

N°288

QUINCENARIO

Jueves, 02 de diciembre de 2021



ÍNDICE

03 **¿Sabías que?**

Disponibilidad de productos farmacéuticos en establecimientos de salud pública a nivel nacional

04 **Economía**

Propuestas de AFIN en el CADE Ejecutivos 2021

08 **Legal**

¿Cuestionando el derecho de defensa?

11 **Opinión**

- Interpretación del procedimiento de ampliación de plazo en el marco de las contrataciones del Estado - *Carlos González Prada y Angelita Ruíz / PPU Legal*

- Acuerdo Gobierno a Gobierno “Reconstrucción con Cambios”: una oportunidad de aprendizaje para el desarrollo de infraestructura en el Perú - *Amalia Moreno y Eduardo Canales / ARCC*

14 **Ax+**

Noticias y novedades de nuestros asociados

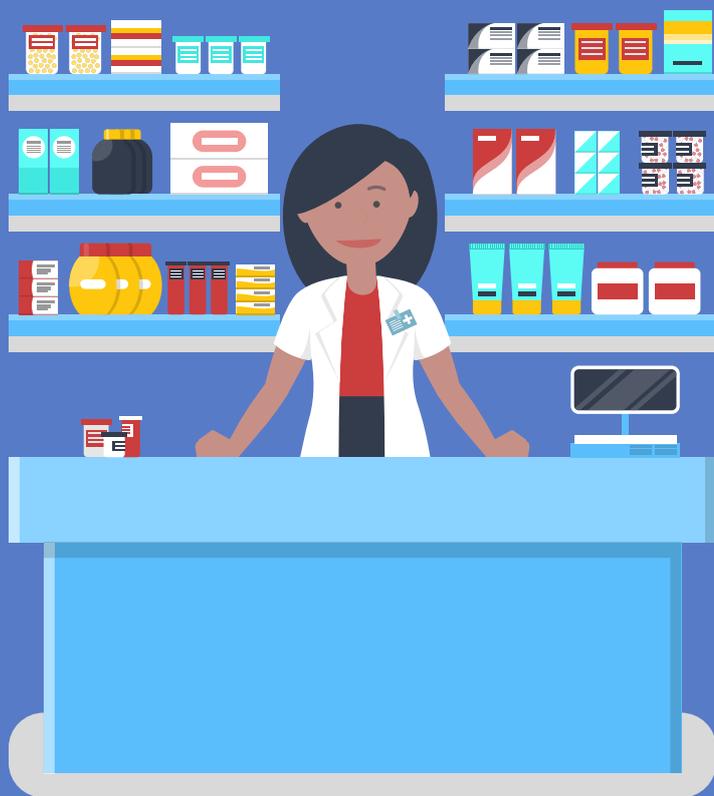


¿Sabías que?

Solo en el 44.3% de establecimientos de salud

pública a nivel nacional, la disponibilidad¹

de productos farmacéuticos es igual o mayor al 70%.



Nota: Comprende establecimientos de la DISAS, DIREAS y GERESAS. Análisis a 12 meses de la disponibilidad de productos farmacéuticos (medicamentos e insumos médicos). Incluye almacenes especializados y farmacias institucionales. Datos a octubre 2021.

¹ Las existencias equivalen al consumo de dos meses como mínimo

ECO NO MÍA

*Propuestas de
AFIN en el Cade
Ejecutivos*



Propuestas de AFIN en el CADE Ejecutivos



Por:
Yovanna Ramírez
Jefa del área económica - AFIN

En la última edición del CADE Ejecutivos se analizó la problemática de la inversión en infraestructura pública, específicamente los factores que han limitado el avance - menor al 5% - del Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad (PNIC), a dos años de su publicación. A continuación, se resumen las principales propuestas de AFIN que incluyen información adicional sobre la problemática actual.

