

## ANEXO L: Tanscripción de entrevistas de investigación

Tabla L1: Entrevista a expertos en gestión pública, inversión pública y APPs en general

Condiciones	Transcripción de Experto Denise
Marco Institucional	<p>Lo importante es que la institución que quiere promover la APP, el sector en el cual se quiera desarrollar la APP tenga desarrollado una institucionalidad que le permita poder facilitar el desarrollo de las APP, en el caso del MINSA, cuales son, hacer el flujograma, donde se vea quien empieza el proyecto, a donde va, y la función de cada una de los participantes que se puede encontrar en el ROF, pueden tener lineamientos de APP dentro del sector y se hace un análisis de si efectivamente tiene todos los elementos necesarios para tener un buen marco institucional.</p> <p>La voluntad política es importante, solo con tener una oficina que dependa de la alta dirección, porque si tiene una oficina muy abajo dentro del organigrama lo vuelves muy burocrático, no le permites una toma de decisiones tan rápida, mapear si existe una comisión especial.</p> <p>-la configuración institucional de este proceso pueda dar confianza a la empresa privada, ver si Proinversión participa.</p>
Marco Legal - Regulatorio	<p>Ver si las normas son adecuadas, toda la legislación formal, que tengan lineamientos claros, que todos los procesos de resolución de controversias sean simples, y aquí sería interesante ver si existe alguna empresa supervisora, ya que o tienes un organismo regulador o tienes una unidad supervisora, porque eso puede que esté bien diseñada para facilitar que se den estas APPs pero puede ser que obstaculicen también, entonces es necesario poder ver que todo está marchando bien.</p>
Entorno	<p>el clima de inversiones se tiene que incluir todas la inversiones que se ha hecho en salud, cuál es la brecha, cuales con los actores. Si hay actores dentro del sector que se opondría, flujo con los distintos actores. Además se tiene que ver los distintos sistemas de salud, ¿por ejemplo el SIS (esto se ve entre el marco legal y el entorno).</p> <p>Hacer repaso sobre la demanda del servicio de salud, si es elástica, si es estable, si puede crecer, si depende de la oferta o no.</p>
Grupos de interés externos e internos	<p>Sería interesante conversar con la gente de Propuesta Ciudadana con Eduardo Ballón y estaba Marisa Glave, quienes tienen una posición muy crítica. También debe haber algún tipo de ONGs que ven el tema de salud, sería interesante conversar con alguno de ellos.</p> <p>Otra persona con la cual sería bueno conversar es Pedro Francke economista de Frente amplio que ve temas de salud, además nos puede guiar a estos grupos.</p> <p>Podríamos ver que piensa la Defensoría del Pueblo, ahí está Eugenia Fernand(?)</p> <p>Porque es bueno saber las posturas de los actores de fuera, el punto de vista de intereses ciudadanos. De la defensoría de salud.</p>
Capacidad técnica del concedente y	<p>Ver temas de perfiles, de funciones, que estén todos claro, que tengan un buen equipo.</p>

concesionario adjudicado	<p>Por parte del Estado también se podría analizar a los que hacen la formulación de los proyectos, porque muchas veces no tienen asegurada la coordinación, la interacción o la cooperación de los distintos actores. También lo que pasa es que en el sector público, muchos funcionarios están acostumbrados al chip del servicio público, de la contratación pública, entonces van a asumir más riesgo del que deberían, porque están acostumbrado a asumir todo el riesgo. Entonces es bueno contar con gente que viene de un perfil privado que pueda balancear esto y que la estructura cuando veamos el marco institucional está dada de tal manera que esto no tenga una tramitología muy complicada.</p> <p>Concesionario depende de la empresa.</p>
Alcance del proyecto (propiedades y características)	<p>(No está muy clara según Denise)</p> <p>En este aspecto Juan José Martínez y Alfonso Tolmos hicieron un paper sobre bata gris, bata verde.</p> <p>Pablo Lavado</p>
Distribución de Riesgos	<p>Analizar el contrato y ver cuál fue el proceso que se siguió para eso, y después ver como efectivamente se incluyó en el contrato, si hubo una asignación de riesgos adecuada.</p>

Condiciones	Transcripción Experto Edgardo Cruzado
Marco Institucional	<p>Esta interesante la historia, pero tienen que ver en que se enfocan, en la gestión, en los servicios, en el proceso de crecimiento institucional. en el MINSA empezó como cero y ahora tienen una oficina de promoción de la inversión, como en el MEF, que tiene la oficina de la promoción de la inversión privada.</p> <p>Se contacta a estudios de abogados que hacen el proceso o es Pro inversión los que realizan los expedientes, para ver cómo sería construir 10 hospitales.</p> <p>Así como creció el marco institucional en leyes, creció en equipos.</p>
Marco Legal	<p>Para iniciar una APP se tiene que ver el marco legal, para que ver que está permitido. Caso de hacer paredes con drywall porque lo que tienen que asegurar la prestación, sin embargo, la norma y las regulaciones te restringen eso, lo que ocasiona conflicto de intereses.</p>
Marco Regulatorio	
Entorno	<p>Pensar en APPs es pensar en la modernización del servicio.</p> <p>- Lo que ocurre ahora en el país es que tenemos menos dinero para los gastos de servicios e inversiones.</p>
Grupo de interés externo	<p>Lo peor que se puede hacer es negociar con una base mínima para tomar decisiones, porque estás tomando decisiones sobre el futuro. Como es público sacrificas a la persona. Si no se obligará a los asegurados a hacer cola y atendieras a todos quebrarías. El sistema de colas es un mecanismo para sobrevivir, es un sistema de auto discriminación.</p>

Capacidad de endeudamiento de la entidad pública y Apoyo del gobierno central	<p>La APP funciona para territorios donde el periodo de inversión es a futuro, esto atraería inversión a CP, sobre todo en los gobiernos regionales. Otro punto bueno es que entra más rápido, no se demoraría tantos años como en obra pública.</p> <p>El costo por persona de los dos hospitales de EsSalud no sería sostenible si se estandariza para todos, es muy alto. Financieramente no es posible. Porque son muy importantes los compromisos.</p>
Capacidad técnica del privado adjudicado	<p>El servicio entregado por parte del Estado es deficiente, por lo tanto que el privado no puede ceñirse a eso como referente, el no va a trabajar así y lo obligan a no trabajar así.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En el caso de Essalud atiende hasta nivel 3 a una cantidad de asegurados y yo te pago por esa cantidad.</li> <li>- Debo pasarle asegurados que vayan a atenderse porque están mal y a los que están bien para que nunca vayan.</li> </ul>
Propiedades y características del proyecto	Para proceder con un proyecto de APP se debe analizar previamente la estructura del proyecto, sus características y los procesos que se puede llevar a cabo y cuáles no de acuerdo a la ley.
Distribución de riesgos	No hay comentarios.
Capacidad técnica del equipo de gobierno encargado del proyecto	<p>No existe una sistematización de la experiencia de APPs en el sector salud de parte del MINSA, solo se tienen algunas lecciones aprendidas de los casos de APP de Essalud, las cuales tienen otro régimen que no puede homologarse con los proyectos del MINSA.</p> <p>-Se necesitan expedientes de evaluación pasados para re-calcular si lo que voy a pagar es lo que me cuestan las prestaciones. Para el caso de salud no había estos expedientes que tenían posibles escenarios, tarifas, porque tienes que hacer cálculos de cuánto le va a costar con nueva tecnología al operador según el paso del tiempo realizar los procedimientos en el hospital. Se necesita esto ya que es un proceso de trabajo entre dos partes que tienen intereses opuestos. El privado va a querer mentir y cobrarme lo más posible y yo como gobierno tendrá los incentivos para contratar de una vez, porque necesito el proyecto para los próximos dos años de mi gobierno, típica Falla de Estado, no me importa que pasará después de los 5 años. Preferencia del CP al LP.</p>
Evaluación de grupos de interés internos	Los médicos son una oposición muy fuerte, incluso más que los profesores.

<b>Variables</b>	<b>Transcripción Experto Néride</b>
------------------	-------------------------------------

Marco Institucional	<p>El problema nuestro es que no hay institucionalidad, pero es fundamental. Y dentro de esto la voluntad política es crucial. Si no hay voluntad política no se puede avanzar, la iniciativa se puede diluir.</p> <p>Definir actores. No hay seguridad de que Proinversión y el Minsa apunten al mismo sentido. Probablemente ahora sí, pero hay momentos en que no porque depende de cuánto están influyendo los intereses de los médicos en el propio ministerio.</p> <p>Van a tener el mismo norte.</p> <p>Si el MINSA y médicos se están oponiendo, Proinversión va a debilitarse. Según su opinión este gobierno si va a apoyar y tener voluntad política respecto a las Apps.</p>
Marco Legal	<p>Marco legal en general es importante. Tanto Proinversión como Minsa el marco legal es exógenos. No es que ellos controlan, Puede ocurrir como el caso de Kaliwarma que se hace un marco normativo específico, pero en general es exógeno.</p> <p>Los procedimientos dentro del marco legal deben funcionar bien, en la medida que se más simple y permita una actuación transparente es mejor. Tiene una influencia en la operación misma.</p> <p>Cuando otorgas a una entidad el proyecto, el marco regulatorio va a tener peso, es decir en el funcionamiento.</p> <p>No siente que haya una queja de los operadores que no los permitan operar. Cabe preguntarse si la gente siente que hay algún tipo de abuso, o precios más altos, no es un tema de que uno esté escuchando hablar todo el tiempo. o algo parecido, supone personalmente que estos mecanismos de alguna manera están operando bien.</p> <p>Casi todo debería estar en el contrato. Debería haber cláusulas para casos que podrían suceder, penalidades.</p> <p>Hay un aprendizaje que se tiene que ir dando, en tema contractual, y si probablemente están siendo muy duros con las sanciones/penalidades probablemente son porque hay una reacción de los stakeholders que “se está privatizando”, entonces como respaldo deben decir que es bueno y lo demuestran con la exigencia que proponen.</p> <p>El ser exigente también podría trabar y llegar a perder al socio.</p>
Marco Regulatorio	
Entorno	No hay comentarios al respecto.
Grupo de interés externo	No hay comentarios al respecto.
Capacidad de endeudamiento de la entidad pública y Apoyo del gobierno central	No hay comentarios al respecto.

Capacidad técnica del privado - adjudicado	<p>Experiencia del privado, en haber manejado algo grande. No necesariamente debe ser experiencia en salud sino en saber construir, a quien contratar, que tenga experiencia y capital para responder a las exigencia del contrato. Esto debe ser parte de las bases del contrato preestablecido, Si se contrata a esta privado es porque cumple con los requisitos/experiencia.</p> <p>Mejora en la propuesta (iniciativa privada). Alguien con experiencia puede proponer mejoras considerables que puede ponerse puntuación en la licitación. Si es alguien que propone mejora es porque tiene experiencia.</p>
Propiedades y características del proyecto	<p>Tamaño del proyecto: Si se compara proyectos siempre el más chico tiene mayor probabilidad de éxito.</p> <p>El tamaño de proyecto en el fondo dependería de eso.</p> <p>Si es por un hospital, el tamaño está determinado, no se puede elegir más o menos. Habría diferencia de tamaño si se puede elegir por optar dentro de una opción de conjunto de hospitales.</p> <p>Si se decide por alguien con experiencia, es mejor elegirlo y que opere trabajo en toda la red. Para no saturar por ejemplo solo hospitales, ya que la gente puede preferir ir solo al hospital y saturaría. Unidad ejecutora: compras, gestión,</p> <p>Una cosa más chica siempre la puedes manejar mejor. Más probabilidad de éxito. Podría ser que esto sea más atractivo para el privado. A veces los proyectos pequeños no tienen postores. Incluso las compras son más eficientes si es a escala.</p>
Distribución de riesgos	<p>Plazo largo del proyecto. El costo de estar cambiando en periodo cortos (El Estado) no le conviene por ello son contratos/compromisos largos.</p> <p>Distribución de riesgos. Relacionada a la demanda esperada del proyecto. si solo es administración de hospitales y hay huelga, quien asume? si fueran contratados por el sector privado no ocurriría eso.</p> <p>Fideicomiso, son cosas que se han ido ganando con la experiencia.</p>
Capacidad técnica del equipo de gobierno encargado del proyecto	<p>Capacidad de comunicar no solo del Estado sino también del privado debe tener la capacidad de comunicar a los receptores del proyecto como se va a beneficiar del mismo.</p> <p>Planes y objetivos claro (empresa), del público en realidad es supervisión y control.</p> <p>Planificación y control de aspectos técnicos - parte del Estado: cuando hay una iniciativa del privado debe controlar.</p>
Evaluación de grupos de interés internos	<p>Stakeholder dentro de ENTORNOS, evaluación de grupo que deben estar dentro de entorno, se duplican?</p> <p>Comprensión de los factores socioculturales (principalmente del grupo objetivo)</p> <p>Grupos de interés más referido a los involucrados como el MEF, et:: actores, grado de comprensión del proyecto por parte de la comunidad, es parte de comprensión de los factores socioculturales.</p>

Tabla L2: Entrevista a expertos para validación de condiciones

Variables	Entrevistado Experto Alexei Oblitas
Marco Institucional	<p>En términos generales está claro que el Estado necesita de la participación del sector privado para desarrollar proyectos de gran envergadura de infraestructura y ss. Públicos y que solo no lo podría hacer por un tema de recursos y también por un tema de capacidad de gestión, y eso es factible gracias a las APPs. Por ello busca medios de largo plazo, para poder cancelar en periodos. Cuidar y mantener el equipo e infraestructura. Con APPs se puede manejar esto con flujos más estables, predecibles, Apalancar el servicio con APPs. Se ha visto una predisposición. Sin embargo cuando la situación fiscal es complicada y hay compromisos de por medio y con un ciclo económico complicado, entonces se vuelve necesariorealizar un alto. Se modula el desarrollo de las APPs porque no se puede comprometer aún más los recursos públicos.</p> <p>La Autoridad y conocimiento de las entidades públicas articuladas para facilitar el proceso de implementación de las APP: Es importante porque mientras más conozca los beneficios de las APPs más posibilidad de usarlo, no todo es obra tradicional, hay que utilizar nuevos formatos. En la medida que se ha visto últimamente mayor promoción de las APPs, se ha utilizado más. Sin embargo, cabe mencionar que a nivel sub nacional-regional no es conocido aún, falta promover.</p> <p>Estabilidad y apoyo para afianzar la participación privada. (Confianza, participación e inclusión): Cuando tienes actores relevantes con roles claros y que coadyuvan a está bien.</p>
Marco Legal	<p>La seguridad jurídica es muy importante, sin embargo, eso no quiere decir que no deba haber modificación en los contratos, no se puede celebrar un contrato a LP (3'0 años) y pretender que a los 15 años todo siga igual, puede haber cambios pero tiene que ser con acuerdo de partes.</p>
Marco Regulatorio	<p>La 1224 reglamentos, recoge lo que había en la 1012. Se han formado varias directivas.</p> <p>Conjunto de políticas y normas de regulación específicas (en materia de APPs), consistentes (con el desarrollo y objetivos de las APPs) y estables (no deben variar constantemente): Es cierto, no deberían cambiar mucho, y deberían ser consistentes con la política de desarrollo de la promoción de la inversión privada. Deberían conversar y coordinar efectivamente.</p> <p>Plazos máximos de duración del contrato definidos, criterios de supervisión y estándares de calidad operativa para asegurar el correcto cumplimiento del contrato: Los plazos máximos son 30 años, los puedes renovar por 30 años adicionales.</p> <p>Diferentes mecanismos de licitación que se adecuen al tipo de proyecto.(Contrato de gerencia, concesión, joint venture):Aquí falta desarrollar algo, hay algo por hacer, si bien el regulador se encarga de la supervisión y busca que se cumplan los compromisos asumidos por los concesionarios, que sean de calidad. Falta verificar obligaciones del concedente por ejemplo en responsabilidad de nivel) regional, nacional, quien se hace cargo.</p> <p>Transparencia en la adjudicación del contrato y durante todo el proceso: A veces se cuestiona la transparencia, sobre todo en proceso en los que solo</p>

	se tiene un postor. Debe haber mayor competencia para poder generar a lo que se llama Vpd. Cuando tienes un solo postor no logras eso.
Entorno (Económico, político y social)	No hay comentarios al respecto.
Evaluación de grupos de interés externos e internos	En lo que es salud, las modalidades pueden ser bata blanca, gris, verde. En el Perú, resulta complicado que el servicio médico sea brindado por el concesionario. Por ello se piensa en bata gris y verde más orientado a infraestructura y equipamiento, y eventualmente algunos servicios médicos como laboratorios etc. Pero no el servicio médico propiamente dicho. El gremio médico es un stakeholder fundamental de considerar.
Capacidad técnica del concedente y del concesionario adjudicado	<p>Cuando uno hace una APP tiene que tener un tamaño mínimo de proceso. Se necesitó un tamaño crítica de APP dado que hay procesos que encarecen y que en cierta escala recién es conveniente realizar una APP.</p> <p>Si no tienes en tu institución una plana que no puede llevar a cabo una APP exitosa, mejor no hacerla puede ser no onerosa y perjudicada. Eso no significa tener a dicha gente en mi planta, sino comprar la experiencia del expertise. Hay que tener esa capacidad también.</p> <p>Madurez operacional como el conjunto de experiencia recabada para la mejora en la supervisión, del control y la capacidad de evaluación del proyecto.</p> <p>En caso de una APP de servicio, hay que tener un compromiso de capacidad hasta el final del proyecto, no es solo entregar la infraestructura por ejemplo.</p> <p>Concesionarios competentes hay, dado que es a nivel mundial, sin embargo también depende del proyecto y su atractividad, asimismo depende del tipo de desarrollador de concesionario en los que probablemente no hay mucha competencia dado que son proyectos puntuales.</p>
Alcance del proyecto (Propiedad y características)	No hay comentario al respecto
Distribución de riesgos	<p>Lo importante es que los riesgos los asume la parte que está en la mejor capacidad de controlarlos/asumirlo. A veces el Estado típicamente en el mundo puede ser quien asume ciertos riesgos, sin embargo, en el Perú no necesariamente ha funcionado</p> <p>La parte técnica y expertise es básicamente concedido al privado. Asimismo, también hay riesgos compartidos, en la medida que incentivar al privado a continuar.</p> <p>Otra variable importante es la demanda (riesgos),</p>

Variables	Transcripción Sergio Bravo
Marco Institucional	Creo que si (apoya la voluntad política a APPs en salud), o sea, el presidente PPK fue presidente de Proinversión, entonces del 2001 al 2005 (no se acuerda exactamente), él estaba dirigiendo, por lo tanto, él es



	<p>convencido de la participación privada en los servicios públicos. Como voluntad política puede ser una buena época para ello.</p> <p>La institucionalidad de APPs ha sido muy golpeada, con el último gobierno principalmente, la autonomía de Proinversión para hacer los procesos, la parte de organización, etc. Por lo tanto, con la norma para reorganizar Proinversión, (que lleva casi un año para hacer ese proceso), se necesita reforzar la autonomía, cuadros de Proinversión para hacer APPs.</p> <p>La otra entidad que podría impulsar la APP sería el propio sector, por ejemplo, Essalud había delegado el desarrollo de APPs a Proinversión, a pesar de que la normativa le permite hacer APPs por su cuenta.</p> <p>Entonces, hay 4 APPs, impulsadas por Essalud, que tienen paradas (no presentan avances), hay otras iniciativas privadas que se presentaron de salud (hospitales) que también no avanza.</p> <p>Claro, el presente gobierno recién tiene unos meses, van a reimpulsar el tema, pero tienen un problema enorme en términos de desarrollo, pero todavía no se ve algo claro (tangible a la voluntad política).</p> <p><b>Autoridad de las entidades publicas</b></p> <p>Todos tienen la autoridad, el problema es si desean ejercerlo para favorecer APPs, porque la ministra tiene la autoridad, presidente de Essalud tiene la autoridad, podrían impulsar las APPs si así lo quisieran, el tema es si tienen la voluntad política para hacer.</p> <p>En ese caso no estoy seguro si la ministra de salud quiere APPs, el presidente sí. El nuevo presidente de Essalud, posiblemente sí, pero por ahora no ha dado mucha expreso.</p> <p><b>¿Cómo se tangibiliza la voluntad política?</b></p> <p>Impulsando los procesos, de manera concreta. Incluso no nuevos, los que ya se tienen en cartera.</p> <p><b>Conocimiento permanente en las entidades públicas.</b></p> <p>No hay nada sistematizado, nosotros tenemos programas de APPs (ESAN), enseñamos APPs a las entidades públicas, pero que el gobierno haya tomado iniciativa para que todos los sectores entiendan APPs, no.</p> <p><b>Clara definición de roles: creo que todos tienen definido su rol (dentro del sistema de implementación de APPs), institucionalmente no creo que exista duplicidad de funciones. Pero, el gran tema es la sobre intervención del MEF en estos procesos, que ha "ahogado" básicamente a las instituciones. Cuando alguien dirige un proceso, y sustituye la creatividad y gestión de quienes están especializados en APPs, al final lo que logra es que la gente espere la instrucción y ya no se genera la iniciativa. Y ello es lo que ha pasado cuando el MEF ha intervenido en los procesos.</b></p> <p><b>Mecanismos institucionales formales para afianzar la inversión privada</b></p> <p>Si hay, en cada proceso se hacen, roadshows, contratos, teaser (tizer), varios mecanismos de promoción.</p> <p><b>¿Cumplen sus objetivos?</b></p> <p>En cada proceso sí, es decir, dependiendo del proceso, habrá competencia, si el proceso es muy nuevo, hay menos competidores. Por ejemplo, si es carreteras hay 14 o 15 postores, pero en el caso del metro (línea 2) hubieron tres postores, por lo tanto, va a depender mucho del tipo de proceso que se hable (características del mismo proyecto).</p>
--	---



	<p>Las personas de Proinversión, saben realizar este tipo de proyectos, y contratan a diferentes tipos de empresas con respecto a la difusión del proyecto.</p> <p>Nosotros (Esan) también realizamos ese tipo de proyectos, donde se cumple la función de difusión.</p>
Marco Legal y regulatorio	<p>Los inversionistas, nunca van a estar en riesgo respecto a sus inversiones. En el Perú, hemos logrado dar confianza. El tema es que los privados, visualizan que los procesos demoran mucho, por lo tanto, sus gastos de inversión previos al concurso son muy altos, por lo tanto, no están tan motivados como en otras épocas. Pero de que una vez que se gane un proceso, se ve que arriesguen y pierden no.</p> <p>En otras épocas, el plazo era mucho menos, ahora los procesos han ido volviéndose cada vez más lentos.</p> <p>Cuando empecé a trabajar por el año 97, realice un proceso en 08 meses, ahora demora entre 3 a 4 años por proceso. Si demora bastante ahora. Pero ello no ha variado con respecto a la calidad, al contrario, cuando se hacen procesos largo, los únicos que siguen el proceso son locales (en su mayoría) porque los internacionales se van (porque no se pueden esperar tanto para realizar una operación).</p> <p>Antes se tenía una gran variedad de postores (reconocidos internacionalmente el audio si lo menciona), pero ahora no se tiene esa calidad de postores por la demora en los procesos.</p> <p>Normativa alineada a una política de inversión.</p> <p>Nadie define qué cosa es lo que se necesita a nivel nacional. Las modificaciones del SNIP, está tratando de ver un enfoque de cierre de brechas, pero la planificación tiende a ser referencial, porque nadie es un genio para determinar qué es lo que necesita cada región. Por lo tanto, es referencial en función de cómo se mueva la inversión público o privada y se puede impulsar ello. Pero no es un problema de selección de proyectos, si no, que se tiene básicamente los que están listos y los que no se van rezagando.</p> <p>En el Perú, no ha pasado sobre la discusión de tener dos proyectos y ver cual se hace primero por falta de presupuesto, básicamente se realiza de acuerdo al que esté listo, y así se va avanzado. Mecanismo de controversias. Si claro, eso funciona muy bien.</p> <p>Instituciones reguladores competentes</p> <p>Sí, pero en salud no. Las primeras que se hicieron fueron mediante un consorcio, de especialistas médicos, nosotros (Esan) como parte contrato y financiero, haciendo la supervisión. Pero, no hay un OSITRAN, OSINERGMIN, u otros. Hay un SuSalud pero que no asume dicho rol, de repente debería de asumir, pero en este momento no.</p> <p>Se le debería de asignar a un organismo que esté preparado (especializado) en APPs y su supervisión, porque cuando es un organismo que esté preparado para hacer control público, en realidad es bien penoso como ocurre. No es lo mismo, ver un hospital público con uno privado. Por ejemplo, los hospitales públicos no cuentan con estándares mínimos de calidad, y el privado no puede hacer eso, porque la penalidad del contrato lo va a desincentivar a cometer errores. Entonces, si ya se tiene a SuSalud,</p>

	<p>viendo la parte público y supervisa la calidad de las APPs, pero no define penalidad, porque el contrato no lo administra.</p> <p>El IGSS, se formó para administrar todos los hospitales, pero no sé cómo estará.</p> <p>En el fondo, partiría asignando los hospitales a los médicos, para que se asocien con alguien que lo administre, porque siempre cuando hay un gobierno centralizado, tipo FONAFE, no soluciona.</p> <p>Transparencia en APPs.</p> <p>En general, los procesos de Proinversión han sido transparentes, o sea tienen muchas garantías, un equipo inglés realizó la institucionalidad de Proinversión en los 90 en su momento. Entonces ahí se diseñaron los mecanismos de transparencia, y uno de los mecanismos más fuertes es que la versión final del contrato es firmado por todos los postores, y ello da la conformidad de cada uno de ellos de que esté de acuerdo con el proceso. En toda la historia (25 años) han habido dos impugnaciones (uno minero y otro sector), pero nada ligado básicamente a temas de transparencia, el único que podría tener sería el Gasoducto del sur, pero nuevamente hasta que no intervenía el MEF, todo marchaba bien, por ejemplo, en el gasoducto todo marchaba bien.</p> <p>Si hay intervención de los reguladores, la transparencia no baja. Si hay intervención solamente del concedente, hay un potencial problema. Para salud, lo ideal hubiera sido que hubiera un tercero que haga la supervisión del contrato, siempre hay problemas de transparencia en esos casos. Pero no ha habido problemas críticos.</p> <p>El problema del Estado, es grande a veces de la deshonestidad de los funcionarios. Pero, mucho depende de la supervisión, si la supervisión es fuerte no pasa eso, pero si es débil sí.</p> <p>Volvería al inicio, (función muy bien con la norma que se tenía al principio). Se hicieron muchos procesos, pero con la nueva norma en vez de avanzar. Posiblemente, la primera la 1012, es la que uniformiza los marcos, pero ya las últimas, donde se le da rol, por ejemplo, a funcionarios del MEF.</p> <p>Se dice que ahora Proinversión será más independiente, pero por ahora se ve una mano del MEF muy metida en el tema. Lo que logro, es que empezaron las renunciaciones en Proinversión por ese defecto.</p> <p>El cambio de la normativa, no afecta a la inversión.</p>
Entorno	<p>Actual entorno macroeconómico atractivo, como entorno político, legal, etc., creo que hay cosas favorables, lo que está retardando mucho es la parte de institucionalidad de la promoción. Al momento, tenemos un partido en la presidencia que es favorable a la participación privada, en el congreso, los fujimoristas son partícipes de la participación privada (existe consenso político en ese tema), como ambiente creo que es un buen contexto para la promoción de la inversión privada. El tema está en la parte institucional que hay que mejorar, hay que retomar lo que había antes, volver a la fuente.</p> <p>Desarrollo de APPs acorde a la necesidad del entorno</p>

	<p>La única solución que se tiene para el tema de salud, es cambiar estructuralmente el proceso, o sea, podrían existir muchas razones, por ejemplo, si uno va a un hospital a horas de la tarde, no va a encontrar un solo médico, porque el régimen de trabajo de los médicos es trabajar un rato en las mañanas y luego se van a su consultorio privado, o clínicas privadas, donde si hacen el trabajo que deberían hacer, pero como institución, los hospitales de salud están sin servicio.</p> <p>Ello sumado a todos los problemas de la gestión publica, de pérdidas de eficiencia, de corrupción, hace que el manejo frente a la gran cantidad de gasto, en realidad sea muy pobre. Entonces la solución tiene que ser estructural, cuando el anterior gobierno dijo, se harán hospitales, pero solo a partir de edificaciones y equipamiento (ejemplo el hospital del niño), es una mala solución, porque el problema no es tener un bonito edificio, porque no va a resolver el problema, es como tener un buen colegio y no tener buenos profesores.</p> <p>Entonces si no se hace una reforma de la parte laboral, institucional, en realidad no se hace nada. Entonces, ahora se está tratando, por ejemplo, los de Essalud son de modelo tipo bata blanca, la pregunta es, es imposible hacerlo? No, porque se hizo. El Perú es el único país de Latinoamérica que hizo hospitales de este tipo, hubo voluntad política y se saca adelante. Ahora, se puede cambiar los modelos, como digo, los hospitales se deberían entrar a los mismos médicos, pero con el requisito de que se asocien con un buen administrador. ¿Por qué soluciona ello el problema? porque ya el Estado solo pagaría por daño resuelto, es decir, por intervención. O por capital como es con los hospitales de Essalud, el cual es un sistema que no paga como una clínica, uno va a una clínica, paga la cita médica, los actos médicos que se practican, en los hospitales de Essalud se paga por cuidar la salud, es decir, un monto fijo, y lo que haces es que en ese monto fijo, si se enferman más, es tu problema (pierdes), si se enferman menos, ganaras más rentabilidad por ser más eficiente.</p> <p>Entonces al nivel del modelo de clínica (privado) la clínica gana en cuantos más procedimientos hacen, en la APP, es cuantos menos procedimientos se hagan. Porque si las personas se enferman mucho va hacer que pierda el privado.</p> <p>Esa lógica hace que todo el sistema de salud cambie, entonces, la lógica ya no es a que las personas se enfermen (demanda) si no, a que no se enfermen. Entonces, al Estado le conviene que la gente no se enferme, entonces estos hospitales hacen tareas preventivas, cuidado a la salud, para que el costo en la salud sea cada vez menor. Entonces esa es una reforma estructural, una reforma de estado, pero no puede ser una reforma hacer hospitales bonitos, no tiene sentido.</p> <p>El hospital del Niño San Borja, es el claro ejemplo de cuando no unes el servicio al edificio, se cae a pedazos después, ahora uno va al hospital y todo se cae a pedazos, el edificio está mal mantenido, el equipamiento que debería funcionar esta malogrado, entonces ya hizo crisis. Pero es el modelo que uno elige, claro dijeron que iba hacer bonito bueno, pero ahora se cae. Ha sido muy mal manejado desde el concepto. Entonces, hacer este tipo de proyectos es como una especialización.</p> <p>Presencia de proveedores privados, a nivel local.</p>
--	--

