



LLYC

**PANAMÁ ANTE
EL DESARROLLO DE
LAS ASOCIACIONES
PÚBLICO-PRIVADAS
(APP)**

**EL RETO MÁS IMPORTANTE
NO ES CONSTRUIR**

Panamá, febrero de 2022

UNA NUEVA ERA

América Latina y el Caribe enfrentan el reto de aumentar significativamente su inversión en proyectos de infraestructura en el próximo quinquenio. Pero, el impacto de la pandemia por Covid ha deteriorado las condiciones fiscales y el aumento del riesgo de muchos países de la región lo que ha ralentizado los programas de obras públicas.

Datos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y otras instituciones multilaterales plantean que se requiere invertir cerca del 5% del producto interno bruto (PIB) regional en proyectos para alcanzar niveles de desarrollo de países como Corea del Sur o Japón.

Para cerrar esta brecha y acelerar los proyectos en infraestructura pública, organismos como el Banco El Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la CAF -banco de desarrollo de América Latina- se han volcado en la región para impulsar el desarrollo de Asociaciones Públicas-Privadas (APP) como una fórmula de desarrollo para los países de América Latina y el Caribe.

De acuerdo a una nota técnica de CAF, a pesar de que la región sigue enfrentando retos en materia normativa, operativa y financiera para consolidar el desarrollo de APP, cada vez son más los países que han anunciado importantes proyectos bajo este instrumento, en los cuales los gobiernos y el sector privado trabajan de la mano para construir desde carreteras, trenes, red de alcantarillados hasta hospitales y centros educativos, en el caso de infraestructura.

Los mayores anuncios de proyectos a través de APP están en:



Los primeros países mencionados en este reporte ya llevan años de avance en la actualización de sus leyes y contratos de APPs, siendo el referente para el resto de los países, como sucede con Panamá que recién estrenó hace tres años su ley de APP y anunció al cierre del 2021 una inversión de USD. 2.500 millones bajo la modalidad de Asociaciones Públicas-Privadas.

Basados en nuestra experiencia de 20 años de trabajo en grandes proyectos de infraestructura como la Ampliación del Canal, el Metro de Panamá y grandes carreteras, enumeramos a continuación algunas claves a tomar en cuenta tanto por el Gobierno panameño como por las multilaterales que inician el desarrollo de las APP en el país.

EL MOMENTO DE PANAMÁ: LA PRIMERA GENERACIÓN ES CLAVE

La adopción de la figura de las Alianzas Públicos Privadas (APP) por parte de la Administración del Presidente Laurentino Cortizo supone una nueva era en la relación entre el sector público y privado, especialmente en el desarrollo de proyectos de infraestructura.

Pero en los casos de proyectos de infraestructura, lejos de suponer que los retos principales son de contratación y de construcción, el desafío más importante del Gobierno y de los organismos multilaterales financiadores es posicionar públicamente la figura, sus beneficios y mostrar sus resultados.

