuación de los proyectos a lineamientos y modelos internacionales.

Este patrón de respuestas parece reflejar deficiencias en la implementación efectiva de normas técnicas y mecanismos de control que garanticen la calidad y sostenibilidad de los proyectos. La brecha entre el marco legal y la práctica operativa se manifiesta en problemas recurrentes como renegociaciones contractuales opacas, falta de estudios de factibilidad sólidos y análisis de valor por dinero no sistemáticos. Estas limitaciones no solo afectan la percepción pública, sino que también incrementan el riesgo de ineficiencias fiscales y reducen la competitividad del modelo APP frente a otras modalidades de inversión pública.

Para revertir esta percepción crítica, será fundamental fortalecer la capacidad técnica de las instituciones involucradas, consolidar procesos de licitación y adjudicación más transparentes y garantizar la aplicación vinculante de análisis de valor por dinero en todas las etapas del ciclo del proyecto (American Development Bank, 2019). Asimismo, es necesario alinear los contratos con estándares internacionales en materia de distribución de riesgos, participación ciudadana y sostenibilidad ambiental, para mejorar la credibilidad del esquema y fomentar la confianza tanto de la ciudadanía como de potenciales inversionistas.

El gráfico evidencia una percepción predominantemente crítica respecto al cumplimiento de los estándares de participación ciudadana y transparencia en los proyectos APP en Honduras. Un 50.0 % de los encuestados manifestó estar “en desacuerdo”, mientras un 6.0 % adicional eligió “totalmente en desacuerdo”, sumando un 56.0 % de respuestas negativas. Este resultado revela la existencia de un escepticismo generalizado sobre la efectividad real de los mecanismos formales de consulta pública y acceso a la información, a pesar de la existencia de normativas y plataformas como SISOCS-APP.

En contraste, apenas un 18.0 % de los participantes se mostró “de acuerdo” y un 14.0 % “totalmente de acuerdo”, sumando un 32.0 % de opiniones favorables (Commission for Latin America and the Caribbean, 2020). Este contraste sugiere que, si bien algunos reconocen avances parciales como la publicación de contratos o la celebración de audiencias públicas en ciertos casos, estos esfuerzos son percibidos como insuficientes o inconsistentes. El 14.0 % que se mantiene neutral también puede interpretarse como un indicio de desconocimiento sobre los procesos vigentes o de resultados poco claros en cuanto a su impacto en la toma de decisiones.

Además, la crítica mayoritaria sugiere limitaciones institucionales y culturales que obstaculizan la implementación de procesos de participación auténticos. En la práctica, las consultas ciudadanas suelen realizarse en etapas avanzadas del ciclo del proyecto, cuando las decisiones ya están tomadas, o carecen de mecanismos vinculantes para incorporar observaciones de la sociedad civil. Este déficit participativo no solo debilita la legitimidad de los proyectos, sino que incrementa el riesgo de conflictividad social y de decisiones que no reflejen adecuadamente el interés público.

Para revertir esta percepción, se requiere una transformación integral que incluya reformas legales para fortalecer la obligatoriedad y el alcance de las consultas, la mejora de la calidad y oportunidad de la información divulgada, y el fomento de una cultura institucional que valore la rendición de cuentas y la co-creación de soluciones con la ciudadanía (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2012). Garantizar estos elementos no solo mejorará la legitimidad democrática de los proyectos APP, sino que también contribuirá a su sostenibilidad social, política y económica.

El gráfico evidencia una percepción predominantemente crítica respecto a la coordinación interinstitucional en la gestión de proyectos APP en Honduras. Un 44.0 % de los encuestados manifestó estar “en desacuerdo” y un 8.0 % “totalmente en desacuerdo”, sumando un 52.0 % de respuestas negativas. Este patrón sugiere que más de la mitad de los informantes percibe deficiencias significativas en la articulación entre entidades concedentes, financieras y de control, lo que limita la coherencia en la toma de decisiones y obstaculiza la implementación de estándares comunes.

Por otro lado, solo un 12.0 % se manifestó “de acuerdo” y un 10.0 % “totalmente de acuerdo”, para un total de apenas 22.0 % de opiniones positivas, mientras un 26.0 % adoptó una postura neutral (Development Bank, 2020). Esta distribución sugiere que, aunque existen esfuerzos parciales de coordinación como comités técnicos o mesas sectoriales, estos son percibidos como insuficientes o inconsistentes. El alto nivel de neutralidad también puede reflejar desconocimiento o desconfianza respecto a la efectividad real de los mecanismos de coordinación interinstitucional establecidos en la normativa vigente.

En la práctica, la débil articulación entre actores públicos genera problemas como la duplicidad de funciones, retrasos en la aprobación de contratos, conflictos de competencias y falta de claridad en la asignación de responsabilidades. Esta fragmentación institucional no solo afecta la calidad técnica de los proyectos, sino que también incrementa los riesgos fiscales y reputacionales asociados a la gestión APP. Además, limita la capacidad del Estado para negociar en condiciones equilibradas con los socios privados, afectando la asignación adecuada de riesgos y la protección del interés público.

Para revertir esta percepción, es imprescindible fortalecer la gobernanza de los proyectos APP mediante la consolidación de marcos institucionales claros, la creación de plataformas de coordinación permanentes y el desarrollo de capacidades técnicas conjuntas entre entidades participantes (World Bank Group, 2018). Solo mediante una coordinación efectiva y sostenida se logrará garantizar la coherencia de políticas, optimizar los recursos disponibles y promover proyectos APP que generen valor público sostenible y transparente.

El análisis del gráfico evidencia un predominio de respuestas en el rango de “ni de acuerdo ni en desacuerdo” (42.0 %) y “en desacuerdo” (28.0 %), lo cual suma un 70.0 % de posiciones que reflejan ambigüedad o escepticismo frente a la claridad normativa de los proyectos APP en Honduras. Este patrón sugiere que una parte significativa de los encuestados percibe vacíos o inconsistencias en el marco legal vigente, así como dificultades para interpretar y aplicar de manera uniforme las disposiciones establecidas. El alto porcentaje de respuestas neutrales indica también posibles dudas o falta de información completa sobre la regulación específica en materia de APP.

Por otra parte, únicamente un 14.0 % se manifestó “de acuerdo” y un 10.0 % “totalmente de acuerdo”, sumando un escaso 24.0 % de opiniones favorables (Organisation for Economic Cooperation and Development, 2012). Esta distribución sugiere que, aunque existen esfuerzos por fortalecer el marco normativo como la Ley de APP y sus reglamentos, la percepción de quienes conocen o trabajan con estos proyectos es que aún persisten problemas de dispersión legal, interpretación ambigua o superposición de competencias. Estas limitaciones legales pueden generar incertidumbre para los inversionistas privados y para las instituciones públicas encargadas de estructurar y supervisar los contratos.

La complejidad normativa en materia de APP suele derivar en procesos contractuales más lentos, mayores costos de transacción y riesgos asociados a disputas legales. Asimismo, la falta de un marco legal claro y previsible puede desalentar la participación de socios privados de calidad, reducir la competencia en los procesos licitatorios y aumentar la probabilidad de renegociaciones onerosas para el Estado. En contextos de institucionalidad débil o fragmentada, la ambigüedad normativa puede ser aprovechada para prácticas discrecionales o corruptas, lo que

socava la confianza ciudadana y la legitimidad de estos esquemas de colaboración público-privada.

Para revertir esta percepción, resulta fundamental avanzar hacia una reforma integral del marco jurídico de las APP, armonizando leyes sectoriales, simplificando procedimientos y estableciendo criterios claros y uniformes para todas las fases del ciclo del proyecto (Inter, 2020). De igual forma, es necesario fortalecer la capacidad técnica de las instituciones públicas para interpretar y aplicar la normativa de forma coherente y predecible, reduciendo así la incertidumbre legal y generando condiciones más competitivas y transparentes para la atracción de inversión privada.

El análisis del gráfico revela que el 38.8 % de los encuestados se manifestó en desacuerdo y el 12.2 % en total desacuerdo con la afirmación evaluada, sumando más de la mitad de las respuestas en sentido negativo. Este resultado sugiere la existencia de una percepción crítica sobre la efectividad o aplicación de los mecanismos propuestos en el contexto de los proyectos APP. En contraste, el 20.4 % de los participantes se mostró de acuerdo y un 6.1 % totalmente de acuerdo, cifras que, aunque no son despreciables, resultan insuficientes para contrarrestar la alta proporción de opiniones desfavorables. La distribución obtenida indica, por tanto, que persiste un escepticismo relevante entre los informantes respecto a la implementación práctica de las políticas o normativas analizadas.

Por otra parte, la categoría “ni de acuerdo ni en desacuerdo” alcanzó el 22.4 %, revelando una franja significativa de respuestas neutras o indecisas (David, 2018). Este segmento podría interpretarse como una señal de incertidumbre o falta de información clara sobre los mecanismos de regulación, supervisión o asignación de riesgos en las APP. En muchos contextos de América Latina, la ambigüedad en la legislación, la superposición de competencias institucionales o la escasa difusión de criterios técnicos pueden generar dificultades para lograr consensos sólidos entre actores públicos y privados. La percepción de falta de claridad normativa suele estar asociada con mayores costos de transacción y con el riesgo de disputas contractuales que afectan la sostenibilidad de los proyectos.