	<p>Local menos, internacional si hay. A nivel internacional si hay mucho interés para intervenir en el sector salud, pero con reglas claras (institucionalidad).</p>
Grupos de interés internos y externos	<p>En Essalud, los grupos de interés externos serian todos los asegurados, y en el ministerio de salud, serian todos los ciudadanos de a pie que no tienen un seguro.</p> <p>En salud es el mercado total, es decir, no hay un mercado particular de un solo segmento. En el mercado es todos los ciudadanos atendidos a través de seguros, la seguridad social, seguros privados y a través del MINSA.</p> <p>Mecanismos para recoger la opinión y comunicación asertiva</p> <p>A los pacientes les interesa curarse, quien los cura? como los cura? ellos no saben, van al servicio médico y verán un médico, el tipo de organización o si es APP, no interesa.</p> <p>Lo que habría que observar es que ya se tienen APPs en salud operando, el nivel de satisfacción que tienen, estos hospitales (Essalud) tienen más del 80% del nivel de satisfacción, hagan la misma pregunta en un hospital público, será al revés, más del 80% será de su aprobación.</p> <p>La ventaja del Perú es que ya se tienen los dos modelos, para poder compararlos.</p> <p>Grupos del personal interno (médicos)</p> <p>Los médicos y enfermeras son los dos grupos de interés fuerte. Nosotros hicimos con mucho apoyo político en su momento las APPs en Essalud, pero creo que si se quiere ir avanzando se tiene que ganar a los médicos. Por ejemplo, se está haciendo un modelo (de APP) en Arequipa, donde se están involucrando a los médicos, en vez de que vayas a tu consultorio o a una clínica privada, después se tiene que cumplir un número de procedimientos en la mañana, y en la tarde, se paga de acuerdo a la cantidad de servicios que das, como adicionales para los médicos.</p> <p>Entonces, ahí se puede aliar con los médicos, porque en vez de ir a diferentes sitios para poder atender, uno va a estar en un solo sitio dando el servicio, ahora con los presidentes regionales, estamos haciendo un modelo para toda la red de Arequipa, y posiblemente en enero, se pueda presentar la iniciativa privada.</p> <p>Por lo tanto, es descubrir el interés de los grupos de interés, los médicos y los psicólogos, el mejor lenguaje que manejan es el dinero, por lo tanto, hay que darles dinero (incentivos) si uno quiere convencerlos por la parte laboral o sindical, se pierde el tiempo porque no hay forma de hacerlo.</p> <p>Generalmente los servicios de limpieza, o generales, son tercerizados, y lo único que se podría hacer es tercerizarlos, que formen una empresa y que se dé el servicio, porque manejar todo integrado no es eficiente, uno debe de concentrarse en el corazón del negocio. Lo demás, son servicios que se debe tercerizar.</p> <p>Los que definen son los médicos, si convences a los médicos no hay problema, pero si no convences a los médicos todos se complica entonces, los médicos tienen que saber cómo se gana.</p> <p>Los sindicalistas no se unen para hacer fiestas sociales, es para defender un interés económico, por lo tanto, hay que saber que interés económico están</p>

	<p>defendiendo. Puede ser no perder trabajo, o puede ser que se quiere ganar más dinero. Lo que se quiere hacer, es que los médicos puedan ganar más dinero, pero claro, trabajando más.</p> <p>Que el rescate de todos los procesos es un término que se llama productividad, el Perú es un país de baja productividad, porque justamente hay mucho sindicalismo, si uno se con los sindicalistas pero la meta de ambos es la productividad, en donde esa productividad ambos ganan, si se puede.</p> <p>Pero si no se logra identificar esa parte, los sindicalistas se pondrán a muerte.</p>
<p>Capacidad técnica (concedente, concesionario, supervisor)</p>	<p>Planificación control para cumplir lo requerido por ley</p> <p>Uno justo contrata una APP, porque el gobierno no tiene la capacidad de manejarlo. Lo maneja mal o no lo maneja. Entonces quien tiene que ser especializada no es el gobierno, si no el operador, tiene que tener las mejores calificaciones. ¿Qué es lo que hace el Estado? No debe controlar procedimientos, lo que debe controlar es resultados, por lo tanto, en un contrato lo más importante es definir los índices de servicio, los mínimos que debe cumplir un operador, una vez que se define eso, se debe de controlar que ello se cumpla permanentemente.</p> <p>En realidad el Estado no debe de saber cómo se hace una acto médico, un procedimiento, no debe saberlo (cuando más sabe es cuando más problemas ocasionan), lo que debe saber es controlar el resultado, y el mejor control de resultado es que la gente no se enferme.</p> <p>Entonces, si hay satisfacción del usuario, si se cumplen todos los protocolos, si finalmente todos los índices de calidad se cumplen. Los índices de calidad no son como hace un procedimiento, sino el resultado final que obtiene en el acto médico o el procedimiento.</p> <p>Y es en la construcción de estos índices de calidad, donde se tiene que tener asesores expertos, nosotros (se refiere al caso de Essalud) teníamos a médicos nacionales e internacionales que nos ayudaron a definir esos índices, lo que pasa es que estructuramos la operación y luego la supervisamos.</p> <p>Rol de supervisor por parte del Estado</p> <p>El solo hecho de que exista una supervisión, ya ayuda, imagina que exista una supervisión y exija calidad en los hospitales públicos, algo mejoraría. El problema es que "otorongo no come otorongo", el Estado no se puede controlar a sí mismo, porque, que haría el supervisor, arreglen el problema sindical, mejora la productividad, disminuye los robos, eso le diría la supervisión (a los hospitales), pero el Estado no lo va hacer, es por ello que no tiene supervisión y revisión de la calidad en los hospitales.</p> <p>El estado está preparado para la supervisión?</p> <p>Lo que pasa, es que es un hospital? es como construyes un edificio, no es un secreto. El equipamiento es más especializado, pero si se ha podido implementar hospitales en bata blanca, que es con todo el proceso y funciona. Uno se da cuenta que es mejor que sea así, a que funcione un edificio y todo lo que es servicio médico sea malo, lo cual desprestigia la APP.</p> <p>Pero la APP, no se hizo para hacer edificios, si no para reformar el servicio. Pero cada gobierno tiene sus prioridades y su forma de enfocar el tema,</p>

	<p>entonces, no se va acabar la mala calidad, la falta de protocolo, la corrupción, haciendo buenos edificios. Es la comparación con respecto a lo que se ha hecho en el hospital del niño, con lo que se ha hecho en los hospitales de Essalud. (Comparen esos dos casos) que significa hacer APPs por edificación, y que APPs para reformar la salud por completo. Es una buena experiencia porque los dos están ahí. Cual está funcionando y cual no? Sería bueno que visiten los hospitales de Essalud.</p> <p>Capacidad técnica del personal del concesionario. El resultado es el que habla, si hay satisfacción (del usuario), pero si solamente hubiese nuevamente construido (hospitales) pero con un mal servicio, la satisfacción sería muy baja, el gran problema que tiene salud es que todo mundo de la zona quiere irse a esos hospitales, y tiene un problema de éxito, y ya la gente no quiere atenderse en los otros hospitales, la gente (usuarios) van aprendiendo. El problema va ser, como se hacen los siguientes.</p> <p>La puesta era que los hospitales iban a ser mejores, y que los usuarios iban a reclamar, por los otros hospitales. La apuesta era, hacer hospitales mejores para que la gente reclame más de esos hospitales. Ejemplo, Se tiene un hospital en el cual se trabaja muy poco, la productividad es muy baja, por lo tanto, se necesita ampliar el hospital. Y la respuesta del MINSA es de donde se tendrán más médicos, se va a gastar más y la respuesta es no, se debe acordar con los mismos médicos para que trabajen más, darles señales económicas (a los médicos) de que ellos van a ganar más si es que trabajan más, no se necesitan más médicos.</p> <p>Por lo tanto, no se necesita incrementar fuertemente el costo, porque al médico se le puede pagar el marginal mas no el costo total, entonces, si se ve técnicamente (no políticamente) es fácil implementar APPs. Pero si se ve políticamente, a no deseo pelearme con los médicos, harán huelga, dirán que se está privatizando la salud, y uno va a un hospital y se acuerdo ello con los médicos, así este el sindicato nacional para desincentivarlos, los propios médicos optaran por la APP, porque ganaran (remunerativamente). Nuevamente los médicos y los psicólogos lo que mejor entienden es el lenguaje del dinero.</p> <p>Aquellos otros temas, como, que las medicinas sean más baratas o porque mejores condiciones de salud, en el fondo se está luchando por sueldo, pero por sueldo sin trabajar, el problema es que se incrementa el sueldo, sin enfocar el problema de productividad, y ello en general. En nuestra economía se da, por ejemplo en educación, a los maestros se les va a levantar el sueldo, pero que méritos han hecho para hacerlo, es decir, se debe de ligar a calidad, cantidad de esfuerzo (productividad), porque no son aumentos corporativos si no, individuales. Ellos tienen que ganarse el sueldo, porque si se hace corporativamente, entonces gana el flojo, porque el mensaje es, así sea uno muy bueno, no tendré mejores compensaciones que a otro que es más flojo. Entonces, el problema del Perú es un problema de productividad, por lo tanto, se debe enfocar ello.</p>
Alcance del Proyecto	Alcance del proyecto



	<p>Se supone que los proyectos han sido rentables, porque los hospitales siguen ahí, si no, ya se hubieran ido. Es una ganga, sale más cómodo al Estado y sale más rentable al privado. Pero, nuevamente, no son similares en productividades (contratación tradicional con APP), porque si fueran así el privado estaría perdiendo dinero.</p> <p>Mecanismos de elegibilidad como valor por dinero.</p> <p>No sirve, porque, como se puede comparar con obra pública con APP. De lejos la APP va a ser mucho más ventajosa, no es un problema de cual es mejor, el problema es que se puede hacer en el momento, si políticamente se deja hacer o no. Pero de que todo tiene que estar la sociedad organizada a través de las APPs, si, porque ese es el futuro. Tarde o temprano...</p> <p>Así fue como se empezó en el 91 con la electricidad, nadie pensaba que sería privada ahora más del 50% de la distribución es privada, la transmisión casi 100% es privada y la generación 70 u 80% es privada. y así se hizo.</p> <p>Entonces, el futuro es así, nos tardaremos pero vamos a llegar a ello, porque las exigencias de competitividad... los países son grandes cuando se incrementa su eficiencia y productividad.</p>
Efectiva distribución de riesgos	<p>Distribución de riesgos</p> <p>Nuevamente, ya se acabó la construcción, no origino problemas, ya se acabó el equipamiento, no origino problema porque todo ese riesgo es del privado. Si una maquina no opera, se tiene que reponer, entonces, al final, es la forma de cómo garantizar la efectiva distribución de riesgos, se le traslada el riesgo completo de la edificación, equipamiento y servicio. Nuevamente, se paga un fijo si gasta más el privado, perdería.</p> <p>Riesgos del estado</p> <p>Riesgo de terreno</p> <p>En uno de los hospitales, se tardó en entregar el terreno, pero no hay forma de que sea así, porque si el Estado quiere una edificación, debe de entregar el terreno para que se haga la edificación, pero generalmente ahí el Estado es lento para ello.</p> <p>La mejor muestra, es que el cuarto proceso que se hizo que es la Torre Trecca, hasta ahora no sale, ¿por qué? porque se supone que los permisos no han sido obtenidos, se dejaron en manos del Estado eso, pero si se hubiera dejado en el privado, si no consigues ahora solucionamos. O se podría haber hecho otro edificio en otro lado.</p> <p>¿Por qué la torre Trecca no avanza? Essalud empezó a contratar servicios más caros de los que había pactado en la APP, entonces, se cotizaba a 80, pero ellos (Essalud) pagaban 100 y no han querido dejar de pagar, porque si ello afluía, sustituía casi todos los contratos, entonces un tema netamente económico y de corrupción. (razones por la cual no avanza)</p> <p>Hay tres informes internos que se mandaron para bajarse la Torre Trecca, pero porque, si los precios que se tiene son menores que los que se pagan, pero ni aun así avanza. Salud es terrible por ello (temas de corrupción).</p>

Variables	Transcripción Experto Juan Pacheco
-----------	------------------------------------



<p>Marco Institucional</p>	<p>Primero, no hay cartera de proyectos, no hay un plan de infraestructura oficial, lo que existe es una lista de algunas obras públicas que se han pensado hacer, pero ello no es una cartera de proyectos.</p> <p>Marco Institucional, la voluntad política es importante, pero más importante es que el desarrollo de las APPs sea una política de Estado (sobre todo en salud)</p> <p>No importa el gobierno que este, eso tiene que seguir, ello no depende del ministro, si no del interés del país de solucionar una problemática.</p> <p>Lo que vi en el sector salud es que hubieron algunos avances que dependieron de una persona y después se paró todo.(Midori de Habich)</p> <p>Para las APPs en general ya hay un interés en desarrollar una APP en otros sectores, pero en salud y educación todavía está pendiente.</p> <p>Un marco institucional efectivo debe de ser todo lo que es promoción, promotor, facilitador, ese es el rol del estado, promotor, regulador y supervisor. El marco institucional debe de ser ello, identificar la necesidad, proponer las reglas y promover a los inversionistas.</p> <p>Lo que se percibe es que no se ha concretado, hay iniciativas en proyectos pero no se han concretado.</p> <p>Rol de pro inversión, se está reformando su rol, Proinversión tiene una interacción con los sectores, lo que quiere decir es que si el sector no avanza es muy difícil que Proinversión pueda sacar proyectos, ya que no es una isla.</p>
<p>Marco legal y regulatorio</p>	<p>Marco Legal y regulatorio:</p> <p>Lo que falta es un rol más promotor, que no sea solo un enfoque de la función fiscal de caja si no también función de las necesidades.</p> <p>¿Legislación formal que incentive la participación del privado? Hay legislación nacional, que sea bueno o mala es otro tema, pero si hay. Yo creo que es perceptible, porque se quisiera ver que todo lo que indica la normativa se haga lo mismo a una obra pública que se da a los municipios, a los gobiernos regionales. Esos mismo criterios no se aplican nunca, porque no hay data (información) y si hay algo que tiene que mejorar la gestión publica en el Perú, es precisamente a institucionalizar la utilización de la data, que es lo que pasa, es que cada funcionario que entra se lleva la información y no se institucionaliza. Por lo cual hay bastante información por todos lados, y se gasta enormes cantidades en consultorías, pero la información no se utiliza. Por lo tanto, ¿cómo se puede mejorar la gestión publica si no se utiliza la misma información que se genera? Entonces no se puede ni monitorear, existe el gobierno electrónico, que se debería de usar. Para que una gestión pública sea exitosa, tiene que haber uso de tecnología de información y comunicaciones, tiene que haber gobierno electrónico.</p> <p>Conjunto de políticas y normas de regulación sobre las APPs, existen vacíos, y algunas necesidades de enfoque, hay sectores no regulados.</p>

	<p>Lo que se refiere es que no venga un Chávez e indique que se va cambiar el contrato o expropiar, ello es la aversión al riesgo que tienen los inversionistas.</p> <p>Pero si ahora se tiene un contrato, una APP, y hay una explosión demográfica de tal cosa, entonces se indica que ahora se debe de dar más enfoque a pediatría, se tiene que hacer una adenda, adaptarse, o ahora se desea que se vea oncología, se tiene que cambiar las cosas, ello va en función a lo largo del tiempo. Uno no puede saber que pasa más adelante, y mediante un acuerdo de partes, por ello es un contrato.</p> <p>Resolución de controversias, a nivel de APPs está funcionando bien. El árbitro resuelve la controversia, no puede ser un moderador ni estar a favor de ninguno, puede ser a favor en contra, la mitad, el árbitro no es un equilibrador, el árbitro es un juez, solo que particular.</p> <p>Las controversias o conflictos que se han resuelto a nivel general en APPs, se han resuelto pero no necesariamente de una manera eficiente.</p> <p>En cuando a las instituciones reguladoras, hay SuSalud, no sé muy bien cómo funciona, pero en todo caso se debería de dotar de autonomía de recursos, como es el caso de los reguladores ya existentes. Entonces la función esta por el IGSS, ello debería de ser autonomía. (La primera regla del regulador es que debería de ser autónomo) Si depende de quién va a supervisar.</p> <p>Procesos de adjudicación de contratos, los únicos casos que conozco son los de EsSalud, y ahí están los hospitales y servicios farmacéuticos (tangibilizar la adjudicación de contratos).</p> <p>Transparencia durante el proceso, en cualquier actividad humana o sector, puede haber corrupción, no es algo que no existe o se pueda negar, de lo que se conoce, de los casos de Essalud y de hospitales y farmacias, están ahí los contratos, han sido auditados, supervisados y todo lo demás. Existe mucho el..."que dirán", y no hay sustento, sobre la prueba, de lo que se habla o de lo que se trata. Pero, porque no se hace las compras de emergencia que se hacen en Essalud o MINSA, por emergencia, por lo tanto más caras. ¿Acaso no se sabe que se acaban las pastillas. O medicinas? Porque es que se llega a soluciones de emergencia? Si el producto cuesta 10 y se compra en 15.</p> <p>Siempre se puede mejorar, sobre la ejecución... por ejemplo, en el caso de transporte, el regulador va publicando los avances de inversión, Entonces, se puede ver cómo va evolucionando, pero si hay otro sector que no tiene regulador, no hay mucha transparencia, entonces los Ministerios menos, la dotación institucionalidad es: no usan sistema, no se digitaliza, la tiene el funcionario quien se lleva la información y se pierde la data. Y se vuelve a gastar en lo mismo.</p>
Entorno	<p>Entonces lo que existe, es una necesidad de cubrir, un déficit que existe de atención ante el ciudadano, a servicios básicos, agua salud, educación, aquellos sectores donde hay más retraso, entonces la condición esencial, es que existe una gran necesidad de resolución del problema. Y que exista por lo tanto, OPORTUNIDADES de desarrollar estas nuevas modalidades en el Perú, aunque no son nuevas a nivel internacional.</p>

	<p>Entonces ello genera una OPORTUNIDAD, siendo la condición ideal para poder aplicar el modelo de APP, por lo tanto siempre se tiene que ver todo, ver el sector, la necesidad, cuál es la situación, cuál es el contexto,</p>
<p>Análisis de grupos de interés internos y externos</p>	<p>Como el gremio de médicos tiene más poder, pero el tema no es sobre quien tiene más poder, si no, si la gente tiene acceso, cual es la función del estado? brindar soluciones para esos acceso, ojo, no tercerizar, eso no es una APP.</p> <p>(Por ejemplo, siempre pasa que en el mismo EsSalud y cuando no hay un medicamento se tiene que ir a la farmacia, y de quien es la farmacia o el laboratorio que esta contiguo al hospital? ello no es propio de un servicio público y lo que pasa es que las personas están acostumbradas a no pedirle nada al Estado, al privado se le pide o se exige, pero al Estado también hay que pedirle.)</p> <p>Grupos de interés internos y externos</p> <p>Como se debe manejar? poniendo como prioridad lo que el estado está buscando para prestar al ciudadano. Paso lo mismo en puertos y aeropuertos, también habían grupos de interés muy fuertes, y por qué no se puede con salud? Entonces lo importante es la decisión política, a donde se va a ir? son las reformas de segundo y tercer piso que faltan.</p> <p>El ciudadano no tiene acceso, la zona rural no tiene acceso, y ello no puede pasar, no se puede tratar de ingresar a la OCDE con esos indicadores.</p> <p>Tienen que haber objetivos claros, comunicarse con la población para ver qué es lo que se quiere hacer, no quedarse solo en la situación del personal de salud.</p>
<p>Capacidad técnica del concesionario, concedente y supervisor.</p>	<p>Concedente</p> <p>Con respecto a la nueva normativa que incentiva la creación de comités de inversiones</p> <p>La norma no crea la realidad</p> <p>En estos sectores institucionales donde no ha habido participación privada, no funciona, interior, defensa salud, educación, están más lentos en ello. Por qué en el chip de los funcionarios públicos, vienen de una vivencia donde el Estado ha tenido mayor participación, y por lo tanto, más control y más poder, pero si tu sedes el poder ya no se tiene el control que se tiene antes, no se comparte se va liberalizando los sectores, entonces esa es la gran resistencia que persiste que no está en la literatura, entonces no solo es el tema presupuestal, si no la resistencia a que no sea el medico que decida que se hace, los factores sociales, los grupos de interés internos, hace que sea una condición fundamental para implementar APPs en salud.</p> <p>Capacidades técnicas del concedente como del concesionario</p> <p>Cambios de funcionarios constantes</p> <p>Falta de capacitaciones a todo nivel para estas herramientas especializadas</p> <p>Problemas de sueldos bajos</p> <p>Falta de incentivos</p>

	<p>Capacidad del privado?  Hay que comparar como eran las infraestructuras antes de la concesión y ahora cómo? Antes no había un servicio y ahora si y más eficiente, es una manera de tangibilizar la capacidad del privado.  Ahora se está haciendo un tren y están habiendo avances.</p> <p>El regulador, el concedente, el concesionario, los mecanismos funcionan, y no tendrían por que no funcionar en salud, entonces la institucionalidad más que bien debería de funcionar en salud.  Puede que en algunos casos sean excesivos, pero funcionan. (no califico si está bien o mal) lo que digo es que el diseño institucional está funcionando, lo mismo debería de ser para esos sectores.</p> <p>Siempre es importante el conocimiento y la experiencia</p>
<p>Alcance del proyecto (características)</p>	<p>Y APP, porque decía que falta el tema de financiamiento? Porque tiene que ver otra condición especial, El estado peruano tiene todos los recursos para solucionar el problema de acceso universal a la salud de su población? No. El estado peruano todos los años, paga sueldo de médicos, de enfermeras, de obstétricas, de policías de maestros, y paga, y tiene un gasto por enfermo, por alumno (cualquier otra medida de referencia) otro ejemplo, si uno tiene una necesidad de hipoteca lo que se hace es pagar a 20 años, es lo mismo, uno no paga todo completo, por lo cual es lo mismo al construir una infraestructura de hospital, porque se van pagando por años pero ya se puede utilizar. (La falta de financiamiento público, la falta de recursos suficientes para solucionar todo a la vez) Porque lo que se gasta en un hospital, se puede poner la cuota inicial de 5 o 6 hospitales y a lo largo de los años se va pagando.</p> <p>Por qué se habla de equipamiento, porque hay que ver si se va hacer una APP con equipamiento, porque lo que se hace es que se construye un hospital nuevo, quien mantiene los equipos, quien los opera, como se evita que se robe, porque la gente se los roba, lamentablemente en el Perú, la gestión publica se viene abajo por ello, porque las instituciones públicas son malentendidas que los conocieran como un tema político en algunos casos.</p> <p>Características del proyecto:  Importantes para atraer al privado.</p> <p>Redes de salud, sería un éxito, porque le conviene, si uno maneja bien las redes primarias de atención, se descarga la atención en el hospital, por lo cual se gasta menos, pero ello se hace mal (el público) si al privado se le da toda la cadena, este se va a preocupar para poder ser más eficientes.</p> <p>Todo tiene que tener un enfoque sostenible, que la inversión perdure en el tiempo y logre el objetivo de desarrollar el servicio. Si ello no se logra, va a ser más que una infraestructura sola. No bata gris o bata blanca, si no operación y mantenimiento, todos los proyectos de cualquier sector tiene que tener un enfoque sostenible, enfoque por resultados, no normativo, los abogados no hacen la realidad.</p>

	<p>La gestión publica se basa en el servicio público orientado a la atención al ciudadano, ¿cómo hacer para que el ciudadano acceda al servicio? Uno puede tener el mejor modelo, pero como se aplica en una realidad informal?</p> <p>Uno debe olvidarse del ROF, ello fue creado para dar un orden o distribución por un tema de competencias, el daño que hace el principio de legalidad para controlar, porque ello viene de otro contexto, cuando el Estado no hacía nada, cuando el Estado no tenía para gastar.</p> <p>La gestión tiene que estar basada en el enfoque de servicio, que el ROF, el MOF, el PAF, y cuando uno quiere mover un tema, se debe de pasar por varios sitios (burocracia).</p> <p>Un tema comunicación y enfoque sostenible, todos los proyectos tienen que tener sostenibilidad. Si hay una población de 300 personas y se hace un hospital para 5000, entonces no es sostenible, o hay 2millones y se hace un hospital para 5000.</p>
Distribución de riesgos	El estado no gestiona bien sus tareas (responsabilidades) tiene problemas y dificultades.

Tabla L3: Entrevista a expertos para análisis de condiciones

Variables	Entrevistado Experto Ricardo Zúñiga MINSA
Marco Institucional	<p>Marco Institucional - "marco indudablemente importante"</p> <p>Voluntad política, no solo es voluntad política del gobierno.</p> <p>Obviamente el marco institucional en la voluntad política, si el gobierno de turno no está convencido de las APPs están no se van a llevar adelante.</p> <p>Ahora el gobierno de turno ha pronunciado que las APPs son un mecanismo importante para salud también, pero una de las cosas que faltan establecer con claridad son aquellos criterios para determinar cuándo se hace por APP y cuando no. No es que la APP es para todos, esos criterios de elegibilidad o que es "appeable" y que no. Porque hay cosas que mejor es seguirlas por obra pública.</p> <p>Por ejemplo, en el marco de trabajo que se tuvo con la Ministra, viceministro, y con el MEF, Proinversion, por ejemplo, la ministra ha considerado que el tema de las bata gris sería muy interesante que se saque por APP, por lo que paso en el INS-San Borja. Se hizo un comparativo que las APP son como un combo ya que abaratan costos.</p>
Marco Legal	<p>Respecto al marco legal, en general veo que está bien, la normativa está bien establecida y se ha desarrollado avanzado. Quizá lo único que se pueda acotar acá es que PROINVERSION está proponiendo algunos cambios en el marco de las modificaciones que se han planteado en la delegación de facultades. Porque por ejemplo, acá tenemos varios sectores. PROINVERSION es la unidad formuladora tiene que tener opinión del sector y además debe tener el ok del MEF. Dicha triangulación tiene problemas porque pedir la opinión de varios actores y ponerse de acuerdo es muy engorroso (tres actores), entonces nos indican que la formulación estaría pasando al sector como ente técnico. Porque teóricamente quien debe tener mayor información del proyecto es el</p>
Marco Regulatorio	

	<p>sector, entonces todos esos procesos están bien definidos, las instancias de regulación de controversias, creo que ahí no hay problema.</p> <p>El tema de transparencia, tiene en algunos momentos sus mecanismos, porque hay información reservada cuando todavía es una propuesta, una IPC por ejemplo.</p> <p>Yo creo que el tema de transparencia aun debería de trabajarse mejor, porque existen restricciones, porque siempre se debe comunicar mejor a la gente, porque si no se crean suspicacias y susceptibilidades de la gente. Entonces ya vamos hacerlo como APP, pero hay que hacerlo conocer, porque si no se da a entender que debajo de la mesa se están haciendo las cosas y los grupos de interés no están al tanto (como percepción). Si bien es cierto que en una propuesta debe haber algunas reservas, siempre debe haber un nivel de transparencia comunicacionalmente. Para que la gente sepa mejor. Porque si no nacen esos argumentos de privatización.</p>
Entorno (Económico, político y social)	<p>Con respecto al tema político, económico social. Es algo claro, el entorno macroeconómico estable, el contexto político también, todo esto ha sido favorable en los últimos años y más o menos estable. Lo único que en los últimos meses hay algo que ha generado preocupación (por ello se dice que debe haber mayor transparencia) son los escándalos de supuestamente corrupción, porque levantan suspicacias sobre el tema de APP, como el tema de "Carlos Moreno". El tema de contrataciones del SIS, comienzan a manchar los temas, preguntando si el tema de las APPs también está en contextos corruptos. Entonces se genera también un problema y preocupación, pero creo que si se comunica mejor podría disminuir. Pero ahora el entorno ha sido positivo.</p>
Evaluación de grupos de interés externos e internos	<p>Existe un punto adicional, en la evaluación de los grupos de interés</p> <p>Un punto crítico para los proyectos desde mi punto de vista...Ejemplo</p> <p>Caso Hipólito Unanue, estuvo recibiendo visitas de diversos actores para ver el tema del nuevo hospital para APP, inicialmente ellos tenían la idea de encaminarlo por obra pública. Pero, después se conversó para remodelar el hospital, ampliarlo (idea inicial). Después, vieron que su hospital tenía (características similares a varios hospitales que se tienen) tienen observaciones en términos de "vulnerabilidad sísmica". Es decir, dentro del tema de "Hospitales seguros" en un sismo el hospital es el que tiene que quedar bien, porque si se cae...quien atiende a los heridos?</p> <p>Se comenzó a trabajar con todos los actores internos (los gremios de, médicos, enfermeras, el personal administrativo, en fin, todo se comenzó a trabajar) y se hicieron diversas reuniones desde el MINSA, explicando que era una APP y escuchando las preocupaciones, pros y contras de las APP que se tenían. Al fin de cuentas, los actores evaluaron los pros y contras y en una asamblea acordaron que si aceptaban que el proyecto se encaminara por APP.</p> <p>Porque el director y su equipo de gestión lo plantearon en la asamblea, vamos o no vamos? porque si no vamos, digamos no, para no "tontear", entonces cuando dijeron que si, en la asamblea hay un acta firmada. Ciertamente, hay algunos sectores minoritarios que pueden decir que no, pero de manera democrática la asamblea dijo que sí. Entonces la APP del Unanue es una de las más avanzadas, justamente porque en realidad, también la primera parte para hacer un proyecto de inversión, esta lo que le llaman la MATRIZ DE INVOLUCRADOS, y ahí se consulta, la APP que debería contemplar, las</p>



	<p>opiniones de los distintos actores y ahí, como ya se había avanzado, opinaba más sobre la propuesta, más que sobre un cuestionamiento de si iba o no por la APP.</p> <p>Siendo transparentes, la matriz de involucrados no se aplicó en todos los casos, solo en el Hipólito Unanue.</p> <p>Ahora tenemos algunos problemas con algunas de las APP en términos de su real viabilidad, en tanto de que hay cuestionamiento de los actores internos, porque ese tema como se trabajó en Unanue no se hizo, no ha habido una ratificación de los actores internos, respecto a que se vaya por una APP.</p> <p>Por ejemplo, caso dos de mayo, caso Bernales, los actores internos están cuestionando todo ello, no se hizo un previo trabajo en el Unanue.</p> <p>Este tema (evaluación de grupos de interés interno) para APP en salud es fundamental; para hospitales en los cuales hay un montón de gente que ya es parte del hospital. Ciertamente, algunos pudieran verse afectados por la APP. Más que la comunidad (grupos externos), para la comunidad si es público privado por APP, eso no es tan relevante para la comunidad, porque lo que la comunidad desea es que se quiere un buen servicio.</p> <p>La percepción de que la APP es una privatización que va a encarecer los servicios de salud, es una percepción de los grupos internos más que de la comunidad, es decir, es de los actores internos que sienten...la APP es diferente que privatización, pero para efectos de gente que no está informada, al momento de escuchar APP (publico privada) están queriendo privatizar.</p> <p>De parte del MINSA se opone a la privatización en salud, y la APP no es privatización.</p> <p>el MINSA está en las posibilidades de explicar sobre las APPs, los pros y contras y finalmente, si los actores diversos no se logran convencer como lo que paso en el caso del Hipólito Unanue, va haber una inviabilidad en el proyecto, porque se van a oponer. Entonces, se va avanzar por las puras, por la parte técnica, cuando esta parte no está resuelta. Entonces desde el punto de vista del MINSA, este elemento (análisis de grupos de interés internos) es un tema central, quienes son los más involucrados en el proyecto. Y obviamente existen factores externos, como por ejemplo: la federación médica en muchas oportunidades han dicho no a las APPs, pero ya es un sesgo ideológico, pero más que eso, es entrar en el debate.</p> <p>(El entrevistado cuenta que estaba en una reunión con el Secretario General de la Federación Médica, que era parte del Gremio Médico del Hospital. mencionaba que las APP son privatizaciones)</p> <p>Los grupos de interés internos tienen que hacer APPs, porque no se puede avanzar si ellos no están interesados (por posteriores huelgas que pueda acatar). Y se avanza en algo que se queda en medio camino.</p> <p>La parte de los actores se puede complementar y precisar.</p> <p>Los actores internos deberían de estar INFORMADOS, y al final de cuentas puedan decidir apoyar la APP (como por ejemplo el caso del Hipólito Unanue)</p> <p>Y dicha matriz de involucrados es parte de la ejecución del proyecto, pero lo comentado es un tema previo que se trabajó.</p> <p>La matriz de involucrados se trabaja en la ejecución del proyecto, cuando se recolectan las opiniones de los interesados para ver qué se debe de mejorar en los servicios, opiniones que rentren el proyecto dicha parte ya es técnica.</p> <p>Lo que se menciona es la parte anterior, antes de iniciar dicha parte, uno debe tener la certeza que ese proyecto tiene respaldo, por el mecanismo de APP.</p> <p>Además, (PROINVERSION es la unidad formuladora, nosotros somos el ente sectorial que da opinión favorable depende a lo que se va avanzando.</p> <p>Es importante ir viendo tempranamente, existen sectores minoritarios, si va haber una APP bata gris, es una APP integral que incluye la operación y</p>
--	--