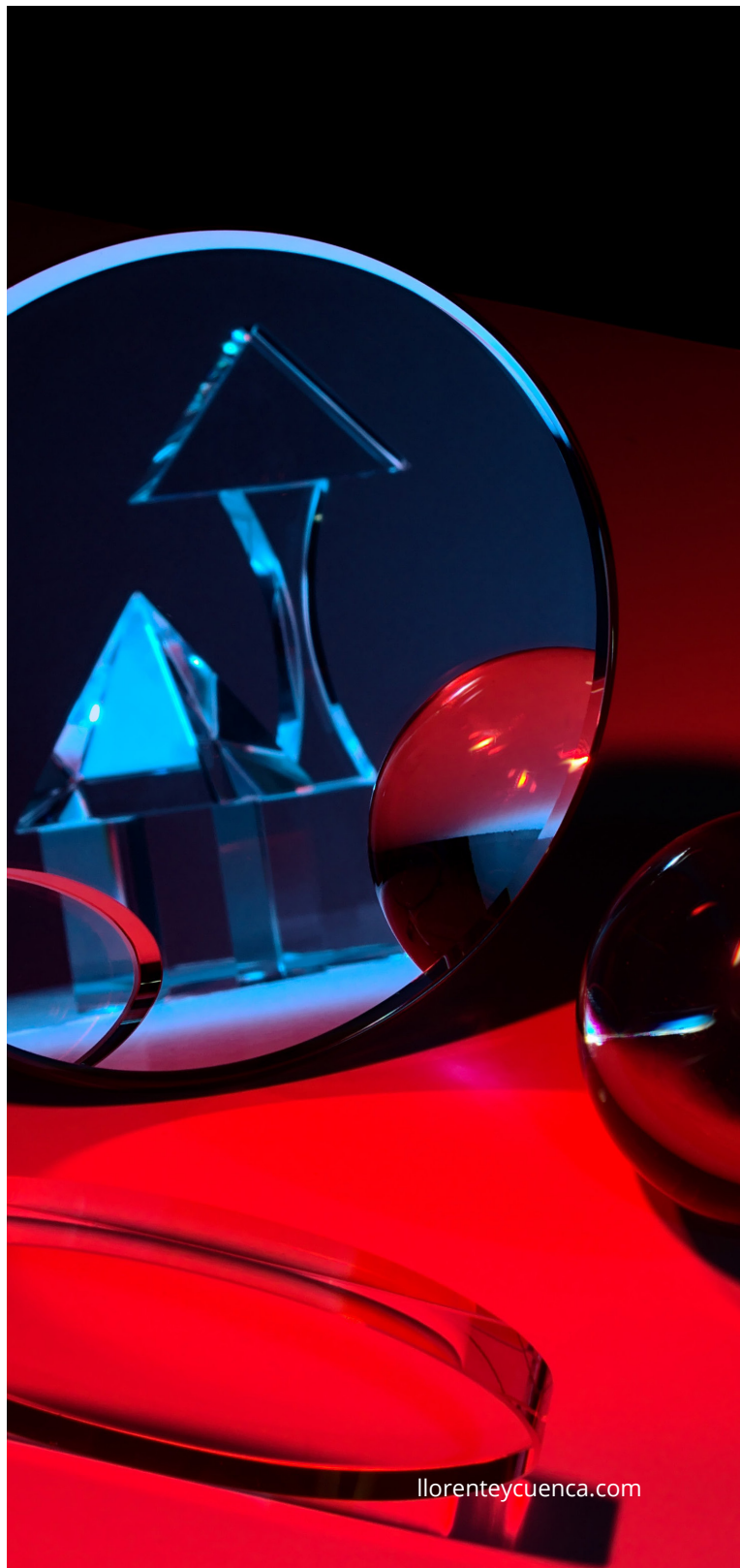
En un escenario mediático y legal donde la "categoría" infraestructura pública tiene bajos niveles de credibilidad ante años de escándalos de corrupción, denuncias de sobrecostos y obras inconclusas, la suerte sobre el futuro de los APP en Panamá será determinada grandemente por los resultados de la primera generación de proyectos.

Tanto para el Estado como para los organismos multilaterales financiadores, así como las empresas ejecutoras, se trata de una puesta en escena nueva, clave de cara al futuro de la aceptación pública de esta fórmula de desarrollo.

Y es que desde su propia concepción, al proceso de contratación, hasta el nivel de ejecución, la comunicación y pedagogía en cada fase de los proyectos tendrán sobre sí el peso de sentar las bases de transparencia y calidad para que la figura de APP se introduzca en la sociedad desde una alta valoración.

En ese caso, podemos estar hablando de la más importante novedad en materia de obra pública en los últimos años en Panamá. Con la comprensión y el apoyo ciudadano adecuado -basado en resultados claros-, el potencial de desarrollo de las APP puede ser grande.

Lo contrario, es decir, si esta primera generación de proyectos APP se inaugura con los problemas de agilidad, transparencia y resultados que han lastrado obras importantísimas en Panamá, claramente el futuro de la figura quedará en entredicho. Esto toma relevancia especial si añadimos al análisis el hecho de que el 2023 comienza a perfilarse el año electoral.



PRIORIDADES PARA EL ABORDAJE DE LA COMUNICACIÓN DE LAS APPs

GESTIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL

Para el Gobierno, los proyectos APPs representan la oportunidad de acelerar su agenda de obras de infraestructura sin los contratiempos y demoras propias de la burocracia estatal. El propio legado de la Administración del presidente Cortizo se verá fortalecido o no por la suerte de las APPs.

