

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE DERECHO



**Los contratos de Estado a Estado: criterios para su elección a propósito de la experiencia de los XVIII Juegos Panamericanos y los VI Juegos Parapanamericanos - Lima 2019**

**Trabajo de Investigación para obtener el grado académico de Bachiller en Derecho**

**AUTOR**

Menendez Huarhuachi, Sthefany Lissbeth

**ASESOR**

Zegarra Valdivia, Diego Hernando

2021

## **RESUMEN**

La experiencia de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos – Lima 2019 ha impulsado el uso de los contratos de Estado a Estado para la realización de obras públicas de gran envergadura. No obstante, resulta de gran importancia indicar que esta modalidad contractual no debe concebirse como una regla general para todos los proyectos de inversión pública de infraestructura. Bajo ese contexto, este trabajo de investigación busca profundizar al respecto, analizando el tratamiento que nuestro ordenamiento jurídico le ha dado a propósito de la experiencia de los Juegos realizados en Lima el 2019, así como otros ordenamientos jurídicos con la finalidad de establecer algunas condiciones para su viabilidad. Con ese propósito, se analizó doctrina extranjera y nacional, así como legislación y documentación nacional, llegándose a la conclusión de que, al ser una modalidad que se configura bajo los mismos lineamientos generales que el Régimen de la Ley de Contrataciones con el Estado, su uso resulta más ineficiente en los proyectos de inversión pública que involucren la operación y el mantenimiento de obras públicas de infraestructura, o la prestación de servicios públicos.

### **PALABRAS CLAVE:**

Ley de Contrataciones del Estado, Acuerdos Gobierno a Gobierno, Contratos de Estado a Estado, XVIII Juegos Panamericanos y VI Juegos Parapanamericanos – Lima 2019, proyectos de inversión pública de infraestructura.

### **ABSTRACT**

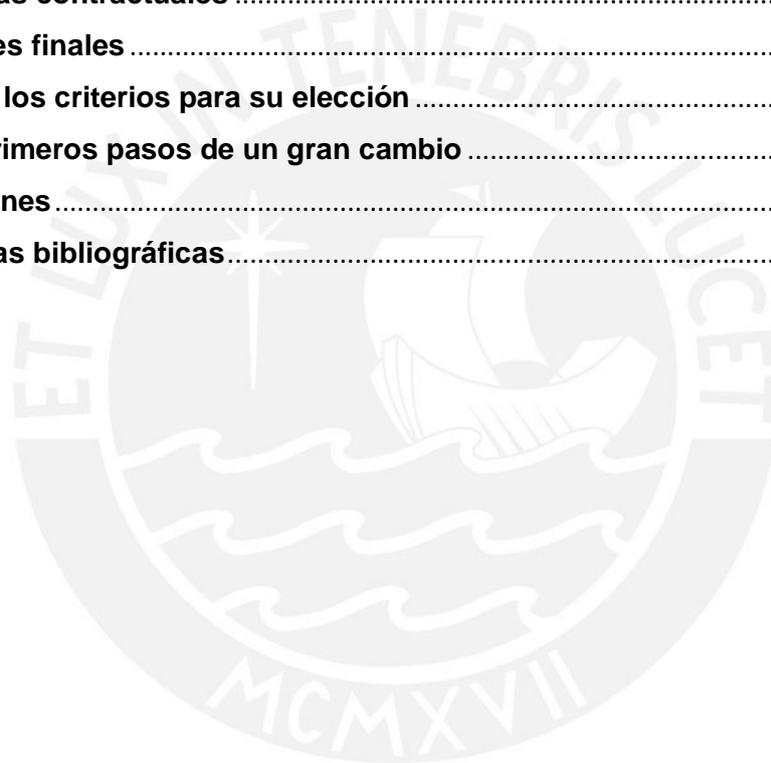
The experience of the Pan American and Parapan American Games – Lima 2019 has boosted the use of state-to-state contracts for the realization of large-scale public works. However, it is very important to point out that this contractual modality should not be conceived as a general rule for all public infrastructure investment projects. In this context, this research work seeks to deepen in this regard, analyzing the treatment that our legal system has given it, analyzing the treatment that our legal system has given him regarding the experience of the Games held in Lima in 2019, as well as other legal systems with the aim of establishing certain conditions for their viability. To that end, foreign and domestic doctrine, as well as national legislation and documentation, were analyzed, concluding that, being a modality that is configured under the same general guidelines as the Regime of the Law of Contracting with the State, its use is more inefficient in public investment projects involving the operation and maintenance of public infrastructure works, or the provision of public services.

### **KEY WORDS:**

Law on State Procurement, Government-to-Government Agreements, State-to-State Contracts, XVIII Pan American Games and VI Parapan American Games – Lima 2019, public infrastructure investment projects.

## Índice

1. Introducción .....	1
2. La experiencia de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 .....	1
2.1. Aspectos particulares del “Entendimiento” entre Perú y Reino Unido .....	3
2.2. Aspectos particulares de los contratos NEC suscritos .....	5
3. ¿Un salto a la flexibilización de las contrataciones públicas? .....	7
3.1. ¿Estamos frente a un convenio o un contrato? .....	7
A. El aspecto subjetivo .....	9
B. El aspecto objetivo .....	10
C. Formalidades .....	11
D. Formas contractuales .....	11
4. Reflexiones finales .....	12
4.1. Sobre los criterios para su elección .....	12
4.2. Los primeros pasos de un gran cambio .....	15
5. Conclusiones .....	17
6. Referencias bibliográficas .....	17



## **1. Introducción**

En los últimos años, la actividad contractual del Estado ha generado diversas interrogantes, cuestionándose en diversas ocasiones las modalidades contractuales que el Estado peruano ha ido utilizando para concretizar determinados intereses públicos.

Bajo ese contexto, la experiencia de los XVIII Juegos Panamericanos y de los VI Juegos Parapanamericanos del 2019, en adelante “Juegos - Lima 2019”, ha establecido un punto de inflexión para los proyectos de inversión pública de infraestructura ya que demostró que el uso de nuevas herramientas gestión y contratación pueden desarrollar obras públicas de manera eficiente, y con altos niveles de calidad y transparencia.

Por lo que este trabajo de investigación busca analizar el tratamiento que nuestro ordenamiento jurídico le ha dado a propósito de la experiencia de los Juegos Lima - 2019, así como, otros ordenamientos jurídicos con la finalidad de proponer algunas premisas para su viabilidad, de acuerdo a la siguiente estructura.

En primer lugar, se describirá las particularidades del Proyecto Especial de los Juegos Panamericanos, en adelante “PEJP”, para rescatar los aspectos más importantes y que, de acuerdo a nuestro criterio, contribuyeron significativamente con su éxito. En segundo lugar, se analizará algunos tratamientos que ordenamientos jurídicos extranjeros le han estado dando a los contratos de Estado a Estado; así como los aspectos subjetivos, objetivos y formalidades que nuestro ordenamiento jurídico le ha otorgado a este tipo de contratos. En tercer lugar, se formulará algunos criterios de viabilidad para uso. Y, por último, se reflexionará sobre algunas cuestiones respecto a su futuro.

Finalmente, solo cabe aclarar que solo se ha utilizado documentos públicos que se han encontrado en portales institucionales oficiales de libre acceso.

## **2. La experiencia de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019**

Hoy en día, los Juegos Panamericanos se han convertido en el evento deportivo multidisciplinario más importante de América, el cual se caracteriza no solo por su organización sino también por su alcance internacional. Desde su primera edición en 1951, ha sido la sede de diversos deportes y disciplinas, albergando a miles de deportistas y a sus respectivas delegaciones, siendo una de ellas la peruana.