1. ProInversión no está empoderado y su rol es más cercano al de un banco de inversión. De acuerdo al Informe de Competitividad 2021 del Consejo Privado de Competitividad, el tiempo promedio de adjudicación de una Asociación Público-Privada (APP) en Perú es de 37.4 meses, más del doble que en Alemania, Francia y Brasil el promedio es de 17 meses. Además, mientras que en Chile y Colombia solo tres entidades emiten opinión en la fase de estructuración, en Perú son cinco: Concedente, ProInversión, MEF, Regulador, Contraloría General.

La reforma de la Ley de APP ha incrementado la burocracia en los procesos. Más allá del proceso de fortalecimiento organizacional en el que se encuentra ProInversión desde hace año y medio¹, se requiere fortalecer su autonomía.

2. Alta rotación de funcionarios, no solo autoridades políticas sino también de servidores de línea. Esto genera demoras en los procesos y proyectos, lo que se traduce en sobrecostos. El sector privado se relaciona con las instituciones del Estado, no con sus funcionarios de turno. En ese sentido, los cambios de servidores públicos no deberían afectar los avances y negociaciones.

La meritocracia implica designar los mejores perfiles para cada cargo y ello incluye mantener al personal con expertise necesario en temas de alta especialización como APP y gestión de proyectos.

3. No se avanza en los procesos de liberación de áreas. Esto es un gran desafío por la alta informalidad que abarca más del 90% de la expansión urbana de las últimas dos décadas.

Las propuestas en esta materia comprenden el cambio de un enfoque legalista a un enfoque multidisciplinario - en el que se impulsen los reasentamientos y la reubicación -, con facultad de colaboración del Concedente, incorporando soluciones ad hoc por proyecto, un cambio del sistema de propiedad en el Código Civil a un sistema de inscripción obligatoria, y la actualización del registro de propiedad con información georeferenciada (catastro nacional con enfoque territorial no limitado a fines de recaudación).

El Estado invierte más de S/ 2 000 por lote para la instalación de agua y alcantarillado, pistas, veredas y parques, en urbanizaciones informales, lo que termina por incrementar el precio del suelo no habilitado en más del doble de lo que debería ser², lo que se convierte en un incentivo perverso³ para el tráfico de terrenos.

Asimismo, simplificar la regulación buscando la compatibilidad entre las normas de APP, adquisiciones y expropiaciones, impacto ambiental, PACRIS y presupuesto. Además de optimizar el proceso de pago de indemnizaciones para reducir plazos.

¹Plazo que se alcanzará a fines de noviembre, según la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 003-2020-PCM/SGP <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/prorrogan-por-seis-06-meses-el-plazo-de-la-declaratoria-de-resolucion-n-005-2021-pcm-sgp-1956298-2/>

²Espinoza, A. & R. Fort (2020). Mapeo y tipología de la expansión urbana en el Perú. Lima: GRADE; ADI.

³Es decir, que obtiene resultados no deseados

4. **Poco avance del capítulo de institucionalización del PNIC.** En esta sección del Plan se incluye las consideraciones para el planeamiento, seguimiento y actualización, y se plantean los instrumentos de gestión como las oficinas de dirección de proyectos (PMO), BIM, Contratos PNIC (incentivos presupuestarios), y contratos estándar. Al respecto se debe fortalecer las capacidades del equipo que evalúa las propuestas para la contra-

tación de servicios de las PMO y de la plataforma tecnológica para la metodología BIM.

El Plan Nacional de Infraestructura debe ser revisado periódicamente. Esperamos que en su siguiente revisión se incluyan los sectores sociales (salud y educación) en la cartera priorizada.

Medida de política	Hitos pendientes
PNIC	Planeamiento, seguimiento y facilitación de la ejecución de proyectos del PNIC
	Cartera actualizada (2022)
Plan BIM	Estrategia de formación de capital humano para el uso del BIM
	BIM aplicado en proyectos del Gobierno Nacional y Gobiernos Regionales en tipologías seleccionadas
	Plataforma tecnológica habilitante para sectores priorizados del Gobierno Nacional
	Plataforma tecnológica habilitante para uso en todo el sector público
	Obligatoriedad del BIM en todo el sector público normada
	Proyectos pilotos aplicando la metodología BIM
	Marco Regulatorio para la aplicación del BIM en el sector público y articulación con sistemas administrativos
PMO	Revisión del impacto de la aplicación del PMO implementado
Habilitación de modelos contractuales modernos en el marco legal peruano	Evaluación de impacto de la aplicación de contratos NEC

Fuente: Ayni - MEF

Elaboración: AFIN



El Plan Nacional de Infraestructura debe ser revisado periódicamente. Esperamos que en su siguiente revisión se incluyan los sectores sociales (salud y educación) en la cartera priorizada.