Por otro lado, para las organizaciones multilaterales, su participación plantea la posibilidad de visibilizar el peso de su cooperación y ayuda financiera en obras concretas de impacto masivo. Este resultado no es menor, si tomamos en cuenta que unas de las debilidades que suelen arrastrar estas organizaciones es la dificultad de mostrar en "main street" todo su aporte, que en el caso de la APP ha sido clave desde la fase de diseño de las normativas, fortalecimiento institucional y mejora de capacidades de [la nueva dirección de APP en Panamá](#).

Pero la experiencia en la región -que desde la década del 90 está ejecutado APPs- demuestra que desde la construcción de los contratos hasta su ejecución pueden surgir contratiempos legales y operativos que ponen en juego la reputación de este instrumento nuevo de contratación. Estos riesgos reputacionales impactarán al gobierno, la entidad contratante, la empresa constructora y el organismo multilateral involucrado en el proyecto.

Esto significa que uno de los principales retos para las multilaterales, que en su mayoría están presente en la primera generación de Apps en Panamá, será la participación activa de la gestión de riesgos reputacionales de cada obra.

Solo mediante un adecuado mapping, mensajes y segmentación de audiencias ante los distintos riesgos podrán estar preparadas para prevenirlos, o hacer efectiva contención de daño de ser necesario. Dejar eso a la reacción de la

contraparte gubernamental, apremiada por múltiples presiones, podría tener un alto costo.

PROYECTOS COMO SUJETOS DE COMUNICACIÓN

No hay duda que en comunicación de infraestructura, el proyecto es el sujeto de la comunicación. Pero, hay que entender al proyecto como ente integral y vivo, el cual no se comunica solamente con una palada de inicio y un corte de cinta inaugural.

La propia naturaleza de las APPs obliga a innovar en la comunicación del proyecto y usar recursos creativos para poner en valor cada etapa de la obra. Por ejemplo, las Asociaciones Públicas Privadas nacen de nuevos contratos, distintos a los contratos públicos habituales, por eso esta etapa inicial que está "en papel" es el punto de partida de la comunicación.

Es precisamente aquí donde la docencia y pedagogía de lo que es la APP, beneficios, límites y diferencias deben comunicarse ampliamente porque no hay duda, que con la falta de confianza en las contrataciones de infraestructura, las miras están puestas en esta nueva modalidad.

Además, la puesta en marcha de este mecanismo de ejecución de obra implica mejoras en la gestión de riesgos operativos -propios de cualquier obra de construcción-, así como en el manejo de ESG (Gobierno Corporativo, Social y Medioambiente) y resolución de conflictos. Mecanismos que dotan de mayor transparencia y confianza la ejecución de las APPs y hay que hacerlos visibles desde la comunicación.

El reto está en administrar y potenciar cada hito del proceso, que puede tomar años de ejecución, para que el proyecto siga brillando. Su ejecución impecable será la mejor carta de presentación para el inicio de la nueva era de APPs en Panamá.

COMUNICACIÓN A TRES BANDAS

Como planteamos previamente, las APPs implica una mesa tripartita de actuación donde el Gobierno/entidad contratante, banca multilateral y empresa adjudicataria deben trabajar

coordinadas y alineadas para que los proyectos se cumplan de manera satisfactoria y con el menor riesgo reputacional para los implicados y el propio país, que debuta con fuerza en este 2022 con sus proyectos insignias en materia de carreteras.

La tarea es ambiciosa y la logística complicada, pero si se mide el impacto negativo que puede provocar la mala gestión de la primera generación de APPs en Panamá, no hay duda que las tres partes involucradas trabajarán en los mecanismos de prevención, aprobación y supervisión necesarios para concluirlos con éxito.

Y eso incluye a la comunicación como el centro de toda la gestión. La definición de la estrategia de comunicación a la medida de cada proyecto es clave para construir la narrativa detrás de esa APP, que debe ir más allá de comunicar metros cuadrados de avance. Los proyectos de infraestructura transforman vidas, tienen un propósito y es central comunicarlo.