Sin embargo, no fue hasta el 11 de octubre de 2013 que la Asamblea General de la Pan American Sports Organization (ODEPA) escogió a Lima como la próxima ciudad sede de los Juegos Panamericanos, suscribiéndose un Acuerdo de Responsabilidades y Obligaciones para la organización de los XVIII Juegos Panamericanos y los VI Juegos Parapanamericanos del 2019 entre la ODEPA y el Comité Olímpico Peruano, en adelante el “Acuerdo de Responsabilidades y

obligaciones para los Juegos Lima – 2019”, con la finalidad de establecer las condiciones para su preparación y desarrollo.

Y, si bien dicho suceso fue una gran alegría nacional, también significó un reto totalmente nuevo para el Estado peruano ya que no había gestionado con anterioridad un evento de tal magnitud. En ese sentido, no solo se debía establecer las condiciones para que los Juegos Lima - 2019 tengan las sedes necesarias para el despliegue de 39 deportes, y el recibimiento de 6,680 atletas y 41 delegaciones, así como, el desarrollo de 17 deportes, y el recibimiento de 1,890 atletas y 33 delegaciones para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos, respectivamente (LIMA 2019, 2019); sino también para que los mismos puedan desarrollarse satisfactoriamente durante 27 días.

Bajo ese contexto, el 22 de febrero de 2015, mediante la Resolución Suprema N°006-2015-MINEDU, se declaró de Interés Nacional su organización y creó el grupo de trabajo “el Comité Organizador de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019”, en adelante “COPAC-PERÚ”, para su organización y desarrollo, y “el Proyecto Especial para la preparación y desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019” a propósito del Decreto Supremo N° 002-2015-MINEDU, para su mayor programación y ejecución, siendo una de las mayores prioridades el impulso de cinco proyectos de inversión pública de infraestructura deportiva.

Posteriormente, en junio de 2016 se aprueba el Plan Maestro de Infraestructura y Operaciones para la realización de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019. Y, a pesar que ello significó un progreso, después de ello no se evidenciaron más avances significativos, convirtiéndose el tiempo en un problema adicional. Sin embargo, este panorama empezó a cambiar en setiembre de ese mismo año con la designación de Carlos Neuhaus como presidente de COPAL-PERÚ y director ejecutivo del PEJP (Instituto Peruano del Deporte, 2016), quien empezó a proponer estrategias y herramientas tomando en consideración el objetivo final.

Con ese propósito, en primer lugar, se emitió un cuerpo normativo especial para el PEJP<sup>1</sup>, dentro de los cuales están el Decreto Legislativo N°1248 y el Decreto Legislativo N°1335 y por medio de los cuales se autorizó al PEJP la suscripción de contratos de Estado a Estado para la gestión y provisión de todas las prestaciones que sean necesarias para la realización de los Juegos Lima- 2019 y se transfirió el encargo del PEJP al Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), respectivamente.

En segundo lugar, el 18 de abril de 2017 el PEJP suscribió un “Entendimiento” con el Ministerio de Comercio Internacional del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda de Norte (UK DIT), en adelante “el Entendimiento”, por medio del cual se concertó una línea integral de apoyo, la cual comprendió una asistencia técnica

---

<sup>1</sup> El cuerpo normativo especial que dispuso la creación, preparación y desarrollo del PEJP estuvo compuesto por el Decreto Supremo N°017-2018-MTC, Decreto Supremo N°018-2019-MTC, Decreto Legislativo N°1248, Decreto Legislativo N°1335, y la Ley N°30680.

en la infraestructura, en las operaciones y en el personal, la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), una constante transferencia de conocimientos, así como la constitución de un legado.

De esa manera, se planeaba no solo cumplir con todos los compromisos internacionales del “Acuerdo de Responsabilidades y obligaciones para los Juegos Lima – 2019”, sino también apoyar al PEJP con sus funciones establecidas en la Resolución Ministerial N°1000-2017-MTC/01 de manera integral.

Y, por último, el PEJP suscribió 5 contratos estandarizados NEC 3 opción F para adecuar diversas infraestructuras a los requerimientos del “Acuerdo de Responsabilidades y obligaciones para los Juegos Lima – 2019”, siendo COSAPI S.A., el Consorcio BESCO – BESALCO, el Consorcio SACYR – SACEEM, el Consorcio Constructor Lima 2019 y el consorcio SACYR – SACEEM II a quienes se les adjudicó, en lo que concierne a obras públicas de infraestructura, la remodelación y ampliación de la Villa Deportiva Nacional (Videna); la construcción de la Villa Panamericana, la entrega del Complejo Deportivo Andrés Avelino Cáceres - Villa María del Triunfo, la entrega del Polideportivo de Gimnasia – Villa El Salvador, así como la presentación del Complejo Deportivo “Villa Deportiva Regional del Callao y Estadio de la Universidad Mayor de San Marcos, respectivamente.

## **2.1. Aspectos particulares del “Entendimiento” entre Perú y Reino Unido**

Como mencionamos previamente, el PEJP firmó “el Entendimiento” con el Ministerio de Comercio Internacional del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda de Norte (UK DIT) para preparar y desarrollar de manera oportuna la realización de los Juegos Lima – 2019, configurándose como una de las herramientas que agilizó sus trabajos previos. Por lo que en este apartado abordaremos dos enfoques, uno en razón al antes y otro en razón al después del “Entendimiento”.

Con respecto a la primera etapa, cabe comenzar mencionando que hubo una adecuada predisposición para establecer un cuerpo normativo especial que sirvió no solo para autorizar herramientas de gestión sino también precisar sus alcances y directriz.

Esto tiene una gran incidencia porque, en ese momento, es decir, a finales del 2016, la Ley de Contrataciones del Estado (LCE) no había establecido ni siquiera sus elementos esenciales, como su aspecto subjetivo, o sus requisitos previos, lo que enmarcó las actuaciones del PEJP.

Su directriz y ánimo antiformalista tuvo un gran impacto ya que se apostó por procesos más expeditivos, como los procedimientos de aprobación automática, los cuales fueron previstos para la solicitud de licencias de habilitación urbana y/o de edificación para los proyectos de inversión pública previstos por el PEJP, de acuerdo a la Ley N° 29090, Ley de regulación de habilitaciones urbanas y de edificaciones.

Con respecto a la segunda etapa, cabe continuar mencionando que se estableció una estrategia, así como una gestión de procura que además de adecuarse al Plan Maestro complementó significativamente con los propósitos del PEJP.

En ese sentido, se tomó una adecuada atención a diversos enfoques propios de las líneas de apoyo, afrontándose problemas como el diseño y el tiempo con instrumentos flexibles; simplificándose procedimientos a lo largo de toda la preparación; estableciéndose relaciones equilibradas entre los contratistas y proveedores, así como comunicaciones regulares y transparentes con los demás actores del PEJP, entre otros.

Una de las mejores manifestaciones de estrategia y gestión de procura se evidenció en los procedimientos de selección, donde los agentes de procura del UK DIT se encargaron de elegir no solo a los proveedores de bienes y servicios, sino también a los proveedores de los proyectos de infraestructura previstos por el PEJP, los cuales implementaron buenas prácticas internacionales, siendo los comentarios retroalimentativos tal vez los más comentados por no presentar cuestionamientos o controversias por parte de los postores no adjudicados (Instituto de Infraestructura Institucionalidad y Gestión, 2020).