5. **Desconfianza entre los tres niveles de gobierno.** Para hacer frente a esto urge la rectoría clara del Gobierno Central en presupuesto, planificación, y ordenamiento territorial.

La estrategia de largo plazo para el desarrollo territorial exige de articulación macrorregional. En ese sentido, y tal como se plantea en el PNIC, se deben desarrollar los diálogos regionales de planeación, los cuales permitirán fortalecer su actualización. Ello se debe ir acompañado de un programa de transferencia de conocimientos hacia las entidades subnacionales, así como la estandarización de proyectos por tipología.

6. **Ley de Contrataciones del Estado (LCE): burocrática y legalista.** El Estado lo sabe y por eso ha firmado G2G que le permite contratar fuera del marco de la LCE peruano y emplea en su lugar, reglas de procura de otro Estado que son más ágiles que las nuestras. Necesitamos una nueva LCE.

Lecciones aprendidas del caso de la Reconstrucción con Cambios (ARCC) que pueden aplicarse a otros programas:

- Equipo de primer nivel que trabaja por resultados
- Programas de intervenciones bien definidos (ubicación y plazo)
- Buenas reglas de procura (Reino Unido)
- Enfoque colaborativo en contratos

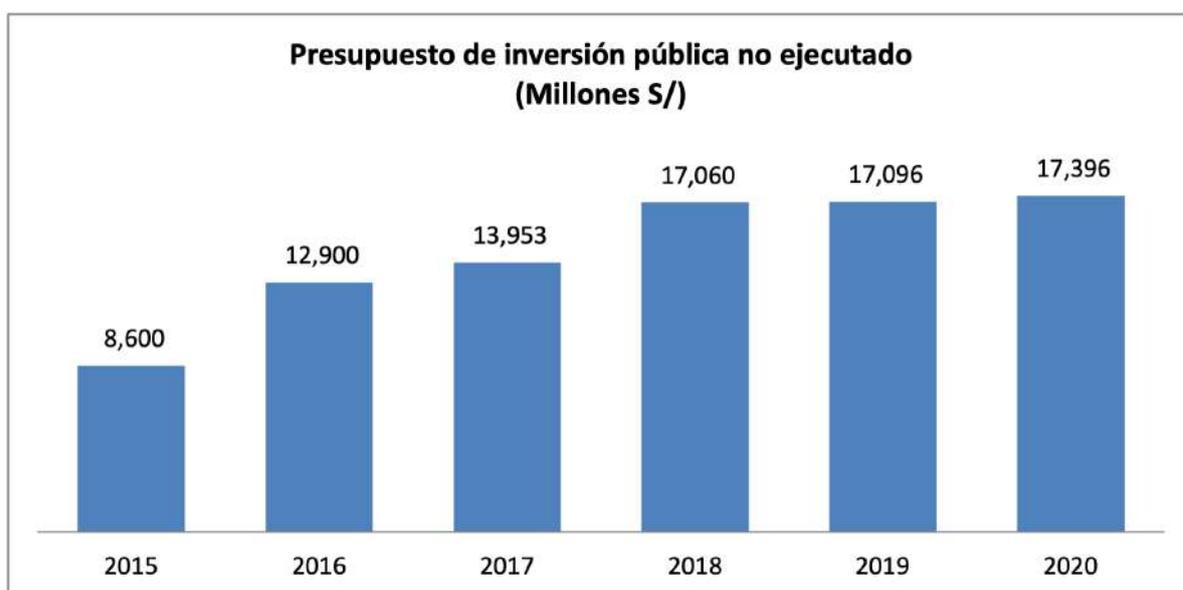
- Sistema de resolución de conflictos adecuados (dispute boards). Los conflictos se resuelven casi sobre la marcha, con una aproximación más hacia la ingeniería que a lo legalista. Las obras no se paralizan mientras se discute la resolución de los conflictos.