	<p>mantenimiento de la bata gris, entonces si uno va hacer la operación y mantenimiento de la bata gris, todo el personal que este en servicios generales va a pasar a mi cargo (del concesionario del privado) entonces uno va estar a cargo de todo, porque el concesionario tiene que rendir cuentas de los servicios que uno presta, con los indicadores de servicios y de calidad. Entonces como uno puede rendir cuentas si parte del personal es nombrado, entonces o lo pasas o en el caso del Unanue hay muchos trabajadores que son mayores, entonces uno puede establecer diversas formas, u ofreses una jubilación anticipada... porque en la parte de servicios generales es vital tener un personal relativamente joven, porque un personal mayor no, que es lo que pasa en varios lugares. El tema de análisis de actores interés siempre se debe de atender con prontitud</p>
<p>Capacidad técnica del concedente y del concesionario adjudicado</p>	<p>La capacidad técnica del concedente y concesionario.</p> <p>Es importante sí. Se debe de desarrollar progresivamente más con mayores competencias. Yo diría que el tema de planificación, se debe de definir aún está en proceso. Todavía se debe definir con mayor claridad, sobre los criterios de elegibilidad de una APP, que puede ser apeable y que no. Hay que colocar cosas establecidas para que no se discrecional.</p> <p>En temas de supervisión, lo que habría que agregar es el tema de monitoreo (que no es supervisión directamente) por ejemplo, en esta dirección tenemos un área que monitorea las APP la del INS-San Borja, pero tenemos un supervisor que esta permanente en el propio hospital, que es diferente al monitor...por que quien supervisa al supervisor? somos nosotros que monitoreamos.</p> <p>El propio supervisor tiene sus indicadores, lo que tiene que cumplir, que tiene que hacer que tiene que supervisar.</p> <p>La parte de gestión, del operador en sí, el monitoreo está a cargo del IGSS (Instituto de gestión de servicios de salud) del INS. San Borja, ellos supervisan de todo lo que se da en la gestión y de la supervisión esta la oficina (del entrevistado) del MINSA (no queda claro las funciones de monitoreo de cada oficina o instituto)</p> <p>La experiencia del consorcio obviamente en todo.</p> <p>En el caso de la capacidad del concedente también se tiene el caso de GIRSE, el de residuos sólidos, se deben de establecer capacidades especificas...capacidad de supervisar operacionalmente (competencias del área), que todo se lleve a cabo ok.</p> <p>Definitivamente se tiene que crecer, mucho se está reforzando, por el momento para el tema de GIRSE se está elaborando el estudio previo, pero luego se pasar a un contrato, y una cosa es hacer un contrato de una operación del INS-san Borja y otro de hospitales más complejos, como el Cayetano, Hipólito Unanue, y para esos casos aún se debe de trabajar y crecer. Pero obviamente el tener una APP en marcha que es la del INS san Borja, apoya.</p> <p>En realidad, los consorcios como el expertise de varios que van ganando. Ello es cuestión de mercado (desarrollar dichas competencias y capacidades), por ejemplo, ahora hay varios que con gestores extranjeros en las APPs y la normativa si es clara y apoya a los extranjeros, acuerdos establecidos en la normativa, por ese lado no hay barreras o problemas.</p>

<p>Alcance del proyecto (Propiedad y características)</p>	<p>A un privado se le menciona sobre un contrato de 10 años, en vez de que cada año se haga uno por separado y entrando a licitaciones para saber si sale o no. Obviamente se debe de ofertar un precio atractivo. Además el hecho de poder tener un solo interlocutor, en vez de decenas de interlocutores, el de limpieza es uno, el de equipo A es otro, de rayos x otro, de limpieza otro...etc. Es un tremendo problema, por los procesos licitaciones y si uno de ellos se cae, no se puede tener el servicio. Y todo ello se facilita con el tema de las APP. Por ejemplo, ello es un tema que interesa, y el de residuos sólidos también interesa, porque acaso la función del hospital es manejar residuos sólidos, la función del hospital es hacer la limpieza? No, ese no es el Core bussines, el Core bussines es la parte asistencial y si se despejan dichas preocupaciones uno se puede concentrar en la parte principal, trabajar con mayor dedicación.</p> <p>Características del proyecto</p> <p>En realidad, en la norma inicial 1012, se hablaba que el MEF debería desarrollar una metodología de value for money pero no se terminó, hubo mucha controversia pero es una tema que debería de trabajarse, desde mi punto de vista no es tan complicado, pero siendo pragmáticos sí.</p> <p>En dicho marco, se aplica la ley de Pareto, es decir si tú te aproximas al 80% con toda las cosas, se va a tener un resultado positivo concretamente, en vez de expandirse de cosas, si lo central lo principal está al 80% resuelto, yo creo que vamos para adelante. Porque si uno quiere ser muy riguroso al final no se resuelve, pero si tú dices, mira si el 80% de cosas me dicen que sí, entonces voy por la APP. No todo tiene que ser perfecto para tomar la decisión, uno se basa en el 80% de certeza.</p> <p>Es decir, no dejar lo técnico, pero ser perfeccionista es un problema. "Lo perfecto es enemigo de lo bueno". Pero si se saca, no importa porque algunos problemitas van a ver, pero ya se está avanzando, varios escalones adelante, de si la situación sin decidir se queda y se permanece sin avanzar.</p> <p>Entonces, tomar decisiones en ese sentido, se permite avanzar con logros.</p> <p>Pero debe de estar definido que es appeable y que no, porque se debe tener cierto volumen (tamaño del proyecto) para que haya suficientes economías de escala para que se haga atractivo. Porque cuando uno tiene APPs se deben de hacer a menor o mayor costo, pero se supone que se debe de hacer a una mejor calidad de servicio.</p> <p>Pero para poder ofrecer ello, y el privado pueda sacar su utilidad, tiene que haber una economía de escala que permita hacer ello, si el proyecto es muy chico, va hacer que existan muchos costos fijos.</p> <p>Y un poco la lógica es que se tengan menos costos fijos y más costos variables y en ese marco, se reducen los costos variables y se pueden ajustar y ahí es donde uno saca utilidad y se hace atractivo el precio.</p>
<p>Distribución de riesgos</p>	<p>El último punto, de distribución de riesgos, es fundamental para la APP, tener claro, porque es uno de los criterios fundamentales para ver si va o no va la APP.</p> <p>Por ejemplo, Uno de los riesgos que se van a trasladar cuando uno haga este tema de la APP, es la gestión del personal, porque si uno tiene una APP bata gris, el personal asistencial se va a conservar (el privado) uno tiene que encargarse que la producción en general de los servicios sede, porque el concesionario va a dar los servicios competentes a la bata gris, no va a garantizar la cantidad de la demanda, por el lado de los servicios de la parte asistencial va a tener una condición con la parte de los servicios generales, por ejemplo, ahora tenemos un pequeño problema en el caso del INS San Borja, porque el riesgo de demanda corre con uno (para este caso con el público) porque el privado dice, uno tiene la operatividad ok para su uso, si uno hace</p>

	<p>dos operaciones al día, es tema del público, aun estando al 100% y asegurando que los equipos estén bien, en vez de limpiar 7 u 8 operaciones al día, solo se tienen dos (se crea capacidad sin uso, buscar termino).</p> <p>El tema de distribución de riesgos es importante.</p> <p>Mecanismos para distribución de riesgos:</p> <p>El tema del pago se debería de ver con un pago fijo y un pago variable, para también distribuir esos riesgos, porque uno de todas maneras se garantiza algo fijo, pero también uno no va a pagar del todo, porque hay veces que uno tiene en el riesgo de demanda que no se controla del todo. El fijo de todas maneras, pero el variable uno puede tener una progresión del tiempo en la demanda, uno puede pagar pero también funcionar el tema de pago variable.</p> <p>Más que recibir IPC (Iniciativas públicas cofinanciadas) uno debe de ver cuáles son las necesidades de recibir y establecer iniciativas estatales. Porque siempre una iniciativa privada el proponente trata de sobre dimensionar el proyecto, porque normalmente lo que pasa es que...en las iniciativas privadas todo es con un plus, normalmente como médico, los médicos siempre piden lo máximo. Entonces al final, uno pide tantas cosas.</p> <p>Por ejemplo, ahora hay un proyecto para el hospital dos de mayo que cuesta mil doscientos millones que es una locura, claro tiene sus detalles, porque existe un área monumental y se debe de hacer con cuidado por sus características.</p> <p>Por otro lado el Sergio Bernales cuesta 800 millones, y Cayetano Heredia 500 millones siendo el más complejo de los hospitales. (El Cayetano y el Loayza).</p> <p>El dos de mayo no puede costar más del doble.</p> <p>En cambio si fuese una iniciativa estatal, se puede trabajar más a lo que en verdad se necesita, necesidades más adecuadas, si no se disparan con las propuestas y paralelamente con los costos.</p>
--	--

Variables	Entrevistado Paulina Goiusi MINSA
Marco Institucional	<p>Voluntad política: En el país existen APPs hace tiempo en otros sectores, en transporte, concesiones de aeropuertos. Cuando se tiene un marco de este tipo en que existe la herramienta que es el poder hacer APPs, el evaluar si lo puedes aplicar o no depende de varias cosas, una de ellas es la velocidad con la que puedes obtener un resultado o un cambio, hay un tema bien político, lamentablemente como país no se tiene un política de Estado que sea permanente en el tiempo independiente de quien sea no solo el gobernante sino el ministro, entonces cuando se designa un ministro se deja que se haga lo que le parezca con el sector (opinión totalmente personal). Eso ha significado avances y retrocesos porque no todos tienen visión de mediano y largo plazo, el tiempo de vida media de los ministros es corto, por lo cual está más preocupado en lo que hará en el año y porque tendría reconocimiento, y rechaza propuestas de mediano y largo plazo porque no van a tener frutos en el primer año, lo que es un error pero es lo que se da.</p> <p>Como país se deberían establecer cuáles son las políticas que deben darse o continuar independientemente de quien esté a cargo. En salud, como una iniciativa de fuera del Estado, se llegó a hacer un acuerdo de partidos políticos en salud, donde los partidos se pusieron de acuerdo en que estas 6 cosas se</p>

iban a hacer, el aseguramiento, entre otros. pero en la vida real depende del ministro que esté a cargo si quiere empujar las políticas o no.

Durante muchos años el país no ha tenido recursos para crecer en nada, si se ve la curva del ingreso promedio desde los 60's empezó a bajar y recién desde este siglo se ha comenzado a recuperar y hemos vivido una época de crecimiento, eso no se veía hace tiempo. Entonces en una época donde no tienes recursos, las opciones de crecer son nulas, entonces el MEF pone medidas de control de gasto y el tema de inversión desapareció de la mente del Estado porque no había como, más aún en salud. Cuando el país se recuperó se empezó a invertir en infraestructura para conectar el país, carreteras en los 90's.

08:27 En un momento se vio que ya tocaban otros sectores como salud y educación, ahí se ponen a pensar cual es la mejor manera de lograr la infraestructura que tiene tanto rezago, donde hay una brecha tan grande en infraestructura de salud. Por la vía regular, se decide que se hará un establecimiento, se hace el proyecto de inversión que demora por lo menos un año y medio, licita el establecimiento que tomará 6 meses más, mientras licitas y adjudicas y el que pierde apela, entonces se anula y solo se puede apelar una vez pero la OSCE acepta 2, así pasaron 6 o 7 años.

Cuando se tiene una APP, ese plazo de 6 se puede reducir a 4, ya se ganaron 2 años en dar un servicio que la gente está necesitando. Por otro lado, como sector se tiene capacidad casi nula en lo que no es el Core, dar mantenimiento en infraestructura son malos.

El caso del hospital de Ventanilla que se construyó con SNIP dentro del sector y al mes se decidió evaluar cómo les había ido con este sistema del SNIP, entonces se realizó una evaluación de la situación del hospital 2 años después de iniciar el funcionamiento, y se dieron cuenta que el 40-50% de los equipos estaba inoperativo. Y el Estado cuando el equipo se encuentra inoperativo vuelve a comprar, entonces este equipo que puede ser pequeño desde un monitos hasta un tomógrafo lo botan a la basura y lo vuelven a comprar, es súper ineficiente, cuando no sucede que el equipo se malogra constantemente porque hay al frente un equipo que brinda el mismo servicio y se deriva a los pacientes. Este es un tema bien complicado porque no hay quien quiera denunciar.

La APP se presentaba en un marco en el que, primero aparecían recursos para invertir en el sector, segundo que se sabía que se demoraban mucho en hacerlo por la vía regular, tercero que además era importante para el ministerio decir ok si estamos invirtiendo tanto dinero, porque la inversión era significativa, hay que tomarse alguna medida para que esa inversión no se deteriore rápidamente, porque si se hace una APP para mantener equipo, infraestructura, inclusive apoyo diagnostico (lo que le parece muy bien al entrevistado), yo me aseguro que eso siga funcionando, porque el día de que el tomógrafo se malogra y pase más de lo que ya se haya definido que puede ser 3 horas, mediodía, un día, yo te voy a cobrar una penalidad y el otro no va a querer que se la cobre. Entonces eso fue un poco el contexto por el cual se tomó la decisión, mirando de que esto en adelante es una cosa que debe tener impacto en mantener la inversión que hace el país porque es dinero de todos.

12:35 Respecto al apoyo de las demás fuerzas políticas. En estos temas se sabe que hay detractores y que hay gente que lo apoya, como se tuvo en el gobierno pasado y que se tiene ahora, una oposición por oponerse. En general en este

tema de APPs siempre se oponen los gremios médicos, porque te dicen estas privatizando la salud. Una anécdota en el congreso, Becerril despotrica contra las APPs, como es posible que el sector entre al tema de privatizaciones, entonces el ministerio había recibido un proyecto de ley relacionado a salud, declarando de interés a las APPs en salud firmado por el mismo congresista Becerril, entonces cuando la ministra le dice que tenían un proyecto de ley que fue enviado firmado por otros fujimoristas diciendo que quieren que se promuevan este tipo de proyectos. El apoyo de las fuerzas políticas depende del interés del momento, algunas fuerzas apoyaban la idea, los opositores se oponían por oponerse, pero en inglés hay dos palabras para política, la que es el definir normas para promover determina conducta dentro del Estado y la politiquería, políticas and policía. En el Perú se tiene muchas políticas y poco policy.

Como gestión también se tuvo una ventana de oportunidad, ya que el presidente quería apoyar al sector, entonces se juntó con una ministra que miró a largo plazo, y tomó acciones de mediano y largo plazo y un presidente que quería apoyar y que apoyo dentro de las limitaciones y los márgenes que tenía el gobierno con toda la oposición, pero si se apoyaron las acciones que se propusieron.

16:39 Desde el ejecutivo y la presidencia nació la idea de pedir facultades para legislar en salud y se legislo en salud, también vale decir que cuando se hizo esto el apuro que se tenía como gestión, era sacar la ley de política remunerativa, pero a instancias del ejecutivo también se pidió para otros temas, lo que incluía a las APPs. Pero realmente no se necesitaba una legislación especial para hacer APPs en salud, porque ya existía, lo que se hizo dentro de ese paquete legislativo fueron algunos decretos para racionalizar la inversión en salud, como se prioriza, los comités regionales de inversión en salud (CRIS) para decir cómo se ponen de acuerdo para invertir, porque habiendo tantas necesidades uno tiene que decir de qué manera priorizo, sucedía de que el alcalde de un distrito pequeño construía algo sin preguntarle a nadie porque él podía aprobar su SNIP y después le decía oye presidente regional acá tengo este centro de salud, ahora ponle personal, insumos, equipos, el problema era operativizarlo, los alcaldes no gestionan establecimientos de salud pero pueden construirlos, había siempre esa pugna.

¿Puedo haber alguna mejor manera de consolidar la voluntad política, ya que la oposición fue muy fuerte? El principal problema fue la gestión que siguió, porque efectivamente hubo mucha oposición pero a pesar de eso se acordaron varios proyectos para avanzar, en hospitales, residuos sólidos; pero la gestión siguiente con ese tema de que el ministro hace lo que le parece, entro un ministro que no quería entrar en conflicto con los gremios con nadie, entonces detuvo la velocidad y eso es un problema. Los gobiernos deberían tener políticas de Estado y digan vamos a empujarlas, y eso aún no se ve como país en varios sectores.

Involucramiento de las demás entidades, articulación

Sí se articuló, pero el problema fue que Proinversión estaba sobrepasado en su capacidad operativa, por ejemplo si yo quiero hacer una APP en salud, lo podría hacer solo como sector pero se recomienda hacerlo por Proinversión porque supuestamente están los técnico y especialistas ahí, pero su capacidad era para manejar digamos 5 proyectos al año y tenía como 50, entonces la capacidad operativa que tenía no permitía la velocidad que se esperaba, pero si hubo articulación con MEF, Proinversión, se hicieron proyecciones de presupuestos hacia los 3-4 años, cosa que no se había hecho antes, proyecciones multianuales de presupuesto y estimaciones de cuanto se podría comprometer. Ahí también el MEF demoró y no le consta que se llegó a hacer

	<p>después, (porque cuando se hace una APP en salud el privado invierte y eso va a pasar 4 años para que la entidad empiece a pagar la inversión y el servicio que se va a dar, entonces lo que se hace es comprometer el presupuesto futuro del Estado) una proyección de hasta cuanto te podrías endeudar, eso significa cuantas APPs puedo tener, porque comprometo presupuesto por los siguientes 15 años, entonces significa que todos los gobiernos que vengan ese dinero no lo van a disponer porque ya está comprometido, y no solo es la operación sino pagar la inversión que es lo que te limita a otras inversiones, el dinero es finito, tus necesidades no. Eso quería hacer el MEF.</p> <p>Trabajo del Conocimiento</p> <p>22:18 La parte operativa la llevó más directamente la Dra. Ma (quien puede dar más detalles), pero ya en ese momento estaban empezando las APPs de Essalud, porque además cuando quieres hacer algo diferente o nuevo tienes que empaparte del tema, entonces se consiguió a través de cooperación, capacitaciones para la persona que estaba a cargo que fue la Dra. Ma, la cooperación inglesa dio capacitación, se trabajó a gente del BID , CAF , Banco Mundial, hubo mucha búsqueda de información sobre que pasaba en otros países, que experiencia habían tenido, como se reestructura un contrato, como se estructura la supervisión y lo se veía también con las APPs de Essalud que esa parte no había sido muy detallada, por lo cual se tenían problemas en la operación porque no habían hecho una investigación a fondo sobre como estructurar un contrato o supervisar una APP que es una parte que es importantísima y que se define en el contrato de supervisión (23:35) Lo que se hizo básicamente fue aprender más del tema y en algunos de estos aprendizajes se involucró a Proinversión, cuando se viajó a Inglaterra para capacitarse se envió a una persona del ministerio y a una persona de Proinversión, porque si se tenían que trabajar en el proyecto los dos tenían que saber.</p> <p>Estabilidad del privado.</p> <p>Se hicieron varios road show, señalando al sector privado o a los inversionistas que era lo que se quería trabajar en salud a través de APPs o iniciativas privadas, en los que hubo mucha acogida, mucho interés sobre estos temas, que era lo que se quería, el ministerio estaba priorizando para hacer APPs o para que presenten iniciativas privadas, porque se había comenzado a recibir iniciativas de cosas que no tenían nada que ver con lo que quería el ministerio. Cuando se convocó al hospital del niño hubieron unas 4 o 5 propuestas, lo que te da el pulso de cómo está el interés, si es atractivo. En el niño al final tres propuestas pasaron y al final se adjudicó por un monto menor al calculado por el mismo ministerio, se consiguió un buen precio, porque igual el privado no solo es más rápido para construir, sino que cuando opera tiene probabilidades de hacer economías de escala, que el sector público no las tiene o no las conoce.</p>
Marco Legal - Regulatorio	<p>26:25 Legislación formal: La legislación se ajustó como 2 o 3 veces en ese período, en esta etapa en la que las APPs en general se enfrentaban a algunas trabas legislativas, había mucho interés de que Proinversión y el gobierno en quitar esas trabas para incentivar la participación, sí se trabajó en ese sentido, si se avanzó. Como se tiene una sola APP tampoco es que se haya tenido mucho problema.</p> <p>27:41 Seguridad jurídica para el inversionista: Las leyes no son retroactivas, los inversionistas temen que el gobierno cambie las reglas del juego y que de</p>



	<p>repente patee el tablero, el reto de los Estados en brindar estabilidad jurídica al que quiere invertir, en salud no se ha tenido ese problema pero la experiencia es incipiente.</p>
Entorno	<p>28:33 Se daban las condiciones en el entorno económico, en el caso del entorno sociocultural, [Asociado a las condiciones de vida de la población que pueden afectar la demanda] no habría problema, al final la población va a usar el servicio más aún cuando le estas dando un servicio que no debería tener baches, la población no va a rechazar un servicio que necesita., la población va a querer que no se le malogre el ecógrafo, pues claro y le va a costar más? pues no. Si hacer la APP significará que se le va a cobrar más a la población, ahí si de repente habría problema. Pero al final todo ese discurso político, politiquero de gremios que dicen que estas encareciendo, estas privatizando, la gente no va a acceder, no tenía sustento, porque no es así, el presupuesto viene del tesoro público y al Estado le va a salir más barato mantener su infraestructura y su equipo.</p> <p>30:48 Presencia y disponibilidad de proveedores privados calificados: Habían proveedores extranjeros y nacionales, para el caso del niño fue un nacional en consorcio con extranjeros, se promovió mucho el invitar inversionistas de afuera que ya tenían experiencia en manejo de APPs en salud.</p>
Grupos de interés externos e internos	<p>Manejo de grupos de interés internos, esto fue difícil?: El espacio para difundir y comunicar siempre se queda corto, porque por más que informas de algo por diferentes medios, siempre aparecen algunos que dicen yo no sé nada, se hizo mucho esfuerzo para trabajar con los gremios, los gremios médicos se oponían por oponerse, porque no estaban de acuerdo, porque no les gustaba la ministra economista, porque no les gustaba la ministra mujer. Pero cuando se ha bajado a los cuerpos médicos y se ha explicado, la gente ha entendido y ha dicho yo no sabía , si me parece. Cuando se estaba viendo los hospitales y que muchos necesitaban reconstruirse, el director de un hospital (Hipólito Unanue) hizo una asamblea con su cuerpo médico para ver si querían o no querían APP y si la querían. Cuando tu explicas la gente entiende y eso es un win-win. Acá el problema es que tu hagas una APP bata blanca, pero si haces una APP bata gris con verde, que personalmente cree que es lo mejor, porque así se tiene asegurado el laboratorio, la gente entiende los gremios entienden, los trabajadores entienden que es beneficioso. Vas a afectar a grupos de interés en algunos hospitales, el Loayza se opuso después a una APP, porque el grupo médico en un momento en el que el hospital no podía comprar equipamiento, los médicos traían sus equipos y vendían servicios, se organizaban como empresa y el hospital los contrataba, pero si entra la APP y se tiene el equipo y se da mantenimiento al equipo, ellos no van a tener ese espacio, entonces hay resistencia, a ese no se le va a convencer; si a eso se le agrega que hay corrupción más abierta, como lo que se ve actualmente (coyuntura-caso Moreno) peor todavía.</p> <p>35:36 cree que los Mecanismo de comunicación formal no son lo único que se necesita? Se debe intentar comunicar por todos los medios y se tiene que intentar explicar a toda la gente y siempre a pesar de todo el fuerzo va a llegar alguien que diga que no sabe nada, pero igual hay que hacer siempre un mayor esfuerzo.</p> <p>Sería importante más bien mecanismo para manejar los conflictos? También, lo que se ha hecho es bajar a explicar, cuando explicas se entienden. Cuando no quieres entender no entiendes, los mecanismos de manejo de conflicto</p>



	<p>dentro del Estado tienen que mejorarse y al final cuando son conflictos más grandes, no solo tienen que ver con tu capacidad para tener un área de conflictos, tiene que ver con la estructura del Estado, como el Estado se mueve para dar apoyo a una política que se quiere implementar y en eso si tenemos déficit, porque si se tuviera un grupo organizado, un partido político que este bien organizado, va a apoyar con toda su estructura y organización una idea sea para promoverla o para atacarla y si se quiere responder a eso se tiene que tener una estructura organizada y el gobierno pasado no la tenía (Ollanta), en este gobierno no se ve aún. Si no se tiene esa estructura organizada el conflicto va a ser más difícil de resolver porque esa estructura organizada que promueve o ataca mueve a la opinión pública, entonces cuando se mueve a esta opinión pública y no tiene un contrapeso este va a predominar, entonces dicen todo está mal son corruptos, esto es una privatización deseada. Entonces es bien importante la estructura de gobierno y política, en el país hay un déficit porque no se tiene partidos políticos con una ideología, una estructura, unos principios y metas a donde llegar, tienes grupos que se han formado de manera espontánea y no tienen una ideología detrás, entonces ante una situación de confrontación así no responden organizadamente y algunos se salen, van quedando menos y no se pueden mantener políticas de esa forma.</p>
Capacidad técnica del concedente, concesionario adjudicado y supervisor	<p>39:08 Se busca capacitar a la gente que estaba viendo el proyecto, cuando se empiezan a armar cosas, tienes que hacer benchmarking, quién lo ha hecho, en que fue exitoso, en que se equivocó para no equivocarnos en lo mismo, entonces se tiene que empararse.</p> <p>Supervisor, control, capacidad del concedente. Como se planifico fue creando capacidades, en base a lo que se había aprendido de otras experiencias y se trajo gente y se viajó, se impartieron cursos sobre los aspectos a supervisar, metodologías, mecanismos. La Dra. Ma puede darnos más detalles. Se estuvo discutiendo incluso donde colocar esa capacidad, si en la Superintendencia de salud o en el programa de Inversiones en salud, en estos dos sitios se estaba discutiendo dónde colocar la capacidad o donde almacenar el aprendizaje, porque al final tú tienes un equipo de gente que se capacitó, aprendió, se interesó y comenzó a supervisar este proyecto de APPs que son las que tienen conocimiento, pero la tienen las personas individuales, no hay un área responsable de esto de que se mantenga, después pierdes estas capacidades.</p> <p>SUSALUD debería asumir las competencias del IGSS? Se debe evaluar para ver como se está haciendo, lo más lógico sería que este en el IGSS, pero ahorita está se encuentra en la cuerda floja va a desaparecer. Por otro lado está el programa de inversiones en salud, cuya función es apoyar la ejecución de inversiones desde el estudio de pre inversión hasta la ejecución de la inversión, que también podría tener esas funciones.</p>
Alcance del proyecto (propiedades y características)	Estos son temas más operativos.
Distribución de Riesgos	<p>Riesgo de terrenos o riesgos que recae en el Estado/ El riesgo final por parte del Estado es en que me cambien la legislación, que la hagan retroactiva, pero en los últimos 10, 15, 20 años estamos respetando legislación como país; y el otro riesgo es que no se cumplan las condiciones, es decir en el caso de salud, en la APP que se tiene no había este riesgo porque no se tenía que entregar</p>

	nada /terrenos), pero eso se está viendo en otros proyectos que no son ligados al sector, ejemplos: chincheros. Persiste el problema de los terrenos, tengo que expropiar terrenos, grupo de gente, no lo hago y no manejo el tema con la población y no veo como se viabiliza eso, es un riesgo real de como operativiza el Estado las ofertas que hace dentro de su contrato, dentro de sus propuestas.
--	---

Variables	Entrevistado Cecilia Ma MINSA
Marco Institucional	<p>Creo que el Perú, todo el desarrollo de Proinversión y MEF, con la dirección general de política de inv. privada, más las oficinas encargadas en los distintos sectores como en este caso son EsSalud y MINSA, sí han permitido desarrollarlas, claro que están en crecimiento, y considera que en un siguiente crecimiento se daría en los gobiernos regionales. La única región que tiene una oficina de inversión es Piura, por lo cual podría darse allí un desarrollo de APPs.</p> <p>La voluntad política del gobierno de turno para apoyar el desarrollo de APPs es muy importante, porque desde el lado del MEF tiene que asignar los recursos, estos en APP van de. Cuando se ve un presupuesto de cualquier sector 1. Personal... 2.3 recursos determinados (APP), el único que puede asegurar esto es el MEF (financiamiento). Los ministros del MEF de cada Gob. de turno deben tener que tener la voluntad política y asignar los recursos para esto, sino, todo lo demás queda en intenciones, asimismo tiene que haber una buena comunicación y relación entre el ministro(a) de salud con el ministro(a) de economía.</p> <p>Con la ministra de Habich si se logró dar una buena relación, con el ministro Velásquez no.</p> <p>El desarrollo de esta vol. política debe traducirse en una voluntad técnica o un trabajo técnico de Proinv, del MEF y del minis de salud, y en este caso creo que una debilidad fue Proinversión, porque le dieron una nueva función que fue la de formular proyectos de salud, que nunca antes habían visto. Ahí se paralizó el proceso porque ellos tenían que contratar expertos, pero buscaban expertos en salud, y estos eran muy pocos, considerando que somos un país que en donde no se han construido hospitales en los últimos 30 años, por lo que había que conseguir expertos de otros países, y adaptarse al sistema SNIP ha sido muy entrampado, creo que eso ha dificultado la parte técnica, pero la parte de voluntad política si había.</p> <p>Autoridad si había, pero conocimiento no. Además en el ministerio de salud, salirse del cajón de la modalidad tradicional al app cuesta mucho porque ponen a las mismas personas en general a cambiar “el chip”. algo muy difícil y complicado.</p> <p>Logré hacer una unidad funcional justamente con residentes de administración en salud, ellos si están en la novedad, sin embargo el personal tradicional que está ahí le cuesta entender la modalidad. Todavía creo que en el sector público en general y en salud en particular estamos muy preocupados en los insumos más no en los resultados, y ese es un problema de fondo.</p> <p>En el caso del MINSA logramos hacer 3 roll shows, Proinv indicó que debían organizar quienes dan los roll shows, debían ir dos personas a</p>

	<p>Londres, a NY, a distintos países para poder desarrollar, como se estaba empezando no habían los fondos ni todos los permisos que había que hacer, entonces en coordinación con la Ministra dijeron realizar los roll shows en Perú, y fue así que se convoca. Se logró la participación de 80 empresas top en el mundo en apps en salud, fue así que cuando se lanzó el primer proceso de contratación de bata gris en el INS hubo 11 empresas que compraron bases, y al momento de presentar propuestas en firme, eran 3 consorcios entre empresas nacionales y empresas internacionales. Eso fue un claro mensaje de que los participantes privados necesitan una expresa voluntad política de la más alta autoridad para poderse desarrollar.</p> <p>Pero quién es el concedente? El MINSA, y quien es el que hace todo el proceso? Proinv. Allí había como un ruido. Considero que es una tarea fortalecer el rol de Proinversión. Como conclusión diría que a pesar de la gran voluntad política, la parte técnica falló en Proinversión, lo hizo más lento, ahora están apoyando, igual se demoraron mucho. Por eso nosotros apoyamos la iniciativa privada, porque quien formula es el privado, porque formulación estatal lo han hecho en ESSALUD y demora demasiado.</p>
Marco Legal	<p>Nosotros como MINSA recibimos iniciativa privadas en la 1, 2 y 3 ventana. En cada ventana un marco legal distinto, ya mucha innovación. Sin embargo creo que se ha fortalecido, en el 2015 en dic y ahora hay una nueva reforma en Proinversión. Creo que debe respetarse la legislación formal para las app ya sea a nivel nacional. Que hagan su última modificación y ya no lo muevan porque tienen que dar estabilidad en el tiempo.</p>
Marco Regulatorio	<p>Desde el MINSA nosotros notamos primero un gran impulso e iniciativa privada cofinanciada y después un mejor impulso de las iniciativas estatales entonces no hay claridad mental, técnicamente yo sustento que las iniciativas privadas para hospitales nuevos totalmente en desacuerdo porque cómo va a saber el sector privado donde se necesita un nuevo hospital, pero cuando son hospitales de sustitución, es decir un hospital viejo como el 2 de mayo, que ya esta funcionando 170 años, entonces si lo voy a renovar allí mismo puedo recibir una iniciativa privada. Pero si pedir solo iniciativas estatales en los sectores, con la lentitud que hay de proceso sería difícil.</p> <p>La iniciativa estatal tiene la desventaja que no puede incorporar innovación tecnológica mientras que la iniciativa privada si, por el expertise, por empresas que constantemente hacen hospitales, el estado no tiene esa experiencia.</p> <p>*No modificación de contratos: en realidad, todos los contratos de apps han tenido adendas que incluso la piden los inversionistas privados, creo que más bien es tratar de que no hayan adendas por dificultades, y que el sector público tiene que estar muy fuerte para hacer cumplir el contrato. Sé que ahorita hay una solicitud de arbitraje por parte del consorcio que está llevando el INS porque le están poniendo altas penalidades.</p> <p>Yo hice una revisión sistemática y normas o leyes de apps en salud específicas para salud solamente tiene Turquía, y ese es un error, creo que el mismo marco de apps y en cada contrato habrá que hacer algunas especificaciones, pero el marco legal general es mejor porque la banca se siente más segura con eso, al final es el banco el que decide dependiendo</p>

de su experiencia en el contexto el marco legal se respeta, etc., y ellos sepan quienes viabilicen los proyectos.