En este punto, cabe señalar que los mismos se configuraron, a pesar de su corto periodo, bajo altos estándares de evaluación y diferentes paradigmas, utilizándose plazos más amplios que los tradicionales para que los postores tengan el tiempo suficiente para formular sus preguntas o pedidos modificatorios con la finalidad de presentar mejores ofertas.

Por último, cabe mencionar que “el Entendimiento” se configuró dentro de un escenario comunicativo y colaborativo, materializándose no solo en sus políticas de procura y buenas prácticas, sino también en su compromiso con el PEJP, así como sus principios, siendo pertinente acotar, en ese sentido, el de probidad. Esto en aras de prevenir cualquier acto de corrupción.

Así, la relación que se mantuvo con la Contraloría General de la República, en adelante la Contraloría, es destacable ya que siempre tuvo un carácter receptivo a los controles. Aunque en este punto cabe precisar que la misma estuvo precedida por un Acuerdo suscrito entre la unidad ejecutora de la PEJP, los funcionarios y representantes del gobierno británico y la Contraloría (Contraloría General de la República del Perú, 2018), donde se acordó, en otras cuestiones, que las sanciones propias de la responsabilidad administrativas funcional se iban a dejar para un etapa posterior y que el intervención de la Contraloría iba a materializarse a través de un servicio de control simultaneo (Nehaus et al., 2019).

Ello significó sin duda un gran acierto ya que configuró una complementación perfecta, sobre todo si consideramos que los principales problemas que en su momento enfrentaron los proyectos de infraestructuras además del diseño y la construcción, fue el tiempo.

En ese sentido, se examinó dichos proyectos con una modalidad de control simultaneo, la cual, de acuerdo a la Resolución de Contraloría N°273-2014-CG y sus modificaciones, se caracteriza por controlar de manera objetiva y

sistemática hitos de control o actividades en curso de manera ordenada, sucesiva e interconectada sin paralizarlas. También identifica y comunica de manera temprana situaciones adversas, así como posibles la observancia de la normativa vigente, disposiciones internas, estipulaciones contractuales u análogas.

## **2.2. Aspectos particulares de los contratos NEC suscritos**

Como mencionamos antes, el PEJP suscribió 5 contratos NEC 3 opción F para la ejecución de cinco proyectos de infraestructura, los cuales además de ejecutarse a tiempo, lo hicieron eficientemente. Por lo que en este apartado abordaremos algunos de sus aspectos, así como los problemas que buscaban contrarrestar.

Además del problema del tiempo, es importante señalar que los principales proyectos de infraestructuras estaban enfrentando constantes retrasos y paralizaciones, lo que se complicaba aún más si consideramos que en su momento solo se había avanzado con los estudios de pre inversión.

Bajo ese contexto, no solo era fundamental establecer un cronograma sino también gestionarlo de manera dinámica y coordinada, de tal manera que se inicie los diseños de los proyectos a la par de la construcción y su comisionamiento; aspectos que encajaron perfectamente con las principales características de los contratos NEC 3 edición F ya que era un contrato de gestión que comprendía la modalidad fast track.

Así, cabe resaltar su estructura de tipo cronograma, y su filosofía flexible y colaborativa, las cuales permitieron que los proyectos se ejecuten dentro de sus hitos establecidos a pesar de la diversidad de actores<sup>2</sup>, y líneas de apoyo y trabajo.

Otra cuestión resaltante es el cuerpo de sus cláusulas, el cual, además de responder a una serie de grupos, también incidía en la importancia de unos sobre otros, siendo las cláusulas esenciales<sup>3</sup> las que adquirieron mayor protagonismo durante las etapas de ejecución, sobre todo las referentes al plazo, a las alertas tempranas y a los eventos compensables.

Como se ha mencionado, el plazo ha sido uno de los ejes centrales en el PEJP, por lo que no fue sorpresa que por un lado se incidiera en su urgencia y, por otro

---

<sup>2</sup> Cabe recordar que además de las partes, como principales actores estaban el gerente de proyecto, el supervisor de calidad, los subcontratistas, los diseñadores, los adjudicadores u otros, como el personal especializado de la Contraloría quienes en diversas oportunidades realizaron visitas de control durante la ejecución de los proyectos de infraestructura.

<sup>3</sup> Dentro de las cláusulas esenciales, se encuentran las obligaciones principales de las partes; el manejo de plazos, las pruebas y los defectos; las condiciones de pago; los riesgos y los seguros; las resoluciones; las alertas tempranas; las reuniones de reducción de riesgos; los eventos compensables, así como la confianza y cooperación.

lado, en su impostergabilidad ya que se tenía una fecha de culminación inamovible.

En ese sentido, si bien era imposible prescindir de conflictos, resultaba fundamental que los mismos sean tratados sin comprometer la ejecución del proyecto, como efectivamente sucedió gracias, en parte, al rol de los adjudicadores y la Junta de Resolución de Disputas ya que su participación simultánea permitió que se abordará las disputas desde una realidad más cercana, logrando resolver todos los conflictos de carácter técnico de manera satisfactoria.

Las alertas tempranas también fue una herramienta que contribuyó significativamente con la ejecución del PEJP ya que su uso, además de fortalecer el espíritu colaborativo entre las partes y la comunicación oportuna, permitió que se optará por las mejores decisiones a medida que iba avanzado los proyectos de infraestructura.

En este punto, cabe acotar que fueron los contratistas quienes utilizaron más está herramienta. Y si bien consideramos que esta respuesta, en parte se debe a la internalización de las graves consecuencias que hubiese supuesto la incomunicación de riesgos por parte de los contratistas, no cabe excluir a los incentivos ya que su inclusión impulsó el cumplimiento de los hitos programados.

Del mismo modo, la determinación de los eventos compensables no solo contribuyó a que haya claridad con respecto a los responsables sino también una gestión más célere, lo que fue crucial ya que el éxito de la etapa preparatoria en sí estaba supeditado al éxito global de varias relaciones conexas, por lo que resultaba necesario la atención de dichos eventos.

La gestión IPD y la tecnología BIM también complementaron la filosofía de este tipo de contratos, siendo tal vez el uso conjunto de la metodología BIM y VDC la práctica más útil ya que también estuvieron sujetos a lineamientos generales, a un plan de ejecución, y a una dirección de profesionales altamente calificada.

Con ellos, definitivamente se aprovechó aún más la experiencia de los coordinadores y profesionales de cada grupo ya que potencializó la dinámica colaborativa a través de reuniones progresivas con la finalidad de maximizar el tiempo y potencializar la calidad de los proyectos, pero sobre todo para establecer soluciones instantáneas a diversos problemas de gran impacto, como el de las incompatibilidades.

Por último, cabe mencionar la adecuada gestión de la PEJP, dentro de la cual la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) sin duda tuvo un gran rol. Esto a propósito de la conjunción de ambos apartados.

En primer lugar, cabe precisar que el equipo de asesores de UK DIT estuvo conformado por tres empresas de gran experiencia internacional: Arup, la cual ofreció asistencia técnica en el diseño en todas las sedes de competencia y no competencia del PEJP; MACE, la cual ofreció asistencia técnica en el diseño y

construcción; y 4global, la cual ofreció asistencia técnica integral en las operaciones, las cuales trabajaron en nombre de UK DIT.

En segundo lugar, cabe señalar que en razón al “Entendimiento”, se instauró un PMO conformado por consultores altamente calificados que se encargaron de supervisar y guiar las principales líneas de acción y apoyo: el plan y gestión de procura, lo riegos, los cronogramas, los costos, entre otros.