- Buena coordinación con Gobiernos Regionales y Locales

7. **Estado no tiene capacidad de ejecutar más de S/ 30 000 millones al año.** Se debe asumir un mayor rol de asesoría desde el Gobierno Central, por ejemplo, podría implementarse un Front desk para absolver dudas de gobiernos subnacionales en contrataciones.

Aun así, dado este tope de ejecución de la inversión pública, es necesaria la participación privada para superar este techo. Las APP requieren predictibilidad para la resolución de conflictos, con reglas de juego claras.

Asimismo, de manera similar a la figura de la ARCC, se necesita una Autoridad para la ejecución de proyectos de infraestructura (de diversas modalidades), que sean gestionados por PMOs de vasta experiencia.

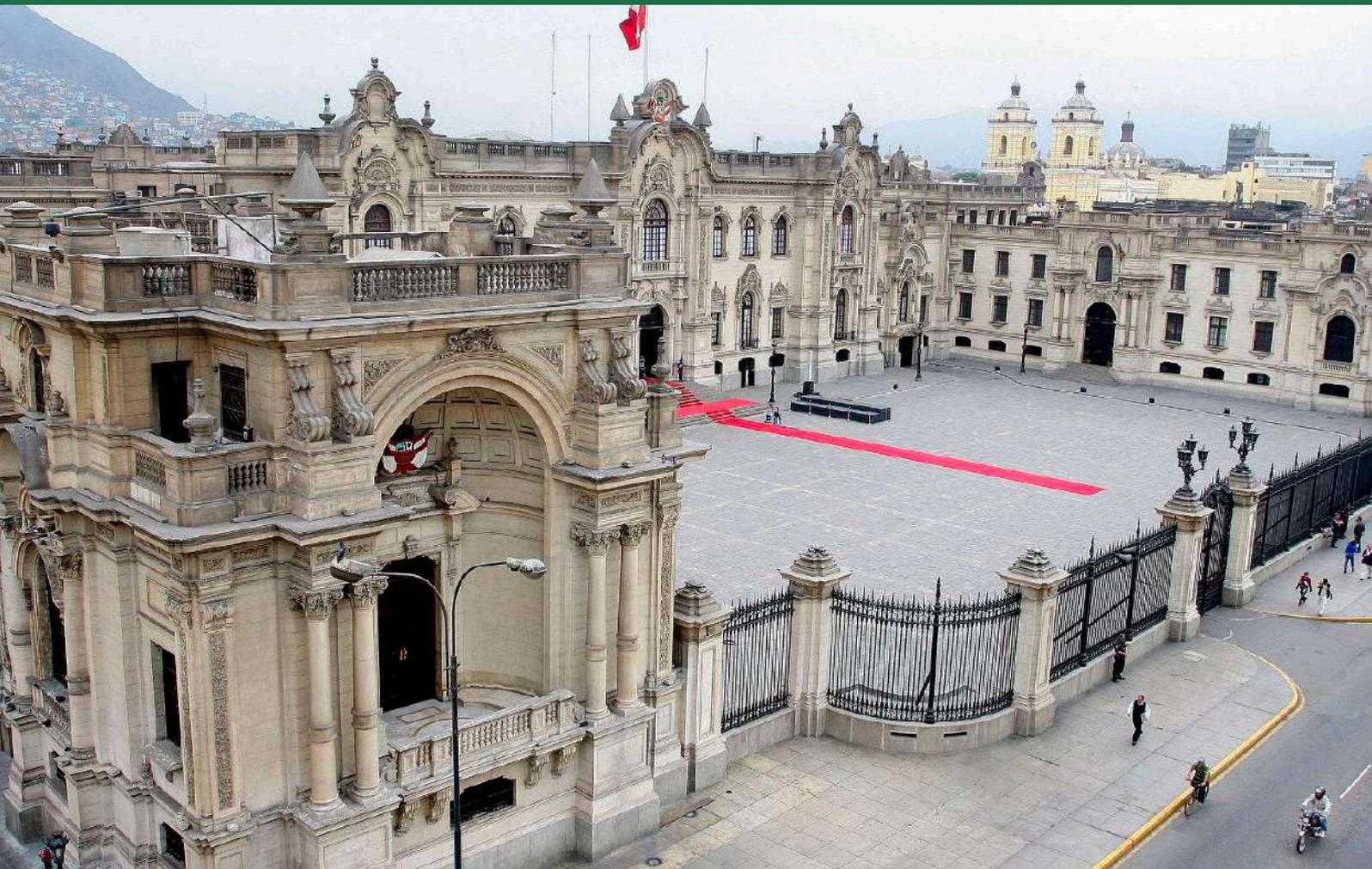


Fuente: MEF - Transparencia Económica

Elaboración: AFIN

LEGAL

¿Cuestionando el derecho de defensa?



¿Cuestionando el derecho de defensa?



Por:
Aldo Chirinos
Jefe del área legal - AFIN

El derecho fundamental constitucional al debido proceso es, qué duda cabe, uno de los derechos más importantes relacionados a la defensa frente a las decisiones del Estado.

Si bien el artículo 139 de la Constitución no detalla taxativamente los componentes de este derecho, uno de sus aspectos principales es precisamente la facultad de toda persona de recurrir a los órganos de administración de justicia ante la posibilidad de que la decisión de una autoridad o las acciones de otro ciudadano o ciudadanos se encuentren, a nuestro criterio, transgrediendo nuestros derechos, aspecto que justamente gatilla a todos los demás componentes que conforman el derecho al debido proceso, asegurando que sea un tercero imparcial quien determine qué parte del conflicto legal tiene o no la razón.

Sobre el particular, existen diversos pronunciamientos del Tribunal Constitucional que refuerzan esta idea. En particular, destaca el pronunciamiento recaído en el Expediente N° 5194-2005-PA/TC, que sostuvo lo siguiente:

“3. El derecho a los recursos o medios impugnatorios es un contenido implícito de un derecho expreso. En efecto, si bien este no se encuentra expresamente reconocido en la Constitución Política del Perú, su reconocimiento a título de derecho fundamental puede inferirse de la cláusula constitucional mediante la cual se reconoce el derecho al de-

bido proceso. Como se expresa en el ordinal h) del artículo 8.2 de la Convención Americana de Derechos Humanos,

(...) Durante el proceso, toda persona tiene derecho, en plena igualdad, a las siguientes garantías mínimas:

(...)

h). derecho a recurrir del fallo ante juez o tribunal superior”

En el caso de pronunciamientos de autoridades administrativas, en el marco de procedimientos administrativos, la situación es más clara. El artículo 55, denominado “Derecho de los Administrados” de la Ley N° 27444 – Ley del Procedimiento Administrativo General establece que todo administrado tiene derecho “[A]l ejercicio responsable del derecho de formular análisis, críticas o a cuestionar las decisiones y actuaciones de las entidades.”

Ello implica que este concepto garantiza, ante cualquier estamento administrativo del Estado, la aplicación de los componentes del derecho al debido proceso (debido procedimiento), entre ellos, el derecho a cuestionar las decisiones de cualquier autoridad administrativa que afecten la esfera jurídica de un particular o particulares.

La lógica detrás de este derecho, como puede resultar evidente, es la posibilidad de poder contradecir o refutar las decisiones de una autoridad, por

no ser acorde a nuestras expectativas de lo que podemos considerar como “justo”. Esto implica incluso la posibilidad de recurrir, en distintas instancias, las decisiones jurisdiccionales o administrativas que obtengamos a nuestros cuestionamientos.