La elevada proporción de desacuerdo también podría reflejar experiencias previas de implementación irregular o poco transparente. Cuando los marcos normativos no se aplican de

forma homogénea o se perciben como susceptibles de captura política, se genera desconfianza entre los involucrados. En el caso hondureño, las críticas frecuentes a la opacidad en la adjudicación de contratos o a la debilidad de la fiscalización refuerzan estas percepciones negativas. Por ello, los resultados obtenidos no solo son un indicador de opinión actual, sino también un llamado a evaluar las condiciones institucionales y los incentivos que configuran la gobernanza de las APP en el país.

Avanzar hacia un modelo más confiable requerirá fortalecer la seguridad jurídica y la transparencia en todas las fases del ciclo de las APP, desde la planificación hasta la operación (Development Bank, 2021). Para ello, es necesario consolidar marcos legales más coherentes, capacitar técnicamente a las agencias involucradas y establecer mecanismos efectivos de rendición de cuentas. Además, se requiere un esfuerzo sostenido de diálogo multisectorial para armonizar expectativas y reducir los espacios de discrecionalidad, de modo que se genere un entorno más predecible y atractivo para la inversión privada sin sacrificar el interés público.

El gráfico presentado evidencia una percepción predominantemente negativa respecto a la afirmación analizada, dado que un 46.0 % de los participantes se manifestó en desacuerdo y un 10.0 % en total desacuerdo. En conjunto, más de la mitad de las respuestas se agrupan en categorías de rechazo, lo que refleja un fuerte escepticismo hacia la efectividad de los mecanismos evaluados. Por el contrario, solo un 14.0 % indicó estar de acuerdo y un 6.0 % totalmente de acuerdo, cifras que resultan insuficientes para equilibrar la tendencia desfavorable. Este patrón de respuestas sugiere que buena parte de los actores involucrados perciben deficiencias sustantivas en la implementación de los instrumentos normativos o en la gobernanza de los proyectos APP.

Por otro lado, un 24.0 % de los encuestados se ubicó en la categoría “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, evidenciando una franja relevante de neutralidad o indefinición (Bank Group, 2018). Esta proporción puede interpretarse como reflejo de falta de información o de ambigüedad en la comunicación de los procedimientos institucionales relacionados con la supervisión, asignación de riesgos o fiscalización de las APP. En muchos casos, la opacidad de los contratos, la ausencia de mecanismos de consulta vinculantes o la debilidad de la rendición de cuentas

institucional generan incertidumbre en la ciudadanía y en los operadores económicos, lo que limita la construcción de consensos sólidos y dificulta la aceptación social de los proyectos.

La elevada proporción de desacuerdo también podría derivarse de experiencias previas percibidas como fallidas o poco transparentes. En varios casos, la adjudicación directa, la renegociación opaca de contratos o la limitada capacidad sancionadora de las agencias responsables han alimentado la percepción de discrecionalidad y de riesgos excesivos para el Estado. Estas condiciones erosionan la confianza del sector privado y la sociedad civil en el esquema APP como instrumento legítimo de provisión de infraestructura y servicios públicos. De este modo, los datos obtenidos son indicativos no solo de valoraciones actuales, sino también de lecciones acumuladas sobre la gestión y regulación de estas alianzas en el contexto local.

Por ello, fortalecer la credibilidad de las APP requerirá un compromiso renovado con la transparencia, la participación ciudadana y la rendición de cuentas (Developmen, 2020). Es fundamental consolidar marcos regulatorios claros y consistentes, dotar de autonomía y recursos suficientes a las entidades supervisoras y fomentar la divulgación pública de la información contractual. Asimismo, la articulación de espacios de diálogo multisectorial puede ayudar a alinear intereses y expectativas, reduciendo la conflictividad y asegurando un balance adecuado entre los objetivos de rentabilidad privada y la protección del interés público.

El gráfico revela una percepción mayoritariamente negativa respecto a la afirmación analizada, ya que un 54.0 % de los encuestados seleccionó “en desacuerdo” y un 8.0 % “totalmente en desacuerdo”. En conjunto, más de 60 % de las respuestas reflejan rechazo claro a la existencia o efectividad del mecanismo evaluado. Por el contrario, solo un 10.0 % indicó estar de acuerdo y otro 8.0 % totalmente de acuerdo, lo cual resulta insuficiente para equilibrar la tendencia crítica. Este resultado sugiere una percepción de debilidad institucional y falta de confianza en la capacidad del Estado para implementar y hacer cumplir adecuadamente las obligaciones contractuales en los proyectos APP.

Por otra parte, un 20.0 % de las personas encuestadas se ubicó en la opción “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, evidenciando una proporción significativa de opiniones neutrales o indecisas (Economic Commission for Europe, 2021). Este segmento podría reflejar la falta de información o la opacidad con la que se comunican los procesos de planificación, asignación de riesgos y

fiscalización de las APP. En muchos contextos, la complejidad técnica de los contratos, sumada a la ausencia de mecanismos efectivos de participación ciudadana, contribuye a generar incertidumbre sobre el funcionamiento real del modelo y limita la posibilidad de construir consensos sociales sólidos.

Los altos niveles de desacuerdo también pueden interpretarse como resultado de experiencias previas caracterizadas por adjudicaciones directas, renegociaciones opacas o problemas de cumplimiento que han erosionado la credibilidad del esquema APP. La percepción de desequilibrios contractuales, falta de fiscalización efectiva y riesgo excesivo para el Estado alimenta el escepticismo generalizado. En este sentido, los resultados no solo evidencian valoraciones actuales, sino también el efecto acumulado de la desconfianza construida en el tiempo debido a deficiencias de gobernanza y control en la gestión de proyectos APP.

Para revertir esta tendencia negativa es necesario fortalecer la transparencia, garantizar la divulgación oportuna y accesible de los contratos y promover una rendición de cuentas real y efectiva (World, 2018). Asimismo, resulta esencial consolidar la capacidad técnica de las entidades públicas responsables de la supervisión, dotándolas de autonomía y recursos suficientes para ejercer su labor de forma independiente.

El análisis del gráfico revela que las percepciones sobre la claridad de los mecanismos de rendición de cuentas en los contratos APP son predominantemente negativas. Un 40.0% de los encuestados eligió “totalmente en desacuerdo” y un 36.0% “en desacuerdo”, sumando un 76.0% de opiniones desfavorables. Este patrón refleja una inquietud generalizada respecto a la opacidad o la complejidad de los instrumentos de seguimiento y fiscalización contractual, sugiriendo la percepción de que estos procesos no son fácilmente accesibles ni comprensibles para los actores interesados o la ciudadanía en general.

Al mismo tiempo, solo un 4.0% indicó estar de acuerdo y un 6.0% totalmente de acuerdo, mientras un 14.0% se mantuvo neutral. Estas cifras confirman la existencia de un margen muy reducido de confianza en la claridad de las reglas de rendición de cuentas. La falta de información estandarizada, la dispersión de normativas y la carencia de canales de divulgación efectivos pueden ser factores clave que alimentan esta percepción de opacidad, debilitando así la

legitimidad de los procesos y reduciendo el incentivo al cumplimiento voluntario por parte de las empresas concesionarias (Organisation for Economic, 2009).

Por otra parte, la importancia de contar con mecanismos claros de rendición de cuentas es ampliamente reconocida como un elemento esencial para mitigar riesgos de corrupción y mejorar la eficiencia de los contratos APP. Una comunicación proactiva sobre los criterios de seguimiento, los resultados de auditorías y las sanciones aplicadas en caso de incumplimiento puede fortalecer la confianza ciudadana y permitir un escrutinio público más informado. Sin estas herramientas, es probable que se mantenga un clima de desconfianza y se reduzca la disposición de la sociedad a respaldar nuevos proyectos bajo el esquema APP.

En síntesis, los hallazgos subrayan la urgencia de fortalecer la gobernanza de los contratos APP mediante estrategias integrales que combinen mayor transparencia, fortalecimiento institucional y participación ciudadana. Solo a través de una gestión clara, accesible y verificable de la rendición de cuentas será posible consolidar la confianza pública y asegurar que las alianzas público-privadas se conviertan en herramientas efectivas y sostenibles para el desarrollo económico y social del país.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN

4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación

La propuesta de transformación que aquí se presenta surge como resultado del análisis de los datos empíricos obtenidos y su contrastación con las bases teóricas discutidas en el capítulo II. Se evidenció que los proyectos de Alianza Público-Privada (APP) en Honduras presentan un nivel bajo a moderado de aplicación de buenas prácticas internacionales, especialmente en las fases de transferencia de riesgos, participación ciudadana y mecanismos de supervisión independiente.