Y, en tercer lugar, cabe mencionar que fue un gran acierto la instauración de un equipo técnico de entrega (DP), ya que no solo apoyaron sino también contribuyeron con la revisión de los contratos NEC 3 y los planes de procura; así como, la supervisión de los contratistas y de los estándares de calidad de las diferentes infraestructuras (Cámara de Comercio Peruano Británica, 2019).

### **3. ¿Un salto a la flexibilización de las contrataciones públicas?**

A pesar de que la publicación de la Ley N°30225 supuso un gran cambio dentro del Régimen de la Ley de Contrataciones del Estado (Espino Layza & Llique Ramírez, 2015), el persistente enfoque formalista y controlador siguió causando problemas en las etapas de selección y ejecución contractual, lo que se agrava más porque el enfoque de gestión por resultados tampoco se ha convertido en una de las principales directrices de las contrataciones públicas.

Por eso, la suscripción de más contratos de Estado a Estado para la asistencia técnica integral de proyectos de inversión pública de infraestructura, una vez se ejecutó satisfactoriamente los Juegos Lima – 2019, se presentó como una opción tentadora no solo por haber contrarrestado los congénitos problemas del régimen general de las contrataciones públicas, sino también por haber materializado un enfoque más dinámico y colaborativo que generó contrataciones más expeditivas, eficaces y transparentes.

Así, la suscripción del “Entendimiento”, caracterizado por una nueva filosofía y una forma contractual más flexible, logró canalizar de manera eficiente y oportuna las finalidades y el objeto final del PEJP, convirtiéndose en una pregunta constante si es probable replicar la experiencia de los Juegos Lima – 2019 en otros proyectos de infraestructura.

Por lo que en este apartado trataremos de describir el tratamiento extranjero de los contratos de Estado a Estado con la finalidad de esclarecer nuestro camino e identificar las principales características del contrato de Estado a Estado que suscribimos para la preparación y el desarrollo del PEJP.

#### **3.1. ¿Estamos frente a un convenio o un contrato?**

Los contratos de Estado a Estado en el tránsito comercial internacional ha tomado diversos escenarios y objetos. Los tratados de comercio o de inversión son tal vez los acuerdos internacionales suscritos entre Estados más conocidos. Sin embargo, también hay escenarios donde la contraparte también es un privado; algunos ejemplos de acuerdos internacionales suscritos con privados

son los acuerdos de préstamo internacionales; o los acuerdos interadministrativos suscritos con diferentes niveles de gobierno, como los acuerdos de distribución de responsabilidades (Basu, 2019).

También hay contratos de Estado a Estado con escenarios distintos y con objetos propios de la actuación contractual estatal, como los contratos para la compra de bienes, la prestación de un servicio o la construcción de una obra, siendo estos últimos los que, a diferencia del primero, aún están en un escenario más nebuloso.

Con respecto a las motivaciones, podemos mencionar que, por un lado, la suscripción de contratos de Estado a Estado de servicios o construcción generalmente responden a intereses estatales relacionados no solo a la prestación adecuada de servicios o a la construcción de infraestructura necesaria para la sociedad que cuentan con una escasa oferta especializada, sino también a la innovación de los mismos (Brown, 2008).

Mientras que, por otro lado, las motivaciones de los Estados contratistas tienden a responder a cuestiones mayores a las meramente lucrativas, siendo importante resaltar en este punto que no todos los Estados necesariamente tienen las condiciones organizativas y normativas necesarias para ser un Estado exportador.

El gobierno surcoreano, por ejemplo, promueve su crecimiento comercial y expande sus mercados a través de The Korea Trade-Investment Promotion Agency (KOTRA), una agencia estatal que, entre otros, guía y apoya todas las etapas que engloban los G2G que suscribe el gobierno de Corea del Sur, a propósito de una legislación especial, the legislations of the Foreign Trade Act and the Korea TradeInvestment Promotion Agency Act, que comprende G2G que versan sobre vehículos especiales y equipos de transportes; bienes aeroespaciales y servicios de aviación; tecnologías de información y comunicación; instalaciones industriales; bienes para la defensa nacional; e infraestructuras y sistemas operativos (KOTRA, 2020).

En esa misma línea, el gobierno de Reino Unido ha empezado a promover a través the Infrastructure and Projects Authority (IPA) su expertis en la entrega de proyectos con la finalidad de establecerse a nivel mundial como poseedores de uno de los mejores sistemas de entrega de proyectos, siendo el de los Juegos Lima – 2019, el primer proyecto que dirigió junto a the Department for International Trade (DIT) dentro del marco de un acuerdo G2G en un área diferente al de defensa (Infrastructure and Projects Authority, 2020). Aunque también resulta interesante señalar que el gobierno de Reino Unido también estuvo promoviendo sus servicios de seguridad a través de un nuevo enfoque compuesto por varias etapas donde se incluía la exportación de programas de identificación y asistencia a través de acuerdos G2G (UK Trade & investment, 2014).

Por último, cabe señalar el tratamiento normativo del gobierno español, el cual, en razón al artículo 47.1 de la Ley 40/2015, Ley del Régimen Jurídico del Sector

Público, entiende que los “acuerdos con efectos jurídicos adoptados por las Administraciones públicas, los organismos públicos y entidades de Derecho público vinculados o dependientes o las Universidades públicas entre sí o con sujetos de Derecho privado para un fin común” son convenios administrativos.

Sin embargo, lo que resulta más cuestionable es que la mencionada ley señala que a dichos convenios son un negocio distinto al contrato, dando a entender que los convenios con órganos, organismos públicos o entes de un sujeto de derecho internacional posible no serán convenios administrativos si mantienen una relación de carácter y contenido contractual (Toscano Gil, 2017).

Por lo que, a pesar que la misma ley los diferencia, al ser el convenio un negocio jurídico colaborativo, con intereses concurrentes y con partes en pie de igualdad cabe situarlo “dentro del esquema general del contrato”, es decir, el convenio sería “la aplicación de la “contractualidad” (en sentido amplio), que encuentra en esta institución el instrumento adecuado para la función de colaboración” (Jiménez Vacas et al., 2017, p.121).

Entonces, entenderíamos que el “Entendimiento” sería un contrato suscrito por dos partes en pie de igualdad y que tuvo como objeto la prestación de un servicio especializado de asistencia técnica integral a cambio de una contraprestación, que se caracterizó por estar supeditado a la obtención de un objetivo de común interés y por requerir altos índices de colaboración. A continuación, mencionaremos algunas de sus particularidades.

#### **A. El aspecto subjetivo**

Cabe comenzar mencionando que los contratos de Estado a Estado tienen como partes a dos Administraciones Públicas, siendo una de ellas extranjera, como explicó oportunamente la Dirección Técnico Normativa del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) en la Opinión N°078-2012/DTN:

A diferencia de lo que ocurre en un contrato celebrado bajo el ámbito de la normativa de contrataciones del Estado, en el cual existe una evidente desigualdad entre las partes - si bien el privado colabora con la Entidad y goza de determinados derechos, la Entidad actúa en el ejercicio de la función administrativa y representa al Estado, adquiriendo especiales prerrogativas que le permiten tutelar el interés público subyacente a la contratación-; en el marco de una contratación de gobierno a gobierno, las partes son órganos u organismos de la administración pública de cada Estado contratante – ambos soberanos-, que tutelan la satisfacción del interés público y bienestar de su respectiva (2012, p.5).

De esa manera si bien no hay novedades por parte del Estado contratante, si, por parte del Estado contratista.