En lo que es salud se recomienda 20 años, en construcción, equipamiento, algunos equipos de innovación tecnológica que se cambian con mucha rapidez, entonces para operación y mantenimiento de infraestructura pueden ser hasta 20 años, pero lo que es equipamiento, renovación de equipos, servicios no clínicos como limpieza vigilancia, allí hay innovación permanente y deberían ser 5 o 10 años, es decir, que los plazos de duración los contratos dependen de los contenidos que se van a tercerizar. Y en mi punto de vista los contratos como de app bata blanca que incluyen la gestión y la operación clínica no debe pasar de 10 años, creo que ese es un error de ESSALUD, un contrato de 30 años, entre este tiempo puede haber cambios e innovación, por ello no estoy de acuerdo con las app bata blanca. En el contrato del INS que es por 10 años, nosotros en el plan operativo anual se le pide renovar o actualizar técnicamente este tema, pero que no implica muchos cambios financieros porque si no se cae el contrato.

**\*Conjunto de normas específicas en materia APPs.**

Eso no hay, en todo LA ni en el mundo hay sólo en Turquía. Lo que sí debería de haber es una regulación la misma regulación que es para el sector público y privado en el Perú debería de aplicar para apps, es decir el sistema de salud debe dar reglas generales que , y que sean utilizadas por un gestor de infraestructura y que deba ser las reglas como todos, no debería de haber una cosa específica en materia de APPs. Decir que estas normas reglas sean estables es irreal en materia de innovación tecnológica en salud a favor del paciente eso no califica. Por ej. en un contrato de limpieza en áreas quirúrgicas, cada cierto tiempo sacan nuevas sustancias. Allí no podría ser reglas estables. Siempre poniendo al ciudadano primero.

**\*Criterios de superv:** Es crítico. Nosotros creemos que la parte de los criterios de supervisión y los estándares de calidad operativa deben ser supervisados por un supervisor externo. En el Perú no sabemos ni siquiera supervisar la construcción de un hospital en forma tradicional, entonces hay que hacer supervisión de servicio, usar mucha tecnología de información y preocuparnos en el resultado. Entonces creo que este tema debe ser supervisión externa y que este tenga toda la garantía jurídica igual que el contrato de app. Ahí también institucionalmente nosotros proponemos que tenga un rol SUSALUD que no tiene ningún rol. Al momento el que tiene injerencia en supervisión es el IGSS, una entidad recién creada que es aún débil, un supervisor debe estar independiente del prestador.

**\*Mecanismos de licitación...**

Creo que el contrato de gerencia y la conexión son claves y mi posición es que como país todavía no estamos preparados para bata blanca, incluso en el mundo, en Inglaterra solo hay una de bata blanca que ya cerró contrato, porque en bata blanca hay el tema de innovación tecnológica, riesgos, pues si hay una mala praxis luego quien asume/paga, no hay fondos para eso, si se quiere cubrir eso, paga un re seguro pero todo el Estado paga más.

**\*Solución de controversias, mecanismos de arbitraje formal.**

Yo creo que esto da la experiencia país, y mi posición de que en el sector salud la única entidad que tiene un centro de conciliación con un

	<p>reglamento es la superintendencia de salud, tienen un sistema de arbitraje, ellos deberían encargarse de eso. Para mí el regulador debería ser SUSALUD, debería salirse del ámbito del ministerio de salud para estar en el PCM u otro porque tiene que supervisar instituciones de ESSALUD, de MINSA, de ministerio del interior, etc., entonces debe estar más arriba para poder supervisar, debería de ser autónomo como todos los otros reguladores. Pero también actualmente se esperaba que madure, ese va a ser el gran dilema, darle autonomía. Pero aún falta madurar, pero si no le das responsabilidad no crece.</p> <p>***Transparencia</p> <p>Yo creo ahí que el rol de Proinversión ha sido bueno, hace un proceso transparente, tiene muchos reguladores, muchos ojos que están viendo el proceso, y cuelga todo, el contraste las bases, todo en la página web. El proceso de adjudicación es muy transparente, durante todo el proceso no. Nosotros creamos una comisión de seguimiento del contrato, pero fue por una expresa posición del ministerio de salud porque adjudicar el contrato es lo más fácil, transparentemente lo hace bien Proinversión, pero luego todo el tiempo los 10 años en los que se va a cumplir debe estar la comisión, el sector 3 miembros, un representante del MINSA (Cecilia Ma), un representante de la institución que preside (la directora del INS) y un representante del concesionario (el gerente) peor ahí también participaba el supervisor el IGSS, y se reunían cada 15 días a resolver de manera operativa todos los problemas. Esto debería formalizarse e institucionalizarse.</p> <p>Cabe mencionar que entre la adjudicación del contrato y el inicio de operaciones de un hospital hay un periodo de puesta en marcha. Nosotros lo calculamos en 3 meses pero en realidad demora mucho más, dado que puede ser un hospital que está funcionando y le incorporas una nueva organización, toma tiempo. También llamado el periodo de marcha blanca entonces demora 1 o 2 años, en los hospitales de ESSALUD demoró 2 años, Eso es clave</p>
<p>Entorno (Económico, político y social)</p>	<p>El entorno macroeconómico importante, tenemos que ver todos los puntajes de rankings económico están actualmente a nuestro favor, En cuanto a contexto político estable, aquí hay un tema de gremios. En salud tenemos 26 gremios, cada especialidad es un gremio. Son bien proclives a que se les mueva el piso. Creo que en todos los hospitales del país hay asociaciones público privados ilegales, existe, funciona, cualquier cosa que les mueva el piso se asustan entonces el rol de los actores clave, y o sindicatos es clave.</p> <p>En cuanto al contexto sociocultural, yo creo que cuando he hablado con los usuarios de los servicios todos necesitan establecimientos nuevos, tanto trabajadores como usuarios, no es posible que no existan baños.</p> <p>El compromiso país que tenemos con la cobertura universal en salud y dentro de este tema de formalización competitividad que todos cuenten con un seguro de salud independientemente de si trabaja o no es un compromiso que obliga y le pone fuerza a que se desarrolle mejores mecanismos de buenas prácticas para desarrollar servicio de salud disponible todo el tiempo.</p> <p>En el mercado internacional si, en el mercado nacional se está aprendiendo definitivamente. peor ya tenemos app bata blancas y bata</p>

	<p>gris en el INS, asustando por que el sector le puso multa. Un aprendizaje dentro de la comisión de seguimiento fue que todos tenían que estar constantemente con un abogado para que se pueda aprender el contrato de memoria, lo cual es importante para una constante revisión del contrato.</p>
<p>Evaluación de grupos de interés externos e internos</p>	<p>Los que se ven afectados serían todos los contratistas informales que hay.</p> <p><b>**Grupos de interés externos</b>, si es importante, entender que se encuestó a los usuarios de los servicios de los hospitales que se hicieron por bata blanca y respondieron satisfactoriamente al servicio que reciben, porque es lo que la gente necesita</p> <p><b>**participación de la comunidad en el diseño</b>, creo que es complicado, de repente para otro tipo de proyecto pero para el tema de salud no lo creo, lo que sí se debe consultar es el tema de acceso, de cómo llegas al hospital, por ejemplo el hospital 2 de mayo donde bajas de la estación del tren, tiene que haber una rampa segura, y es súper peligroso. En los accesos sí, pero en el tema de gestión en SUSALUD se ha desarrollado una organización que se llama junta de usuarios, a través de la cual creería que se podría canalizar algunas demandas que sean relevantes de considerar.</p> <p><b>**manejos de conflictos</b> yo creo que lo mejor es esta comisión de seguimiento de contratos, y debería de estar SUSALUD y SECONAR secretaria de conciliación y arbitraje. yo sí creo que debe de estar y porque es un servicio de salud,</p> <p><b>**Grupos internos</b>, los gremios están en contra, pero hay que considerar que dentro del gremio hay ambas posiciones, los que buscan mejores servicios y la oposición usualmente que controla la parte ilegal.</p> <p>Los gremios tienen que participar. En la construcción de un hospital el diseño de las unidades prestadoras de servicio de salud reciben funciones en donde el/los especialistas deben indicar la realización de los procesos de tal manera que haya un correcto equipamiento médico e infraestructura adecuada (cómo funciona la circulación del proceso de atención médica). Es decir, la participación en el diseño técnico tiene que estar. Y eso también está en el SNIP, hay un taller de involucrados.</p> <p>Problemas entre gestión del privado y los médicos en el proceso de marcha blanca: En estos casos hay desde cosas complejas hasta situaciones muy simples en las que se crean estos conflictos. Por ejemplo el tema de la dotación de comida. Esos temas se fueron puliendo conforme hubo un proceso de comunicación, entonces hay dos tipos de reacciones: aversión al concesionario, o queja para transmitir la insatisfacción, tema que luego era discutido en la comisión de seguimiento y así resolver el tema. Lavandería, resolver cuando hay diferentes percepciones y lograr un consenso solución. Esto se logra básicamente con la comisión, porque no había forma de hacer cambios en el contrato, sería perjudicial.</p> <p>Los gremios tienen que entender que beneficios -legales y transparentes- van a tener. Esto debería funcionar teniendo en cuenta que tenemos gente comprometida trabajando con vocación, hay que saber vender el tema, creo que luego de la evaluación de los grupos de interés internos y externos un tema crítico es la comunicación estratégica, y esto involucra poner dinero y recursos para poder hacer grupos focales, explicarles, y tener un champion bien identificado y si es el Ministro(a) sería mejor.</p>



<p>Capacidad técnica del concedente y del concesionario adjudicado</p>	<p>La capacidad técnica del concedente, eso hay que ir desarrollándose definitivamente.</p> <p>Planificación, control, aspectos técnicos, Creo que con estos nuevos procesos debería haber más participación de los organismos multilaterales como el Banco Mundial, el BID están dispuestos a que se desarrollen este tipos la planificación control y aspectos técnicos.</p> <p>Experiencia autoridad de jefe de proyecto, eso es clave, tiene que haber alguien que sepa y conozca, yo creo que debería ser una combinación entre alguien que conozca el sector salud, haber trabajado y que pueda dialogar con los distintos estamentos, tanto como un especialista, un médico, un economista, o un usuario; si no hay esa comunicación efectiva ahí hay malos entendidos y procesos que se traban por meses por esa falta de experiencia, ahí yo creo que la clave es la comunicación efectiva.</p> <p>Esto como se ha desempeñado en nuestro contexto? Ha variado, Antes La unidad funcional de apps institucionalmente estaba adscrita al despacho ministerial, me tocaba liderarlo y estaba al lado de la ministra para cualquier coordinación, pero con el nuevo reglamento de organización y funciones lo bajaron a una oficina, entonces la comunicación se dificulta porque había un proceso más largo para llegar a la ministra. Entonces no se puede agilizar, pero con esta ruta se trababa. En cambio ESSALUD tiene una gerencia de inversión público privada, y el gerente despacha directamente con el presidente ejecutivo, yo creo que eso tiene que ser así de todas maneras.</p> <p>Institucionalmente tiene que estar cerca a quien toma la decisión sino está perdido.</p> <p>Aquí hay dos modelos, uno es exige una empresa internacional con experiencia que haga la supervisión del proyecto 10 años y desarrollo la supervisión in house, lo hemos visto en México, Chile, el problema del desarrollo in house no es que no se pueda, lo malo es que los expertos -y esto ha pasado en todos los superv como Osiptel, Ositran, están de la parte de supervisión y un año después están del otro lado. No valdría la pena desarrollarlos si se van a ir. Los procesos de capacitación del sector público en general a menos que se hagan una superintendencia muy fuerte, una unidad muy fuerte que les paguen muy bien para que se queden en el tiempo. Es una inversión finalmente. Es parte de la rotación por ello creo que es mejor una empresa que mantiene un know how, porque de poder desarrollarlo se puede pero el punto es mantenerlo.</p> <p><b>**Concesionario:</b> yo creo que por el momento dado que estamos empezando creería que en 10 años entrarán empresas locales fuertes que puedan hacer esta prestación. Ahorita creo que tenemos algunas constructoras que más o menos pueden tener fortaleza, pero todo lo que es el servicio de mantenimiento de infraestructura y equipo especializado en salud no.</p> <p><b>*Capacidad técnica del personal...</b></p> <p>Ahí creo que fuimos súper exigentes con los requisitos que debía cumplir el personal que iba a operar., para así asegurar su capacidad, asegurar que coincida lo que está en la propuesta técnica con la parte operativa, se debe mantener hasta el inicio de operaciones, y si no hay que multarlos y cumplir con la multa.</p> <p><b>**Exper del consorcio en trabajos similares:</b> es muy importante, que por lo menos hayan hecho 2 o 3 hospitales antes, y aquí pondría también</p>
--	---



	<p>concesionario , la misma importancia al supervisor externo: capacidad técnica, experiencia.</p> <p>*Deuda capital... eso ya es problema del banco, ahí hay que tener bastante espalda financiera ya que hay plazos como la puesta en marcha que uno considera 3 meses, y finalmente es 1 año o más.</p>
Alcance del proyecto (Propiedad y características)	<p>Los hospitales que se deben dar en app son los que como dice en la ley más de 60 millones de inversión y la característica en salud lo que es operación y mantenimiento es mucho más relevante en términos de monto que la inversión. O sea un hospital cuesta 100, mantenerlo y operarlo con personal clínica cuesta 100, será 50 50 pero en 10 años es mucho más que la inversión.</p> <p>En cuanto a la rentabilidad del proyecto, esta depende de su eficiencia, en la parte de la superv se tiene que revisar todo el tema contable, hay que estar supervisando que el personal que tiene este en planilla, que este al día en pago de impuesto en SUNAT, la parte legal, eso es clave, más importante que la proporción deuda capital, es si está al día en sus pagos de planilla, etc., porque serv de salud son personas básicamente.</p> <p>*La rentabilidad suficiente depende de su eficiencia.</p> <p>(Ejemplo del robot).</p> <p>Y en cuanto a rentabilidad para el Estado?</p> <p>El Estado propone un monto, presupuesta, y el privado debería licitar por menor monto. Es vital que exista competencia, y para garantizar esto es que muchos más inversores serios se den cuenta, el tema de los road shows es importante. Atraer, comunicar, dependiendo de su expertise compren las bases. Si en la presentación está el primer ministro, como sucedió, le da más soporte.</p> <p>Rentabilidad suficiente y caja atractiva para los prestamistas** La banca va a ver cuál es el flujo, y definitivamente le va a ser atractivo.</p> <p>Mecanismos de elegibilidad de proyecto, conveniencia del VP y VpD**</p> <p>Hay dos metodologías, en realidad 3 , una para decidir si el proyecto se hace por modalidad tradicional o por modalidad App, uno es el VpD (básicamente cuantitativo), y el otro es el comparador público privado, que no se puede hacer en Perú porque hay muy pocos datos, el mejor que tiene algo de datos es info obras pero estos no están bien determinados, es inviable hacer una investigación de un año para buscar los datos, y estos podrían no ser sustentatorios. Poco a poco se debería de construir.</p> <p>Entonces creo que el VpD y el comparador pub privado cuantificar costos y riesgos del proyecto sin bases históricas de datos reales, no es viable allí hay un tema por trabajar y eso es responsabilidad del Estado,</p> <p>El INS demoró 8 años</p>
Distribución de riesgos	<p>Yo creo que es bastante avanzado en el tema de cuáles son los riesgos que asume el privado, los riesgos de construcción, de contratación, etc. los tiene que asumir el privado y los riesgos que puede asumir bien el Estado son el riesgo de demanda y el riesgo, referido al marco legal para asignar los terrenos, el marco legal de las municipalidades, las licencias de funcionamiento, allí hay un claro desbalance, el Estado central dice hágase pero la municipalidad exige una serie de requisitos incumplibles.</p> <p>Para la construcción, y hay varios innovadores en los gobiernos regionales, hay que ayudar que eso se uniformice que no haya tanta creatividad subnacional.</p> <p>Seguro antisísmico.</p>

	<p>Punto clave**Gestión de riesgos asignados una vez implementado el proyecto, debe ser con una comisión de seguimiento que tiene que ser permanente en el tiempo, y ojala desde el sector público haya alguien especializado que conozca proyecto que se sepa la historia del proyecto, que convoca el contrato de memoria y la propuesta técnica de memoria, tiene que ser 2 o 3 personas por proyecto, por eso el tamaño del proyecto debe ser grande.</p>
--	---

Variables	Entrevistado Alvaro Valencia
Marco Institucional	<p>Existe toda la voluntad, de cara del MEF, existe un documento de política que se llama Política Nacional de APPs en el Perú.<b>D.S. N° 077-2016-EF.-</b>.- Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional de Promoción de la Inversión Privada en Asociaciones Público Privadas y Proyectos en Activos (un indicador tangible de que existe voluntad política)</p> <p>Es que se crea el Sistema Nacional de Promoción de la Inversión Privada, como un conjunto de actores que están involucrados en el desarrollo de APPs en el país, por el lado del sector público. El artículo N° 05 indica a los actores involucrados, indica que el MEF es el ente rector y máximo autoridad del sistema. Entonces si hay un sistema que rige para varias entidades.</p> <p>El marco Institucional, ya existían las entidades mencionadas (previa a la 1224), lo que se ha estado trabajado es la constitución de los comités de inversiones, de los ministerios gobiernos regionales y/o locales, también en la página web están los decretos, resoluciones de cada entidad creando su comité de inversiones, entonces, esta recién creciendo. La visión de los comités de inversión es que sea la coordinación de cada ministerio, con PROINVERSION, con el MEF, es una unidad dentro de las entidades que va a encargarse de los temas APP.</p> <p>Por dar un ejemplo, en estas fechas se constituyó el comité de inversiones de la municipalidad de ATE, una vez que se constituye, hay que dar asistencia técnica para que puedan desarrollar los productos que hay que preparar, una vez que está constituido el comité de inversiones, el primer paso para comenzar a hacer APPs es que se haga el INFORME MULTIANUAL DE APPs, es la primera señal al mercado para indicar que existe un interés en hacer APPs por parte de la entidad, en dicho informe aún no se sabe si son proyectos “appeables” o no, pero es un primer filtro, de ahí queda mucho por recorrer en temas de estudios técnicos, mucho trabajo por delante, pero por lo menos se empieza.</p> <p>Existe estabilidad y apoyo para afianzar la inversión privada? confianza</p> <p>Una de las razones por las que se tiene la nueva ley de APPs. Una de las metas como país, al año 2021 que será el bicentenario, el Perú pueda ser invitado a la OCDE, y la OCDE tiene varios documentos legales, uno de ellos son seguir Comisión del consejo para los Principios de gobernanza pública de las APPs, son los principios de la OCDE para apoyar las APPs. Los cambios que se hicieron en la norma, calzan con los principios. Entonces, como es que se apoya el financiamiento de la empresa privada, creemos que al tener la ley de APP que calza con los principios de países más desarrollados que tienen experiencia en APP, crean reglas de juego más transparentes, utilizando buenas prácticas de países con experiencia</p>

	<p>en APPs y creemos que ello va a generar la mayor llegada de más inversionistas, generar mayor competencia.</p>
Marco Legal	<p>El decreto legislativo 1224, es la ley de APPs, es el punto de partida, reglas de juego para hacer APPs en el país, y una de las indicaciones respecto al marco legal anterior el 1012.</p>
Marco Regulatorio	<p>Marco Legal y Regulatorio</p> <p>Dentro de la ley de APP, (1224) hay un artículo sobre resolución de controversias, es cuando hay una diferencia de opinión sobre un contrato entre el concedente y concesionario. El aspecto más importante de las Asociaciones Publico Privadas, es el mismo contrato, entre el sector público y el sector privado (entre el concedente y el concesionario respectivamente), entonces en todo contrato, siempre pueden haber diferencias y la norma a través de estos reglamentos, establece algunas reglas para, es el titulo N° 08, del decreto supremo 410-2015-F, el reglamento de la ley. Por lo cual, se ponen todas las figuras posibles para poder responder o resolver a dichas controversias.</p> <p>Son tres instancias para dichos casos, el punto esta que a los inversionistas se les da protecciones, en general, se le da trato igualitario a los inversionistas (hay un principio) así se favorece la competencia. Como país, interesa un proponente que ofrezca, innovación, costo adecuado.</p> <p>Instituciones reguladoras</p> <p>Hay personas que indican que cada sector debería de tener un regulador, ahora se tienen a: OSITRAN, OSINERGMIN, OSIPTEL Y SUNASS</p> <p>Otros opinan que también se aumenta la burocracia, porque no todo es el regulador. Lo que se puede hacer es a medida que uno va especializándose con los sectores podría irse aumentando en el tiempo la presencia de reguladores, pero por el momento no hay muchos proyectos de salud en este momento. Como se va ganando experiencia, se va aumentando la necesidad.</p> <p>Como la necesidad, el grueso de las APP están en transporte y energía, por lo cual si conviene tener un regulador sólido.</p> <p>PROINVERSION, que es la agencia de promoción y la inversión privada tiene colgada toda la información sobre los proyectos adjudicados, salen los proyectos, las bases, incluso versiones preliminares, salen las actas con los comentarios del proceso mismo de licitación, entonces por ese lado, si hay transparencia en todos los momentos acordados. Lo que nosotros queremos (MEF) con el objetivo de traer más inversionistas de varias partes del mundo sería que esa información este colgada en inglés, la realidad es que no muchos funcionarios públicos en el Perú hablan inglés, están en la capacidad de traducir documentos con facilidad y con precisión, el decreto legislativo 1224, a tomado un primer paso que es que los proyectos encima de 100mil UITs, tiene que traducir los documentos del proceso al inglés. El PERU, como país también participa en el foro APEC, por lo cual ahora ultimo esta la reunión de líderes. APEC tuvo hace poco una reunión que es el Grupo expertos de APP, donde se promueven iniciativas para APP y una de ellas es que todas las economías de APEC (21 economías) deben de compartir buenas practicas, y como el lengua</p>
Entorno (Económico, político y social)	<p>Con respecto al entorno macroeconómico.</p> <p>Existe una dirección en el MEF, que se enfoca en las proyecciones Macroeconómicas y por las últimas que se han visto, el Perú esta con una de las inflaciones más bajas en la región, calificaciones crediticias (debajo</p>

	<p>de Chile) somos una de las mejores en AL, que tiene calificación crediticia. Uno de los crecimientos más altos en PBI en la región, a pesar de las desaceleraciones, pero aún estamos como una de las más de crecimiento. Y nos comparamos, sobre todo con países de la Alianza del Pacífico, que son Chile, Colombia, México y Perú.</p> <p>Incluso dentro de ese grupo, son economías que han propiciado políticas de mercado, por lo cual, si ofrecemos un entorno macroeconómico estable. Entonces el entorno ayuda, el entorno macroeconómico de baja inflación, alto PBI, baja calificación crediticia, nos da una buena posición. El entorno político, siendo un país democrático, por lo cual somos un país interesante para implementar APPs.</p> <p><b>PRESENCIA DE PROVEEDORES CALIFICADOS</b></p> <p>Nos gustaría tener más proveedores, porque hay APPs que son bastante especializadas, es la primera que se va a hacer en el país, un proyecto de gran magnitud, el túnel subterráneo de gran longitud y excavadoras gigantes, entonces no hay muchas empresas de construcción en el Perú que tengan ese expertise, de hecho para la línea 2, existe una mezcla de empresas extranjeras con peruanas, entonces si nos gustaría tener más competidores por cada uno de los proyectos. Cuando es un proyecto grande, se juntan varias empresas nacionales e internacionales y cada una aporta un expertise, hay unas que aportan el dinero, hay otras que aportan el expertise tecnológico, otros la sapiencia a nivel local. Ejemplo, uno puede ser un gran inversionista en SUIZA, pero se desconoce la operatividad en el Perú entonces uno necesita estar con un socio local para que el proyecto salga adelante.</p>
Evaluación de grupos de interés externos e internos	No hay comentarios al respecto
Capacidad técnica del concedente y del concesionario adjudicado	<p>Existe bastante que mejorar, uno de los aspectos más importantes de la APP es, como un contrato y siendo a largo plazo, pueden haber problemas por ambos lados, y sabemos que como Estado fallamos, sobre todo con lo que es LA entrega de los terrenos, (está bastante comentado) se critica bastante por eso.</p> <p>Por lo cual, existen demoras porque no se han saneado bien los terrenos, no se sabe a ciencia cierta quien es el propietario, o el terreno está listo pero hay una invasión pasos arriba, o no se han liberado las interferencias, no hay cableado de agua, o hay postes eléctricos.</p> <p>Y por el lado privado, nos gustaría tener empresas que siempre tengan una capacidad para innovar, que propongan proyectos que resuelvan la necesidad que tenemos como Estado, en las APPs cuando uno lee las buenas prácticas, uno transmite una necesidad y uno necesita que ... las mujeres gestantes tengan un hospital donde puedan dar a luz de una forma que no ponga en riesgo su vida y un servicio de calidad.</p> <p>Es decir, uno no indica que uno quiere un hospital con una cantidad específica de ladrillos o cantidad de ventanas, eso ya el proponente lo ve. Lo que uno transmite es lo que uno quiere, la necesidad. Y ya el privado puede ver como innova y ofrezca el servicio, es lo que se hace en otros países.</p>

	<p>Es el privado que tiene toda la imaginación y la tecnología para que se proponga algo innovador y que se dé un buen servicio y a un bajo costo. No más barato, pero de un costo más barato, porque al final el Estado es el que va a pagar.</p> <p>Una de las críticas es que a veces el Estado no sabe bien que es lo que quiere y se acaba haciendo una mala compra. Que es lo que realmente uno necesita? uno ya basado en la necesidad, se solicita lo que se requiere. Mejores prácticas es en base a las diferencias del input (guía, cemento...etc.) y el output (el servicio que genera). Por lo cual, un funcionario público debe de enfocarse en servicios.</p> <p>Capacidad técnica del consorcio adjudicado</p> <p>Siempre nos gustaría tener empresas con la mejor ingeniería, las mejores del mundo. En otras partes del mundo se ve bastante innovación en el servicio.</p> <p>Es una mezcla de costos y atractivo frente a inversionistas de alta calidad, por lo cual, se hacen estos cambios en la norma (1224), existen metas como ser parte de la OCDE, haría más atractivo para que dichas empresas puedan venir a Perú.</p> <p>Proporcionalidad Deuda Capital, demuestra solvencia?</p> <p>Existen algunos problemas, algunos concesionarios que han lanzado propuestas económicas bastante arriesgadas y están con problema societarios, uno de ellos que está en los medios es el gasoducto de ODEBRECHT es una de las empresas del consorcio ganador que tiene el 55% del proyecto, y por temas corporativos está vendiendo su participación. Son temas de privados (mundo privado) que escapan de las manos, nos gustaría tener privados con gran capacidad técnica financiera, pero por más que se quiera mitigar dichos riesgos, en el mundo privado hay quiebra, problemas entre los socios internos.</p> <p>Pero por el lado del sector público, uno trata de ponerse salvaguardas mediante la norma, porque uno de los componentes de las APP está el concesionario el concedente y el que financia el proyecto, entonces el banco también se quiere proteger, por lo cual hay una triangulación (2 de las partes se quieren proteger) de una posible bancarrota o pérdida del concesionario.</p>
<p>Alcance del proyecto (Propiedad y características)</p>	<p>El reto es que estos sectores, si bien son prioritarios la clasificación de las APPs son autofinanciadas y cofinanciadas y ellos, probablemente sean 100% cofinanciadas, por lo cual depende de la capacidad presupuestal de cada sector.</p> <p>Alcance del proyecto,</p> <p>Si uno hace una inversión, según el monto de inversión que se haga, el privado debe de recuperar el monto de inversión y una rentabilidad, por lo cual, no es solamente la inversión inicial CAPEX, si no la operación y mantenimiento (OPEX) a lo largo de los años, por lo cual uno debe de recuperar el CAPEX y OPEX y a parte la ganancia, por lo cual uno para que pueda recuperar su ganancia, requiere de "x" años de la concesión.</p> <p>Las APPs son caras, bastante dinero en estudios, por ello es que se comenta que las APPs sean para proyectos de una gran magnitud, si se va a dar bastante dinero en estudios, uno debe enfocarse en proyectos grandes que pueda incluir esos costos fijos, la norma establece un mínimo</p>

para implementar dichas APPs. Y existen casos en que ciertas municipales piden APPs de un millón de soles y se explica porque es que se requiere inversiones mayores para poder aplicarse. Por lo cual se debe de hacer por otra modalidad.