El derecho a la doble instancia es otro de los componentes del derecho al debido proceso, ya que asegura que una decisión judicial sea revisada por una instancia superior más especializada en la materia discutida, si es que, de contar con el sustento adecuado, consideramos que la primera decisión jurisdiccional a nuestro problema no se ajusta a derecho o no se encuentra debidamente fundamentada.

En el caso de las decisiones administrativas, estas gozan también del derecho a doble instancia administrativa e incluso la posibilidad de revisión de estas decisiones ante el fuero jurisdiccional, en tanto se considera que la decisión de la entidad administrativa es en realidad, la posición de una de las partes enfrentadas.

Toda esta visión de protección de los derechos de las personas frente a las autoridades que tienen que impartir justicia es tan aceptada a nivel mundial, salvo algunas particularidades o sistemas alternativos como el arbitraje - que aún así, de alguna manera, se encuentran sometidos a los fueros judiciales - que es difícil encontrar doctrina que discuta o proponga una nueva forma de administrar justicia. Se trata de un sistema que claramente salvaguarda los intereses de las personas.

No obstante ello, en nuestro país, desde algunos sectores se ha venido cuestionando a agentes privados por el simple hecho de haber recurrido a

instancias jurisdiccionales o administrativas ante algunas decisiones de la autoridad con las que no se encontraban conformes.

Para algunos, las empresas de “gran envergadura”, aparentemente, no tendrían los mismos derechos que otros agentes privados o ciudadanos tienen gracias a nuestra Constitución. De acuerdo, con los “argumentos” esgrimidos, en el caso de estas “grandes” empresas cualquier determinación que realice la SUNAT, por ejemplo, debe ser aceptada sin cuestionamiento alguno y pagada en su totalidad. De no ser así, es decir, de cuestionar la referida determinación, estos agentes privados se convierten inmediatamente en abusadores de dicho derecho, independientemente de si tienen o no la razón.

El inciso d) del artículo 92 del Código Tributario, denominado “Derecho de los Administrados” establece que estos tienen derecho a “Interponer reclamo, apelación, demanda contencioso-administrativa y cualquier otro medio impugnatorio establecido en el presente Código”, sin establecer excepción o diferencia alguna entre los administrados, en consideración al nivel económico que ostentan.

Los elementos fundamentales de todo régimen democrático, como el derecho a la defensa, entre otros, constituyen elementos básicos de un estado de derecho, que debemos promover y no menoscabar, en beneficio de todos los peruanos.

Hoy más que nunca los mensajes que se dan desde el Estado deben ser claros en el respeto del estado de derecho y la promoción de la inversión privada. Comentarios como los analizados en el presente informe no hacen más que profundizar la crisis en la que nos encontramos.



Los elementos fundamentales de todo régimen democrático, como el derecho a la defensa, entre otros, constituyen elementos básicos de un estado de derecho, que debemos promover y no menoscabar, en beneficio de todos los peruanos.

OPINIÓN

- *Interpretación del procedimiento de ampliación de plazo en el marco de las contrataciones del Estado*
- *Acuerdo Gobierno a Gobierno “Reconstrucción con Cambios”: una oportunidad de aprendizaje para el desarrollo de infraestructura en el Perú*



Interpretación del procedimiento de ampliación de plazo en el marco de las contrataciones del Estado



Por:
Carlos González Prada y Angelita Ruíz
Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría

En enero de 2020, la Dirección Técnico Normativa del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado – OSCE emitió la Opinión N° 011-2020/DTN, a través de la cual dio respuesta a diferentes consultas vinculadas con la ampliación del plazo de ejecución de obras. En aquella oportunidad, el OSCE concluyó que la carga que ostenta un ejecutor de obra de anotar en el cuaderno de obra el inicio de la circunstancia que habría generado una ampliación de plazo sólo se considerará cumplida “cuando hubiese anotado dicha circunstancia el mismo día de su acaecimiento (o, en caso hubiese circunstancias objetivas que lo impidan, apenas éstas culminen y sea posible realizar la anotación)”. Caso contrario, señaló que “el procedimiento deberá considerarse como no cumplido y la ulterior solicitud de ampliación de plazo deberá ser denegada”.