Aunque cabe señalar que el Estado contratante de todas maneras debería tener una personería jurídica y la suficiente capacidad económica para contratar (Morón, 2016).

En el caso de los Juegos Lima – 2019, la Entidad contratante fue el PEJP, órgano suscrito al MTC que se caracterizó por ostentar, como establece el artículo 1 del Decreto Supremo N°009-2015-MINEDU, una “autonomía técnica, económica, financiera, administrativa”.

La Entidad extranjera, bajo esa misma lógica, se entendería como un órgano u organismo estatal, que actúa de acuerdo a sus competencias, tiene personería jurídica y cuenta con la capacidad para contratar, siendo el equipo especial del DIT quien en este caso se constituyó durante toda la prestación del servicio de asistencia técnica integral como el órgano ejecutivo que representó al gobierno de Reino Unido.

En este punto, cabe resaltar que a pesar de que no se excluye la participación de empresas privadas, como efectivamente se puede evidenciar en los antecedentes de este tipo de contratos (Brown, 2008), estas últimas actúan en nombre de la Entidad contratista, por lo que todos los tipos de responsabilidades recaen en ellas, no siendo una excepción los Juegos Lima – 2019 ya que DIT trabajó en conjunto con MACE y Arup asumiendo las responsabilidades de sus actuaciones.

## **B. El aspecto objetivo**

Cabe continuar mencionando que hoy en día las modificaciones establecidas por Decreto Legislativo N° 1444 han desarrollado con mayor detalle el contenido esencial de este tipo de contratos.

En ese sentido, por un lado, el primer párrafo de la vigésima primera disposición complementaria final del Texto Único Ordenado de la Ley N° 30225 establece que los contratos de Estado a Estado pueden versar sobre “la adquisición de bienes, contratación de servicios, ejecución de obras, la gestión, desarrollo u operación”, siendo este último el objeto contractual que acogió en el “Entendimiento”.

Y, por otro lado, el penúltimo párrafo de la vigésima primera disposición complementaria final del Texto Único Ordenado de la Ley N° 30225 establece que dichos contratos pueden incluir cláusulas para la transferencia de conocimientos; para la formulación de un plan legado para el país; para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) cuando el objeto contractual sea la gestión de proyectos; y, para la remisión obligatoria de la documentación correspondiente a la ejecución del contrato, las cuales había acogido el “Entendimiento”.

Aunque, cabe precisar que, en adición a ellas, el “Entendimiento” incluyó una cláusula donde el equipo especial de la UK debía constituirse como un agente de procura internacional. Esto significó la dirección de diversos procedimientos de contratación de acuerdo a políticas y prácticas internacionales, siendo una de las más importantes las correspondientes a los procedimientos de selección de los principales proyectos de infraestructura del PEJP.

## **C. Formalidades**

Las modificaciones establecidas por Decreto Legislativo N° 1444 también parecen ser claras con respecto a las formalidades a las que se sujetan los contratos de Estado a Estado.

Como establece el segundo párrafo de la vigésima primera disposición complementaria final del Texto Único Ordenado de la Ley N° 30225, es necesario que se autorice su uso y se declare de interés nacional el objeto contractual mediante un Decreto Supremo emitido por el titular del sector correspondiente.

Al respecto, solo cabe señalar que los Juegos Lima – 2019 autorizó el uso de contratos de Estado a Estado mediante un Decreto Legislativo porque en el momento de la suscripción del “Entendimiento” todavía no se había desarrollado con mayor detalle la regulación de esta figura.

Entonces, cumpliéndose con todos los estudios establecidos como condiciones, se procede a realización el proceso de selección. Y si bien la práctica ha demostrado que para las compras de bienes normalmente se da mediante contrataciones directas, al no ser una regla general, también se puede darse por medio otras modalidades como las licitaciones internacionales.

La antesala del “Entendimiento” estuvo precedido por un proceso tipo licitación internacional, que solo contó con la participación de cuatro Estados y estuvo compuesta prácticamente por cinco etapas: una etapa para establecer una invitación, una etapa donde se recepción las propuestas ofrecidas por los Estados interesados, una etapa de evaluación, una etapa de elección y una etapa final donde se finalmente se suscribió el contrato de Estado a Estado.

Con respecto a las formalidades de su suscripción, cabe precisar que además de su carácter escrito, también se requiere la participación del Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE), quien de acuerdo al numeral del artículo 5 de la Ley N°29357, tiene como función el negociar y suscribir tratados u otros instrumentos internacionales (García & Zamora, 2019).

## **D. Formas contractuales**

Cabe finalizar mencionando que los contratos de Estado a Estado no se ciñen solo a una forma contractual, por lo que, si bien puede configurarse mediante acuerdos con estructuras y dinámicas tradicionales, también lo puede hacer mediante acuerdos marcos, como sucedió con el “Entendimiento”.

Entendiéndose que este último si bien comprendió líneas generales de apoyo, estuvo sujeto a la complementación de diversos Acuerdos de Implementación (AI) en tanto el PEJP tenía requerimientos, lo que tuvo sentido por las particularidades propias del PEJP. De esa manera, hubo una actualización que se proyectaba de manera simultánea a los ciclos de vida del proyecto, sin la necesidad de suscribir adendas.

## **4. Reflexiones finales**

Por último, cabe reflexionar sobre la excepcionalidad de los contratos de Estado a Estado, los cuales a pesar de ser una modalidad contractual que ha demostrado que se puede gestionar proyectos de inversión pública de infraestructura, no soluciona los principales de las contrataciones estatales.

Por lo que en este apartado trataremos de esbozar algunos criterios que se deben considerar en aras de formular una adecuada justificación para el uso de contratos de Estado a Estado cuyo objeto sea la asistencia técnica integral de grandes proyectos de inversión pública de infraestructura.

### **4.1. Sobre los criterios para su elección**

En primer lugar, es importante visualizar el escenario fáctico y normativo en cada caso en concreto, siendo crucial señalar que dichos escenarios en los Juegos Lima - 2019 fueron muy particulares y en estricto estuvieron supeditados a necesidades y problemas muy específicos.

Bajo ese contexto, tuvo sentido que para la suscripción del “Entendimiento” se haya solicitado la asistencia técnica a cuatro Estados: México, Reino Unido, Canadá y Brasil, ya que eran precisamente estos Estados quienes habían sido previamente anfitriones de algún evento deportivo de alcance internacional. Esto supuso una determinada experiencia en la gestión de grandes proyectos de infraestructura deportiva, sobre todo si tenemos en cuenta que sus sedes de competencia lograron cumplir con todas las normas y requerimientos preestablecidos por las correspondientes federaciones deportivas internacionales.

Cabe señalar también que los problemas del diseño y construcción, pero sobre todo el del tiempo, fueron cuestiones a considerar durante toda la preparación de los Juegos Lima – 2019, y lo que, en efecto, impulsó la adopción de nuevas estrategias dentro del ámbito público: el establecimiento de un cuerpo normativo especializado que estableció autorizaciones excepcionales y reducciones de cargas procedimentales; la adopción de un plan y gestión de procura; la suscripción de contratos de Estado a Estado y cinco contratos estandarizados de gestión, entre otros.

El escenario normativo de los Juegos Panamericanos estuvo delimitado, como mencionamos en reiteradas ocasiones, por un cuerpo normativo especial, que en su momento supuso una respuesta a la falta de regulación del Régimen de la Ley de Contrataciones con el Estado ya que en el mismo los contratos de Estado a Estado solo comprendían un supuesto de excepción.