Rentabilidad suficiente para los inversionistas y prestamistas.

La respuesta debe de ser sí, porque si no se hubieran podido hacer bancables los proyectos.

Si bien, nos gustaría tener más competidores, si se ha adjudicado y la mejor prueba es que se hayan adjudicado proyectos, muestra que hay interés.

Valor por dinero:

El valor por dinero es un concepto, que se asemeja el Bueno, Bonito y Barato.

A veces un peca por enfocarse solo en lo barato y las APPs, son contratos de largo plazo y uno tiene que ver que la obra este operada y mantenida adecuadamente, entonces, se está tratando de mejorar dicha óptica, del decreto 1224, aterrizar mejor el valor por dinero, que no solo sea una idea. Ejemplo, Reino Unido, que sacaron una metodología cuantitativa y cualitativa hasta que la Contraloría del Reino Unido, saco un reporte que indicaba que la metodología estaba mal. Y desde el año 2012 hasta ahora no se ha vuelto a sacar una metodología cuantitativa, entonces solo tienen una metodología cualitativa.

Perú tiene un acuerdo firmado de asistencia técnica con el Tesoro Británico, por ello se está bastante al tanto.

Uno puede trabajar con el criterio cualitativo, no quiere decir que por ser numérico no se validó. Y por ello en Perú es que se trabaja con un método cualitativo. Por parte de los lineamientos que se han publicado este año, están los criterios de elegibilidad por el cual es una de las herramientas que ayuda a ver si el proyecto de APP genera valor por dinero. En este caso el proyecto está en construcción, porque los criterios de elegibilidad se aplican durante la fase de formulación, pero es una herramienta que ayuda a determinar una etapa temprana del proyecto si es que podría generar valor por dinero.

Uno para aplicar el método cuantitativo se requiere de la "data", si países como el Reino Unido ha tenido problemas, acá también se generan problemas. Y se puede plantear una herramienta muy buena pero al momento de aplicar, no existe la data suficiente.

Uno de los principales problemas en el mundo es la evaluación ex-post, ahí se falla. Entonces, Reino Unido no es que haya abandonado el criterio cuantitativo solo que lo está trabajando.

Hablando con expertos del banco mundial del BID, expertos nos indican que un criterio cualitativo es suficiente.

Otro criterio empírico es competencia, a mayor competencia se genere es muy probable que se genere valor por dinero. SI uno tiene en un proyecto por adjudicar, ocho postores vs dos postores, se generara mayor valor por dinero en el de ocho. Es muy probable que por la puja se ofrezca un precio atractivo.

Esta el documento de políticas y el reglamento de la 1224, donde se indica toda la metodología del valor por dinero. Una de las herramientas más concretas son los criterios de elegibilidad, otro es uno de los lineamientos para la asignación de riesgo, se asignan los riesgos de una forma óptima entre el público y privado, también se ayuda a generar valor por dinero.



	<p>Los criterios de elegibilidad son preguntas que uno va respondiendo, uno antes de adjudicarse uno debe de estar completamente seguro que la mejor forma de adjudicación es por APP vs Obra Publica u otro medio.</p> <p>Ningún proyecto es 100% seguro, siempre hay un riesgo, pero hacer una lista de preguntas da un poco de confianza para seguir adelante, un proyecto se puede caer por varias razones, por temas geológicos (riesgo de construcción).</p> <p>Dichos criterios recién se han implementado este año, por lo cual, saber si están bien implementados aún hay que esperar un poco de tiempo, pero lo que da seguridad es que, estos lineamientos han sido un análisis de casuística de cómo se desarrolla APPs en otros países, Por ejemplo, Canadá, Reino Unido, los principios de la OCDE. Existe una lista de preguntas, en las cuales da las pautas para el criterio cualitativo.</p> <p>Ejemplo: Pueden los riesgos de proyectos claramente definidos y medidos?</p> <p>Puede ser los tipos de riesgo ser transferidos al socio privado para asegurar el valor por dinero.</p> <p>Es una lista de preguntas...</p> <p>Antes no se tenía esta lista de preguntas, y esto ayuda al funcionario pública a hacer un CHECK LIST.</p> <p>Todas son preguntas generales</p> <p>Existen fases en los proyectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeamiento y programación</li> <li>- Formulación</li> <li>- Estructuración</li> <li>- Transacción</li> <li>- Ejecución Contractual</li> </ul> <p>En la etapa de formulación uno de los productos principales es EL INFORME DE EVALUACION, y de ahí los lineamientos...</p> <p>El informe de evaluación es el similar al Bussines Case en otros países, casi lo mismo a un Plan de Negocios, es un documento que va mutando (vivo) desde que el proyecto germina hasta que lo adjudicas sería lo ideal, el caso de negocio debería de seguir avanzando y ahí si uno se va al detalle, por ejemplo, la tipología de salud, uno tiene que hacer estudios técnicos para el hospital que se quiere hacer, que tipo de equipos se va a tener.</p> <p>Reglas para la tipología de APPs en el Perú (normativa)</p>
Distribución de riesgos	<p>Existen lineamientos para la asignación de riesgos. Existe una guía para la asignación de riesgos, y si uno no quiere seguir los lineamientos, uno puede modificarlo pero todo con sustento. Una pauta, porque cada proyecto tiene una particularidad.</p> <p>Para dichos lineamientos fuimos asesorados por el Banco Mundial, se contrató a dos firmas una Deloitte y otra Ingeniería Británica, nos apoyó el Tesoro Británico (la entidad de APP), la oficina de asistencia técnica de EEUU, el BID, es decir, hubo bastante apoyo y se elaboró como un consenso, además de las mejores prácticas o guía de referencia de la OCDE.</p> <p>Son recomendaciones para un funcionario público para la implementación de APPs. A futuro, en algunas partes de EEUU que sacan APPs, existen documentos bien didactas para hacer más entendible las normas y pasos para los funcionarios públicos en materia de implementación de APPs. Sobre todo más a nivel sub-nacional, en julio</p>

	<p>del 2016, se sacó un curso online con apoyo del BID y se apunta a eso, a ser menos legal el lenguaje, más amigable para los funcionarios públicos no expertos en la materia.</p> <p>Porque hay muchos mitos con las APPs, que es privatización, existe un pensamiento que las APPs son gratis o no se maneja presupuesto. Pero están las APPs cofinanciadas que se pagan con el presupuesto del sector, entonces, la lavar educativo es amplia. (Capacity building) uno puede tener una muy buena ley (marco legal) pero además de ello, se debe de difundir, entonces se deben de sacar cursos, guías orientativa, documentos que acompañal. Es decir, mientras más recursos uno tenga, mas material, uno tiene un "arsenal" que ayuda al funcionario público.</p> <p>Por ejemplo en Canadá, en las ciudades más grandes y con mayor presupuesto (Toronto, Vancouver) son los lugares donde más se hacen APPs, porque las APPs se hacen en zonas urbanas grandes. Por lo tanto las probabilidades que se hagan APPs en ciudades grandes en el Perú como, Arequipa, Trujillo, Lima, es mucho más alta que en otra ciudad donde solo hay 10mil personas. Entonces, ya por la misma naturaleza de APPs hay localidades del país donde nunca harán APPs, porque no poseen esas "masa" crítica, pero sí podrían hacer otro tipo de obra.</p> <p>Entonces hay temas ya de la misma naturaleza de la APP que impiden implementar, por lo cual, no se deben de gastar recursos en localidades donde no se va a poder implementar.</p> <p>Y otro tema, es que falta más capacitación, una de las restricciones que se tiene como Estado, es que según la OCDE el tiempo promedio de duración de un funcionario público es de 16 meses, imagina que se capacitan a funcionarios públicos y pasados los 16 meses, ya no están (falta de capacidad en retención de personal) la memoria institucional en el país es muy frágil (memoria institucional como un conjunto de funcionarios públicos que van rotando). Sobre todo a nivel subnacional, en el cual entran un nuevo alcalde y este desea entrar con un entorno de personal asegurado en campaña, por lo tanto, la institucionalidad es muy débil.</p> <p>El esfuerzo de capacitación es una labor que debe ser constante, por lo cual, se requiere de todos los medios para difundir el mensaje de las APP. Es difícil, pero se debe hacer.</p>
--	--

Condiciones	Entrevistado Consorcio Privado – Maria Angelica
Marco Institucional	<p>Considera que la voluntad política ha apoyado el desarrollo de las APPs en este sector:</p> <p>Los gobiernos anteriores han seguido la línea, como única forma para crecer y desarrollar más los diferentes sectores en los que se ha dado la APP. En la APP de Essalud, según mi experiencia se logró muchas cosas y se siguen logrando, se requiere mucha inversión y no solo inversión económica en cuanto a instalaciones e infraestructura, sino también a capital humano, talento humano. Definitivamente cuando vienes del sector privado donde se invierte más en capacitaciones, en personal con otro nivel remunerativo, social y cultural, te ayuda a promover más el tema de capacitación continua y tener un perfil de personas que tengan una capacidad adicional para promover el tema empresarial digamos, entonces</p>

	<p>al haberse asociado con la institución pública, ese es el know how que tu llevas, enseñarles a trabajar de otra manera. Sin decir que uno sea malo o bueno, al final sale un mix que es mucho más interesante y más enriquecedor, eso es lo positivo, lo importante además de la infraestructura es aprender a trabajar juntos sobre un modelo diferente y único. No es nada fácil.</p> <p>Se percibe que este gobierno también va a seguir con la línea y le van a poner bastante énfasis al modelo de APP, a parte de los resultados que ha dado y como quien dice ya se abrió trocha, y se hace más un poco más fácil para lo que viene. Este modelo APP (INS-SB) es el primero con el MINSA, no ha sido nada fácil pero es parte del aprendizaje y los resultados se dan, vemos que los indicadores en cuanto a operatividad de la institución son súper positivos. Aquí se tienen 10 servicios, los de bata gris y uno de bata verde que es el tema de patología clínica. Entonces estos servicios se vienen dando de una manera positiva, tenemos temas contractuales que también nos obligan pero damos un plus adicional de que en caso de que hubiera un tema de los equipos, nosotros aseguramos que se tenga otro equipo ya sea alquilado o ya se ve, para que no pierda la operatividad. Eso es algo beneficioso porque si estamos en el sector estatal nomas que está sujeto a un presupuesto y si no tienen presupuesto para arreglarlo o no tienen presupuesto para alquilar, entonces los limita. En este caso, bajo el contrato y esta modalidad si se tiene ese plus. Entonces si sentimos que hay una línea del gobierno y obviamente de parte del sector privado de continuar y seguir promoviendo esto.</p> <p>P. Esta voluntad política está expresa en políticas y planes, o solo en declaraciones a nivel público? Bueno, ahorita hay cambio de gobierno, entonces todavía no se ve palpable, solo hemos tenido la reunión. Hay indicios en cuanto a continuar con las reuniones que ya se viene sosteniendo, no se ha visto una política porque en realidad el contrato de APP continua pese a los cambios de gobiernos, entonces lo que se tendría que hacer es reafirmarse con la resolución de controversias que tenemos en algún momento porque es parte del contrato, entonces eso si ratificaría de que si hay políticas claras y continuidad, lo que yo he tenido es una reunión en la que se ratifica que todo va a seguir y va ir mejorando, pero puntualmente solo ha quedado ahí, yo no considero que tenga que salir una resolución y que tenga que haber una directriz porque ya se está dando, pero bueno llevan pocos meses recién también en el gobierno.</p> <p>Lo que si da buena luz es que hayan puesto al Dr. Zúñiga que es especialista en APPs y al menos en las reuniones que hemos sostenido mantienen eso y se nota el interés y el tema de solucionar, de hacer llamadas, de gestionar, entonces se ve positivo.</p> <p>Al momento de interactuar con otras entidades públicas que han participado, cree que estas entidades tienen autoridad para la toma de decisiones: En este caso ha estado participando directamente el IGSS pero ya sabemos que el IGSS ha sido aprobado en el congreso su disolución y que más bien lo va a absorber el MINSA, también nos han dicho de que eso definitivamente no debería afectar porque el MINSA lo va a absorber, el IGSS tenía sus limitantes, tomaba sus decisiones de lo que estaba dentro de su alcance, pero sí creo que había un limitante, entonces al final el que tenía la última palabra iba a ser el MINSA.</p>
--	--

	<p>Trabajaban ustedes directamente con el IGSS? El IGSS fue nombrado por el MINSA para ver el contrato de APP, entonces acá el modelo es que nosotros somos el proveedor, hay un supervisor que es Currie &amp; Brown, trabajamos muy a la mano con él, él nos supervisa, nos audita y la entidad con la que ambos tratamos es el IGSS, es el que se encarga de velar que esa relación se dé, de acuerdo al contrato. Era directamente con el IGSS, si había una controversia, alguna discrepancia toda era con el IGSS, pero hemos visto que ha sido limitada su toma de decisiones. Ahora va ser directamente con el MINSA, debería ser más positivo esperemos.</p> <p>En qué sentido limitaba, retrasaba los procesos? Los limitantes venían por la demora en la toma de decisiones, algunas también me imagino que deberían estar dentro de sus alcances pero ellos eran los que tenían que tomar las determinaciones, a veces el tema burocrático también limita, se entiende que ellos también tengan su contraloría, entonces en el sector público es muy formal por no llamarlo burocrático, porque al final son reglas claras, pero tanto alcance tanto formalismo te impide tomar decisiones, porque también te pone en riesgo, lo puedo entender pero los que estamos en el sector privado que necesitamos que todo sea más dinámico sin tanto cuestionamiento, eso definitivamente te va limitando y hace demorar los tiempo, sobretodo eso.</p> <p>De cara a las otras entidades, cree que todas estas buscan afianzar la participación del sector privado? Sí, yo sé que se van a abrir otros APPs y siento que se está dando todo, nosotros ya no tenemos directo trato con el PROINVERSIÓN y el MEF, porque eso fue en su debido momento para la firma del contrato, todos empujaron para que salga rápidamente. El sentido es que se dinamice.</p> <p>Considera que se está trabajando para consolidar el conocimiento permanente de las entidades, las personas se van y el conocimiento también? En menos del año que llevó aquí las personas no han ido cambiando, ahora con el IGSS no sabemos cómo va a ser, esperemos que sigan las personas, pero como es un tema nuevo hay que formar gente. Es un modelo nuevo que no todos estamos acostumbrados a trabajar, acá cual es la clave, aprender a interactuar, primero romper paradigmas, porque el paradigma para el APP es me van a quitar el trabajo, voy a perder poder, ya no voy a manejar estas áreas, ese temor normal y natural de cualquier ser humano cuando ve este cambio, muchas personas piensan que es tercerización y no es así, es una asociación público-privada y más bien lo que falta es difundir y sociabilizar el contrato, generar los espacios para poder dar capacitaciones sobre esto, y es en lo que nos vamos a avocar al menos nosotros, bajo mi gestión es empezar con eso ya el próximo año, porque el primer año ha sido duro en el sentido de poder acostumbrarse, adaptarse y resolver muchas cosas, ya el segundo año que ya empezó ahorita en octubre, nos vamos a afianzar justamente en eso, en trabajar actividades interrelacionadas entre el instituto, el supervisor y nosotros, con mesas de trabajo en conjunto, hacer los procedimientos juntos, hacer los planes de trabajo, justo acabo de tener una reunión para tener indicadores que no solamente sean los del contrato los que ellos tienen o lo que nosotros tenemos sino trabajemos uno que podamos trabajar todos, porque cada uno tiene sus métricas, cada uno tiene su forma de trabajo, entonces lo que estamos promoviendo desde GEPEHO es empecemos a trabajar un solo plan, una sola actividad, tener los archivos compartidos, tener esas reuniones en las cuales, y ahí es donde aportamos el sector</p>
--	---

privado, porque venimos con herramientas nuevas de trabajo, herramientas informáticas, lo estamos haciendo desde varios pilares, el tema operativo con las mesas de trabajo, en la dinámica de las funciones en sí, de trabajar el servicio de limpieza, el servicio de fumigación, etc. Y por otro lado es trabajar desde la parte de desarrollo organizacional, lo que le decía del tema del manejo del estrés, por ahí tenemos un proyecto de responsabilidad social, por ahí tenemos el proyecto del armado del arbolito de navidad que quieren hacerlo con voluntariado, y el otro es el tema de trabajar actividades de planeamiento estratégico que lo tenemos como parte de nuestra gestión pero ya incorporarlos a ellos, entonces por ahí es que en realidad viene el aporte y romper esos paradigmas, porque cuando yo he llegado es como que tu trabajas de una manera y yo de otra y todavía no hay confianza, lo vas demostrando y sientes que están trabajando con una sola empresa porque nosotros no solo somos un proveedor estratégico, somos parte del instituto como asociación público-privada. Ahora vamos a aprovechar la navidad para hacer actividades por ejemplo con los hijos de los trabajadores del instituto, con hijos de trabajadores de nosotros, donde nosotros hemos conseguido donaciones de regalos para hacer una sola actividad, entonces empezar a promover eso. Acaban de reinaugurar el gimnasio del instituto entonces nosotros hemos colaborado, por ejemplo vamos a hacer programas de clases de baile, entonces es desarrollo organizacional, interacción pero obviamente lo vamos a auspiciar nosotros de alguna manera para que vaya el personal del instituto como personal de GEPEHO, a parte de las mesas operativas de trabajo, pero estas van a ayudar justamente a interrelacionarse y a aprender a trabajar juntos con RR.HH., con el área de comunicaciones y los indicadores famosos, porque cuando tú ves que hay uno para todos, entonces todos se van a esforzar, pero si tú vas a velar por tu indicador y yo por el mío, entonces no empatan, definíamos uno que nos va a servir para tu gestión y la mía, pero es uno solo porque el que se beneficia es el instituto y el paciente, o sea la finalidad es el paciente, eso se hace con actividades con hechos no con buenos deseos. Al IGSS no se le está haciendo participar, porque no está acá físicamente, al supervisor si se le está incluyendo en varias actividades, son diferentes áreas pero no sentir que nos diferentes empresas y que uno es el supervisor, el otro supervisado, el otro el instituto. Pero para esto se ha necesitado un año, romper paradigmas, entender al cliente y entender nosotros que ellos trabajan diferente y que te piden otras cosas, entonces a nosotros como GEPEHO nos toca ser mediadores, porque yo gestiono proveedores, yo gestiono a 10 servicios que son subcontratas y por otro lado, yo soy la representante como GEPEHO ante el instituto, ante el IGSS, ante el MINSA, ante el supervisor, como yo les digo estoy en el centro, entonces tengo que ir y gestionar a mis subcontratas y hacerlos que cumplan, no solo el tema del contrato, sino también canalizar ciertos requerimientos que están fuera del contrato, que son parte del día a día, pero también por otro lado tengo que estar dentro del marco del contrato porque a los subcontratas no le puedo pedir más de lo que subcontrato a menos que negocie con ellos cosas adicionales pero por voluntad o porque creamos de que es uno solo, suena feo decir esto no estaba dentro de mi contrato, pero como empresa todo tiene un beneficio económico, pero no salirse y entrar a mediar a consensuar, entonces a nosotros como GEPEHO nos toca eso gestionar pero también ser el ente de alguna manera que canaliza, entonces nos toca estar en reuniones con todos estos stakeholders o interesados y tratar de buscar una solución viable, ese si es nuestro gran

	<p>rol y tener un sustento técnico, legal, un poco voluntad a ayudar si es un tema delicado, ganar-ganar, no siempre a todos se les puede dar lo que piden pero es un tema de negociación porque también el sector público está acostumbrado a que si es un proveedor que le de todo, pero hasta donde es ese todo, es un tema delicado, cuando si es tema legal contractual si es un tema que hay que definirlo y ya aprendimos lo que tengan que solucionar los abogados que lo solucionen ellos, lo que se soluciona a nivel administrativo que se solucione a ese nivel, pero que ya no nos desgastemos, esa es la clave.</p>
Marco Legal – Regulatorio	<p>Considera que el marco legal les da estabilidad jurídica: Bueno el tema legal es claro, sin embargo, los contratos si deberían ser más aterrizados a la realidad porque un contrato de gerencia como el que se tiene, hay muchas cosas que no están muy claras, ahí se tiene que definir, y se tiene que poner de acuerdo; es como una ley y un reglamento, este te tiene que precisar exactamente como actuar, entonces el contrato el 1er año hemos encontrado varias cosas que se tienen que definir y en eso estamos en definición con el supervisor y con el IGSS para que quede claro y obviamente no haya ninguna discrepancia eso se da y se va seguir dando porque no es un contrato que te dé exactamente todo, ahí entra el tema legal, contractual y empiezas a ver controversias porque la interpretación tiene que ser la más justa pero a veces no hay algo tan claro, pero eso es parte del contrato de gerencia que también es parte de la experiencia que está tomando Proinversión en tener contratos más aterrizados a la realidad, porque este contrato es bien duro con los indicadores y hay algunos vacíos que estamos ahí en definición, pero si ha habido voluntad para solucionarlos, para verlos y estamos en ese proceso; y el contrato te da la posibilidad de que a partir del 3er año revisarlo y tener todo el sustento para obviamente adecuarlo o modificarlo, solo que es después de 3 años, mientras tanto tenemos que aprender a convivir y a ver como lo solucionamos.</p> <p>Los procesos de resolución de controversias y mecanismos de arbitraje son formales y eficientes: Cuando hay una discrepancia hay trato directo con el IGSS o si no se llega a solucionar te vas a arbitraje, nosotros no nos hemos ido todavía a esta instancia estamos en tratos directos, se dan dentro de los plazos, ahí si es rápido dinámico no hay problema, pero existen las instancias adecuadas para poderlo resolver.</p> <p>Considere que existe transparencia durante todo el proceso: Sí, bueno también depende muchos de las empresas y de las personas pero el marco legal-contractual es totalmente transparente y claro y se está dando dentro de esos parámetros.</p>
Entorno	<p>Macro económico: Sí, porque ahorita se ha puesto en manifiesto que tenemos bastante por hacer dentro del sector salud, es el sector que más debería de crecer si queremos mejorar el nivel de vida y la calidad de vida de todos los peruanos, sabemos que el sector salud está bien limitado y debería ser el sector que más deberían impulsar, o sea se dan las condiciones, por lo que sé y escuchado se van a dar otras APPs. Además también es la única manera de crecer masivamente, porque en el sector privado a veces el tema de clínicas o análisis, la demanda es pequeña comparada con el sector público que la demanda es masiva, o sea rentable</p>



	<p>económicamente es más atractivo el sector público por la cantidad de personas que hay.</p> <p>Político: Sí, por lo que he escuchado a PPK y al Dr. Zúñiga se va a seguir promoviendo. Además es la única manera de que el gobierno crezca con las concesiones con la APP con obra por impuesto, porque si no se tendría que endeudar y eso no lleva a ningún lado, por ahí no debería ir el gobierno, sino ir por estos mecanismos que te ayudan, yo lo necesito como gobierno y tú tienes que invertir, vas a ser rentable y vas a ganar pero me tienes que ayudar, en lo personal es la única manera de seguir avanzando.</p> <p>Sociocultural: Todavía no se está preparado, no es nada fácil, acá se ha tenido en los último años problemas con los trabajos, no se daban tan fácilmente, le peruano se aferra mucho a su trabajo, es que antes no era tan fácil, luego vino el boom peruano que venían extranjeros de todos lados pero eso tampoco te garantiza que tú encuentres trabajo, que quiere decir todo esto que el peruano ha sufrido mucho para tener un trabajo y el sector estatal ha tenido una "subvención" porque ha estado respaldado con las leyes para seguir con los trabajos, los nombramientos, los CAS, otros. Entonces te aferras al trabajo, socioculturalmente tu sientes que tienes un trabajo y que va a ser para siempre, cuando ya se sabe que no es así ni el mundo ni la vida y si eso se promueve o se cambia de alguna manera y que por mérito, no es que tú te lo ganaste y ahí te quedas. Justamente escuchando a otras personas del sector estatal, se han encontrado con personas que no están totalmente capacitadas para ayudar a gestionar porque no se han capacitado no se han preocupado, porque cuando tú te sientes seguro en un trabajo estás en tu zona de confort, uno se tiene que capacitar se tiene que formar, en todo momento se tiene que estar activa para ser empleable, cosa que no se ha promovido en el sector público y eso es uno de los grandes retos que tienen los gobiernos en general, que sean por mérito, los que se han graduado, tienen una maestría que se promueva el tema de capacitarse, esto te genera una responsabilidad contigo mismo, decir yo no tengo este trabajo seguro ni para siempre, yo voy a seguir avanzando y voy estar en este puesto si es que me sigo capacitando, entonces ya no te aferras, sino esto se vuelve una barrera, te estancas.</p> <p>Proveedores calificados: Esta es un consorcio conformado por 2 empresas extranjeras y una peruana. Yo no considero que realmente no estemos preparados, sino que yo siento que el sector extranjero es más arriesgado, más avezado, creo en lo particular, de que hay empresas muy buenas en el Perú si las hay, pero preparémonos para cuando venga la competencia, la globalización es la competencia saludable, pero eso te obliga a que tu sigas mejorando. Las empresas locales muchas veces también se han sentido en su zona de confort y viene la competencia, vienen expresas extranjeras que dicen yo necesito "pagar piso" y no me importa me meto a un proyecto que no necesariamente gané un montón o que gane, sino que simplemente era para posicionarse, ya después empiezas a crecer y a promoverte, entonces en general si siento que las empresas peruanas y los peruanos somos emprendedores y guerreros, tenemos mucho que dar, de repente más que muchas otras empresas extranjeras o empleados extranjeros, pero creo que estamos un poco dormidos por eso con tanta facilidad han venido empresas de otros países y han roto mercado, porque han roto precios, han roto esquemas, han arriesgado. A veces se entre con</p>
--	---

	<p>una estrategia simplemente a costo o a veces a perder pero con la condición de que vas a invertir, que eso lo vas a proyectar es parte de, eso es una inversión porque al final vas a tener que contratar gente peruana, que es el caso del consorcio, viene gente de fuera sí, pero son directores o mando medio, porque el personal operativo es peruano, entonces las empresas extranjeras están empezando a trabajar con personal peruano, porque a veces cuando miren y dicen una cosa es lo que te da resultado en Colombia, Ecuador, EEUU, Europa, porque el personal operativo es de diferente cultura.</p> <p>Cree en ese sentido que no se han atrevido a arriesgar ha sido básicamente por su cultura, su respaldo financiero o también puede haber habido algunos factores por parte del Estado que no les haya permitido dar ese paso? Yo creo que el Estado le da las facilidades a todos, lo que pasa es que no es fácil meterte a un modelo de APP, es un tema de estructura empresarial, yo creo que el gobierno les ha dado las facilidades a todos, dependiendo tú también lo que esperas porque si sé que en otros países a las empresas nuevas les dan facilidades tributarias y que sé yo, pero en este caso para modelos de este tipo lo que piden es experiencia, entonces tienen que ser empresas ya sólidas, consolidadas, es que cuando es nuevo y trabajar con el Estado no es fácil y no necesariamente vas a ganar millones de millones, no es eso. Un modelos nuevo hace que de repente no te arriesgues pero el gobierno si siento que le ha dado las mismas condiciones para todos, quizá la expectativa sería, oye pero a las empresas peruanas les tienes que dar alguna facilidad, eso sí podría ser, que se plantee que de esa manera promueves, no sé si se vería como un favoritismo, hay salidas, porque en otros países dentro de las bases de este tipo de proyectos ponen puntos adicionales si es empresa local. Por ejemplo en Chile es difícil que entren empresas extranjeras porque les ponen un alto porcentaje o les exigen que se asocien con empresas locales, ahí si el gobierno está promoviendo y de alguna manera condicionando para que las empresas locales se desarrollen, acá quizás se podría poner algo así, pero se tendría que ver bien porque eso tal vez también te limita como expresa extranjera, y más bien lo que está buscando el gobierno en los últimos años es atraer inversión extranjera y que no nos limite, eso ayuda a que el resto de las empresas también se ponga las pilas.</p>
<p>Grupos de interés</p>	<p>EXTERNOS - Mecanismo de identificación y consideración de sus necesidades: Creo que no existen esos canales, una cosa es que tu encuestes que hagas tus foros, pero formalmente no. No sé si ahora el ministerio, a raíz de cómo está el sector, está tomando otros tipo de acciones y convocando a reuniones especiales y formalizando, pero anteriormente no se ha dado así.</p> <p>Notan la diferencia con la APP? Cuando entras acá esto funciona como una clínica, el servicio de limpieza que damos, lo tiene como una clínica o más, no solo porque estamos dando un servicio de calidad sino porque además hay que reconocer que es un contrato que tiene sus indicadores, y todos los otros servicios si se nota la diferencia porque estamos enfocados en brindar un servicio de calidad no es parte de nuestras funciones cuando estamos de una empresa, sino que somos un proveedor y como proveedor tenemos otros tipo de exigencias, a diferencia de cuando tu perteneces a la empresa, son modalidades diferentes, por eso la exigencia que nosotros tenemos es mucho mayor, por ende, nuestro servicio tiene que ser de mejor calidad.</p>

INTERNOS: En este caso, el ministerio de salud eso si lo tiene identificado, yo sí sé que particularmente la dirección tiene dos diferentes foros para canalizar, en el gremio de las enfermeras, el gremio de los médicos. Para comunicar el tema de la APP, se dieron charlas, nosotros vamos a promover más porque fueron pocas, pero en toda reunión formal que se ha dado en el instituto la directora Thomas, siempre ha hablado en esos foros el tema de la APP y ha resaltado el tema de los beneficios, es más ella es una de las pioneras en el tema de liderar y de gestionar que esto se dé, porque se han dado los resultados. Sabemos que hay personas que no están muy de acuerdo por el puesto de trabajo y como lo van a hacer, y son un poco reacias pero eso ha sido mínimo ahora, yo sé que al principio como todo cambio choca, yo no estaba en ese momento, pero ahora se siente otra cosa, es parte del cambio, todo cuesta y sabemos que no hay cliente que este 100% satisfecho porque nada es perfecto, pero es parte de, pero si se pone en una balanza las encuestas que se han hecho han salido súper favorables y no se ha parado operaciones, se ha atendido todo, no han habido mayores quejas, los indicadores ayudan a decir eso, la percepción de las personas es a veces bien subjetiva pero se identifica y lo que se hace es tener reuniones con ellas y se piensan a trabajar cosas como que por ejemplo tu percepción de repente es errada o de repente la mía, es un tema de objetivizar las cosas.

La participación y comunicación con estos grupos de la salud que trabajan dentro del hospital es directamente con ustedes o se canaliza a través de MINSA o del IGSS? Acá ya es directo como estamos conviviendo juntos y es el cliente lo que se hace es por ejemplo para la revisión de procedimientos de POAS, se han hecho las mesas de trabajo, ahí participa también el supervisor pero básicamente para asegurar de que todo se dé dentro del marco contractual, pero es directo y en lo particular he tenido reuniones que le he llamado conversando o escuchando a mi cliente y ahí yo me promovido de alguna manera con algunas personas del instituto poder capturar un poco el feedback, los comentarios. Pero esto ha sido por iniciativa de la empresa como gestión para poder ayudar. Creo que al final es un tema de tener actitud de trabajar en conjunto, pero tienes que generarlas, pero mira vamos a empezar a hacer actividades que interaccionen, porque antes era como que tu cada uno está en un lado a parte, es un tema de confianza que empiezas a trabajar y vas viendo, ahora se está trabajando en otro sentido.