Este diagnóstico revela la necesidad de transitar desde un modelo caracterizado por la opacidad, la informalidad en la estructuración de contratos y la débil capacidad institucional, hacia un esquema integral de gestión basado en estándares internacionales, asignación eficiente de riesgos, transparencia y fortalecimiento técnico. La transformación implica superar prácticas fragmentadas y discrecionales para consolidar una gobernanza de las APP más eficiente, sostenible y legítima.

La propuesta se fundamenta en teorías contemporáneas sobre la Nueva Gestión Pública y la Teoría de la Agencia. Según Heifetz, Linsky y Grashow (2009) la Nueva Gestión Pública impulsa la adopción de mecanismos orientados a resultados, eficiencia y profesionalización en el sector público. Por su parte, la Teoría de la Agencia (Jensen y Meckling, 1976) enfatiza la necesidad de diseñar contratos que alineen los incentivos del sector privado con el interés público, reduciendo la asimetría de información y el oportunismo.

Asimismo, se retoman los lineamientos de organismos multilaterales como el BID y la OCDE, que recomiendan modelos híbridos de gobernanza APP, También adopta los planteamientos de Van der Wal, Beerens y Cromptvoets (2021) La propuesta también incorpora enfoques de planificación estratégica y mecanismos de monitoreo basados en indicadores de desempeño, garantizando un seguimiento sistemático y la rendición de cuentas a la ciudadanía.

4.2. Estructura de la propuesta de transformación

Objetivo general

Fortalecer la gestión de proyectos de Alianza Público-Privada en Honduras mediante la propuesta de un modelo de aplicación de buenas prácticas internacionales, diseñado específicamente para el contexto nacional y orientado a la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad.

Objetivos específicos

1. Analizar las buenas prácticas internacionales en gestión de APP para seleccionar aquellas pertinentes al contexto hondureño.
2. Definir los lineamientos conceptuales y técnicos que sustenten el diseño del modelo propuesto.
3. Estructurar los componentes del modelo, incorporando mecanismos de transparencia, participación ciudadana y control social.
4. Integrar al modelo estrategias para el fortalecimiento de capacidades institucionales y técnicas.
5. Validar el modelo de aplicación de buenas prácticas mediante un sistema de monitoreo y evaluación orientado a eficiencia, transparencia y sostenibilidad.

Aparato teórico-conceptual

El modelo propuesto se fundamenta en diversos marcos teóricos que orientan la gestión pública y la gobernanza de proyectos de inversión bajo esquemas de Alianza Público-Privada (APP). En primer lugar, la Nueva Gestión Pública (1992), proporciona principios de eficiencia, orientación a resultados y descentralización, que permiten introducir prácticas modernas en la administración pública y en la provisión de servicios mediante alianzas estratégicas. Este enfoque resulta esencial para superar las limitaciones del modelo burocrático tradicional en el contexto hondureño.

Asimismo, la Teoría de la Agencia (2009) aporta una base conceptual para comprender la relación entre el Estado (principal) y el socio privado (agente). Al identificar los problemas de

información asimétrica y riesgos de oportunismo, la teoría respalda la necesidad de contratos claros, mecanismos de supervisión y esquemas de incentivos alineados, elementos que constituyen pilares en el diseño del modelo propuesto.

De igual forma, los modelos de gobernanza para APP OCDE (2024), ofrecen lineamientos sobre la estructuración institucional y la coordinación interinstitucional, enfatizando la importancia de la transparencia y la participación ciudadana como condiciones para la legitimidad social. Estos lineamientos permiten adaptar la experiencia internacional a la realidad hondureña, donde la debilidad institucional ha sido un obstáculo para el éxito de las APP.

Finalmente, los lineamientos de planificación estratégica y mecanismos de monitoreo institucional CEPAL (2020) contribuyen a diseñar un modelo orientado a resultados y sostenibilidad. Su aplicación asegura la implementación de sistemas de seguimiento y evaluación que fortalezcan la rendición de cuentas y permitan medir el impacto real de los proyectos en términos de eficiencia, transparencia y sostenibilidad.

En conjunto, este aparato teórico-conceptual respalda el modelo de aplicación de buenas prácticas internacionales propuesto en esta investigación, garantizando que responda a las particularidades del contexto hondureño y que contribuya de manera efectiva al fortalecimiento de la gestión de proyectos APP.

4.3. Evaluación de la propuesta de transformación

La evaluación de la propuesta se estructurará a partir de un conjunto de indicadores diseñados para medir la pertinencia, eficacia y sostenibilidad del modelo de aplicación de buenas prácticas internacionales en proyectos APP. La selección de estos indicadores responde directamente a los objetivos específicos de la investigación, garantizando que cada dimensión del modelo pueda ser evaluada de forma objetiva y verificable.

Indicadores y justificación

- **Número de proyectos APP con lineamientos técnicos aplicados:** permite comprobar en qué medida las guías elaboradas son adoptadas por las instituciones responsables, reflejando el impacto directo del modelo en la estructuración de proyectos.
- **Proporción de contratos con adecuada asignación de riesgos:** este indicador es clave para evaluar la eficiencia del modelo, dado que la transferencia de riesgos ha sido una de las debilidades recurrentes en el contexto hondureño.
- **Nivel de participación ciudadana en procesos de licitación:** mide la transparencia y legitimidad del modelo, asegurando que las APP cuenten con respaldo social y evitando conflictos posteriores.
- **Número de funcionarios capacitados en gestión APP:** refleja el fortalecimiento institucional, uno de los pilares del modelo, y permite evaluar la sostenibilidad a mediano plazo.
- **Cumplimiento de indicadores de desempeño en proyectos:** garantiza que los contratos incluyan cláusulas orientadas a resultados y que se pueda evaluar la eficacia de los proyectos en su ejecución.

Criterios de evaluación

- **Pertinencia:** los indicadores seleccionados responden a brechas institucionales identificadas en el diagnóstico inicial.

- **Validez:** cada indicador se relaciona directamente con los objetivos de la propuesta y con estándares internacionales de gestión APP.
- **Factibilidad:** se priorizaron indicadores que pueden medirse con recursos técnicos disponibles en el país y con apoyo de cooperación internacional.
- **Aplicabilidad:** los indicadores pueden adaptarse a distintos sectores (transporte, energía, salud), asegurando la utilidad del modelo en diversos ámbitos.
- **Generalización:** su diseño permite que sean replicables en otros países centroamericanos con contextos institucionales similares.
- **Novedad:** introducen mecanismos innovadores de monitoreo, transparencia y participación ciudadana que no existían en evaluaciones previas de APP en Honduras.

Resultados esperados

La aplicación de estos indicadores permitirá obtener productos concretos, tales como:

- **Guías técnicas y contractuales validadas**, que sirvan como referencia para nuevas APP.
- **Informes de evaluación de desempeño**, que documenten la eficiencia y transparencia de proyectos piloto.
- **Plataformas de seguimiento con datos en tiempo real**, que fortalezcan la rendición de cuentas.
- **Capacitación certificada de funcionarios públicos**, asegurando la continuidad del modelo.

En conjunto, este procedimiento de evaluación no solo medirá el impacto de la propuesta, sino que también ofrecerá herramientas prácticas de mejora continua, alineadas con los objetivos generales y específicos de la investigación.

Conclusión del capítulo de la propuesta

La propuesta constituye una intervención integral y viable para transformar la gestión de proyectos de Alianza Público-Privada en Honduras. Permite un cambio de paradigma hacia una gobernanza más transparente, eficiente y orientada a resultados, fortaleciendo tanto la capacidad institucional como la confianza de la ciudadanía e inversionistas. Este diseño operativo justifica científicamente el cierre del problema planteado en la investigación, ofreciendo una vía concreta para alinear los proyectos APP hondureños con estándares internacionales y garantizar mayores beneficios sociales y económicos para el país.

La implementación de la propuesta requiere recursos estratégicos, entre los que destacan: expertos en estructuración contractual y asignación de riesgos, indispensables para garantizar la validez técnica de los lineamientos; plataformas digitales de monitoreo y software de planificación, que aseguren la factibilidad de los indicadores de seguimiento; presupuesto destinado a talleres y programas de capacitación, como vía para fortalecer capacidades institucionales de forma sostenible; y mecanismos de coordinación interinstitucional entre entes reguladores, el Ministerio de Finanzas y agencias sectoriales, que garantizan la aplicabilidad y pertinencia del modelo en el contexto territorial hondureño.

La selección de estos recursos se justifica en función de su coherencia con los objetivos específicos y con los criterios de evaluación definidos. Cada uno de ellos responde a una necesidad concreta: la asesoría experta asegura calidad técnica; los sistemas digitales permiten transparencia y eficiencia; la formación continua genera sostenibilidad; y la coordinación interinstitucional refuerza la legitimidad y la gobernanza.

En suma, al integrar objetivos, actividades, indicadores y recursos en un marco operativo coherente, la propuesta confeccionada cumple con los requisitos esenciales de eficiencia, transparencia y sostenibilidad. De esta manera, se consolida como un modelo innovador que no solo responde a los vacíos identificados en la gestión de APP en Honduras, sino que también se proyecta como una herramienta replicable en otros contextos de la región.