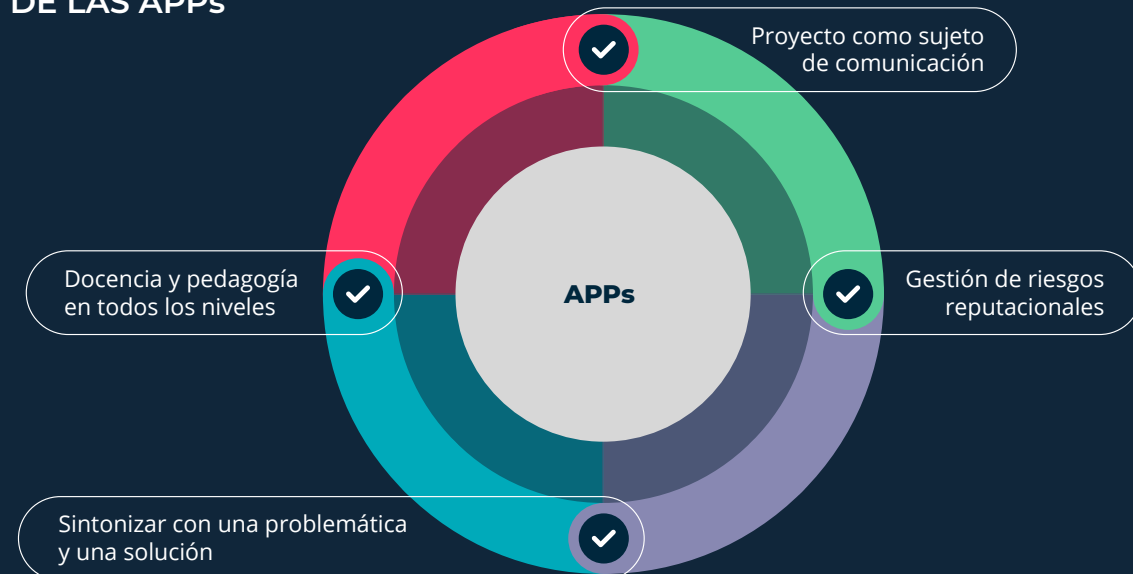
La comunicación a tres bandas debe diseñarse previamente para que gobierno, organismos

internacionales y empresa constructora conozcan su rol, responsabilidades y sepa cuándo y cómo actuar ante cada evento.

En especial el socio gubernamental, que tiene muchos otros temas que gestionar a la vez y suele llegar tarde para la contención de una crisis y el constructor, que se repliega a su papel de ejecutor. Con lo cual, los organismos internacionales -impulsores de las APP- les corresponde asumir su liderazgo -bajo el perfil apropiado- para que la comunicación sea el vehículo que dote de transparencia todo el proceso.

La comunicación juega un papel protagónico y no se puede improvisar sino trabajar con anticipación en el diseño de una estrategia que fije los objetivos que queremos lograr, que llegue a cada uno de los multistakeholders que se impactan con la obra, que sea sólida y rápida para escuchar e interpretar las demandas de los afectados y gestionar los riesgos reputacionales, financieros y operativos que, sin duda, surgirán en el camino.

PRIORIDADES PARA EL ABORDAJE DE LA COMUNICACIÓN DE LAS APPs



AUTORES



Manuel Domínguez.

Director General de LLYC Panamá. Ha ocupado los cargos de Secretario de Comunicaciones del Estado; VP de Comunicaciones del Canal de Panamá, y consejero político de Panamá ante la OEA. Fue periodista de los diarios Crítica y La Prensa. Estudió comunicaciones en la Universidad Georgetown (EU), y periodismo en la Universidad de Panamá.

mdominguez@llorenteycuencia.com



Margorieth Tejeira.