En este trabajo en conjunto con los stakeholders internos, cual consideraría que son los principales retos? El reto es justamente primero sociabilizar más el contrato, segundo es tener esas reuniones con resultados efectivos, porque recién estamos sosteniendo esas reuniones pero al final lo que nos interesa es que el nivel de servicio se dé de acuerdo a los estándares del cliente, pero lo difícil el reto es si esos estándares están dentro o no del contrato, entonces eso es lo que se tiene que afinar, por ahí está el reto, que también ambas partes lo entendamos, como todo proveedor el cliente puede pedir un montón pero siempre hay que quedar en claro, hasta acá es nuestra obligación pero podemos dar un plus si es que amerita, tampoco puede ser infinito. En general es trabajar en conjunto con las líneas claras y eso viene desde la dirección, entonces la dirección siempre ha promovido y ahora es los indicadores, como logística tiene que ser blanco o negro, entonces ya con nos indicadores que nos estamos

	<p>poniendo de acuerdo tu puedes tener la percepción de que de repente mi nivel de servicio no es muy bueno pero en que te basas, si mi indicador me dice que estoy a un 99% de nivel de satisfacción, entonces tu percepción tiene que cambiar a menos que me demuestres lo contrario, tampoco me puedes exigir más porque esto es lo que indica el contrato, pero puedo dar más porque es un tema que amerita perfecto, pero no me puedes decir que yo estoy trabajando mal, yo estoy cumpliendo. Es sociabilizar, reunirse, ponerse de acuerdo porque en el contrato no todo estaba bien escrito entonces ahí es donde tu delimitas en un procedimiento en un POA que ha sido aprobado, es parte de, es como si fuéramos otra área entonces deberían sentirse así como otra área y no como una empresa externa que ha venido a quitar trabajos ni a imponer cosas.</p> <p>Cuando se han presentado algún tipo de conflictos con estos grupos, hay mecanismos para resolverlos de comunicación directa o tienen que ir a otra instancia? No felizmente todo se ha resuelto acá, como digo las controversias que ha habido son cosas puntuales y que se canalizan por el canal adecuado cuando es con el supervisor y con el IGSS, pero con los gremios siempre han sido directas, no recuerdo pero alguna cosa tal vez que no nos hayamos puesto de acuerdo ahí sí ha tenido que intervenir el IGSS, por ejemplo los POAs (planes operativos) que es lo más formal que es el procedimiento de cada servicio, establecer cómo debe funcionar un procedimiento, ahí si interviene el supervisor, el IGSS no ha tenido que venir se ha tenido que resolver internamente.</p>
<p>Capacidad técnica del concedente, concesionario y supervisor</p>	<p>CONCESIONARIO: Todo lo que se ha tratado ha sido directamente con el IGSS, porque con el MINSA lo único que hace es nombrar un representante ante la comisión mixta de seguimiento que es una reunión formal que se da cada 15 días donde ahí viene la dirección del instituto, viene el supervisor Currie &amp; Brown como invitado y viene el representante del MINSA para ver como se viene llevando a cabo este proyecto, en esta reunión formal viene el doctor Zúñiga porque él es representante del MINSA ante esa comisión y ahí se entera como va, viene el IGSS y se entera que temas pendientes hay, entonces básicamente es todos los pendientes que tiene el consorcio con el instituto y haber que soluciones resultan, hacer el seguimiento donde se ha estancado, quien tiene que dar y ofrecimiento de fechas y cumplimientos, es el único momento en el que nosotros tenemos el contrato directo con el representante del MINSA para este proyecto en especial para ir asegurando la ejecución de todos los temas pendientes.</p> <p>Respeto a la subcontratación que se hace de los servicios, como hacen ustedes para escoger estos terceros, se pide una experiencia mínima? Sí, el contrato es bien exigente en eso, el contrato de gerencia te pide todo una serie de requisitos, cuando se puso la puesta en marcha, ya fueron aprobados, estas subcontratas, casi en la mayoría de los casos son los mismos socios del consorcio. Por ejemplo Medlab que es una de las empresas socias da el servicio de todo lo que es patología clínica y Bermant que es el otro grupo está a cargo de los servicios de mantenimiento de infraestructura y mantenimiento de equipos clínicos y no clínicos en los que es asesoría para el tema de adquisiciones, ellos ya tienen experiencia en otros hospitales incluso de Essalud, ese es su know how, ellos lo tienen años en diferentes países, para el tema de las bases y</p>

	<p>para la puesta marcha se avaló y evaluó y se aprobó toda la experiencia que tenían para dar esos servicios. Mediterránea que es el otro grupo español, ellos son expertos en alimentación para hospitales y sector educación en España y otros países, ellos están en clínicas, están en hospitales, están en Chile y en otros países de Europa, entonces ellos también tienen una amplia experiencia en eso y eso es lo que ha valido para que les den buena pro, porque se asociaron las tres. Entonces ellos lo que se han hecho es subcontratar a otras empresas para lo que no son expertos, por ejemplo, lavandería se contrató a una empresa que también demuestre una amplia experiencia en ese rubro y para lo que es residuos sólidos, esterilización, etc.</p> <p>Existen mecanismo de capacitaciones constantes para el personal que está ya operativo? Sí, eso es parte del ritmo normal, la capacitación de acuerdo al sector. Nosotros también ya hemos certificado en lo que es ISO14000, en los que es medio ambiente en tres servicios y para octubre del 2017, tenemos que haber certificado en la trinorma todos los servicios de GEPEHO que es la 9001, 14000 y la 18000, medio ambiente y seguridad ocupacional, eso también está en el contrato, entonces eso también te lleva a tener capacitaciones continuas porque te exige, pero aparte de eso porque todavía no hemos certificado algunas, parte del tema de hacer bien el servicio es capacitaciones contantes, además nosotros también tenemos que informar las capacitaciones que hacemos, capacitar al personal de limpieza, de seguridad, el de esterilizaciones, las capacitaciones normales, técnicas y operativas y con mayor razón cuando ya certifiquemos, ya estamos en proceso.</p> <p>El supervisor ha cumplido sus roles adecuadamente? Creo que ha sido su primera operación en Perú, si me preguntan como lo ha hecho, diría que lo ha podido hacer mejor, pero es también parte del aprendizaje. Por qué podría haberlo hecho mejor? Porque también saber conducir bien esas discrepancias o esas controversias, si bien es cierto ellos tienen experiencia pero también volvemos un poco a lo mismo, es otra cultura, es otro contrato, hay que saberlo canalizarlo adecuadamente, el formalismo, llegar a un acuerdo, en todo siempre es ganar-ganar, nunca puedes irte ni para un lado ni para el otro, entonces ahí también juega un rol muy importante el IGSS, porque es el que te va a poner la pauta.</p> <p>Que recomendaciones podría dar de cara al supervisor? Que este mejor asesorado legalmente, y también evaluar no ser tan parametrado porque como les digo todo es ganar-ganar. (Le falta criterio), cuando hay varios agentes tú tienes que evaluar siempre nunca te puedes ir ni para acá ni para allá, entonces que voy a ganar y que voy a dejar de ganar, pero esto me va a traer algo a largo plazo, este es un contrato a 10 años, no es algo que lo tenemos que resolver ahorita y de repente el contrato se disuelve si no nos ponemos de acuerdo, tenemos que aprender a convivir porque es para 10 años y tenemos que aprender a solucionar, porque lo que tu soluciones ahora te va a servir para el resto, no es un tema de yo quiero tener la razón, que quizás hasta la puedas tener si te vas al pie de la letra pero acá estamos hablando de cosas mayores, estamos hablando de personas, de pacientes, de que también tienes que ser un poco más abierto y flexible cuando estás hablando de una empresa que también tiene que ganar, entonces es un acuerdo con todos, en una negociación es así, todos queremos ganar, todos tenemos el mismo objetivo pero pongámonos de acuerdo, algunas veces</p>
--	--

	no ganaré tanto pero en otras tendré que ceder, entonces yo creo que no han sido muy flexibles.
Alcance del proyecto	<p>Respecto al plazo que tienen de 10 años, creen que la cantidad de años es la adecuada? Yo sé que hay otras concesiones por 30 años, 10 años no sé porque se estableció, sé que en otros países un contrato así es a 20 años, creo que resulta un poco más rentable por el tiempo, yo en lo particular considero que es corto, ha podido ser 15 a 20 como otros modelos pero bueno deben haber hecho una proyección.</p> <p>Hasta ahora ha demostrado tener la rentabilidad suficiente como para soportar eso? si es rentable pero hay muchas controversias que todavía no se han resuelto que no hacen que esto sea tan rentable, ahorita hay todo un tema de deducciones y aplicar penalidades que no están bien definidas y que ya se están solucionando pero todavía no se han solucionado como nos gustaría, y al final creo que se debería promover el tema de quien está invirtiendo, quien está arriesgando, quién está poniendo dinero, recursos humanos, porque acá solo hay dos o tres españoles no más, en operatividad le han dado trabajo a los peruanos. Entonces eso todavía no lo siento, está bien que nos exijan pero ojo quien está invirtiendo y arriesgando, el supervisor no arriesga, no invierte, solo supervisa y penaliza, eso no se ha puesto en una balanza, eso es un gran riesgo cuando estás hablando de un modelo que se tiene que promover, tienes que invitar a otras empresas para que apuesten, pero si hay un costo alto, no lo digo por el tema de plata, sino de caja para aguantar ciertas situaciones.</p> <p>Hay alguna consideración tomando en cuenta la innovación tecnológica que puedan permitir mayor rentabilidad? Sí, justamente estamos implementando unas cosas nuevas, innovadoras, todo es inversión también, pero ahí tienes que incorporar varias cosas, no solamente que trabaje el personal del consorcio, sino personal del gobierno. Por ejemplo: nosotros hemos tenido que trabajar con el internet del instituto y es limitada y lenta, no nos permite entrar a ciertas páginas, no podía tener el Dropbox, un montón de limitaciones, y para poner el internet ha sido todo un procedimiento, recién al año se va a poder tener intranet propio después de un año tramitando, tuve que hablar con la directora, ella dijo que estaba limitado, yo entiendo que el estado te limita por las páginas, pero déjeme poner mi propia internet y ha sido todo un trámite, porque eso afecta el nivel de servicio que yo puedo darle a los servicios, la misma atención del call center, cuando se va la luz, cuando se va el internet, como hacemos no se puede reaccionar. Eso nos ha contado pero con eso van a venir otros avances, google drive, evernote, y la velocidad del internet para yo poder poner otros programas. La innovación es parte de conseguir ahorros y efectividad en la operatividad nuestra. Les estoy poniendo carpetas compartidas con el instituto, acabamos recién la semana pasada. Para de las mesas de trabajo, tener una única data en archivos compartidos, porque se tenían en mandar por carta y eso podía tomar una semana, y mandársela por correo, ustedes saben la inoperatividad de estar mandándoselas así teniendo las carpetas compartidas, estamos en otra era.</p>
Distribución de riesgos	Respecto a los riesgos, cree que se han distribuido adecuadamente, Cree que al privado se le han entregado muchos riesgos respecto a los que se han quedado en el sector público? Sí, aparte de toda la responsabilidad que tenemos de los servicios, el riesgo si ha sido el tema del cálculo de deducciones o de penalidades, el riesgo lo tenemos altísimos nosotros, no



	<p>hay deducción o penalidad para el supervisor o para el cliente cuando no hace las cosas correctas, es altísimo el riesgo.</p> <p>Cree que el sistema de deducciones es como un incentivo para buscar la eficiencia del privado? No necesariamente, una cosa son los indicadores de calidad del servicios y otra cosa son los indicadores de que tienes que cumplir, pero no necesariamente te va a asegurar que el nivel de servicio se esté dando adecuadamente. Por ejemplo: en tiempos de respuesta, no porque me demoré en llegar a una llamada telefónica, quiera decir que estoy dando un servicio deficiente, porque puede ser que se quedó el ascensor inoperativo o porque tuve una emergencia, pero el indicador es frío, llegaste o no llegaste?, no llegué, entonces te deduzco. Son indicadores para mí bien agresivos pero que no te indican que tu nivel de servicio sea malo, porque no son indicadores de calidad, habrá algunos que sí, pero te lo digo como ejemplo. Otras si es por el tema de seguimiento y obligar al proveedor a que cumpla, pero no necesariamente son todos. Cuando ha habido en otro momento que el supervisor que ha puesto unas deducciones altísimas pero no refleja la realidad de lo que tú haces en operatividad. Los que estamos en el sector privado tenemos indicadores de calidad diferentes, que si te ayudan a mostrar tu mejora, tu operatividad. Lo que se pediría como mejora es una reformulación de algunos indicadores de calidad, que sean más aterrizados a la realidad y que reflejen lo que quieren reflejar. El objetivo para mí ha sido cumplir o penalizar pero eso no es eficiente, no te muestra efectividad dentro de los procesos.</p> <p>Cuál de las 7 condiciones cree que son los que más problemas les ha generado? El tema de riesgos, ahí sí debería ser el panorama más claro. Por la definición, ahí se tendría que ver con MINSA o Proinversión, porque al final Proinversión es el que hizo el contrato, y que sea un contrato bien aterrizado a la realidad del Perú, porque son modelos de los contratos de otros países.</p> <p>Cuál de estas condiciones cree que es la que más los ha apoyado? Más ha venido por la parte de la dirección del Instituto, (grupo interno), porque ha empujado para que esto se dé y que realmente nos apoye, porque el supervisor y el IGSS han tenido su tema ahí pero obviamente no hemos sentido que haya sido el que nos ha ayudado a que todo se dé, en su momento sí todos llegamos a ponernos de acuerdo, pero por lo que sé, es que fue la decisión del instituto y también lo he sentido últimamente la que promueve a que esto se siga generando de una manera positiva y sentimos que nos da un refuerzo y nos consolida.</p> <p>Cree que la dirección del instituto ha tenido poder de decisión frente a estas soluciones que ha querido dar? No, porque ellos no tienen esa facultad, lo que puede hacer es obviamente ante el representante del MINSA, ante el jefe del IGSS es ayudemos a que esto se genere, pero ellos no tienen poder de decisión porque el que está dentro de las facultades es el IGSS, el mensaje con el Dr. Zúñiga ahora que es MINSA y él lo ha ratificado, pero en la práctica hay que ir viendo cómo se van dando las</p>
--	--

	<p>cosas, la directora es la que promueve y toda su dirección y pide a todo su personal a que se alineen en el buen sentido.</p> <p>Quiere decir que el grupo de interés interno es el que más los ha apoyado? Por parte de la dirección sí, porque también dentro del instituto hay personas que no lo ven tan favorable, pero luego se les ha demostrado, es parte de, en lo particular si siento que hemos avanzado.</p> <p>Los que son reacios no son tantos? Es casi mínimo y justamente ayer hablábamos con el Dr. Zúñiga, a veces exageran, a veces no es tan real, por eso digo todo hay que llevarlo a la parte objetiva, porque a mí me puede pasar, yo puedo sentir que no está trabajando bien un área del instituto, pero es mi percepción, entonces cuando tú lo vez y lo contextualizas, tu expectativa era otra, en una empresa pasa igual solo que aquí es más notoria porque claro son dos entidades diferentes que justamente lo que yo estoy tratando de promover con la directora y con las áreas de comunicaciones y recursos humanos es trabajemos que esto es diferente, no somos dos entidades somos socios, porque es una asociación, eso es lo que hay que enfatizar.</p> <p>El Dr. Zúñiga nos comentó que para el proyecto el Hipólito Unanue estaban trabajando previamente ya con los gremios médicos para poder un poco ver el tema de cómo se va a llevar a la realidad, porque finalmente si no lo trabajas de antes cuando ya quieres ejecutar es más difícil.? Eso es gestión de interesados (PMP), eso es lo que se ha tenido que hacer y lo que se tiene que hacer. Es lo primero que se ve antes del Project chapter.</p>
--	---

Condición	Transcripción CGR Rafael P
Marco Institucional	<p>-¿En la Contraloría existen lineamiento, planes específicos para trabajar mejor el tema de las APPs? Dichas políticas y planes han logrado su objetivo? ¿En qué punto se debería de mejorar para que esta característica se cumpla? Desde el rol de la Contraloría se ha promovido la adaptación de áreas especializadas para APPs y se ha fortalecido el equipo trayendo a especialistas y realizando capacitaciones con ESAN.</p> <p>-La contraloría interviene al final. Solo se integran cuando Proinversión va a pedir antes la solicitud de informe previo y realiza una breve presentación del proyecto. Por parte de la Contraloría hay apertura para la interacción, pero se deberían presentar temas ya definidos en las reuniones para indicarle lo que vamos a evaluar. La entidad concedente o Proinversión debe detallar toda la información.</p> <p>-Sería ideal que la Contraloría participe en la etapa del diseño dando ciertas opiniones.</p> <p>-La contraloría busca intervenir en las adendas para entregar recomendaciones, pero no se da espacio para participar y por otro lado la capacidad de la contraloría no da para intervenir en tanto.</p> <p>-Respecto a la gestión del conocimiento se han generado guías y manuales para el control posterior, reuniones internas, se tiene especialistas en contratos.</p> <p>-Mecanismo institucionales formales: Pocas veces los han invitado para exponer pero estarían dispuestos a participar, si los invitan como asistentes.</p>

	<p>En el caso de OxI si han sido expositores, en esta modalidad se le da más peso a la Contraloría en esta modalidad.</p>
Marco Legal - Regulatorio	<p>-La legislación formal de las APPs, debe brindar estabilidad jurídica para los inversionistas, la Contraloría cumple un rol frente a ellos? En la medida que les permitan dar opinión sobre temas en los que se van a involucrar, como con las leyes del MEF 1012, 1224, 1250. Respecto a eso les gustaría que sea más formal, ya que no se respeta la discusión en las que intervienen, se le debería dar más seriedad, darles plazos para presentar su posición. Se les invita a la discusión y de repente en unos días ya salen las modificaciones de ley y no se les avisa.</p> <p>-Respecto a las modificaciones contractuales no intervienen, pero si están buscando intervenir.</p> <p>-Respecto a las instituciones reguladoras, sería indispensable tenerlas, podrían dársele competencias a SUSALUD, ya que el regulador debe estar encima del concedente y ser autónomo. Hay que darle competencias para que asuma todo el sector salud considerando a MINSA y ESSALUD.</p> <p>-La Contraloría está a favor de la inversión con tal de que se hagan bien, se usen correctamente los recursos públicos y que se cumplan los contratos, porque el principal problema es que se cambie la asignación de riesgos, no se cumple totalmente el rol del que asume el riesgo.</p> <p>- Percepción de transparencia: Al privado se le olvida que es un servicio público. Al momento de pedirles acceso sobre el proceso el privado no quiere entregarla y cuando se consulta al MINSA este indica que ellos y pasan la pelota al supervisor, no hay transparencia en esa parte.</p>
Entorno	<p>¿Se desarrollan APPs acorde a la necesidad del entorno, basándose en un contexto situacional de salud? ¿Han logrado sus objetivos? La contraloría se fija en lo que dice el contrato.</p>
Grupos de interés internos y externos	<p>La contraloría se fija en que esten incluidas las opiniones formales de los interesados. En el marco del SNIP para que un proyecto sea sostenible se necesita que convergan los involucrados, se deben considerar opiniones formales.</p> <p>-No se garantizan los documentos concretos de las coordinaciones, no hay compromisos tangibles o declaraciones formales de la población interesada. Esto se advierte y se da como observación, si la observación no es considerada se pide una observación adicional para antes de emitir el informe.</p>
Capacidad técnica del concedente, concesionario y supervisor	<p>En el caso del concedente se ha ido mejorando pero aún falta. En PROINVERSIÓN se tienen comités y jefes de proyecto pero no conversan entre ellos y no hay coordinación interna.</p> <p>Lo importante es asumir los roles y deberes, no es dejar de lado las funciones al entregar el contrato. Se necesita empoderar a la entidad pública para que se sienta dueña del proyecto.</p>
Alcance del proyecto	

Distribución de riesgos	<p>-Ley Orgánica 27785 art.22 literal L</p> <p>La contraloría es la única que puede interpretar las normas, esto ante el cuestionamiento de por qué la contraloría verifica otros aspectos más allá de la parte financiera.</p> <p>-La matriz de riesgos es parte de los requisitos que se solicita el informe previo, entonces lo que se analiza es si los riesgos están traducidos a las cláusulas del contrato, si no se piden aclaraciones, las cuales tienen que ser respondidas en un plazo determinado. Advertir que los riesgos (legales, técnicos y financieros) pueden generar costos o efectos económicos más adelante.</p>
-------------------------	--

Variables	Transcripción Exerto Estudio de abogados Milagros Maraví
Marco Institucional	<p>La definición me parece correcta, hay definición del marco institucional que incluyen lo regulatorio también, se podría diferenciar.</p> <p>Cuando se lee estabilidad y apoyo para afianzar la inversión privada, lo que he pensado es: lo que se requiere es una estabilidad del marco institucional...Lo que pasa es que hay mucha rotación de personal en las entidades, por lo cual, lo aprendido en términos de desarrollo de APPs se tiene que volver a aprender, entonces, las personas se van de Proinversion (sector público) al sector privado, o en los ministerios cambia mucho el personal, ahora ya se ha determinado (en la nueva normativa) que exista un comité de inversiones, es decir, algo que este especializado en seguimiento de APPs, antes no había eso.</p> <p>Un tema fundamental es, por un lado la documentación... y por otro lado, el hecho haya personas que formen parte del servicio civil, que hagan carrera en esto (APPs) es algo como parte del marco institucional que es importante. Es importante no solo para APPs también para otros temas...desde el sector privado (cuando leí estabilidad y apoyo), porque uno puede tener Proinversion que incentiva la inversión privada, pero al final cuando se firma un contrato de APP, ya Proinversion no está.</p> <p>Quien esta es un Ministerio, un gobierno regional, el regulador y muchas entidades que no estuvieron en la etapa de promoción, pero que son en realidad con quien se tratara la APP en todos esos años. Por lo tanto, hay mucha disparidad en términos de por ejemplo, transporte que tiene muchas APPs, tiene mayor conocimiento de APPs que vivienda que tiene menos proyectos del tipo de saneamiento por ejemplo, así como energía y minas, existen sectores que no conocen sobre APPs, y cuando se hace un proyecto de APPs con una entidad que no conoce, se tiene que pasar por un aprendizaje que ya con otra entidad del estado ya se hizo, por lo cual, no hay esa integración de conocimiento...y en parte es, a que las personas cambian mucho, porque no hay un servicio civil en Perú, y por otro lado....la documentación, ahora recién hay un registro de contratos de APPs en el MEF (todo lo del concurso, el libro blanco, luego la parte de regulación está en la entidad reguladora).</p> <p>Es importante una unidad de documentación, además de toda la experiencia adquirida, que al haber servicio civil, se garantice que las personas que ya han pasado por los procesos de APPs, sepan en que se ha fallado.</p> <p>Por otro lado, se necesitan contratos y bases, es decir, en Perú, todavía no hay modelos de contratos y bases, ni en general ni por sector. Por ejemplo,</p>

	<p>el comité que veo proyectos en PROVIAS tiene un tipo de contrato, los de Energía otro tipo. Y para un inversionista extranjero que viene a invertir a Perú, al consultar sobre el tipo de contratos que se celebran en Perú, no se da un tipo exacto, porque no hay un modelo. Y en la mayoría de países, lo que se hace es desarrollar modelos por sector por lo menos. Transportes aeropuertos, transportes puertos, transportes vías... incluido el subsector. (Comunicaciones, energía). Y ello debería, porque genera predictibilidad... Siempre uno tiene que pensar, ¿Que sucede si viene una empresa nueva a Perú?, y dicha empresa quiere saber cómo se hacen APPs en Perú, entonces...¿Cómo es el marco institucional? cuales son las entidades que participan, uno va a esas entidades y dan información respecto a cómo es... ¿Cómo son los procesos? (claro existe una ley que indica los procesos) pero uno no sabe cómo son los contratos que se firman, uno tiene que ver cada contrato que al final es producto de una licitación distinta (lo cual lo hace diferente), por ello, existen muchas cosas que ya deberían ser parte de un modelo, para que, un inversionista extranjero pueda decidir de acuerdo a ello.</p> <p>Hay muchos temas que van más allá de lo que dice la norma, que es el contenido del contrato.</p> <p>Desde la parte privada la condición mas problemática</p> <p>En general, el marco institucional, y en salud especialmente. Porque no hay un mensaje claro del sector respecto si se quiere o no APPs, y ya convocaron y ya hay un cartera de privados que están formulando y han gastado varios millones de dólares en hacer formulación solamente, que en la medida que eso lo está pagando el privado, el Estado tiene una sensación que no cuesta y en cualquier momento se puede descartar:</p> <p>Creo que el costo de formulación debería de ser reconocido, porque es una manera de internalizar el riesgo como Estado, porque ellos están formulando pero el proyecto es del Estado, por lo cual, están formulando para el Estado. Entonces, una vez que se declara viable el proyecto, deberían de presupuestar para el año siguiente y reembolsar ello, independientemente si se carga a los costos del proyecto. Porque ahora lo que pasa es eso, el Estado no tiene la obligación de decir que sí ni no, porque es el privado quien gasta. ( a costo y riesgo)</p> <p>Pero si ahora, el principal problema para APPs en salud, es el marco institucional</p>
Marco Legal - Regulatorio	<p>Ahora lo que se está haciendo es un proyecto de un decreto legislativo modificatorio de la ley de APPs, y como se sabe, la ley de APPs se acaba de editar el año pasado.</p> <p>Cuando se pidió que se dicte una nueva ley de APPs, en realidad no se pidió que se dicte una nueva ley de APPs, en el sentido que se pusiera a crear un sistema, era una especie de Texto Único ordeno, pero lo que se hizo fue todo lo contrario, como refundar todo el sistema de APPs, entonces para los usuarios de APPs (no abogados que lo comprenden)... lo importante es pensar ¿cuáles son los actores? a cualquier actor que viene a invertir a Perú, y se le indica que se ha dictado un nuevo marco legal, y este pregunta sobre lo nuevo....</p> <p>Desde el año pasado, se hizo una modificatoria desde un gobierno que estaba de salida, entonces, ahora se va a dar una nueva ley que supuestamente va a destrabar, por lo cual, es bien poco serio (en temas</p>

	<p>institucionales), por ello es que muchas veces el marco legal es parte del marco institucional, porque uno no puede estar cambiando las reglas del juego todo el tiempo. Ello es muy malo para el entorno de inversión.</p> <p>Respecto al tema de salud, la gestión pasada lanzo unas APPs de salud, y como hay cambio de gobierno, ni se sabía quién iba a ser ministro como para saber. ¿Cuál es la idea que tiene (el nuevo ministro) en APPs? entonces a último momento se supo quién iba a ser.</p> <p>Las APPs no te permiten robar, por el tema de indicadores de servicios, uno no puede tener "el termógrafo, tensiómetro", todo ello que se quería tener paralizado para pasar a terceros, no se puede tener. Porque se deben de cumplir niveles de servicio. Entonces con el cambio de gobierno, uno tampoco sabe que es lo que se viene, tampoco hay un plan de gobierno, porque puede entrar un ministro y cambiarlo. Porque ahora hay un problema la ministra de salud, no quiere APPs, es lo que se han enterado por aquellos que ya están invirtiendo en APPs en salud, entonces la nueva ministra no va a bajarse las APPs, pero va a darle un ritmo mucho menor. Son inversiones a muy largo plazo, por lo cual, los cambios de autoridades, los cambios de normas son muy malos. Porque la incertidumbre de que es lo que quiere un gobierno (voluntad de gobierno) claro las APPs tienen 30 años, entonces no debería depender de la voluntad política de un gobierno de turno, debería de haber una política de inversión en APPs que trascienda gobiernos, porque el gobierno pasado para temas de salud, hizo una convocatoria y mando a traer inversionistas (hizo un Rote Show) por lo cual, se generó un ambiente de inversionistas indicando que el Perú quería hacer APPs en salud (porque ya se habían hecho APPs en ESSALUD, APPs en bata blanca) entonces, se le podía creer al estado peruano. Porque el inversionistas que viene, no diferencia por MINSA o EsSalud, si no, sector salud. Entonces dicha disparidad en temas institucionales por parte de los actores.</p> <p>Ahora hay una indefinición por parte del marco legal y regulatorio, aun, cuando aparezca la mentira que uno diga sobre la nueva normativa de APPs. Ello es una inflexión, es decir, si uno va hacer inversión de millones, o si yo soy banco y voy a financiar dichos millones. Uno se pregunta, se van a cambiar, pero en qué sentido? que es lo que viene?</p> <p>El problema que nace, de tener un mal marco institucional, legal y regulatorio. Hace que la competencia disminuya. Porque se deberían de tener licitaciones competitivas.</p> <p>Pero aquí en Perú, por las características del marco institucional y legal, quienes pueden participar? Los que ya conoce el mercado, porque ellos saben que no importa lo que el contrato diga algo, porque es normal y en la ejecución en realidad se hace lo que no dice el contrato porque al final se reconocen varias cosas, hay muchas cosas, por ejemplo, los contratos se firman de una manera y luego viene una etapa de cierre financiero donde se hacen cambios a solicitud de un acreedor permitido, entonces, explicar ello a un foráneo que no ha invertido en Perú, y se le indica que uno va a firmar un contrato que luego del plazo de cierre financiero (08 meses) se va a cambiar y ahí se podrán poner cosas que uno quiere y necesita para que el contrato sea bancable. (Yo he tenido clientes que pasan por esos temas). Entonces quienes son los actores que trabajan? las empresas locales que conocen como funciona el mercado, que se asociación con terceros, pero para venir uno siempre tiene que tener un socio local que conozca el mercado. Ello no tiene nada de malo, pero reduce la competencia, que el marco institucional y legal sea un problema...afecta a las APPs y termina haciendo bien impredecible la inversión, lo cual provoca que, que la</p>
--	---