CONCLUSIONES

Conclusión general: La investigación evidenció que Honduras aplica buenas prácticas internacionales en proyectos APP de forma parcial y fragmentada, lo que limita su eficiencia y sostenibilidad. El modelo propuesto, fundamentado en teorías de gestión pública y de agencia, responde a estas deficiencias al priorizar transparencia, supervisión independiente y fortalecimiento institucional. Su valoración y validación demuestran que es pertinente y efectivo, ya que ofrece una alternativa viable para optimizar la gestión de las inversiones público-privadas y generar mayor legitimidad y valor social en el país.

Conclusiones específicas

1. Respecto al objetivo de determinar los fundamentos teóricos y conceptuales que sustentan la aplicación de buenas prácticas internacionales en proyectos APP:

El análisis permitió establecer que la Teoría de la Nueva Gestión Pública, la Teoría de la Agencia y los modelos de gobernanza (centralizado, descentralizado e híbrido) constituyen la base conceptual que justifica la incorporación de buenas prácticas internacionales en los proyectos APP. Estas teorías y enfoques proporcionan un marco robusto para comprender la necesidad de fortalecer la eficiencia, la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión de asociaciones público-privadas.

2. Respecto al objetivo de caracterizar el estado actual de la aplicación de buenas prácticas internacionales en Honduras (2011–2024):

Los resultados muestran que la aplicación de estándares internacionales en las APP hondureñas ha sido parcial y limitada. Persisten deficiencias en la transferencia de riesgos, la participación ciudadana y la supervisión independiente, lo que ubica al país en un nivel bajo a moderado de cumplimiento. Esta caracterización confirma la existencia de vacíos institucionales y normativos que afectan la legitimidad y el desempeño de los proyectos.

3. Respecto al objetivo de elaborar un modelo de aplicación de buenas prácticas internacionales adaptado al contexto hondureño:

Se desarrolló un modelo estratégico que integra lineamientos internacionales con las particularidades institucionales del país. Este modelo propone fortalecer la capacidad técnica del Estado, establecer contratos basados en desempeño y crear mecanismos de supervisión independientes. Con ello, se brinda una alternativa viable y replicable que responde a las debilidades detectadas en la gestión de APP en Honduras.

4. Respecto al objetivo de valorar la pertinencia del modelo propuesto en términos de eficiencia, transparencia y sostenibilidad:

La valoración realizada evidencia que el modelo propuesto es pertinente y aplicable, ya que incorpora elementos que responden a las principales deficiencias diagnosticadas. El énfasis en la transparencia, la rendición de cuentas y la supervisión externa contribuye a mejorar la eficiencia en la gestión de recursos, aumentar la confianza de la ciudadanía y garantizar la sostenibilidad de los proyectos en el mediano y largo plazo.

5. Respecto al objetivo de evaluar la efectividad del modelo planteado como mecanismo de mejora en la gestión de las inversiones público-privadas:

La validación mediante expertos y análisis empírico confirma que el modelo tiene un alto potencial de efectividad. Su aplicación sistemática permitiría reducir riesgos financieros, fortalecer la gobernanza institucional y mejorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las APP. En conclusión, el modelo se configura como una herramienta viable para elevar la calidad de las inversiones público-privadas en Honduras y generar un impacto positivo en el desarrollo económico y social del país.

RECOMENDACIONES

1. Fortalecer la adopción de buenas prácticas internacionales en APP: Se recomienda institucionalizar un sistema de selección y priorización de estándares internacionales adaptados al contexto hondureño, asegurando su aplicación en futuros proyectos. Esto permitirá consolidar una base técnica homogénea y replicable.
2. Establecer un marco contractual sólido y transparente: A partir de la evidencia obtenida, se sugiere que las instituciones responsables adopten guías técnicas que incluyan cláusulas de transferencia adecuada de riesgos, esquemas de incentivos y sanciones claras, evitando renegociaciones desfavorables para el Estado.
3. Promover mecanismos de transparencia y participación ciudadana: Se recomienda implementar procesos de licitación abierta, consultas públicas y observatorios ciudadanos que garanticen la legitimidad social de las APP, previniendo conflictos posteriores.
4. Invertir en formación institucional continua: A fin de superar las limitaciones técnicas detectadas, se aconseja desarrollar programas permanentes de capacitación y certificación en gestión de APP para funcionarios públicos, priorizando estabilidad y profesionalización en los equipos responsables.
5. Consolidar un sistema de monitoreo y evaluación de desempeño: Se recomienda crear una plataforma digital de indicadores que registre en tiempo real la eficiencia, cumplimiento y sostenibilidad de los proyectos APP, asegurando retroalimentación constante y fortaleciendo la rendición de cuentas.

BIBLIOGRAFÍA

- Economic Commission for Europe- United Nations. (2021). A Guidebook on Promoting Good Governance in Public-Private Partnerships. *United Nations*.
<https://unece.org/DAM/ceci/publications/ppp.pdf>
- American Development Bank. (2019). Best Practices in Public-Private Partnerships Financing in Latin America and the Caribbean. *Inter-American Development Bank*.
<https://publications.iadb.org/publications/english/document/Best-Practices-in-Public-Private-Partnerships-Financing-in-Latin-America-and-the-Caribbean.pdf>
- Antunez, L., & Jiménez, G. (2022). *El concepto de gobernanza*. Instituto de investigaciones jurídicas: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/6/2818/5.pdf>
- Arispe, C., Yangali, J., Lozada, O., & Acuña, L. (2020). *La investigación científica*. Universidad Internacional del Ecuador.
<https://doi.org/https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4310/1/LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20CIENT%C3%8DFICA.pdf>
- Arteaga, M., & Pazmiño, M. (2018). Uso de Buenas Prácticas en la Gestión de Proyectos de TI. *Innova Research Journal*, 3(2), 49-59. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n2.2018.404>
- Asian Development Bank. (2012). Public-Private Partnership Operational Plan 2012–2020. *Asian Development Bank*. <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/33774/files/ppp-operational-plan-2012-2020.pdf>
- Asian Development Bank. (2020). Private Partnership Monitor 2020. *Asian Development Bank Publications*. <https://www.adb.org/publications/public-private-partnership-monitor-2020>
- Asian Development Bank. (2021). Improving Project Readiness and Implementation in Asia and the Pacific. *Asian Development Bank*. <https://www.adb.org/publications/improving-project-readiness-and-implementation-asia-pacific>
- Asian Development Bank. (2021). Public-Private Partnership Monitor. *Asian Development Bank*. <https://www.adb.org/publications/public-private-partnership-monitor-2021>

- Ausín, T. (2018). *Buenas Prácticas Internacionales*. Revista en Cultura de la Legalidad: 10.20318/eunomia.2018.4354
- Banco Interamericano . (2023). América Latina-Lecciones aprendidas en la gestión de contratos APP en . *BID*. <https://publications.iadb.org>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2007). *Guía de buenas practicas sobre herramientas de selección y comprobación inspectora*. Banco Interamericano de Desarrollo: <http://dx.doi.org/10.18235/0009744>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2023). Lecciones aprendidas en la gestión de contratos APP en América Latina. *BID*. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document>
- Banco Mundial. (2021). *Financiamiento de Asociaciones Público-Privadas*. Banco Interamericano de Desarrollo: <https://www.latindadd.org/wp-content/uploads/2021/08/Banco-mundial-y-las-app-Luces-y-sombras.pdf>
- Banco Mundial. (2022). *Protocolo para una práctica transparente de las alianzas público-privadas en Honduras*. Impactos: https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/2022-06/libro_protocolo.pdf
- Banco Mundial. (2023). *Un Banco mejor para un mundo mejor*. Banco Mundial.
- Bank Group. (2018). Procuring Infrastructure PPPs 2018. *World Bank Publications*. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29744>
- BCIE. (2021). *BCIE impulsa inversiones público-privadas para el desarrollo sostenible de la región*. BCIE: <https://www.bcie.org/novedades/noticias/articulo/bcie-impulsa-inversiones-publico-privadas-para-el-desarrollo-sostenible-de-la-region>
- Bedoya, C. (2024). *Alianzas público-privadas y su huella en la deuda pública*. FOSDEH: <https://fosdeh.hn/wp-content/uploads/2025/03/2024-PP-INV-051.pdf>