Estableciéndose una vía normativa que tuvo asidero al mismo tiempo en la normativa del gobierno de Reino Unido, el cual se abrió paso para constituirse como un Estado “exportador” de servicios en el sector de infraestructura.

En segundo lugar, es importante identificar el panorama completo del proyecto, así como su complejidad. Esto en el caso del PEJP también fue particular ya que requería diversos tipos de contrataciones: contrataciones de servicios, de obras públicas y de personal. A lo que se suma la participación de varios actores y la suscripción de un sinnúmero de contratos, los cuales a pesar de tener estructuras contractuales diferentes, perseguían una causa genérica ceñida a una misma finalidad (Vilalta-Reixach, 2016).

Por lo que los Juegos Lima – 2019 comprendieron una pluralidad de contratos que se caracterizaron por su vinculación funcional y por sus diferentes niveles de intensidad, adquiriendo sentido que en casos como aquel no sea conveniente la aplicación del Régimen de la Ley de Contrataciones con el Estado ya que este, en principio, no está concebido para el tratamiento de diversas estructuras contractuales vinculadas en conjunto de manera eficiente.

Asimismo, cabe incidir que el componente colaborativo de los instrumentos utilizados fue coherente con el PEJP ya que este de acuerdo a sus necesidades requería que se desarrollen diferentes escenarios de colaboración, y se utilice herramientas de contratación y gestión concedidos bajo la misma línea filosófica en aras de alcanzar los fines de interés general comunes entre las partes.

En tercer lugar, es importante identificar los elementos esenciales de los contratos de Estado a Estado suscritos, así como su forma contractual ya que ello podría ser un arma de doble filo. Solo de esa manera se tendrán las reglas claras desde un inicio y se podrá prever diversos escenarios conflictivos ya que este tipo de contratos no tienden a recurrir “a medios de solución de diferencias heterocompositivos (judiciales o arbitrales), ni a medios autocompositivos con intervención de terceros (conciliación, mediación, buenos oficios), sino únicamente a medios autocompositivos sin intervención de terceros (negociación)” (García & Zamora, 2019, p.81).

Al respecto, cabe precisar que el “Entendimiento” se rigió por las reglas del derecho internacional y se configuró como un acuerdo marco autónomo, es decir, sin un tratado de por medio.

En cuarto lugar, es importante incidir en una asistencia técnica completa. El “Entendimiento”, por ejemplo, tuvo un gran rol dentro de la preparación de los Juegos Lima - 2019, y ello se debió, en gran parte, a un servicio integral de asistencia técnica que buscó no solo organizar y transferir conocimientos, sino también enseñar buenas prácticas internacionales, como se evidenció con el rol que cumplió el equipo especial de UK DIT como agente de procura.

En ese sentido, no se debe entender que la asistencia técnica solo significó un gerenciamiento integral que se caracterizó por la instalación de un PMO ya que, en estricto, también se incluyó una constante transferencia de conocimientos en todas las líneas de apoyo; un plan de legado en el país, así como la ejecución de diversas tareas en razón de su rol de agente de procura internacional.

Esto se evidenció en la dinámica de los procedimientos de selección dirigidos para la adjudicación de los principales proyectos de infraestructura, pero también

en la dirección de otros procesos electrónicos, los cuales estuvieron guiados por políticas de procura y transparencia. Por lo que nos resulta coherente que se ha incluido la cláusula de procura internacional en los contratos de Estado a Estado que se suscribieron con posteridad, configurándose poco a poco como una cláusula indispensable, como las otras establecidas en el penúltimo párrafo de la vigésima primera disposición complementaria final del Texto Único Ordenado de la Ley N° 30225, las cuales de acuerdo a nuestra postura deberían ser entendidas como obligatorias.

Por eso, no comprende alguna incompatibilidad y de hecho contribuye a la no desnaturalización de los tipos contractuales o de las prácticas o herramientas de gestión, lo que, al final de cuentas, podría contrarrestar los cuestionamientos que pudiesen presentarse frente a la Administración por escoger la opción de producir por sus propios medios grandes obras públicas de infraestructura (Huerdo Lora, 2017).

Además, cabe resaltar que si bien se prescindió de los tradicionales procesos de licitación para la adjudicación de los principales proyectos de infraestructuras, el equipo especial de UK DIT dispuso una participación de inversión privada de competencia abierta, en concordancia con las funciones generales del PEJP y el principio de libre concurrencia, el cual propone que se fomente la pluralidad de concurrentes, la calidad de los postores, así como su libre desenvolvimiento en razón a su competitividad durante las diversas etapas del proceso (Morón Urbina & Aguilera, 2017).

En quinto lugar, es importante realizar un adecuado análisis de valor por dinero. Esto en aras de establecer los alcances de los contratos de Estado a Estado ya que, en principio, no consideramos que sea adecuado que se utilice este tipo de contratos para todo tipo de proyectos de inversión pública de infraestructura. No debemos olvidar que al ser una modalidad que se configura bajo los mismos lineamientos generales del Régimen de la Ley de Contrataciones con el Estado, su uso resulta más ineficiente en los proyectos de inversión pública que involucren la operación y el mantenimiento de obras públicas de infraestructura, o la prestación de servicios públicos.

En ese sentido, “G2G agreements are best suited for countries that might not have the capacity in the short run to effectively organize its public procurement” (World Bank Group [WBG], 2020, p.12) ya que este tipo de contratos responden principalmente a problemas de tiempo en proyectos que comprenden solo la construcción de obras públicas.

Por lo que podría cristalizarse como una modalidad contractual alternativa e intermedia entre los proyectos que se rigen por el Régimen de la Ley de Contrataciones con el Estado y los proyectos que se rigen por el Régimen de las Asociaciones Público-Privadas ya que, si bien puede ser la respuesta temporal más acertada para responder a problemas de eficacia, transparencia y celeridad, en principio, no responden a otros problemas como los propios de la larga relación contractual que afrontarán las partes, siendo pertinente precisar que normalmente los proyectos que han sido concebidos solo para la construcción

de una obra pública, tienden a encontrar mayores dificultades cuando posteriormente se dispone que su puesta en marcha sea realizada por privados (World Bank Group [WBG], 2020). En todo caso, los posibles riesgos que supondrían la disminución de la participación del sector privado deberían ser previstos por el Estado.

Y, por último, es importante apaciguar sus principales riesgos, dentro de los cuales podemos resaltar dos: los riesgos de retrasos e incumplimientos derivados de la liberación de terrenos y diversas interferencias, y los riesgos fiscales. Y a pesar de que el primero ha tenido mejores respuestas que el segundo, consideramos que relegarlo a una etapa posterior definitivamente sería un despropósito porque los proyectos de inversión pública de infraestructura que se configuren bajo dicha modalidad, en principio, pretenden contrarrestar problemas de eficacia y celeridad.

Con respecto a los riesgos fiscales, cabe señalar que si bien las líneas presupuestarias iniciales, esencialmente, se construyen de acuerdo al dinamismo de la modalidad de fast track, tampoco deberían estar totalmente excelsos de requerimientos previos, como incluirse dentro del Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad o el Marco Macroeconómico Multianual, en aras de buscar un equilibrio entre la estabilidad macroeconómico del Estado peruano, y el desarrollo de grandes proyectos de inversión pública de infraestructura.

Por eso, concluimos que esta modalidad, al ser un supuesto de excepción, debe ser interpretado de manera restringida, sin dejar de observar las disposiciones normativas constitucionales establecidas en los artículos 76 y 58 de la Constitución Política del Perú.