Siguiendo lo señalado en esta Opinión, en caso de que un ejecutor de obra anote recién el 2 de diciembre de 2021 un hecho que ocasionó el retraso en el día 28 de noviembre de 2021 y durante un periodo de 30 días, el mismo, en la medida que no responda a una causa objetiva, será razón suficiente para que la entidad deniegue la solicitud de ampliación por la totalidad del plazo.

Sin embargo, el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, Decreto Supremo N° 344-2018-EF, no ha regulado como una causal de improcedencia de la solicitud la falta de anotación del

hecho generador del atraso en el mismo día de su ocurrencia o en fecha posterior cuando no existan razones objetivas que no le permitieron hacerlo el día de su acaecimiento. En esa línea, al calificar tales circunstancias como supuestos de improcedencia, el OSCE crea una regla restrictiva de derechos que la propia norma no ha establecido, a diferencia de lo dispuesto en el antiguo Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 184-2008-EF, vulnerando con ello el principio de legalidad, según el cual las autoridades administrativas deben ejercer sus atribuciones con respeto a la Constitución, la Ley y al derecho, dentro de las facultades que le estén atribuidas y de acuerdo con los fines para los que les fueron conferidas.

Adicionalmente, mediante la Opinión, el OSCE incorpora en el procedimiento de ampliación de plazo una regla desproporcionada toda vez que desconoce a priori, y sin mayor análisis, un hecho objetivo que habría ocasionado un retraso en la ejecución de la obra y la afectación a la ruta crítica, negándole al contratista el acceso a una ampliación de plazo -o, al menos, a discutir su otorgamiento- por no haber anotado de manera inmediata la circunstancia de la demora. Todo ello sin que la norma vigente así lo prevea.

Sin perjuicio de ello, también es posible calificar a esta regla como desproporcionada en tanto aplica un remedio excesivo -que es el desconocimiento anticipado de los días de retraso en que pudiera haber válidamente incurrido el contratista, obligándolo a trabajar con un cronograma acelerado de ejecución o asumir los costos de una demora en la entrega de la obra a su cargo- cuando el problema que debe ser atendido radica en la falta de diligencia por parte del contratista en el llenado oportuno del cuaderno de obra.

Una alternativa desde lo legal que permitiría sancionar el retraso injustificado en la anotación del inicio de los hechos generadores de una ampliación de plazo radicaría en que las bases de los procedimientos de selección contemplen en los contratos de obra el establecimiento de una penalidad que objetiva, razonable y proporcionalmente atienda este supuesto. Con ello, no sólo se habilitaría a todas las entidades a admitir siempre las solicitudes de ampliación de plazo, y evaluar si corresponde o no el otorgamiento de la ampliación solicitada, sino que también se desincentivaría cualquier conducta