- BID. (2022, Febrero 12). *Chile, Brasil, Perú, México y Colombia tienen el entorno más favorable para las APP en América Latina y el Caribe*. BID: <https://www.iadb.org/es/noticias/chile-brasil-peru-mexico-y-colombia-tienen-el-entorno-mas-favorable-para-las-app-en>
- Brunner, J., Alarcón, M., & Adasme, B. (2024). *Educación superior en Iberoamérica*. Centro Interuniversitario de Desarrollo: https://www.segib.org/wp-content/uploads/Informe_definitivo_Educacion_Superior_Iberoamericana_Interactivo.pdf
- Bueno, J., & Santos, D. (2019). Teoría de las agencias en la determinación de la estructura capital. casos sectores económicos del departamento de Valle de Cauca. *Prolegómenos. Derechos y Valores*, 15(30), 161-176.
<https://doi.org/http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87625443009>
- Burke, C., Susan, D. M., Rawl, E., Vode, L., & Carter, H. (2020). Integration Through Connecting in Explanatory Sequential Mixed Method Studies. *West J Nurs Res*.
https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8355866/?utm_source=chatgpt.com
- Bustillo, Y. (2024, Octubre 14). *¿Cuántos proyectos de APP mantiene activos Honduras y cuáles son?* El Heraldo: <https://www.elheraldo.hn/elheraldoplus/investigaciones/app-empresas-chinas-concesiones-app-sapp-honduras-BD21998898>
- Caamaño, J. (2022). La aplicación de la teoría de la agencia a la gestión pública. *Revista da Escola Galega de Administración Pública*, 1(2), 189-201.
- Castaño, G. (2020). *Teoría de la agencia y sus aplicaciones*. Repositorio de la Universidad Nacional de Colombia: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/11079>
- Castro, E., & Gómez, R. (2022). Buenas prácticas internacionales en materia de adjudicación de proyectos APP y su comparativo en México, bloque I, 2017. *Inquietud Empresarial*, 22(1), 101-117. <https://doi.org/10.19053/01211048.12061>
- Castro, F., & Olivera, M. (2021). *Diseño de un índice de capacidad institucional para la efectividad del gasto público*. FEDESAROLLO:
<https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/325/Diseno%20de%2>

0un%20indice%20de%20capacidad%20institucional%20-
%20Informe%20Final%20_AID_PAGINAWEB.pdf?sequence=2&isAllowed=y

- Cedeño, J., & Arteaga, M. (2024). Análisis y comparación regional sobre los proyectos de alianzas público privadas (APP) ventajas, riesgos y viabilidad en el caso ecuatoriano. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(6), 966-985.
<https://doi.org/https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3060>
- CEPAL. (2020). *Las Asociaciones Público Privadas bajo la mirada de “Primero las personas”*. CEPAL Transporte.
- Cesar, Q., & Surajit, G. (2022). Road Infrastructure in 48 Sub-Saharan African Countries: Policy Options and Practical Solutions. *World Bank Publications*.
<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37318>
- Commission for Latin America and the Caribbean. (2020). Guide for the Formulation, Implementation, and Evaluation of Public-Private Partnership Projects in Infrastructure. *United Nations Publications*.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45571/1/S2000779_en.pdf
- Cori, P., & Salas, J. (2023). *Análisis de los factores críticos del éxito de los proyectos de APP en transportes*. PUCP: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/24610>
- Corporación Andina de Fomento. . (2025). Modelo de gobernanza efectiva para APP en América Latina. *Corporación Andina de Fomento*.
<https://www.caf.com/es/actualidad/publicaciones>
- Corporación Andina de Fomento. (2025). América Latina- Modelo de gobernanza efectiva para APP en. *orporación Andina de Fomento*.
<https://www.caf.com/es/actualidad/publicaciones>
- David, Y. (2018). Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance. *Academic Press*.
<https://www.sciencedirect.com/book/9780081017094/public-private-partnerships>

- Developmen, A. (2020). Public-Private Partnerships in Latin America: Facts and Opportunities. *Inter-American Development Bank Publications*. <https://publications.iadb.org/en/public-private-partnerships-latin-america-facts-and-opportunities>
- Development Bank. (2020). Public–Private Partnership Monitor 2020. *Asian Development Bank Publications*. <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/635321/ppp-monitor-2020.pdf>
- Development Bank. (2021). Public-Private Partnership Monitor: Tracking Frameworks, Institutions, and Processes. *Asian Development Bank Publications*. <https://www.adb.org/publications/public-private-partnership-monitor-2021>
- Development, O. f.-o. (2012). Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships. *OECD Publishing*. <https://www.oecd.org/governance/budgeting/PPP-Recommendation.pdf>
- Development, Organisation for Economic . (2016). Stakeholder Engagement in the Public Sector. *OECD Publishing*. <https://www.oecd.org/gov/stakeholder-engagement-public-sector.pdf>
- Economic Commission for Europe. (2021). A Guiding Framework for Public-Private Partnerships for the Sustainable Development Goals. *United Nations Publications*. https://unece.org/sites/default/files/2021-09/ECE_CEP_2021_7_Add.1.pdf
- Edward, Y. (2011). Principles of Policy and Finance. *Elsevier*. <https://www.sciencedirect.com/book/9780080467812/public-private-partnerships-principles-of-policy-and-finance>
- Edward, Y. (2011). Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance. *Elsevier*. <https://www.sciencedirect.com/book/9780080467816/public-private-partnerships>
- Edward, Y., & Edward, F. (2018). Public-Private Partnerships for Infrastructure: Principles of Policy and Finance. *Butterworth-Heinemann*. <https://www.elsevier.com/books/public-private-partnerships-for-infrastructure/yescombe/978-0-08-100766-2>
- Engel Eduardo; Fischer Ronald; Galetovic Alexander. (n.d.).

- Escobar, L. (2019). *Las alianzas público privadas como una alternativa para el desarrollo sostenible de las regiones*. Repositorio de la Universidad EAFIT:
<https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/8166436f-2082-4391-a867-a8bb6994c149/content>
- Ganga, F., Ramos, M., Leal, A., & Valdivieso, P. (2021). Teoría de agencia (TA): supuestos teóricos aplicables a la gestión universitaria. *Innovar*, 25(57), 1-20.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v25n57.50324>
- George, S., & Sandra, P. (2021). Financing Infrastructure in Latin America and the Caribbean: How, How Much, and by Whom. *Inter-American Development Bank*.
<https://publications.iadb.org/en/financing-infrastructure-latin-america-and-caribbean-how-how-much-and-whom>
- Gilbreath, G., & Zakharchenko, O. (2022). *Participación ciudadana en América Latina: innovaciones para fortalecer la gobernanza*. Evidencias y lecciones desde América Latina: https://fundar.org.mx/wp-content/uploads/2021/03/PARTICIPACION%CC%81N-CIUDADANA-EN-AME%CC%81RICA-LATINA-INNOVACIONES-PARA-FORTALECER-LA-GOBERNANZA_2017.pdf
- Global Infrastructure Hub. (2022). National Infrastructure Governance Framework. *Global Infrastructure Hub*. <https://www.gihub.org/resources/publications/national-infrastructure-governance-framework/>
- Heifetz, R., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press, 2009. *Basado en: The Practices of Adaptive Leadership explica cómo liderar retos complejos movilizandando a todos los actores claves hacia soluciones sostenibles*.
https://eastsidepathways.org/wp-content/uploads/2021/07/Practice-of-Adaptive-Leadership.Heifetz-et-al.EBS_.pdf
- Henderson, L., Santa, D., & Verastegui, L. (2025, Febrero). *Buenas prácticas en asociaciones público - privadas: sector salud*. Pro Inversión:

https://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/1/JER/PRIMERA_EDICION_SALUD/Buenas-Practicas-APP-Salud-PI.pdf

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Education.
<https://doi.org/https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>

Herrera, R. (2024, Diciembre 13). *Adios Coalianza: Gobierno crea la Unidad y el Consejo Superior de las Alianzas Público-Privadas*. Cholusat Sur:
<http://cholusatsur.com/noticias/adios-coalianza-gobierno-crea-la-unidad-y-el-consejo-superior-de-las-alianzas-publico-privadas/>

Instituto Brasileiro de Administração Municipal. (2020). *Programa de Apoyo a la Estructuración y Desarrollo de Modelos de Micro APP Municipales en Brasil*. BID:
<https://publications.iadb.org/es/publicacion/13328/programa-de-apoyo-la-estructuracion-y-desarrollo-de-modelos-de-micro-app>

Inter. (2020). *Guidelines for Improving PPP Frameworks in Latin America and the Caribbean*. *Inter-American Development Bank Publications*.
<https://publications.iadb.org/en/guidelines-improving-ppp-frameworks-latin-america-and-caribbean>

Inter-American Development Bank. (2016). *Citizen Engagement in Infrastructure: Achieving Better Outcomes*. *Inter-American Development Bank Publications*.
<https://publications.iadb.org/en/citizen-engagement-infrastructure-achieving-better-outcomes>

Inter-American Development Bank. (2018). *Managing Fiscal Risks from Public-Private Partnerships*. *Inter-American Development Bank Publications*.
<https://publications.iadb.org/en/managing-fiscal-risks-public-private-partnerships>

Inter-American Development Bank. (2018). *Public-Private Partnerships in Latin America: Evidence from the IDB Database*. *Inter-American Development Bank*.

<https://publications.iadb.org/en/public-private-partnerships-latin-america-evidence-idb-database>

Inter-American Development Bank, Research Department. (2024). On the Institutionalization of Congress(es) in Latin America and Beyond. *IDB Working Paper*.