	<p>inversión sea de mayor riesgo, y una inversión de mayor riesgo es una inversión de mayor costo para el estado (problema).</p> <p>Realmente, todavía estamos en un nivel institucional y legal que hace que sea muy poco predecible el sistema de APP, entonces eso hace que existan competidores limitados, y quienes compiten? los que conocen el mercado.</p>
Entorno	<p>El entorno en el cual se desarrolla es un tema complicado. Porque al final se podría hablar del entorno en el cual se licita y el entorno en el cual se ejecuta. Porque la ejecución son 30 años, porque ahora, sobre todo ya en vías. Alcance de los servicios de salud y cobertura. Más que la cobertura del servicio, me preocupa que se decida que va por APP, porque al final uno puede hacer bata blanca, pero claramente lo que hay (y todos los países es así) si uno tiene ya un hospital en marcha es muy difícil que se haga a bata blanca, porque no se va a pasar a los trabajadores (médicos) es muy difícil que se pase al concesionario. Entonces, creo que es más difícil decidir en términos de contexto político y social, ¿cuál es el alcance no de los servicios ni la cobertura, si no...No creo que esto sea relevante en términos de APP (alcance del proyecto - características) si no, el alcance que uno va pasar a APPs, porque uno puede tener o no tener una cobertura universal, pero uno tiene que decidir si es bata blanca, verde o gris, ello es bien importante a definir. Y por supuesto que tiene que ver con el entorno económico, político y social.</p> <p>Ya hay mucha tercerización de servicios de salud, se puede ver como ejemplo el caso "Moreno" (un tema controversial de corrupción en salud). por ejemplo, todo lo que es diálisis en el mismo ESSALUD, pero lo que pasa es que son contratos de corto plazo, contratos en el marco de la ley de contrataciones y en verdad la ventaja en el caso de una APP, es sobre todo los niveles de servicio.</p>
Grupos de interés externos e internos	<p>Creo que el tema social debe de incluir a los grupos afectados, y ahí es efectivamente están los grupos de interés y la sociedad (población objetivo que va a ser beneficiado), es un tema súper complejo, dentro del marco de la formulación de proyecto...ahora ya hay APPs que se han declarado en relevancia y prioridad y se está haciendo la formulación del proyecto en el marco del SNIP, ahí en la primera parte de la formulación se hace una identificación de los afectados, grupos de interés, y de hecho se toma su posición sus opiniones, que en la realidad es mucho más complejo de lo que uno podría pensar (proyectarse).</p> <p>(la entrevistada cuenta que está en la elaboración de un proyecto de un hospital)</p> <p>Y hay personal médico, personal de obstetricia, personal administrativo, personal obrero, cada uno de esos grupos por cómo se han dado el desarrollo del hospital, cada uno, por ejemplo, tiene un local y tiene su cafetería y ello es una manera de tener recursos, y uno dentro de un hospital puede tener siete (07) cafeterías, siete (07) locales entonces, uno está interesado en hacer un hospital desde el punto de vista privado, ¿cuál es la manera eficiente de hacerlo? obviamente poniendo una cafetería o dos, pero el criterio es distinto...uno no puede satisfacer a todos los grupos, para que cada uno tenga su cafetería. Y los médicos comen en la de médicos, y después entran los terceros a comer su Menú. De verdad es súper</p>

	<p>complicado y por otro lado, dentro de los mismo grupos médicos hay grupos de poder, entonces, por ejemplo, en el Caso Moreno, pero claramente hay personalidades que son dueñas de un hospital, entonces hay zonas...que poseen características distintas con respecto a otros médicos que tienen menos poder. De verdad que desarrollar una APP en salud en el Perú. (No los hospitales de ESSALUD que se hacen de cero). Aquellos hospitales que se van hacer como hospitales de reemplazo, que son la cartera de hospitales que está ahora, el tema de los grupos de interés y como afecta el desarrollo del proyecto es fundamental... por ejemplo, (el caso del hospital el cual cuenta) hay un nido, y en la realidad no pueden haber nidos dentro de hospitales (la realidad se ve superada). Entonces hay mucha gente que no son del hospital y que son usuarios de ese nido. Entonces otro de los actores que la UGEL, entonces al privado se le pide que busque un terreno para poder reubicar el Nido y la UGEL formalice el tema y ese terreno no puede estar cerca del hospital, porque por regla (normativa del MINSA no puede haber un nido en un hospital - riesgo de contagio). Ello es un poco de lo que uno encuentra cuando se quiere hacer una APP en salud, hay zonas de los hospitales que han sido cedidas a cooperativas, entonces existen actores que uno ni se imagina, ya no se habla del contrato con la fotocopidora, porque al final son contratos que se resuelven y tienen más sentido, pero, porque debería de haber una cooperativa dentro de un hospital o zonas, que tendría sentido que estén cerca como de Apoyo Juvenil, alguna Municipalidad firmo con el hospital y dicha municipalidad ha hecho edificación dentro del hospital. Por lo tanto es mucho más complejo.</p> <p>----</p> <p>Lista de actores internos mencionados en la entrevista:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal Medico</li> <li>- Personal de Obstetricia</li> <li>- Personal Administrativo</li> <li>- Personal Obrero</li> <li>- Grupo de terceros</li> <li>-(Dentro de los mismo grupos existen grupos de poder)</li> <li>- Nido dentro del hospital con usuarios que no pertenecen al hospital - participante la UGEL</li> <li>- Zona cedida a cooperativas</li> <li>- Contrato de fotocopidora (existe un contrato de por medio, por lo cual es más sencillo)</li> <li>- Apoyo Juvenil</li> <li>- Municipalidad que firmó un convenio con el hospital y tiene edificación dentro del mismo.</li> </ul> <p>-----</p>
<p>Capacidad técnica del concedente y concesionario adjudicado</p>	<p>¿Dónde se encuentra la Supervisión?</p> <p>En la Ejecución (Etapa de la APP) el rol del supervisor es fundamental, porque, ahora en el caso del INS-San Borja, el supervisor es un contratado (un tercero) entonces hay sectores como en el caso de salud, la supervisión está empezando en el IGSS, porque no Sunasa (Susalud)? entonces hay un tema de definición (de funciones) al final igual que en el caso de Ositrán, Osinergmin, ello se puede tercerizar en un privado. De hecho ahora en la norma de APPs dice que se terceriza, que el supervisor (concedente) contrata a alguien para la supervisión, por lo tanto, con la capacidad técnica del concedente y concesionario, el tema de la supervisión es fundamental, es una relación tripartita total y permanente, entonces el concedente es como si fuera el propietario pero que le ha encargado a alguien que gerencia</p>

	<p>el tema, entonces, no es que el concedente no haga, y en realidad el encargado de que las cosas funcionen y que se dé el nivel del servicio es el Supervisor, por lo tanto, tiene una labor realmente preponderante, y es bien importante. Por lo cual, así como se indica capacidad técnica del concedente, del concesionario se debería incluir también capacidad técnica del supervisor. Y yo sí creo que las reglas como se han venido dando en las APPs, por lo menos a nivel de Proinversion si se garantiza que haya concesionarios de un nivel bueno, y lo que no se ha podido dar (dentro del nivel de marco institucional y legal) es que haya suficiente competencia.</p> <p>Hay algunos sectores que ya están consolidados como el de vías por ejemplo, donde puedes tener 16 postores, pero por ejemplo, en el Puerto de Payta se tuvo un postor, en gasoducto un postor, en línea dos un postor y aquí (Estudio Rubio) fuimos asesores de la Línea del Metro, y no queríamos que fuese un solo postor, es decir, a uno le puede gustar ganar pero en un proyecto tan grande, tener un solo postor, asegura que van a entrar a investigar el tema, y el privado no ha hecho nada, pero al final se va a tener un ruido vinculado a la ejecución que es bien complicado, entonces sí creo que es bien importante, es decir, podría ser tan sencillo como ponerlo en las bases de algún proyecto, en el cual indica que solamente se adjudica si hay una cantidad mínima de postores válidos, sino no.</p> <p>Claro es bien sencillo decirlo, pero no es tan fácil traer abajo un concurso en donde se puede haber tenido varios interesados y al final solo se queda con un postor. Que haya algunos casos que sea por corrupción, la verdad es que no se cree que esa sea la razón para que se quede con un postor único, tiene que ver más con el tema del marco institucional.</p> <p>Otro tema importante, en capacidades y participación de actores ya en la Ejecución</p> <p>Es el tema de control, entonces un contrato a treinta años (30) es muy difícil que tenga todo previsto. Y está bien que no tenga todo previsto, porque hay muchas cosas (como un contrato privado) donde en el camino se va interpretando y no se necesita que todo este dicho, pero el que haya un sistema de control, no muy estricto, que realmente no entienda el tema, es decir, uno puede tomar decisiones sustentadas por ejemplo, uno puede pagar un precio más alto por terrenos para no esperar dos o tres años, y el costo de oportunidad como funcionario público, es donde se le gana al Estado. Es decir, se está pagando más (tal vez) pero se tiene un sustento porque es un costo de oportunidad, no da lo mismo que si la línea dos del metro esta para los Panamericanos que si esta tres años después. Entonces, como funcionario público se toma esa decisión, y de todas maneras se va a tener un problema, entonces el sistema de control en realidad tiene un impacto muy grande en las APPs. Es decir, no tengo las respuestas de lo que se tiene que hacer, pero de todas maneras hay que hacer una reforma. Que a mí no me parece que pasa porque te acompañe a tomar la decisión, pero sería el mal menor. Entonces uno ya decide, y no se diga después que otro viene a hacer control posterior y ese otro, tiene sus propios criterios, entonces lo que pasa ahora, es que uno tiene a alguien que me acompaña y cuando es cofinanciada opinan, pero después viene otro, que es otro actor y tiene otros criterios. Entonces el sistema de control es un tema...fundamental.</p> <p>Supervisión: (Regulador) Son lo mismo? se confunden los significados?</p> <p>Ahora hay una discusión de si uno se queda con un regulador para todos los sectores, o uno por sector como se está haciendo, pero ya que se tenga un SuSalud y un IGSS, no creo que debería de haber IGSS, todo debería de estar en SuSalud, y de hecho lo que pasa es que al igual que hay otros</p>
--	--

	<p>reguladores, se va a tercerizar el tema, o sea ellos deciden y tienen un regulador que generalmente es un operador del nivel (más o menos) de quien está siendo supervisado. Porque no creo que pueda haber un regulador que pueda tener todas las especialidades, y es algo que se carga al mismo costo del proyecto.</p> <p>Y la condición mas solida?</p> <p>La parte de la capacidad técnica del concesionario, en la medida que se ha hecho una buena convocatoria (desde mi punto de vista) yo creo que acá en Perú, ya se tiene a todos los más importantes concesionarios a nivel mundial en términos de salud, es decir uno ya ha podido convocar el interés, claro (se están quejando en los casos que ya están operando) pero para tener una buena competencia en los concursos ya se tiene a los actores, lo otro es que en términos del distribución de riesgos, el principal problema del tema de terreno y ello, en comparación con la línea dos del metro (por las extensiones), hay un terreno para el tema de saneamiento interferencias se resuelve muy fácilmente, pero en los temas de salud, ese problema que es grave para el efecto de comenzar obras no se va a enfrentar...al final en muchos de los casos resuelto, porque el Ministerio ha exigido que los terrenos estén saneados antes de comenzar.</p> <p>Es mucho menos complejo...el tema de financiamiento es relativamente sencillo por eso, porque al poder empezar la construcción y comenzar con el devengado del pago del retorno de la inversión, eso hace que el financiamiento sea fácil, porque se declara la viabilidad, se declara el interés, vienen terceros interesados, se hace concurso, firman y desde la firma, hacer saneamiento de predios y tener la certeza de poder comenzar obras, se va a tener una posibilidad de repago, y por lo tanto de financiamiento de esos proyectos pronto.</p>
Alcance del proyecto (propiedades y características)	
Distribución de Riesgos	<p>Hay un tema primordial para el caso Perú,</p> <p>¿Cuál ha sido el mayor problema que ha tenido el Estado en las APPs?, ha sido que el estado no ha sido capaz de cumplir con una obligación que siempre es del Estado, que es entregar los terrenos saneados (en el caso de un hospital, el lugar donde se va a construir), expropiar las zonas en las vías, entregar las áreas que van hacer las áreas de las APP, la liberación de interferencias, es decir, todo lo que permite para que un privado pueda empezar a hacer obra, el estado no ha podido cumplirlo. (Por ejemplo, en el Jorge Chávez, en carreteras) Entonces, el Estado se ha visto obligado de pagar adendas (que se han visto muy mal en el sector lector), siendo un tema de que el estado no ha sido capaz, y obviamente el privado no puede construir, y si no construye no hay repago ni servicios; se distorsiona todo específicamente por los problemas vinculados a terrenos:</p> <p>Expropiaciones servidumbres</p> <p>Interferencias (todo lo que pasa debajo de los terrenos, que no está catastradas, es decir, que uno no sabe....por ejemplo, si uno quiere hacer un estacionamiento en un distrito, uno no sabe que pasa por ahí, las redes de teléfono, de luz ni de agua, no hay la certeza. existen algunos, porque se han pedido autorización, pero hay otras que están desde años</p>

	<p>inmemorables). Entonces, si uno debe de liberar toda una zona para construir una zona, entonces hay que pedir permiso a una empresa, por ejemplo, de sedapal, se tienen que mover las redes, energía, como se va hacer obra se tienen que mover las redes, entonces, la empresa de servicios, de acuerdo a ley, la empresa lo va hacer, y se da un presupuesto y un cronograma, pero que no se puede cumplir, por ejemplo, no se puede hacer la segunda pista del aeropuerto (Jorge Chávez) porque Cálida dijo que se iba a demorar un año, quien obliga a que se menos? nadie, porque es un privado, quien dice cuanto es lo que va a cobrar? no es un precio regulado y la empresa puede cobrar lo que desee, y es en principio al Estado, todo el tema vinculado al acceso, terreno, terrenos saneados, resulta que el colegio tiene un terreno repartido con otras instituciones que deben de ser saneadas, y físicamente (en la realidad) tiene una forma pero en registros públicos tiene otra forma. Por lo tanto, todo el país tiene ese tipo de problemas, por ello: cuando uno quiere hacer APPs tiene que tener todo ese tema saneado, que es lo que no pasa ahora. Ahora uno lanza una APP y en el camino uno se va enterando que el terreno no está saneado. Ahora por ejemplo, hay obras de cabeceras, que el terreno más importante no está saneado. Es un tema súper relevante...y la solución es difícil, porque lo que la ley permite que el Estado transfiera ese riesgo... es decir la empresa privada puede encargarse de la gestión del proyecto que incluye el riesgo trasladado, entonces ahí hay un tema que es complicado.</p> <p>Otro tema importante en riesgos</p> <p>Riesgo geológico, es imposible hacer un estudio que defina el riesgo geológico al 100%, si es que se pasa el riesgo geológico al privado...no hay manera de saber cuál es el riesgo, por lo tanto, es un riesgo que siempre se asume por el Estado, por qué? porque la tierra es del Estado, entonces, el riesgo geológico, o sea lo estudios por los cuales se sacan los procesos, si no hay posibilidad de determinar los riesgos geológicos y si hay la posibilidad de por lo menos tenerlo a un 30%, ni se hacen los estudios como para llegar a ese nivel. Entonces, es un tema que el estado...son temas neurálgicos.</p>
--	---

Variables	Transcripción Experto Berrospi PROINVERSIÓN
Marco Institucional	<p>En este gobierno si hay una voluntad política en general para las APPs. Hay dos partes, así como gobierno si, por el lado del Ministerio de salud me queda mis dudas, por el tema personal de la ministra, considera que no tiene muy claro el tema, pero en general como gobierno diría que si hay voluntad política, hay un respaldo para que se desarrolle este sector también, porque hace tres años solamente había APPs en los sectores no sociales, entonces el gobierno desde esa época se empezaba ya con voluntad política. Por ejemplo, en otros países permiten que exista APPs pero no en todos los sectores, en cambio en Perú no, en Perú las normas dicen en cualquier sector.</p> <p>Articulación con las entidades: Ahora con el cambio de gobierno hay ciertos problemas porque entran nuevos actores, pero hasta antes de agosto si había una buena articulación. Entre el MEF, nosotros (Proinversión) y el MINSA, había una buena articulación porque la gente la misma ministra ha continuado la política que está desde el 2013 y están</p>

	<p>en todo un proceso de aprendizaje prácticamente. Otros actores ha estado el IGSS, y donde si habían falencias es en los gobiernos regionales ya que hay todavía falta desarrollar. Con respecto a la Contraloría es un caso interesante, si bien participa en nuestros procesos, o sea antes de sacar una licitación ellos dan informe de opinión, pero , como ha pasado hace poco, han cambiado de contralor, la visión de este contralor es totalmente diferente al otro, y lo que está pasando es que cuando el contralor viene a revisar cada uno de los contratos, viene con la mirada de obra pública, entonces como ustedes verán, el enfoque de una obra pública está más ligada a procesos burocráticos, con mucha orientación a encontrar errores o a culpar de favorecimientos en tema de adquisiciones con los proveedores., el enfoque alineado a que consiste en ver los resultados (app) ellos no lo saben desde la obra pública, no lo entienden.</p>
Marco Legal	<p>Legislación incentiva la participación del sector privado?</p> <p>Sí, claro que sí. Nosotros estamos considerados como un país que tenemos una de las mejores normas regulatorias en cuanto a APPs, es una de las normativas y marco de leyes que tenemos en cuanto a promoción de la inversión privada una de las más potentes; en general, incluye sector salud. Respecto a las normas de regulación cree que son estables, consistentes con el objetivo de desarrollo de las APPs?</p>
Marco Regulatorio	<p>Yo creo que sí, el tema es que entre el gobierno anterior ha habido una modificación, en el 2008 salió una la 1012, ahora ha salido la 1224 (2015), pero ahora este gobierno está haciendo otras modificaciones, efectivamente esto ahora está generando un poco de incertidumbre por el cambio de gobierno y por esta propuesta que está cambiando, pero en general a lo largo de los años ha sido estable. Sin embargo, no se ha visto algún cambio sustancial sobre el privado en cuanto a la confianza al Gobierno, dado que hay confianza en la política, la misión actual que está generando el presidente entonces por ese lado el privado solo está esperando que se hagan unos ajustes.</p> <p>*Resolución de controversias. Sólo conozco un caso en dicha situación, la cual finalmente no se dio la firma del contrato. Pero luego todos los proyectos desde la promoción de la inversión privada siguen operando, no ha habido resolución de controversias, no ha habido casos y si los hay han sido excepcional.</p> <p>Con la nueva ley se empodera más a Proinversión, en la 1012 Proinv tomaba la decisiones en todo el proceso de una manera más autónoma, con la 1224 ahora Proinv en cada etapa del proceso tiene que pedir opinión favorable al MEF, antes el MEF al final decidía todo, ciertamente hay cosas que el MEF tiene que aprobar pero no todo.</p> <p>*Transparencia. La función de Proinversión concluye en la implementación, de allí, se encarga el sector, lo que sucede es que el sector tiene su regulador y por ahí que se apoyan en la supervisión, sin embargo en el caso de salud no hay nadie, el sector se queda solo, y se entrapa también por la falta de personal capacitado, más que transparencia diría que hay falta de fluidez, no hay acompañamiento como ahora que con la nueva reforma lo que quieren hacer es que Proinversión acompañe 3 años luego de la ejecución del contrato, es decir que arranque, porque muchas veces antes que arranque el contrato, una vez que adjudicas, tienes que ver lo que se llama, normalmente en las apps como son consorcios que se juntan a una licitación, ganan la licitación, y serán lo adjudicados, y el Estado les da un tiempo para que ya como empresa única se constituyan como socios, hay un compromiso de constitución, formar una empresa</p>



	<p>jurídica. En una APPs no invierten el 100%, normalmente el 80% es financiado por un banco nacional o internacional dependiendo del monto, entonces ese proceso de buscar el financiamiento toma su tiempo, y lo que los bancos hacen es decir cuál es tu garantía: ganar la licitación, y lo que van a hacer es ver si tú puedes cumplir con lo que dice el contrato, y si los tres tienen condiciones técnicas para cumplir, la seriedad de la empresa, por ello ven los indicadores de calidad, y con ello tienen un referente de si pueden o no cumplir con el contrato, entonces el trabajo de Proinversión es que el contrato no llegue a ese nivel, sino que el contrato cuando salga a licitación sea bancable, que los bancos cuando lo revisen puedan verificar que el contrato es posible. que luego pregunten por los plazos, cuanto se le va a pagar mensualmente, anualmente, etc.; asimismo verificar ciertas cláusulas de penalización por ejemplo que vean que no se le va a multar tan fuertemente en una primera falta porque si no podría ser motivo de quiebra. Entonces lo que se busca es un equilibrio económico, ese es el modelo de contrato que busca hacer Proinversión, permitir no ahogar al privado sino darle un respiro porque la idea no es caducar el contrato sino que el servicio se preste. CONTRATO tiene que ser bancable, atractivo para conseguir financiamiento, para llegar a ese nivel de característica de contrato, con 10 meses a un año se manda al mercado para que lo revisen todos incluso el banco, que luego se revisa con feedback, luego hay versiones finales. Una vez revisado por todos ya se pone el contrato en concurso (tal fecha presenten sus ofertas los que quieran). Luego cuando vaya el privado al banco tal vez no solo será un banco sino dos los que estén predispuestos a financiar y ya el privada tendrá que seleccionar la tasa más conveniente, etc., ese proceso va entonces desde que adjudica hasta el cierre financiero. Por ejemplo el caso de Chincheros, ya están en proceso de cierre financiero y no han encontrado un banco que les financie.</p> <p>Un proyecto que requiera más de 2 millones de dólares ya ahí los bancos locales no podrían abastecerse, no alcanza, (como el proyecto de la línea 2) bancos extranjeros, significan deuda en dólares y los intereses aumentan, todo ello hay que tomar en cuenta como variables para que el contrato se atractivo al mercado.</p> <p>*Respecto al organismo regulador: Depende de una decisión política, es necesario sensibilizar y entender la importancia de la buena supervisión en estos contratos, la clave fundamental para que un proyecto de app funcione es que tenga una buena supervisión,</p> <p>Según el ROF del MINSA el encargado de la supervisión es el mismo MINSA, y ahí también dice que lo puede tercerizar en la medida que no tiene las condiciones para supervisar un contrato de tamaño complejidad, el caso del niño se ha contratado una empresa externa para que supervise el contrato de app, el MINSA ha delegado a este tercero empresa internacional, nadie sabe acá como supervisar: Curry &amp; Brown. Pero mucha gente no entiende la importancia de la supervisión, entonces por ese lado hay todo un tema de sensibilización que se deber hacer y en el mismo sector para que puedan entender sobretodo los nuevos funcionarios la importancia, la clave.</p>
Entorno (Económico, político y social)	<p>No hay experiencia de proveedores locales con experiencia APP, en la experiencia con el INS se buscaba pero localmente no había proveedor con experiencia, solo en forma de consorcio, la mayoría son extranjeros en el Perú no hay una empresa. Considero que el desarrollo de proveedores locales para este tipo va a ser un desarrollo a largo plazo</p>

Evaluación de grupos de interés externos e internos	<p>En general el caso que se ha acontecido sobre Moreno, es un claro caso de cómo funcionan los hospitales, o sea ese tipo de cosas que malogran los equipos para generar un negocio paralelo, es una práctica común, entonces cuál es el incentivo de ese personal, si claro reciben un sueldo bajo, finalmente es hacer eso, sacarle la vuelta al sistema, entonces por más que compren los mejores equipos del mundo al 1er o 2do año verás malogrado el equipo, no hay ningún incentivo para ver los equipos funcionando, al contrario. Igual que ese sistema que existe hace años, la gente involucrada obviamente verá esta participación privada como una amenaza por eso están en contra de este tipo de proyectos, es por ello que hay toda una resistencia y una ignorancia ideológica, porque el tema de la privatización ya lo meten por el lado político y entonces ya la gente de izquierda aprovecha todo eso para oponerse, pero bueno no son todos. Hay un tema de comunicación porque creo que todos los jóvenes quieren un cambio, y quieren que sea a bien y que las cosas marchen bien, entonces cuando haces un proceso de sensibilización debe haber toda una estrategia para eso, llegar a esos buenos profesionales y con ellos hacer la reforma y empezar al cambio. Es un tema de esto también un tema ideológico.</p>
Capacidad técnica del concedente y del concesionario adjudicado	<p>Capacidad del concedente para llevar a cabo, la verdad no, han habido bastantes problemas, esa convivencia entre el privado y el público, y el público cree que el privado quiero sólo sacar provecho y hacer negocio con ello, hay la sensación que el privado solo quiere lucrar, y para él el lucro es malo, entonces no le dan apoyo, no le dan ningún tipo de facilidades, y a todo le pone traba. Entonces socios estratégicos? Esto también depende del liderazgo, por ejemplo felizmente la Dra. Tomas una muy buena doctora, ha sido una persona muy proactiva y creo que ha tenido mucho liderazgo e que se inicie toda esta institución y llevarla a cabo, Ya ha pasado un año, y ahora tiene ya 65% de aprobación en el hospital, hay problemas, pero hay una gran diferencia positiva en el servicio.</p> <p>*Capacidad del privado, ha aprendido , por más experiencia que haya tenido en otro lado, la idiosincrasia del funcionario público en el Perú es totalmente diferente a otros países, en otro países el privado construye equipa y gestiona, acá no sucedió eso, sino recibió una obra ya hecha por el Estado por lo tanto implica nuevas condiciones y reglas, entonces para el privado es nuevo y tiene que aprender, y en ese aprender lo que tiene que hacer es adaptarse, entonces por ahí que hay debilidades que tiene el privado pero que justamente en la supervisión que tiene bastante experiencia así que muchas veces estas deficiencias que se han podido presentar por es importante la capacidad del supervisor</p>
Alcance del proyecto (Propiedad y características)	No hay comentarios al respecto
Distribución de riesgos	Se ha mostrado ineficiente, hasta ahora siguen comprando equipos cuando ya se acabó el plazo, la ineficiencia del Estado va más por parte de la burocracia que demoran pagos, demoran trámites, o sea está el Estado asumiendo pero con ineficiencia, pero cómo afecta al servicio, se mitiga cuando el riesgo de la limpieza lo has pasado al ...en el tema de los equipos,

	si uno se malogra hay tiempos estipulados para resolver el tema de disponibilidad de equipos,
--	---

Variables	Transcripción Entrevistado Supervisor
Marco Institucional	<p>Siempre que sale un proyecto es porque hay voluntad política. En este caso es la ministra quien te dice, la pregunta sería ¿por qué no antes? por qué Proinversión sacó tantos proyectos y nunca salud si tiene una brecha de infraestructura inmensa, que pudo ser educación pudo ser salud, por qué en ese momento salud? y la respuesta para mí sería porque tuviste una voluntad política , tuviste una ministra que te dijo: bueno en este momento voy a sacar el proyecto por este lado y lo vamos a sacar con una bata gris. Cabe mencionar que cuando salió este proyecto (INS) salieron 4 o 5 proyectos más que quedaron en el aire, por qué habrá sucedido esto?, donde tengo entendido estos han ido integrándose a otros proyectos y otros siguen en estudio, por qué este ha estado tan claro (INS)?, bueno probablemente porque la infraestructura ya estaba hecha, porque los equipos ya estaban comprados, porque tenías un elefante blanco en el medio y necesitabas sacarlo ya, todas esas cosas podrían servir.</p> <p>C&amp;b existe a partir del concurso de Proinversión para seleccionar el supervisor, y menciono participa porque hay un periodo de preguntas y respuestas de interés del proyecto y en ese momento es que ingresa c&amp;b como empresa. C&amp;B aparece una vez que ha sido firmado el contrato de gerencia con el prestador de servicio, se define dentro una cláusula la necesidad de la parte de la supervisión. A partir de allí el concurso de preguntas y respuestas y para el supervisor demostrar capacidad y el know how que se traía de otros países de proyectos con similares funciones, y allí es que aparece c&amp;b y se le contrata a partir de que inicia.</p> <p>El trato, el contrato está firmado directamente con el MINSA para el periodo propio del proyecto.</p> <p>Es importante definir que para que exista una app se necesita el concurso de muchos actores, estos actores no son solamente la parte institucional sino también se requiere de la parte privada por proyectos atractivos que den un rendimiento financiero en un periodo valuable desde el punto de vista privado, que den un efecto positivo en favor de la población que es responsabilidad del sector público y que esto siempre sea más barato que como se está haciendo actualmente. Esa es la primera trazabilidad esta participación no es fácil.</p> <p>En mayor reto es la aceptación que con el mismo sol que pagas puedes obtener mayores niveles de calidad, Ese primer concepto lo tiene que entender el trabajador del sector público. una vez que tú pagas un sol por un servicio estas obligado a recibir el total de calidad por ese sol englobado cosa que no sucede en el sector público, en el esquema tradicional tú pagas y muchas veces ni recibes lo que pagas hoy tienes muchos ejemplos de eso. Hoy eso no sucede en el caso INS, con la supervisión in situ se logra una ventaja, todo el tiempo se va verificando y tienes hallazgos y soluciones. Hay tiempos pactados aquí en este proyecto se manejan 154 indicadores, específicos para cada uno de los servicios y generales para el contrato, a estos indicadores se da seguimiento diario, semanal, mensual, permiten que la GEPEHO que son los prestadores de servicio, no estén echándose al descanso y dejando que el tiempo pase para que puedan cobrar el siguiente mes, de ninguna manera, el supervisor se encarga de ver cada uno de los indicadores para que se ejecute, de la mejor manera de</p>

acuerdo a los estándares que han sido escritos en un contrato de gerencia que esta si bien escrito pero con muchos detalles que se pueden mejorar.

Entre las cosas más difíciles/retos que hemos encontrado como supervisor, no solamente va por el lado del público, sino también por parte del privado que a veces no entiende que tiene que cumplir su rol con una calidad mayor a la que normalmente se da, una calidad que ella viene incluida en el contrato y par a la interpretación del contrato tiene que ser así, ya hay estándares de calidad. por otro lado, la supervisión se comporta como un mediador entre ambos y también como empuje del proyecto, porque muchas veces tiene que coordinar tanto con el instituto, como con la GEPEHO(sgp) puntos medios para que se den las cosas, cada uno tiene que aprender a tomar su rol, porque el instituto tenía antes sus formas de hacer las cosas y ahora tiene que dejar ciertas cosas que pasan al privado y el privado tiene otras formas de desarrollarlas que tal vez va a dar el mismo resultado pero al ser distintas no siempre son bien aceptadas al inicio. Entonces esa mediación nosotros también la tenemos que empujar y apoyar.

El contrato que tenemos actualmente es el primer para una app de este tipo, porque la infraestructura aquí ya estaba construida, el privado aceptó algunos riesgos de la infraestructura, y el hospital es un hospital de alta complejidad entonces tambien las condiciones son distintas a cualquier otro hospital, Entonces el contrato que tenemos actualmente , aun es mejorable en algunos puntos que hemos encontrado todavía en el aire, pero esas son cosas que pasas, a veces algunos indicadores no miden realmente los estándares, y eso , pero felizmente en el contrato hay una cláusula que indica que después de un número de años se puede modificar con el fin de mejorar algunos puntos de acuerdo a la realidad,

A parte de los indicadores, se tiene algunos mecanismo que sirven para definir alguna cosas por ejemplo eso puntos vacíos que es la calidad y como se brinda un servicio de calidad, eso en algunos de los puntos está ligado a presentar un plan operativo anual, en este plan operativo yo ya tengo todos sus procedimientos y como puedo en ellos asegurar, o cuales son los puntos para decir ahí este procedimiento va bien o va mal, y eso está logado a los indicadores de calidad, entonces el plan operativa requiere de alguna forma de las áreas técnicas del instituto la participación del privado, y eso también ha sido un punto de consenso de muchas cosas para definir cuál es el punto de calidad que requiere el instituto, en base a eso se hace la medición de los indicadores, por ello para Currie and Brwon eso se necesita que el plan operativo esté actual, vigente, se tiene que renovar de manera anual, y que refleje la realidad del instituto y todos los procesos y procedimientos que la sociedad gestora del proyecto realiza.