Directora Senior Área Crisis y Riesgos en LLYC Panamá. Con más de 20 años de experiencia como periodista y asesora de comunicación, especializada en el área de riesgos, crisis, litigios y asuntos públicos. Ha gestionado cuentas del sector público, privado y ONGs. Laboró en medios, entidades y fue Gerente de Comunicación del Banco Nacional de Panamá. Es presidenta de Dircom Panamá.

mtejeira@llorenteycuencia.com

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Chief Strategy and Innovation Officer
acorujo@llorenteycuenca.com

Luis Miguel Peña
Socio y Chief Talent Officer
lmpena@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Socio y COO América Latina
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Marta Guisasola
Socia y Chief Financial Officer
mguisasola@llorenteycuenca.com

Albert Medrán
Director Corporativo
amedran@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Director de Legal & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo
Chief Technology Officer
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y Global Controller
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonietta Mendoza de López
Vicepresidenta de Advocacy LatAm
amendoza@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Luisa García
Socia y CEO
lgarcia@llorenteycuenca.com

Arturo Pinedo
Socio y Chief Client Officer
apinedo@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Socio y Director Senior
oiniesta@llorenteycuenca.com

Gina Rosell
Socia y Directora Senior
grosell@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Jorge López Zafrá
Socio y Director General
jlopez@llorenteycuenca.com

Joan Navarro
Socio y Vicepresidente Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y Director Senior Deporte y Estrategia de Negocio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Socio y Director Senior Crisis y Riesgos
ipino@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Lisboa

Tiago Vidal
Socio y Director General
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. + 351 21 923 97 00



Jesús Moradillo
CEO
jesus@apachedigital.io

Luis Manuel Núñez
Director General US
luis@apachedigital.io

David Martín
Director General LATAM
david@apachedigital.io

Arturo Soria 97A, Planta 1
28027 Madrid
Tel. +34 911 37 57 92



Marta Aguirrezabal
Socia Fundadora y Directora Ejecutiva
marta.aguirrezabal@chinamadrid.com

Pedro Calderón
Socio Fundador y Director Ejecutivo
pedro.calderon@chinamadrid.com

Rafa Antón
Socio Fundador y Director Creativo y de Estrategia
rafa.anton@chinamadrid.com

Velázquez, 94
28006 Madrid
Tel. +34 913 506 508

ESTADOS UNIDOS

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmunoz@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente
Chairman
edelafuente@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmunoz@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2125
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmunoz@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle
9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

REGIÓN NORTE

David G. Natal
Socio y Director General Regional
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Javier Rosado
Socio y Chief Client Officer Américas
jrosado@llorenteycuenca.com

Ciudad de México

Mauricio Carrandi
Director General
mcarrandi@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412
Piso 14. Colonia Juárez
Alcaldía Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Panamá

Manuel Domínguez
Director General
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower
Piso 9, Calle 57
Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Director General
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San José

Pablo Duncan - Linch
Socio Director
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste
Trijos Montealegre, Escazú
San José
Tel. +506 228 93240



Federico Isuani
Co Founder
federico.isuani@beso.agency

José Beker
Co Founder
jose.beker@beso.agency

Av. Santa Fe 505, Piso 15,
Lomas de Santa Fe
CDMX 01219
Tel. +52 55 4000 8100

REGIÓN ANDINA

María Esteve
Socia y Directora General Regional
mesteve@llorenteycuenca.com

Bogotá

Marcela Arango
Directora General
marango@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colombia
Tel. +57 1 7438000

Lima

Gonzalo Carranza
Socio y Director General
gcarranza@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel. +51 1 2229491

Quito

Carlos Llanos
Socio y Director General
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero - Edificio World Trade
Center - Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

REGIÓN SUR

Mariano Vila
Socio y Director General Regional
mvila@llorenteycuenca.com

São Paulo

Thyago Mathias
Director General
tmathias@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

Río de Janeiro

Thyago Mathias
Director General
tmathias@llorenteycuenca.com

Rua Almirante Barroso, 81
34º andar, CEP 20031-916
Rio de Janeiro
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

María Eugenia Vargas
Directora General
mevargas@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8
C1043AAP
Tel. +54 11 5556 0700

Santiago de Chile

Marcos Sepúlveda
Director General
msepulveda@llorenteycuenca.com

Avda. Pdte. Kennedy 4.700 Piso 5,
Vitacura
Santiago
Tel. +56 22 207 32 00
Tel. +562 2 245 0924



Rodrigo Gorosterrazú
Director General Creativo
rodrigo.gorosterrazu@beso.agency

El Salvador 5635, Buenos Aires
CP. 1414 BQE, Argentina

LLORENTE Y CUENCA