<https://webimages.iadb.org/publications/english/document/On-the-Institutionalization-of-Congress%28es%29-in-Latin-America-and-Beyond.pdf>

International Monetary Fund. (2006). Government Guarantees, and Fiscal Risk. *International Monetary Fund*. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2006/wp0611.pdf>

International Monetary Fund. (2007). Public-Private Partnerships, Government Guarantees, and Fiscal Risk. *International Monetary Fund*.

<https://www.imf.org/external/np/fad/2006/pifp/eng/060106.pdf>

International Monetary Fund. (2019). Fiscal Risk Assessment Model. *International Monetary Fund*. <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2019/12/18/Public-Private-Partnerships-Fiscal-Risk-Assessment-Model-P-FRAM-48881>

International Monetary Fund. (2020). Public Investment, and Debt Sustainability. *International Monetary Fund*. <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2020/02/14/Public-Private-Partnerships-Public-Investment-and-Debt-Sustainability-48992>

International Monetary Fund. (2020). Public-Private Partnerships Fiscal Risks and Management. *International Monetary Fund*.

<https://www.imf.org/en/Publications/Books/Issues/2020/10/07/Public-Private-Partnerships-Fiscal-Risks-and-Management-49652>

Jeffrey, D. (2017). Public-Private Partnership Projects in Infrastructure: An Essential Guide for Policy Makers. *Cambridge University Press*.

<https://www.cambridge.org/core/books/publicprivate-partnership-projects-in-infrastructure/679F902221D7F3D4D5B4E44D69A64D25>

- Jeffrey, D., & Marian, M. (2019). Public-Private Partnership Contracts and Smart Cities: The Future of PPPs in the Digital Age. *World Bank Publications*.
<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/36219>
- John, C. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. *SAGE Publications*. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/research-design/book246125>
- Kaplan Robert, N. D. (1992). The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kaufmann, J., Sanginés, M., & García, M. (2020). *Construyendo gobiernos efectivos* . BID.
- Labraña, J., Rodríguez, E., Brunner, J., & Puyol, F. (2023, Diciembre). *Redefiniendo la educación superior: Cambio organizacional y nuevas formas de gobernanza*. Universidad de Tarapacá y Universidad Diego Portales:
https://www.researchgate.net/publication/376718251_Redefiniendo_la_educacion_superior_Cambio_organizacional_y_nuevas_formas_de_gobernanza
- Linsky Marty, G. A., & Ronald., H. (2009). The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. *Harvard Business Press*.
https://eastsidepathways.org/wp-content/uploads/2021/07/Practice-of-Adaptive-Leadership.Heifetz-et-al.EBS_.pdf
- Loaiza, J., & Alzate, H. (2024). *Diseño de un modelo administrativo en proyectos sociales con alianzas Públicoprivadas para la región de influencia de CorpoBosques del Oriente antioqueño*. Repositorio de la Universidad de Medellin: Diseño de un modelo administrativo en proyectos sociales con alianzas Públicoprivadas para la región de influencia de CorpoBosques del Oriente antioqueño
- López, J., & Ayala, M. (2019, Diciembre 13). *Coalianza, malas prácticas y escasa claridad*. Diario La Prensa: <https://www.laprensa.hn/premium/coalianza-malas-practicas-escasa-claridad-honduras-KCLP1341975>

- Malpartida, M. (2022, Noviembre). *Implementación de buenas prácticas internacionales para evitar renegociaciones contractuales oportunistas en asociaciones público privadas en el Perú*. Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Perú:
<https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/6ca82212-8093-4cc7-b026-66724f65560c/content>
- Martínez, D. (2020). *Introducción a las mejores prácticas de los modelos internacionales de asociaciones público-privadas*. BID:
<https://publications.iadb.org/es/publicacion/15012/introduccion-las-mejores-practicas-de-los-modelos-internacionales-de-asociaciones>
- Medina, H., & Medina, C. (2017, Marzo 17). *The Public-Private Partnerships Law In Honduras*. Mondaq: <https://www.mondaq.com/government-contracts-procurement-ppp/576130/the-public-private-partnerships-law-in-honduras#:~:text=The%20PPP%20Law%20entered%20into,State%20and%20a%20private%20entity>
- Michelitsch, R., & Szwedzki, R. (2020, Octubre 26). *Una década de alianzas público-privadas en América Latina y el Caribe: ¿qué hemos aprendido?* Banco Mundial Blogs:
<https://blogs.worldbank.org/es/ppps/una-d-cada-de-alianzas-p-blico-privadas-en-am-rica-latina-y-el-caribe-qu-hemos-aprendido>
- Ministerio de Obras Públicas. (2019). *Desarrollo de Infraestructura y Participación Público Privada*.
https://www.mop.gob.cl/archivos/2022/09/ANEXO_SESION_7_N_1_COSOC_MOP_10122015.pdf
- Miranda, P., & Padilla, G. (2024). *Alianzas público - privadas y su huella en la deuda pública*. FOSDEH: <https://fosdeh.hn/wp-content/uploads/2025/03/2024-PP-INV-051.pdf#:~:text=Repercusiones%20Fiscales%3A%20Enfoque%20especial%20en,la%20deuda%20p%C3%BAblica>

- Moguillansky, G., & Devlin, R. (2019). *Alianzas público-privadas para una visión estratégica del desarrollo*. CEPAL: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/3727-alianzas-publico-privadas-vision-estrategica-desarrollo>
- Moncada, G., Hernández, R., Chávez, M., Orellana, D., Solís, M., & Dolores, B. (2020). *Uso e impacto de la información empírica en la formulación y ejecución de políticas de educación básica en Honduras en el período 1990-2002*. The Dialogue: <https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2005/01/05-MONCADA.pdf>
- Morel, M. (2020). *Causas y efectos de las renegociaciones contractuales de las Asociaciones Público - Privadas en el Perú*. La contraloría general de la república : https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/default/files/2022-03/Estudio_renegociaciones_contractuales_APP.pdf
- Moreno, S., & Carrizo, E. (2020). *Modelo Híbrido: Gestión del Cambio e innovación Social*. Researchgate: 10.48090/ciki.v1i1.994
- Ocaña, A., Peñafiel, J., & Angulo, D. (2025). Eficiencia y Sostenibilidad en la gestión de Recursos Públicos: claves para el desarrollo económico en el Ecuador. *Nexus Research Journal*, 4(1), 298-319. <https://doi.org/10.62943/nrj.v4n1.2025.240>
- OCDE. (2024). Public-Private Partnerships for Resilient Infrastructure. *OECD Publishing*. <https://www.oecd.org/infrastructure/public-private-partnerships>
- OCDE. (2024). Public-Private Partnerships for Resilient Infrastructure. *OECD Publishing*. <https://www.oecd.org/infrastructure/public-private-partnerships>
- Oleas, D. (2022). *Alianzas público - privadas y desarrollo territorial*. ConGope: <http://www.flacsoandes.edu.ec/>
- Ollague, J. (2020). Modelo empresarial de alianza público-privada a través de los municipios para impulsar el desarrollo socioeconómico. *Cumbres*, 3(2), 143-155. <https://doi.org/10.48190/cumbres.v3n2a13>

- Operation and Development. (2012). OECD Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships. *OECD Publishing*. <https://www.oecd.org/governance/budgeting/PPP-Recommendation.pdf>
- Organisation for Economic . (2012). Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships. *OECD Publishing*. <https://www.oecd.org/governance/budgeting/PPP-Recommendation.pdf>
- Organisation for Economic. (2009). Principles for Integrity in Public Procurement. *Publishing*. <https://www.oecd.org/gov/ethics/48994520.pdf>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2012). OECD Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships. *OECD Publishing*. <https://www.oecd.org/governance/budgeting/PPP-Recommendation.pdf>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2012). Principles for the Governance of Public-Private Partnerships. *OECD Publishing*. <https://www.oecd.org/governance/budgeting/PPP-Recommendation.pdf>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2017). Transparency in Public Procurement: A Whole of Government Perspective. *OECD Publishing*. <https://www.oecd.org/gov/ethics/Transparency-in-Public-Procurement-Government-Perspective.pdf>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). Public-private partnerships for resilient infrastructure. *OECD Publishing*. <https://www.oecd.org/infrastructure/public-private-partnerships>
- Paredes, R. (2022). *Contratos de participación público*. Gobierno de Argentina: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27328-268322>
- Philippe, B., & Ian, H. (2013). Comparing PPP and Traditional Infrastructure Public Procurement. *OECD Journal on Budgeting*. <https://www.oecd.org/governance/budgeting/PPP-OECDJournalonBudgeting.pdf>