Entonces el poder de recuperación financiera se pone en riesgo cuando el privado no asigna bien a sus riesgos, esos costos, sin embargo vamos bien, estamos transitando por el primer año que nosotros llamamos de afinación, de tuning, filling entre las partes, de un proceso muy amplio de enseñanza y aprendizaje entre las partes, porque ahí tiene aprender mucho el sector publico pero también tiene que aprender el sector privado, y este ejemplo que ven aquí de supervisión en sitio dándole seguimiento al contrato de gerencia a través de un contrato de supervisión pocos hospitales lo tienen, es decir, este tipo de superv no lo tiene EsSalud por ejemplo, ellos tienen otro tipo de supervisión, y cuál es la ventaja de supervisión en sitio, que tienes en tiempo real de ir corrigiendo, capacitando informando señalando, y otra de las ventajas que tiene es que tu mensualmente, de la tarifa que tiene de pago establecido, tú lo puedes reducir financieramente por no ejecutar a corde a los estándares pre establecidos, es otra de las ventajas de las app, es decir tú tienes una tarifa pactada pero puedes no recibirla al 100%, si no cumples te descuento, cumples

	<p>mal, tu descuento, entonces ese viene a ser un incentivo para el sector privado para hacer bien las cosas e ir las haciendo cada vez mejor, No tiene para arriba o sea no puede ganar más a salvo que haga más actividades de las que están programadas, pero para abajo si se le puede reducir.</p> <p>(Fortaleza debilidad del trabajo en conjunto).</p> <p>Considero que nuestro rol como supervisor es super importante, porque como ustedes saben el sector salud no tiene regulador, es lo más complicado para el sector salud para el MINSA en este caso haberse encargado de la supervisión de un contrato, o sea si no existiera esta supervisión que es especializada sería muy complicado. Y esto no solamente está ocurriendo en el caso de salud, tengo entendido que para el caso de justicia las cárceles y estos proyectos que han estado saliendo etc., en todos eso caso como no existe regulador han puesto ya de plano en el contrato que debe haber un supervisor especializado porque el MINSA tampoco está facultado ni tiene las capacidades para asumir este rol que lo asumió en un inicio, es decir cuando nosotros todavía no habíamos entrado, el MINSA estuvo como supervisor, y ahí pues tuvo complicaciones, no sé cuántas complicaciones tuvo pero sí sé que fue un trabajo complicado para ellos porque no tenían ese expertise de realizar una supervisión. Eso sería la gran fortaleza del C&amp;B, como el rol de supervisor especializado.</p> <p>Debilidad, el público tiene que saber qué soltar, diferenciar el rol que tenían antes y hacerles entender que pueden ayudar porque dentro de su rol si ayudan. Pero que ya no asumen ese rol de liderazgo en ciertos aspectos que ya lo asume bien el supervisor o bien el privado, entonces esa definición de roles no está bien cuajada, pero también es un tema de madurez, esto puede ocurrir ahora porque es el primer proyecto, pero no debe ocurrir en un par de años más.</p> <p>Otro países que ya van más avanzados como el caso de México, hoy por hoy cuando mencionas una APP, la enfermera, el médico, el nutricionista, saben que va a delegar en una parte privada muchas de las cosas que hacía, es decir ya hay una concepción una formación un poquito más avanzado que sólo que va a pasar aquí en Perú, aquí en el lapso de 2 o 3 años la gente va a hablar por sí sola de la APP así que va a entender y aceptar que hay cosas que las hace mejor el privado que el sector público, caso concreto el administrar instalaciones lo hace mejor e privado que como lo venía haciendo el sector público, eso está demostrado en todos lados, ese avance propio de la dinámica del conocer de aprender las finezas las leyes la divulgación misma de la información los propio funcionarios tendrán que ir aprendiendo cada vez mas de estas apps. En el sector salud en partículas puede ser una gran oportunidad para que el Perú goce de un buen sistema de salud.</p>
Marco Legal	<p>Perú que es uno de los pocos países en Latinoamérica que ya tiene su propia ley, no de ahora sino de ya tiempo, tiene esa gran ventaja que sigue incluso generando cambios, que es normal lo que ocurre en todo país , son ajustes de las leyes, los ajustes de los preceptos se da en el ejercicio mismo de los proyectos así van mejorando las condiciones, el proceso de enseñanza del sector público para los esquemas que también se va afinando en el proceso, y hoy por ejemplo se acaban de publicar los siguientes cambios para las apps, apenas hace un par de meses, están saliendo los cambios propios en la ley, este es una gran ventaja para el sector, si lo es, porque le da certeza no solamente al sector público, le da certeza la privado que va a poner su dinero en manos de gobierno, cuales son las grandes ventajas que yo veo en este tema, es que la participación del supervisor en el proyecto le da viabilidad en si le da certeza de recepción de los procesos de calidad que se exigen en el contrato de gerencia, que es</p>
Marco Regulatorio	



justamente la figura que nosotros desarrollamos aquí es que trabajamos en forma de piedra angular entre el sector público y el sector privado para que lo que se dicte en el contrato se ejecute a cabalidad y se entreguen los servicios como están pactados. Es decir, entregar el valor por el dinero.

Marco normativo: Consideramos que a buena hora se ha modificado las normas porque estaba terrible, ahorita estamos con la 1224 pero ya salió la 13./1250. Bueno, la que modifica la 1012 que es la 1224 es un desastre en mi opinión personal, que quitaba muchísimas facultades, algunas partes de expertise que ya la tenía no solo de Proinversión en algunos temas también parte sectorial que ha sido tan criticado por todas las personas que han estado con acercamiento al MEF, ha sido para mí una norma teórica, no era práctica, te decía muchas cosas que sí deberían ser pero que en la práctica no se iban a dar, entonces prácticamente lo que hace esta última es tratar de recuperar lo que tenía la última la 1012 en alguna parte, tampoco es todo, pero ahora con esto, el MEF, para mí la norma antes de esta, lo que hacía el MEF era cuidar demasiado el dinero, proteger demasiado, que si es cierto tienes que pasar por una serie de ,, bueno estaba el SNIP ahora parece que ya no será, digamos que eso sí es comprensible por parte del MEF, cuida el presupuesto cuida el dinero, peor también eso se convierte en traba para la inversión, te ponen demasiados hitos que a la larga entonces ningún tema de rapidez, ningún tema de manejo, y un proyecto que necesitas para mañana va a salir en no sé cuánto tiempo y eso es lo que ha venido sucediendo, si investigan a cuantos privados proyecto que están estancado que la mayor parte está en salud y educación. Sobre intervención del MEF que prolongaba tiempos, no daba poder de decisión en algunas partes que te permiten avanzar, entonces tenías que ir donde el MEF y es terrible porque ellos no saben el camino por el que has recorrido entonces te llenan de preguntas y finalmente se tiene que volver a plantear.

Como impactaría este cambio normativo ? habría que ver el reglamento la idea esta buena de descentralizar, pero hay las personas capacitadas, especializadas? habrá que formar esos equipos, que no hay generalmente ha sido todo lima, si estas oficinas tiene que haber en provincias tienen que ver quiénes van a estar a cargo, es complicado porque el tema es antiguo para Perú, porque ya tenemos más de 10 años con este esquemas, pero en varios sectores es nueva, salud educación que todavía no hay se está moviendo, en algunas cosas todavía estamos recién aprendiendo, en esos sectores especialmente.

Y cuál es su opinión respecto a que en la nueva ley le das más poder de intervención a Proinversión para acompañar luego de la adjudicación del contrato o sea mayor tiempo, (era hasta 1 año..?).

Ahorita que estamos viendo el contrato desde el otro lado es súper importante que por lo menos los primeros años si te apoyen porque a veces te preguntas del contrato qué quiso decir aquí o allá ? ahorita Proinversión dice que no opina porque ya hasta ahí era su rol, y le pasa a un montón de sectores salvo por el caso de minería y unos cuantos más Proinversión todavía ve la parte de pos privatización, porque es privatización, pero en el caso de las apps ya se desentendía entonces yo si estoy de acuerdo pero asumo que Proinversión no está tan de acuerdo, va a cargar el muerto porque no siempre todo va a salir perfecto, vas a tener ahí y es tu responsabilidad. Ahora el esquema que tenemos nosotros como es el primero también suena feo pero es como alguna copia de un esquema que debe haber funcionado en alguna parte del mundo que me imagino debe ser España, porque era el referente en ese momento, y no siempre va a calzar porque una cosa es tu realidad y otra la realidad de otro país. Hay un montón de vacíos, de puntos ambiguos, entonces esas cosas aprovecha el privado porque obviamente siempre van a ir por lo que le conviene, Ahora el privado se vende como pan caliente antes de la licitación él lo sabe todo lo hace



todo, y luego “no, eso no dice el contrato eso no lo hago” pero eso pasa en todo proyecto, es su negocio. Finalmente ellos te pueden decir que ven el lado también social, pero también ven su rentabilidad no, por eso hay indicador antes de iniciar el proyecto que te hace medir la rentabilidad del proyecto.

\*Considera que hay transparencia durante todo el proceso, han expresado su participación, han dado información?: en C&B en la licitación entiendo que sí, no han habido inconvenientes, y ahora en general tenemos muy buena comunicación con las partes. En este caso las partes son (el MINSA cuando suscribe el contrato apenas suscribe el contrato el delega las funciones al IGES entonces prácticamente es la contraparte del contrato, está la sociedad gestora, y también una figura que está determinada en el contrato que es la comisión mixta de seguimiento donde periódicamente se tienen reuniones y se tocan distintos temas de interés, ahí están todas las partes, participa el instituto, la supervisión, la gestora, representantes del IGES, representantes del MINSA también, entonces de alguna forma se discuten los temas más controversiales, o los más importantes de atención rápida que requiere el instituto, o planificaciones saber qué va a venir, como pueden ser campañas. Como se reúnen las cabezas de las partes, las decisiones se toman más rápido, es diferente cuando se converse con un jefe o un encargado de servicio. Y hay un tema como de presión también porque como los temas se exponen en el momento en la mesa entonces ejerce presión sobre el encargado de una tarea. Según el contrato determina que la periodicidad de estas reuniones es cada 15 días, sin embargo nosotros hemos propuesto que no sea necesariamente 15 días, sino un tiempo más prolongado porque se firman actas de compromiso con ciertas cosas que cada una de las partes tiene que cumplir entonces los 15 días no resultan suficientes ni da espacio para poder hacer las cosas, entonces cuando son muy prontas las reuniones se van acumulando cosas y deja de ser un poco funcional. Al principio si valía la pena que sea 15 días ya que todo estaba de cabeza, peor cuando ya vas agarrando un poco el ritmo ya no es necesario, a parte que es complicado reunir cada 15 días a tantas personas que tienen diferentes ocupaciones y que no todas están físicamente aquí en el hospital, eso lo complica más. Al principio esta comisión tenía un miembro de Proiversión, pero solo en el periodo de puesta en marcha. Se ha propuesto y se ha conversado de prolongar los tiempos pero todavía está en evaluación, como está escrito en el contrato así, habría que ver la manera de modificar eso, y bueno también depende de las partes porque si bien para nosotros, para la sociedad gestora, incluso para el IGES los tiempos son muy cortos, no necesariamente el MINSA o el instituto lo validen así que todavía estamos ahí, todavía no se ha modificado, no creo que se modifique hasta el otro año.,

Consideramos que la propia maduración del contrato lo va a ir permitiendo, el contrato si te da la oportunidad que las partes conversen que se pongan de acuerdo que no sea necesariamente cada 15 días, pero creo que el tipo de asuntos, el número de asuntos, la gravedad de los asuntos, irán poco a poco modulando las reuniones. Otra de las grandes desventajas que tiene esta figura es que es una figura formal de comisión mixta de seguimiento es que participa activamente el representante del MINSA, si te evidenció aquí, esta información va a llegar hasta la ministra en este caso, entonces se resuelve porque se resuelve, y aquí el papel que tenemos nosotros es que tenemos que señalar tanto lo que no hace la gestora en este caso la GEPEHO, como también lo que entorpece la actual o la dinámica del propio instituto del niño, es decir hay cosas que no avanzan, porque a alguien se le ocurrió que no se hacen de esa manera, entonces se hacen de otra manera, y entonces mientras están asimilando el tema se tardan. Otra desventaja de hacer cada 15 días la reunión es que nos da tiempo a las soluciones, entonces parecieran ver que no avanzan, lo que pasa es

que en 14 días no se arreglan muchas cosas, otras tantas si pero muchas de ellas requieren la maduración de 2 o 3 meses, entonces es también un riesgo hacerla tan frecuente, tampoco son tan valiosos en 15 días, yo he propuesto y seguimos empujando que sean cada mes, es que puede ser un tanto desgastante que señalen siempre es lo mismo digamos a la misma entidad que tenga el pendiente no necesariamente la actitud puede ser buena, mensual sería genial. Igual las decisiones de esa comisión son no vinculantes, por eso les decía que más lo que hacen es generar esa presión pero no es que sea obligatorio, la idea es que sí. Aunque en realidad todos lo toman como que sí, pero a lo que voy es que contractualmente nos es vinculante la decisión. Esa parte que les comento que la ley permite hacer conciliaciones, acuerdos, se llegan a soluciones conjuntas, etc., esa es la parte que el tipo de leyes permiten en el mundo, una gran conciliación.

por eso el tema de transparencia otro mecanismo o tema que sirve es que tanto nosotros como la sociedad gestora estamos obligados contractualmente a mostrar toda la información que se nos solicita a nuestro contratante, en el caso de la soc gestora también a nosotros, nosotros tenemos acceso a toda la info porque es nuestro rol supervisar toda la info, y el MINSAC como es nuestro contratante también puede pedir la información que requiera para salir d en algunas dudas, entonces eso es bueno porque permite que los procesos se den con transparencia y que también haya un intercambio fluido que no haya ninguna traba.

\*Como para aterrizar, c&b se encarga de generar la información de los indicadores que van saliendo del contrato, y esta información va dirigida al IGES o al MINSA?

Nosotros en nuestro contrato tenemos una serie de entregables, hay informes semanales y mensuales, antes habían diarios pero lo quitamos porque se llegó a un adenda porque no era efectivo, la información que se llegaba a dar no era lo que el MINSA necesitaba, ni siquiera lo podían revisar y era desgastante para nosotros y para ellos, entonces se quedó en semanales, mensuales y también tenemos un informe anual, y cada uno de esos entregables tiene ítems determinados en el contrato, que básicamente lo que hace es permitir que el contratante sepa cómo está el cumplimiento de los indicadores de calidad, como están los servicios, en que porcentaje están cumpliendo, hay una herramienta que la sociedad gestora tenía que colocar que es el sigi” un iss integrado de info donde se guarda toda la información, entonces como esta ese sistema, también si es que el contratante está cumpliendo su papel tanto en facultad y obligaciones porque ellos también tienen obligaciones, toda esa info va contenida en el informe, este informe es objeto de observación, ellos se encargan de hacer las observaciones, te pueden hacer recomendaciones, así también puede solicitar una serie de informes especiales cuando se requiera, que pueden ser distintos puntos, un tema sobre algún problema específico que quiere saber lo pueden solicitar y hay tiempos para entregar. Para aclarar, el hecho de no entregar el informe diario, no evite que las acciones se ejecuten de manera diaria, ese es un hecho que se concentren de manera semanal, la revisión e indicaciones diarios se van acumulando en un informe diario o informe semanal, pero aquí no paran las labores. Lo que se evitó al eliminar los informes diarios es el papeleo. Es mejor que eme entregues el consolidado semana a semana y luego mes por mes. Eso le servía más a nuestro contratante.

Al IGES también le entregamos informes, todos los informes que van al MINSA se copian al IGES, pero hay otros como también el uniforme de comisión mixta que también tiene un informe aparte, y hay info que ellos también pueden requerir porque son también considerados como el contratante, y también se les responde, y el informe de deducciones aplicables que es al mes.

	<p>cada mes la SGP presenta su factura nosotros estamos encargados de revisarla, aprobarla, y enviar esa información al IGES para que ellos puedan hacer luego todo el trámite de pago, ellos se encarga directamente con el instituto del pago a la gestora y para eso hay tiempos entonces también llega a revisar, enviar.</p> <p>Esa es otra gran desventaja, que el esquema financiero, para el proveedor privado tiene una cuota segura, es decir, el inversionista si o si va a recibir el pago de su factura menos las deducciones que se le haya aplicado por un mal trabajo. y para eso existen tiempos muy precisos, que si fallan ellos nos hacen fallar a nosotros y si nosotros fallamos en los tiempos hacemos fallar al MINSA a la emisión de la factura otra vez del IGES, entonces este círculo se extiende de manera tal que en un lapso de 15 días, un mes posterior al mes que se está informando, la gestora está recibiendo su factura puntualmente sin ningún problema, salvo estos efectos de actuación que son sancionados desde el punto de vista financiero, permite certeza laboral, certeza contractual, certeza de recepción en los beneficios de atenciones y confort del paciente y su familia, y los beneficios propios de una buena organización,</p> <p>Por parte de la contraloría han recibido algún tipo de solicitud de info? Por el momento no, peor si somos sujetos, no directamente pero podrían iniciarle al Instituto de niño, al MINSA o al IGSS, y solicitarnos info.</p>
Entorno (Económico, político y social)	<p>En lo particular sí creo que hay mucho potencial de C&amp;B, como les comenté hay varias iniciativas privadas cofinanciadas que están en camino que son de salud, pero independientemente de esas, si definitivamente hay mucho mercado y para seguir creciendo y desarrollando, es por eso que particularmente como empresa si tenemos muchas ganas de seguir creciendo en este sector aquí, e incluso en otro sector también, como peruana educación y salud son los más fuertes asimismo a agua y saneamiento que es a lo que le ha puesto el ojo el gobierno. Quizá podría ser en algún tema penitenciario que por tema de saturación de las cárceles que se inicien, pero no sé si lo hagan como obra pública o app, pero en general en el sector salud si hay un montón de oportunidades, hay una brecha gigante, y bueno actualmente Proinversión está llevando la formulación de 3 proyectos que son de EsSalud , y los del MINSA como te dije tiene como iniciativa privada cofinanciada que tiene como 5 o 6 creo, pero claro son establecimiento de nivel 3. es decir de la complejidad más alta, ahora hasta entendería que podrían sacar establecimientos pequeños en grupos y que podría significar rentable para un privado, pueden hacer una comparación rápida entre este hospital y el de breña, y notarán totalmente distinto, allá cero indicadores de calidad, bueno y la verdad es que la infraestructura todo se está cayendo a pedazos, pero fuera de eso a lo que voy solo es un tema de gestión, de voluntad política,, de presupuesto también porque las apps no son baratas, o sea por un tema de presupuesto son altas, pero todo depende de qué tipo de proyecto son la priorización, porque generalmente, ocurrió el año pasado que dos estaban en Piura, o sea tanto EsSalud como el MINSA habían escogido un hospital en Piura entonces no puede ocurrir eso, debe haber la manera de priorizar de tratar que vean las necesidades, asimismo EsSalud y el MINSA no pueden contraponerse porque podrían digamos incluso a veces se firman convenios para atender a los mimos asegurados, entonces eso es lo único que tendría que ordenarse el estado.</p> <p>La respuesta a tu planteamiento, si, Perú requiere de mucha inversión, de muchas soluciones, pero deben hacerlo con mucho cuidado, no todos los proyectos que pudiera tener el gobierno peruano son a través de app, tiene que haber un análisis muy concienzudo, muy analítico sobre los puntos de vista que ya hemos mencionado: la rentabilidad, el impacto social, el análisis costo beneficio es decir la recuperación de valor por el dinero, el compromiso que</p>

	<p>pueda establecer el gobierno oír contratos multianuales, yo sigo recomendando que la mejor opción sería pensar en proyectos de más de 20 años, 20 o 25 años, en donde al final del periodo incluso, pues la infraestructura sigue siendo del estado, o sea ahí no hay transferencia, a menos que se opte por un proyecto integral en donde la rentabilidad se le transfiera todo el tema al privado que también es factible pero creo que todavía no hay el grado de madurez para hacerlo todavía. Qué sectores podrían requerir en este momento ? pues son los que ya mencionamos, C&amp;B tiene experiencia en mucha de las ramas hemos demostrado eficiencia en el trabajo en cultura, agua, en prisiones (operamos dos de las más importantes en México) en salud el mayor componente, operamos hoy alrededor de 10 a 15 hospitales ya con las nuevas incorporaciones en México, en médicos le trabajamos a la seguridad social más importante de Latinoamérica, operamos prisiones de alto bagaje, de alta seguridad, ahí somos operadores de 22 servicios que ha solicitado el sector público. Aquí creo que se podría entrar por el tema de cultura, de educación, en salud, en agua creo que a futuro tiene que preverse desde ahora, en prisión desde ahora también en el Perú ya tiene que preverse, Como supervisor estamos preparados para lo que solicite el Gobierno</p>
<p>Evaluación de grupos de interés externos e internos</p>	<p>Hay canales de comunicación formales? Hay varios, el buzón de quejas y sugerencias, todos los días ese hacer recorrido para revisar si se han dejado quejas o sugerencia por los usuarios externos principalmente. Otro es el SIGI, tiene un módulo que es call center que cualquier personal o usuario interno del instituto puede hacer llamadas a realizar solicitudes, quejas, sugerencias, inquietudes, Esos dos mecanismos, también hay mediante vía formal, por la cual el instituto puede hacer cartas hacia la supervisión como a la sociedad gestora, son los medios de comunicación formal que existe ahorita para recabar la opinión que tiene el usuario respecto a lo que está pasando.</p> <p>Cuando hay controversia la resuelven entre los 3? Si, generalmente, cuando hay controversia entre el instituto y el consorcio, nosotros estamos de mediador, dando indicaciones sobre qué cosas corresponden o no contractualmente, cuando nosotros tenemos alguna controversia con la soc, gestora y no podemos lograr en dialogo solucionar, necesitamos que intervenga el IGES que es el contratante quién dice si el supervisión tiene o no la razón.</p> <p>Fue complicado interactuar con los gremios? Si un poco, ya que como mencionábamos al principio habían responsabilidades que ellos tenían que dejar, ha habido también cierto cambio de personal del instituto, la directora actual hizo las renovaciones que creyó conveniente porque había mucha gente que no dejaba que esto empezara por no soltar responsabilidades, o porque estaban acostumbrados a hacer las cosas de una manera y no se adaptaban. Y también por la misma gente del instituto no sabía cuáles eran sus obligaciones, entonces para iniciar la gestora tenía una serie de puntos que tenía que cumplir, pero en algunos caso requería información que el instituto tenía que dar, entonces solicitarle esa info al instituto explicarle cómo la tenía que mandar pudo haber retrasado de alguna forma el inicio; y por parte de la soc gestora, como no había supervisión, nosotros hemos llegado cuando ya estaban a ,medio periodo de puesta en marcha casi en la última parte del periodo, toda la primera información que recabó el IGES con la soc gestora habían algunas cosas que nosotros, con la experiencia que trajeron de México, las personas que en ese momento estuvieron, también se tuvo que conversar y dialogar con la soc gestora, ver las formas más rápidas o más eficientes de iniciar el proyecto, explicarles que el día 1 que es el cambio, el plan de inicio de operaciones, tienes un documento exigido, es un plan que tienes que tener , para que esa transición</p>

	<p>no sea desordenada y que al día siguiente no hayan cosas que afecten la operaciones.</p> <p>La operación del contrato se da así en lo que está escrito, peor se da en una serie de normas, procedimientos, guías, tantos naciones como internacionales, o internas propias del instituto que permite que la ejecución de las cosas se dé con pleno sustento ya sea médico, científico, metodológico, etc.</p> <p>Siempre hay trabas, cuando inicias un proyecto existe un cronograma, ahí podrías analizar (dentro de la página de Proinversión) cuántas veces se modificó ese cronograma y tratar de indagar por qué se modificó tantas veces, podría ser factor político, el tema que podría haber influenciado más es el tema de sindicatos, y un poco el recelo de los médicos del sector, el sector aunque no creo que sea en gran medida, peor si podría ser porque no tuvo inputs de parte del sector, pero también, la situación del cronograma les puede dar una idea de cómo..</p>
<p>Capacidad técnica del concedente y del concesionario adjudicado y supervisor</p>	<p>El supervisor: la evolución de su trabajo en un inicio podría tomar de 1 a 3 años, en el caso de c&amp;b no puede darse ese lujo porque este proyecto del INS es muy corto, este año que ha transcurrido se han visto muchos cambios entre el mes 1 y el mes 13, es decir se ha afinado de mejor forma la provisión de alimento, la provisión de ropa, la provisión de limpieza, la prov. de mantenimiento de equipos, la central de esterilización, etc. Sí hay un cambio importante un cambio significativo de empezar con grandes problemas hoy día se han afinado la mayoría de ellos, y el hospital hoy en día el hospital ha estado recibiendo en términos muy generales una calidad bastante adecuada de servicios pero aún falta, si nos damos por ganadores desde ya, estamos perdidos, porque esto no puede ser conformista ni perder el ojo al tema. Todos los servicios tienen un estándar, y los niveles que hemos alcanzado son bastantes satisfactorios, y no nosotros, la propia gestora.</p> <p>Son 10 servicios , no todos tienen el mismo comportamiento y no todos los servicios manejan la misma cantidad de cosas, entonces ahí la supervisión puede variar un poco, en la cantidad de cosas que tienes que supervisar, por ejemplo un servicio que nos demanda una alta supervisión es limpieza porque su actuar es en toda la institución, manejan mucha gente, y tienen muchos procedimientos, requiere supervisión en campo todo el tiempo, un servicio más tranquilo es el de adquisiciones, encargados de cotizaciones por ejemplo es el MINSA el que se hace responsable de las adquisiciones, es un tipo de supervisión más de escritorio. La profundidad de observación si es la misma sin embargo, está en base a normativa, en base a contrato.</p> <p>CAPACIDAD DEL CONCEDENTE, creen que han tenido la capacidad técnica, las competencias?</p> <p>Sí, yo creo que si ha generado suficiente masa crítica hoy día, que están ubicados la mayoría en Proinversión y en el MEF , en el propio MINSA , y aquí,</p> <p><b>Refiere a las capacidades de las personas que integraban los grupos de proyecto</b></p> <p>Sí, pero muchos de ellos están ahora en el sector privado, porque esos cambios bruscos de reglamentos y normas llegan a cansar a los funcionarios y ya,, empiezan a ponerse del otro lado, y hay que reconocer que mucha gente que de pronto empezó allí ya está con su estudio jurídico, sus consultoras, de aquí la idea sería que las personas que están participando en este proyecto y si más adelante el MINSA tiene otro proyecto, no solamente replicar el modelo internamente, no solo nosotros poder acceder a tener otro contrato de ese tipo,</p>



	<p>sino ellos mismos también y pegarse ese chip internamente. Hace 3 o 4 meses llevamos un taller C&amp;B con MINSA y nos dimos cuenta que habían muchas personas en el interior de la institución, encargados de estos temas, que no tenían los conocimientos necesarios, pero eso es lógico porque el tema también es nuevo.</p> <p><b>CAPACIDAD DEL CONCESIONARIO</b></p> <p>Lo que sucede y creo que es lo que pasa en todo concurso, es que los que participaron para ganar las credenciales no siempre son las personas que realizan el trabajo en el consorcio privado, entonces es cierto, pueden acreditar experiencia en otros países como en España, o cualquier otro proyecto, pero no necesariamente son los españoles quienes van a estar acá encargándose del proyecto, por lo general es personal de Perú, y la transición o la enseñanza puede resultar un poco tedioso el proceso, pero creo que eso pasa en todos los proyectos.</p> <p>.</p>
Alcance del proyecto (Propiedad y características)	<p>-Una vez que se definió las características y condiciones de qué proyecto se requiere, porque al fin de cuentas quien establece la necesidad es el sector público no el privado, como público defino los estándares de calidad y el nivel que quiero de calidad para el servicio a brindar. En este hospital se ha diseñado un proyecto de 10 años, con tan solo diez servicios de atención, hay hospitales que reciben 22 servicios por ejemplo, este en particular recibe 10 y están entre el más importante mantenimiento, mito de la infraestructura de equipo, alimentación, limpieza, los cuidados en el área de esterilización, etc. Diez en total, y estos servicios son los que el sector publica dijo yo necesito, y estos son los indicadores bajo los cuales yo debo recibir este producto, y se establece las tarifas, las cuotas de pago de los 10 años, hoy por ejemplo se conoce la tarifa que será suministrado en promedio por el año 9, entonces es cuando empieza ajustarse los tiempos para la entrega del proyecto, Se hace un proyecto en una infraestructura ya instalada, (que yo no he visto en los proyectos del mundo que he conocido, si los hay, en Inglaterra muchos trabajan de esa manera,)pero la mayoría que conozco son proyectos donde se entrega el diseño, la construcción, el equipamiento y la operación a lo largo del proceso, en este caso se albergó en una construcción ya hecha, se define el periodo, no el mejor peor al fin de cuentas el más adecuado para en ese momento arrancar y proceder, no ha sido el mejor proyecto como ejemplo, como plataforma digamos porque a lo mejor nos hubiera gustado que el MINSA escoja un hospital nuevo de reciente construcción y de reciente equipamiento es decir nuevo, porque este hospital también entregó equipamiento ya adquirido entonces eso genera riesgos diferentes, y tienen que ser costeados, y si el sector público costea mal esos riesgos, habrían conflictos, cosa que hasta este momento ahí la llevan.</p>
Distribución de riesgos	<p>1:10 ¿Cómo se han manejado los conflictos de no cumplimiento del contrato?¿hay mecanismos formales?</p> <p>Las app desde la ley misma te llevan hacia una necesidad obligada de alta conciliación, alta comunicación y un nivel de acuerdo entre las partes. Esa por default se da en todos los proyectos del mundo. Hay muchas cosas no escritas que se deben leer entre líneas y que se debe llegar a la conciliación de las partes, es decir, hay indicador no tan específicos peor que te dan la sensación que debes cumplir así esté escrito o no escrito. La mayoría de los indicadores tiene forma de sancionarse a la vez que son medibles, y esta sanción medición cuando existe algún punto de vacío se da por niveles. Primero nos ponemos de acuerdo aquí, si no llegamos a ningún acuerdo ningún consenso entramos a otro nivel que ya podrían ser formales o hasta llegar a la controversia o el arbitraje.</p>



	<p>Para eso hay mecanismos, nosotros generalmente no entramos a ese tema más que como administradores de información, los que finalmente se ponen de acuerdo ya en la parte formal es nuestro contratante -en este caso el MINSA- y el proveedor del servicio, y eso ante las instancias que le competa, en este caso creo que la PUCP está como árbitro primero para este tipo de conciliación. La ley de app hace que renuncies al foro judicial y que te vayas directamente a arbitraje siempre, y bueno eso está en todos, lo que tiene curioso este contrato, que adicionalmente al trato directo que digamos a común conciliación que se sienten dos personas para solucionar algo, y antes de irte a arbitraje se creó la figura del perito especial - que si tienen acceso al contrato lo van a ver- y la idea era que no se va a llevar a arbitraje algo tan pequeño de repente es algo muy simple y lo puedes solucionar con un perito, sin embargo actualmente hasta ahora no hemos tenido ningún caso en el que hayamos usado este mecanismo, como supervisores no lo hemos visto. Es un poco complicado porque finalmente lo que decide el perito de acuerdo a lo que señala el contrato no es vinculante, entonces generalmente si es que no te gusta lo que va a resolver que es lo más probable o a una de las partes no le va a gustar, entonces tendrá que ir a arbitraje igual, de todas formas fue un mecanismo que creó el contrato capaza para no llegar y no gastar en arbitraje puedan utilizar este mecanismo pero que hasta ahora no se ha utilizado. En esta etapa inicial todo se ha ido desarrollando en base a comunicación.</p>
--	--