#### **4.2. Los primeros pasos de un gran cambio**

La transferencia de conocimientos, así como la enseñanza de buenas prácticas de contratación y gestión, como mencionamos, son las ventajas más resaltantes de los contratos de Estado a Estado de asistencia técnica integral. Sin embargo, como mencionamos aún no se ha solucionado los problemas de fondo de la gestión contractual que hoy en día afronta los proyectos de inversión pública en general ya que más que aprender sobre ellos y cómo deben ser usados, también hace falta un cambio en la filosofía contractual tradicional, así como la incorporación de recursos tecnológicos, pero sobre todo humano.

Por lo que en este apartado procederemos a detallar los principales cambios normativos que nuestro ordenamiento jurídico ha ido implementando en aras de efectuar adecuadamente los cambios que necesitamos.

En primer lugar, con respecto a la adopción de buenas prácticas internacionales, cabe mencionar a los Decretos Supremos N°237-2019-EF y N°288-2019-EF ya que comprende una estrategia de implementación progresiva para contratar PMO; así como, sus lineamientos generales para mejorar en la gestión de

inversiones, programas de inversión o cartera de inversiones; en el desarrollo de las capacidades locales; así como en la adopción mejores prácticas de gestión.

Aunque al mismo tiempo dicha implementación requiere, por un lado, que el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) establezca una base estándar para su contratación, y, por otro lado, respuestas positivas para que su implementación progresiva también alcance a los gobiernos regionales y locales.

Asimismo, resulta interesante que el numeral 5 del artículo 4 del Decreto Supremo N°288-2019-EF también haya adoptado un mecanismo de retroalimentación, como en su momento, adoptaron el equipo especial de UK DIT para dirigir los procedimientos de selección de los principales proyectos de infraestructura del PEJP de acuerdo a las buenas practicas internacionales.

En segundo lugar, con respecto al uso de contratos estandarizados como los NEC 3 opción F, cabe mencionar al numeral 1 del artículo 7 del Decreto de Urgencia N° 021-2020 por medio del cual se autorizó el uso de contratos de ingeniería de estándar internacional, como el NEC, FIDIC, y ENAA, en proyectos especiales de inversión pública; así como, al artículo 15 del Decreto Supremo N°119-2020-EF por medio del cual se establece el procedimiento para la suscripción de dichos contratos, los cuales se enmarcan, junto a otras herramientas como el PMO y el BIM, dentro de un régimen especial creado para impulsar el desarrollo económico, la ejecución expeditiva, eficiente y transparente de proyectos especiales de infraestructura y garantizar la efectiva prestación de servicios.

Y, en tercer lugar, con respecto al uso de la metodología BIM, cabe mencionar a los Decretos Supremos N°237-2019-EF y N° 289-2019-EF ya que, a diferencia de sus precedentes normativos, esbozan un plan BIM integral, una estrategia de implementación progresiva de carácter nacional, así como los principios y criterios para dicha implementación en aras modernizar y digitalizar todas las etapas de los proyectos de inversión pública de infraestructura; reducir los sobrecostos y atrasos en la etapa de ejecución; hacer más eficiente el mantenimiento y operación de las futuras obras públicas; y propiciar contrataciones más transparentes.

Sin embargo, cabe recordar que también se debe establecer las condiciones necesarias para su implementación y uso. Y, a pesar de que la experiencia de los Juegos Lima – 2019 contribuyó de manera significativa, aún es ineludible que se establezca una adecuada incorporación de recursos técnicos, optimizándose aún más los recursos humanos, ya que, a la complejidad de cada proyecto, se suma una diversidad de objetivos y finalidades públicas, por lo que cada plan de ejecución BIM deberá ser “personalizado”.

Esto se potencia aún más si consideramos las últimas modificaciones del Decreto Supremo N° 344-2018-EF ya que, de acuerdo a los artículos 215 y 220 del reglamento de la Ley N°30225, se podría utilizar la metodología BIM para la

realización de los estudios básicos de ingeniería en contratos con la modalidad fast track.

## 5. Conclusiones

Por último, considerando lo previamente mencionado, cabe concluir reiterando la incidencia de la filosofía y flexibilidad de los contratos de Estado a Estado, así como sus beneficios relacionados principalmente a la eficiencia, y a los altos estándares de calidad y transparencia.

Sin duda, su uso adecuado sería una gran contribución para la gestión contractual del sector público. Sin embargo, cabe recordar que no siempre será posible su viabilidad ya que, en principio, están subordinados a problemas y escenarios muy específicos.

Por eso, debería entenderse como una modalidad contractual alternativa e intermedia entre los proyectos que se rigen por el Régimen de la Ley de Contrataciones con el Estado y los proyectos que se rigen por el Régimen de las Asociaciones Público-Privadas.

Bajo ese contexto, podría constituir la parte inicial de un cambio progresivo sumamente necesario dentro del sector público, donde se apueste por la innovación en aras fomentar y potenciar la colaboración pública-privada en grandes proyectos de infraestructura.

## 6. Referencias bibliográficas

- Basu, S. (2019). Contracts in international business. *International Growth Centre*.  
<https://www.theigc.org/publication/contracts-in-international-business/>.
- Brown, T. L. (2008). The Dynamics of Government-to-Government Contracts. *Public Performance & Management Review*, 31(3), 364–386.  
<https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576310303>
- Cámara de Comercio Peruano Británica. (2019). In Focus. *Opportunities*, (78), 6–29.  
[https://issuu.com/bpcc/docs/opp\\_78-final1](https://issuu.com/bpcc/docs/opp_78-final1)
- Contraloría General de la República del Perú. (2018). *N° 018-2017-CG: Contraloría General alerta riesgos identificados en cinco megaproyectos*.  
<https://www.gob.pe/institucion/contraloria/noticias/492646-n-018-2017-cg-contraloria-general-alerta-riesgos-identificados-en-cinco-megaproyectos>
- Decreto de Urgencia N° 021-2020 de 2020 [con fuerza de ley] Por medio del cual se establece el modelo de ejecución de inversiones públicas a través de proyectos especiales de inversión pública y se dicta otras disposiciones. 24 de enero de 2020. Diario Oficial El Peruano.
- Decreto Legislativo N° 1248 de 2016 [con fuerza de ley]. Por medio del cual se dicta medidas para agilizar el proceso de inversión y otras actividades en el marco de la preparación y desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 y Sextos Juegos Parapanamericanos del 2019. 22 de noviembre de 2016. Diario Oficial El Peruano.