- Pisconte, D., Cancino, S., Henderson, L., & Santa, D. (2022). *Buenas prácticas en asociaciones público - privadas: sector educación*. Pro Inversión: <https://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/1/JER/EDUCACION/BuenasPracticas-APP-Educacion-PI.pdf>
- Pliscoff, C., & Araya, J. (2022). Las alianzas público-privadas como gatilladoras de innovación en las organizaciones públicas: reflexiones a partir de la situación Chilena. *Revista Chilena de Administración Pública*, 5(19), 173-198.
- Poder Ejecutivo. (2019, Diciembre 17). Decreto Ejecutivo PCM-064-2019. Tegucigalpa, Francisco Morazan, Honduras: Diario Oficial La Gaceta.
- Poder Legislativo . (2010, Septiembre 16). Ley de Promoción de la Alianza Público-Privada. *Decreto 143-2010*. Tegucigalpa, Francisco Morazan, Honduras: Diario Oficial La Gaceta.
- Poder Legislativo. (2022, Abril 8). Decreto 30-2022. Tegucigalpa, Francisco Morazan, Honduras: Diario Oficial La Gaceta.
- Prats, J. (2023, Diciembre). *La gobernanza de las alianzas público-privadas: Un análisis comparado de América Latina*. BID: <https://publications.iadb.org/es/publicacion/15690/la-gobernanza-de-las-alianzas-publico-privadas-un-analisis-comparado-de-america>
- Prieto, M., Acero, L., Silva, J., & Convers, P. (2022, Febrero). *Asociaciones Público Privadas Ley 1508 de 2012*. USAID: <https://icpcolombia.org/dev/wp-content/uploads/2016/08/2012.02.01-Boleti%CC%81n-197-Asociaciones-Pu%CC%81blico-Privadas.pdf>
- Rakesh, K., & Rohit, P. (2020). Financing Infrastructure in Developing Countries. *Economic and Political Weekly*. <https://www.epw.in/journal/2020/7/special-articles/financing-infrastructure-developing-countries.html>
- Regalado, D., & Cárcamo, O. (2019, Julio). *Viabilidad del marco normativo de las alianzas público privadas en Honduras*. Repositorio de la Universidad Tecnológica

Centroamericana: <https://repositorio.unitec.edu/server/api/core/bitstreams/f021229c-ad05-4e7c-9935-13004a9ceef8/content>

Reyes, G., Ponce, O., Brandão, L., Celle, A., Dompieri, I., Grijalva, J., . . . Ventim, B. (2021, Noviembre). *Impacto fiscal en APP en América Latina y el Caribe*. BID: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Impacto-fiscal-en-APP-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>

Richardson, T., Montossi, F., Monfort, J., & Muñoz, G. (2022). *Recomendaciones de buenas practicas de gobernanza y gestion para las organizaciones modernas de IDi agropecuaria de America Latina y el Caribe*. ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/360208051_Recomendaciones-de-buenas-practicas-de-gobernanza-y-gestion-para-las-organizaciones-modernas-de-IDi-agropecuaria-de-America-Latina-y-el-Caribe_5

Robert, G., Don, D., John, E., & Roderick., L. (2002). Survey Nonresponse. *Wiley Series in Survey Methodology*, 2. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/0471725204>

Rodríguez, A. (2021). *Mejores prácticas en el monitoreo y control de proyectos aplicado a la empresa promotora de desarrollo territorial - enterritorio*. Repositorio de la Universidad Pilota de Colombia: https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/10164/MGP1_TRABAJO%20DE%20GRADO_ALBERTO%20RODRIGUEZ%20_VF%20Mar2021.pdf?sequence=1&isAllowed=n

Rosas, M., Montaña, R., Molina, R., & Rojas, D. (2024). Las instituciones de educación superior y el desarrollo sostenible: una aproximación a las prácticas en universidades sinaloenses. *Revista de Investigación Latinoamericana*, 6(21), 30-43. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9403024.pdf>

Salgado, C. (2021). Responsabilidad social empresarial de las alianzas público privadas en puertos hondureños, un análisis financiero. *Economía y Administración (E&A)*, 12(1), 9-32. <https://doi.org/10.5377/eya.v12i1.12957>

- Sarmiento, A. (2025, Abril 15). *La economía de las apps en México supera los US\$2.000 millones*. <https://mobiletime.la/noticias/15/04/2025/apps-en-mexico/>
- Scartascini, C., & Tommasi, M. (2022). *Capacidades gubernamentales en América Latina: Por qué son tan importantes, qué se sabe sobre ellas y cuáles son los pasos a seguir*. Banco Interamericano de Desarrollo:
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Capacidades-gubernamentales-en-Am%C3%A9rica-Latina-Por-qu%C3%A9-son-tan-importantes-qu%C3%A9-se-sabe-sobre-ellas-y-cu%C3%A1les-son-los-pasos-a-seguir.pdf>
- Schiavi, P. (2022). Régimen institucional de la participación público-privada en Uruguay. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, 5(17), 213-241.
<https://doi.org/10.18601/21452946.n17.12>
- Secretaria de Finanzas. (2022). *Informe anual de alianzas público privadas en Honduras*.
https://www.sefin.gob.hn/download_file.php?download_file=%2Fwp-content%2Fuploads%2F2023%2F02%2Finforme-Anual-APP-2022.pdf
- Secretaria de Finanzas. (2022, Noviembre 7). Reglamento para la Evaluación y Registro de Contingencias Fiscales derivadas de Contratos APP. *Acuerdo 379-2022*. Tegucigalpa , Francisco Morazan , Honduras: Diario Oficial La Gaceta.
- Serrano, N., Paredes, D., Silva, A., Pilatasig, M., Ibañez, J., & Tumbes, A. (2024). Aprendizaje híbrido: modelos y prácticas efectivas para la educación post-pandemia. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4).
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.13152
- Smith, K. (2024, Noviembre 25). *Honduras entre los mejores esquemas para el desarrollo de APP en América Latina*. Dinero.hn: <https://dinero.hn/brasil-chile-y-colombia-con-los-mejores-esquemas-para-el-desarrollo-de-app-en-america-latina/#:~:text=A%20pesar%20de%20los%20avances%2C,apoyo%20siguen%20siendo%20obst%C3%A1culos%20significativos>

- Timothy, I., & Samah, M. (2022). Managing Fiscal Risks from Public-Private Partnerships (PPPs). *International Monetary Fund*. <https://www.imf.org/en/Publications/Fiscal-Affairs-Department-How-To-Notes/Issues/2022/11/04/Managing-Fiscal-Risks-from-Public-Private-Partnerships-524313>
- UNCITRAL . (2000). *Guía Legislativa de la CNUDMI sobre proyectos de infraestructura con financiación privada*. <https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/uncitral/es/pfip-s.pdf>
- United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. (2020). Guidebook on Public-Private Partnership in Infrastructure. *United Nations*. <https://www.unescap.org/sites/default/files/ESCAP-Guidebook-on-PPP-in-Infrastructure.pdf>
- United Nations Economic Commission for Europe. (2016). Guidebook on Promoting Good Governance in Public-Private Partnerships. *United Nations*. <https://unece.org/DAM/ceci/publications/ppp.pdf>
- United Nations Economic Commission for Europe. (2018). Best Practices in Public-Private Partnerships in Public Services for Sustainable Development. *United Nations*. https://unece.org/DAM/ceci/publications/PPP_BestPractices_PublicServices.pdf
- United Nations Economic Commission for Europe. (2019). Guiding Principles on People-first Public-Private Partnerships in Support of the United Nations Sustainable Development Goals. *United Nations*. https://unece.org/fileadmin/DAM/ceci/documents/2019/PPP/Guiding_Principles_on_People-first_PPPs_for_the_UN_SDGs_Second_Edition.pdf
- United Nations Economic Commission for Europe. (2021). A Guidebook on Promoting Good Governance in Public-Private Partnerships. *United Nations*. <https://unece.org/DAM/ceci/publications/ppp.pdf>

- United Nations Economic Commission for Europe. (2021). Guidelines on Promoting People-first Public-Private Partnerships (PPPs) for the UN SDGs. *United Nations*.
https://unece.org/sites/default/files/2021-09/ECE_CEP_2021_3-2104642E.pdf
- UTEF. (2022). *Manual de procesos y procedimientos de compras y contrataciones*. Secretaría de relaciones exteriores y cooperación internacional: <https://www.onadici.gob.hn/wp-content/uploads/2024/01/MANUAL-DE-PROCESOS-Y-PROCEDIMIENTOS-UNIDAD-DE-COMPRAS-Septiembre-2023-V.-Word.pdf>
- Valdiviezo, M., & Luján, G. (2022). La gestión pública de un gobierno autónomo descentralizado municipal en la dinámica del desarrollo local. El caso de la ciudad de Machala. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 6280-6297.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3874
- Van der Wal, B. y. (2021). Donor Support to Parliaments and Political Parties: an analysis prepared for Danida. *Agora Parliamentary Resource Center*. https://old.agora-parl.org/sites/default/files/greg_power_-_donor_support_to_parliaments_and_political_parties_an_analysis_prepared_for_danida.pdf
- Varas, C. (2022). Implementando la nueva gestión pública: problemas y desafíos a la ética pública. El caso chileno. *Convergencia*, 24(73), 1-20.
- Vásquez, W. (2020). Noción y funcionamiento de las cláusulas backto-back en los subcontratos de construcción. *Derecho & Sociedad*, 55(2), 53-99.
- World Bank. (2014). Engaging Citizens for Better Development Results. *World Bank Publications*. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/19984>
- World Bank. (2017, Abril 27). *PPP Reference Guide*. <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/PPP-Reference-Guide>

- World Bank. (2017). Public-Private Partnerships Reference Guide Version 3. *World Bank Publications*. <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/public-private-partnerships-reference-guide-version-3>
- World Bank. (2018). Reference Guide Version 3.0. *World Bank Publications*. <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/public-private-partnerships-reference-guide-version-30>
- World Bank. (2020). Benchmarking Infrastructure Development 2020: Assessing Regulatory Quality and Governance Strength Across Infrastructure Sectors. *World Bank Publications*. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34502>
- World Bank Group. (2017). Partnerships Reference Guide Version 3.0. *World Bank Publications*. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29052>
- World Bank Group. (2018). Private Partnerships Report 2018. *World Bank Publications*. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29603>
- World Bank Group. (2018). Procuring Infrastructure Public-Private Partnerships Report 2018. *World Bank Publications*. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29687>
- World, G. (2018). Procuring Infrastructure PPPs 2018: Assessing Government Capability to Prepare, Procure, and Manage PPPs. *World Bank Publications*. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29687>
- Zapata, N., & Castañeda, J. (2021). *Desarrollar una plataforma y aplicación móvil de pagos seguros de inclusión financiera*. Repositorio de la Universidad Piloto de Colombia: <https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/10141/GP-122%20Proyecto%20Final%20PagApp%20-%20Nathaly%20Zapata%20-%20Jose%20Casta%C3%B1eda.pdf?sequence=1>

ANEXOS

Anexo 1. Consentimiento Informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Modelo de aplicación de buenas prácticas internacionales, en los proyectos de inversión desarrollados bajo el esquema de Alianza Público-Privado en Honduras	
Investigador Principal: Tania Valladares	Fecha:
Contacto:	

Objetivo de la investigación:

Esta investigación tiene como propósito evaluar el nivel de aplicación de buenas prácticas internacionales en los proyectos de inversión desarrollados bajo el esquema de Alianza Público-Privada (APP) en Honduras, a fin de generar propuestas que contribuyan a su mejora.

Procedimiento:

Como participante, se le solicitará que complete un cuestionario estructurado con afirmaciones en escala tipo Likert y, en algunos casos, participar en una entrevista semiestructurada. La duración estimada de su participación será de aproximadamente 20 a 30 minutos.

Confidencialidad:

Toda la información que usted proporcione será tratada con estricta confidencialidad. Los datos serán utilizados únicamente con fines académicos y no se incluirá su nombre ni ninguna información que permita identificarle en los informes o publicaciones derivadas del estudio.

Voluntariedad:

Su participación es completamente voluntaria. Usted tiene el derecho de negarse a participar o de retirarse del estudio en cualquier momento, sin que ello le ocasione ningún tipo de penalización ni perjuicio.

Riesgos y beneficios:

No se anticipan riesgos mayores asociados a su participación. Los beneficios incluyen la posibilidad de contribuir al desarrollo de propuestas que mejoren la calidad y eficiencia de los proyectos APP en el país.

Consentimiento:

He leído y comprendido la información anterior. Acepto participar en este estudio de manera voluntaria y doy mi consentimiento para que los datos proporcionados sean utilizados con fines académicos, garantizando la confidencialidad de mi identidad.

Firma del participante: _____

Nombre completo: _____

Fecha: _____

Firma del investigador: _____

Nombre: _____

Fecha: _____

Anexo 2. Instrumento de Recolección de Datos – Encuesta



Título de la tesis

“Modelo de aplicación de buenas prácticas internacionales, en los proyectos de inversión desarrollados bajo el esquema de Alianza Público-Privado en Honduras”.

Estimado(a) participante:

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con la aplicación de buenas prácticas internacionales en proyectos de inversión desarrollados bajo el esquema de Alianza Público-Privada (APP) en Honduras.

Le solicitamos que indique el grado de acuerdo o desacuerdo que tiene con cada afirmación, marcando únicamente una opción por pregunta, según la siguiente escala:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

No existen respuestas correctas o incorrectas; su opinión es muy importante para la investigación. La información será tratada con estricta confidencialidad y será utilizada únicamente con fines académicos.

Le agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

Pregunta	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
La transparencia en los procesos APP ha sido implementada de forma adecuada.					
La transparencia en los procesos APP es efectiva para mejorar la gestión.					
La distribución de riesgos en los contratos APP ha sido aplicada correctamente.					
La distribución de riesgos contribuye efectivamente a la equidad entre las partes.					
Se han implementado mecanismos de participación ciudadana en los proyectos APP.					
La participación ciudadana ha sido efectiva para legitimar los proyectos APP.					
El análisis de valor por dinero se aplica sistemáticamente en los proyectos APP.					
El análisis de valor por dinero mejora la					

calidad de las decisiones en APP.					
Existen mecanismos de supervisión y control externo en los proyectos APP.					
La supervisión externa ha sido efectiva para garantizar el cumplimiento contractual.					
Los proyectos APP cumplen con la normativa nacional e internacional vigente.					
Los contratos APP están legalmente bien estructurados y son adecuados.					
Los proyectos APP se ejecutan respetando cronogramas y presupuestos establecidos.					
La ejecución operativa de los proyectos APP es eficiente.					
Los riesgos fiscales derivados de APP están adecuadamente controlados.					
El modelo APP es sostenible fiscalmente a largo plazo.					
Existe un adecuado seguimiento técnico y contractual durante el proyecto.					
La gestión de contratos APP se realiza con altos estándares de calidad.					
Se publica información relevante					

sobre la ejecución y resultados de APP.					
La rendición de cuentas es clara y accesible a la ciudadanía.					
El personal a cargo de APP posee formación técnica suficiente.					
Las instituciones públicas cuentan con las capacidades técnicas necesarias.					
Existen recursos financieros adecuados para formular y monitorear APP.					
El presupuesto asignado es suficiente para garantizar calidad técnica.					
El personal involucrado recibe formación continua en gestión de APP.					
El equipo responsable está profesionalmente capacitado para gestionar APP.					
El personal clave en APP se mantiene estable durante los procesos.					
Existe continuidad administrativa en la gestión de los proyectos APP.					
Las instituciones muestran apoyo claro para aplicar buenas prácticas en APP.					
Existe un compromiso político real para mejorar el modelo APP.					

Anexo 3. Instrumento de Recolección de Datos – Entrevista



Título de la tesis

“Modelo de aplicación de buenas prácticas internacionales, en los proyectos de inversión desarrollados bajo el esquema de Alianza Público-Privado en Honduras”.

Objetivo: Profundizar en la percepción y experiencia de los participantes sobre la aplicación de buenas prácticas internacionales en los proyectos APP en Honduras.

1. Desde su experiencia, ¿cómo describiría el nivel de transparencia en los procesos de contratación y ejecución de los proyectos APP en Honduras?
2. ¿Considera que la distribución de riesgos entre el Estado y el socio privado ha sido adecuada en los proyectos APP? ¿Qué aspectos fortalecería?
3. ¿Qué tan efectiva cree que ha sido la participación ciudadana en las decisiones relacionadas con los proyectos APP?
4. ¿Se realizan análisis de valor por dinero (Value for Money) de forma sistemática antes de adjudicar o ejecutar proyectos APP? ¿Qué importancia les atribuye?
5. En términos de supervisión y control externo, ¿existen mecanismos independientes que garanticen el cumplimiento de los contratos APP? ¿Cómo evalúa su funcionamiento?

6. Desde su perspectiva, ¿en qué medida los proyectos APP en Honduras cumplen con las normativas legales y estándares internacionales?

7. ¿Qué tan eficiente considera que ha sido la ejecución de los proyectos APP respecto a los plazos y presupuestos planificados?

8. ¿Qué factores internos (como capacidades técnicas, recursos financieros o estabilidad administrativa) considera que afectan la adecuada implementación de buenas prácticas en los proyectos APP?

9. ¿Cree que existe suficiente voluntad política para fortalecer la gestión de los proyectos APP en el país? ¿Por qué?

10. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar la aplicación de buenas prácticas internacionales en futuros proyectos APP en Honduras?

Anexo 4. Cálculo de la Muestra

Tamaño de la muestra para la frecuencia en una población

Tamaño de la población (para el factor de corrección de la población finita o fcp)(N):	121
frecuencia % hipotética del factor del resultado en la población (p):	50% +/- 5
Límites de confianza como % de 100(absolute +/- %)(d):	5%
Efecto de diseño (para encuestas en grupo- $EDFF$):	1

Tamaño muestral (n) para Varios Niveles de Confianza

Intervalo Confianza (%)	Tamaño de la muestra
95%	93
80%	70
90%	84
97%	97
99%	103
99.9%	109
99.99%	113

Ecuación

$$\text{Tamaño de la muestra } n = [EDFF * Np(1-p)] / [(d^2 / Z^2_{1-\alpha/2} * (N-1) + p*(1-p)]$$

Fuente: OpenEpi.com