- Decreto Legislativo N° 1335 de 2017 [con fuerza de ley]. Por medio del cual se modifica la entidad a cargo del desarrollo de la infraestructura, equipamiento y las operaciones para los “XVIII Juegos Panamericanos y Sextos parapanamericanos - Lima 2019”. 06 de enero de 2017. Diario Oficial El Peruano.
- Decreto Legislativo N°1341 de 2017 [con fuerza de ley]. Por medio del cual se modifica la Ley N°30225. 07 de enero de 2017. Diario Oficial El Peruano.
- Decreto Legislativo N°1444 de 2018 [con fuerza de ley]. Por medio del cual se modifica la Ley N°30225. 16 de setiembre de 2018. Diario Oficial El Peruano.
- Decreto Supremo N° 002-2015-MINEDU de 2015 [Ministerio de Educación]. Por medio del cual se crea proyecto especial para la preparación y desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019, en el ámbito del Ministerio de Educación. 22 de febrero de 2015.
- Decreto Supremo N°009-2015-MINEDU de 2015 [Ministerio de Educación] Por medio del cual se modifica el Decreto Supremo N°002-2015-MINEDU que crea el proyecto especial para la preparación y desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019, en el ámbito del Ministerio de Educación. 26 de julio de 2015.
- Decreto Supremo N°344-2018-EF de 2018 [Ministerio de Economía y Finanzas] Por medio del cual se aprueba el Reglamento de la Ley N° 30225 Ley de Contrataciones del Estado. 31 de diciembre de 2018.
- Decreto Supremo N°082-2019-EF de 2019 [Ministerio de Economía y Finanzas] Por medio del cual se publica el Texto Único Ordenado de la Ley N° 30225 , Ley de Contrataciones del Estado. 13 de marzo de 2019.
- Decreto Supremo N°237-2019-EF de 2019 [Ministerio de Economía y Finanzas] Por medio del cual se aprueba el Plan Nacional de Competitividad y Productividad. 28 de julio de 2019.
- Decreto Supremo N°288-2019-EF de 2019 [Ministerio de Economía y Finanzas] Por medio del cual se aprueba los Lineamientos para la contratación del servicio de consultoría que proporcione soporte especializado para la gestión de inversiones, programa de inversión o cartera de inversiones. 08 de setiembre de 2019.
- Decreto Supremo N°289-2019-EF de 2019 [Ministerio de Economía y Finanzas] Por medio del cual se aprueba las disposiciones para la incorporación progresiva de BIM en la inversión pública. 08 de setiembre de 2019.
- Decreto Supremo N°119-2020-EF de 2020 [Ministerio de Economía y Finanzas] Reglamento de Proyectos Especiales de Inversión Pública en el marco del D.U. N° 021-2020. 24 de mayo de 2020.
- Decreto Supremo N°250-2020-EF de 2020 [Ministerio de Economía y Finanzas] Por medio del cual se establece disposiciones en el marco del Texto Único Ordenado de la Ley N° 30225 Ley de Contrataciones del Estado y modifica el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado. 04 de setiembre de 2020.
- Espino Layza, M. A., & Llique Ramírez, R. N. (2015). Algunos Aspectos Relevantes de la Nueva Ley de Contrataciones del Estado Entrevista al Dr. Jorge Danós Ordóñez\*. *Revista Derecho & Sociedad, (44)*, 93–97.
- García, S. J. M., & Zamora, P. C. R. (2019). The interinstitutional agreements in the peruvian practice of international law. *Derecho PUCP, (82)*, 371–406.  
<https://doi.org/10.18800/derechopucp.201901.013>

- Huergo Lora, A. (2017). Los convenios interadministrativos y la legislación de contratos públicos. *Revista de Estudios de La Administración Local y Autonómica. Nueva Época*, (8), 5–26. <https://doi.org/10.24965/reala.v0i8.10457>
- Infrastructure and Projects Authority. (2020). Annual report on major projects 2019-20. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/899401/IPA\\_AR\\_MajorProjects2019-20.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/899401/IPA_AR_MajorProjects2019-20.pdf)
- Instituto de Infraestructura Institucionalidad y Gestión. (2020). *El acuerdo de gobierno a gobierno para la RCC y la institucionalidad* [Archivo de Vídeo]. <https://www.youtube.com/watch?v=NXigbkeOg-8>
- Instituto Peruano del Deporte. (2016). *Carlos Neuhaus es nuevo presidente de Copal y director ejecutivo del proyecto especial de los Juegos Panamericanos Lima 2019*. <https://www.gob.pe/institucion/ipd/noticias/199512-carlos-neuhaus-es-nuevo-presidente-de-copal-y-director-ejecutivo-del-proyecto-especial-de-los-juegos-panamericanos-lima-2019>
- Jiménez Vacas, J. J., Morillas Padrón, L., & Gallardo Romera, E. (2017). La figura del convenio administrativo en la Ley 40/2015, de Régimen Jurídico del Sector Público, y su tipología. *Auditoría Pública*, (70), 119–126. <https://asoce.es/wp-content/uploads/2017/11/Revista-Auditoria-Publica-n%C2%BA-70-pag-119-a-126.pdf>
- KOTRA. (2020). *정부간(G2G) 수출계약 제도소개*. G2G. *De Gobierno a Gobierno. Contratos en Corea*. <https://kodits.kotra.or.kr/board/list?topMenuNo=3&boardManagementNo=23&levl=2&menuNo=19>
- Ley N°29090 de 2007 [con fuerza de ley]. Por medio del cual se regula las habilitaciones urbanas y edificaciones. 25 de setiembre de 2007. Diario Oficial El Peruano.
- Ley N°30225 de 2014 [con fuerza de ley]. Ley de Contrataciones del Estado. 11 de julio de 2014. Diario Oficial El Peruano.
- Ley N°29357 de 2018 [con fuerza de ley]. Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Relaciones Exteriores. 10 de febrero de 2018. Diario Oficial El Peruano.
- LIMA 2019. (2019). *Conoce los Juegos Panamericanos*. Lima 2019. <https://www.lima2019.pe/juegos-panamericanos>
- Morón, J. C. (2016). *La contratación estatal: análisis de las diversas formas y técnicas contractuales que utiliza el Estado*. Gaceta Jurídica.
- Morón Urbina, J. C., & Aguilera, Z. (2017). *Aspectos Jurídicos de la Contratación Estatal* (Lo esencia). Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial. [http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/170356/Aspectos juridicos de la contratacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/170356/Aspectos%20juridicos%20de%20la%20contratacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Neuhaus, C., Moreno, A., Cortés, J.C., Paredes, C. & Shack, N. (2019). *Los Juegos Panamericanos como caso de éxito de Gerencia Pública* [Discurso principal]. En E. Barrios (Moderadora). Universidad Continental, Lima, Perú. <https://www.youtube.com/watch?v=c-Pp7DhvM98>
- Opinión N° 078-2012/DTN de 2012 [Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado]. Ámbito de aplicación de la Ley de Contrataciones del Estado y “contrataciones de gobierno a gobierno”. 30 de julio de 2021.

Resolución de Contraloría N°273-2014-CG de 2014 [Contraloría General de la República del Perú]. Por medio de la cual se aprueba las Normas Generales del Control Gubernamental. 13 de mayo de 2014.

Resolución Ministerial N°1000-2017-MTC/01 de 2017 [Ministerio de Transporte y Comunicaciones]. Por medio de la cual se aprueba Manual de Operaciones “Proyecto Especial para la preparación y desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 y Sextos Juegos Panamericanos”. 16 de octubre de 2017.

Resolución Suprema N° 006-2015-MINEDU de 2015 [Ministerio de Educación]. Por medio de la cual se declara de interés nacional los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 y fomalizan Comité Organizador. 22 de febrero de 2015.

Toscano Gil, F. (2017). La nueva regulación de los Convenios administrativos en la Ley 40/2015 de régimen jurídico del sector público. *Revista General de Derecho Administrativo*, (45).

UK Trade & investment. (2014). Increasing our security exports. A new government approach. <https://www.gov.uk/government/publications/increasing-our-security-exports-a-new-government-approach>

Vilalta-Reixach, M. (2016). Los convenios interadministrativos en el ordenamiento jurídico español desde un punto de vista contractual. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, (15), 83–114. <https://doi.org/10.18601/21452946.n15.06>

World Bank Group (2020). *Policy Note on Attracting Private Investment to Infrastructure in Peru: Achievements, Challenges and a Way Forward*. World Bank Group. <http://hdl.handle.net/10986/34159>