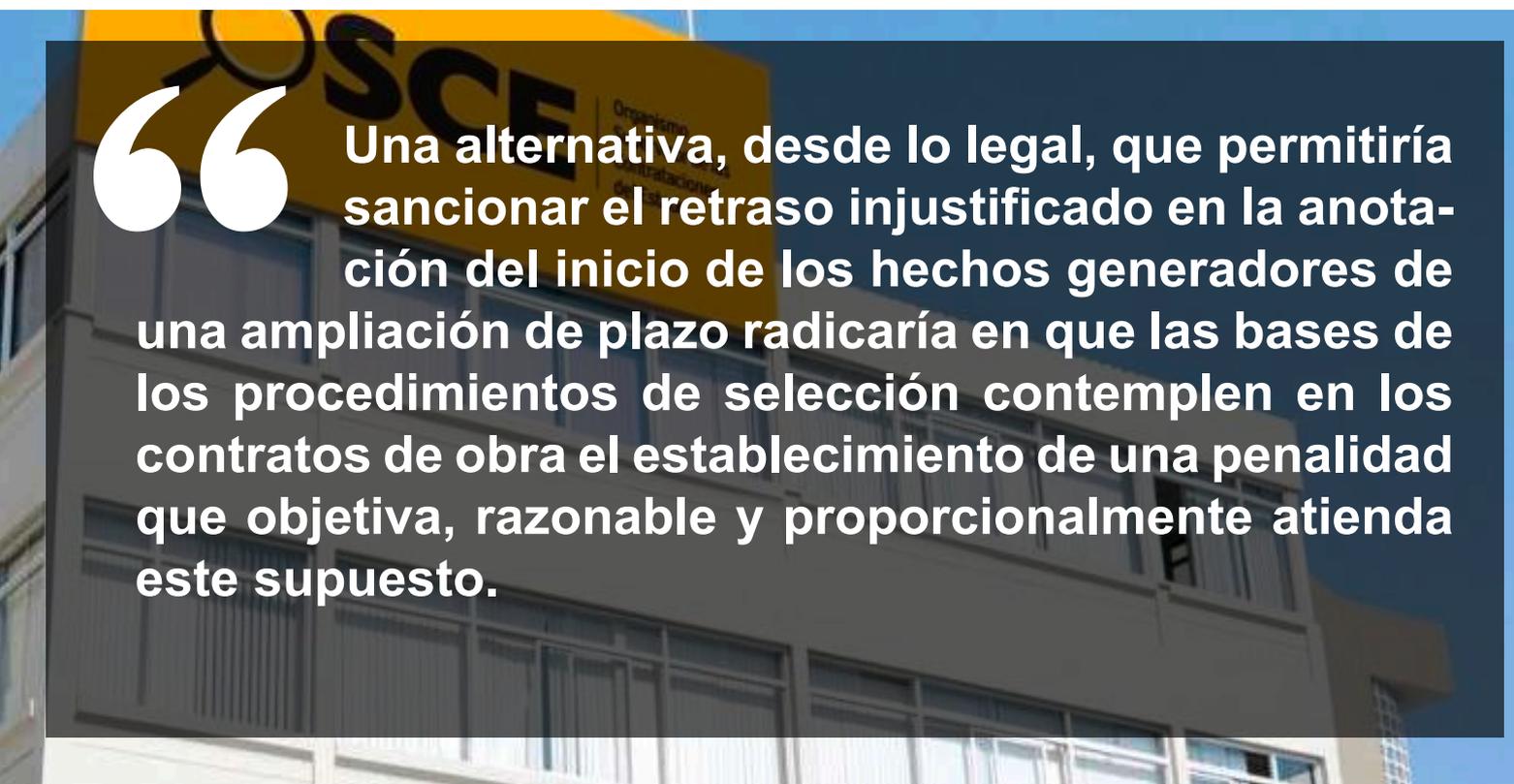
poco diligente vinculada con el llenado del cuaderno de obra.

Para que dicha alternativa prospere es indispensable no solo que el OSCE corrija lo señalado en la Opinión y permita la admisión de solicitudes de ampliación, sino también que las penalidades que se establezcan consideren efectivamente un monto inferior al que se constituye por día de retraso en la entrega de la obra final. Así, la alternativa propuesta garantizará la observancia de los principios de legalidad y de equidad durante la fase de ejecución contractual, además de proteger la finalidad pública de la contratación fomentando el uso diligente del cuaderno de obra (finalidad última de la Opinión emitida por el OSCE).

Finalmente, en aquellos casos en los que dichas penalidades no hubieran sido establecidas, como sucede con los contratos en ejecución, las solicitudes de ampliación de plazo deberían ser admitidas independientemente de la fecha en que hubiera sido anotada la causal por cuanto no existe sustento legal que justifique su improcedencia.



Una alternativa, desde lo legal, que permitiría sancionar el retraso injustificado en la anotación del inicio de los hechos generadores de una ampliación de plazo radicaría en que las bases de los procedimientos de selección contemplen en los contratos de obra el establecimiento de una penalidad que objetiva, razonable y proporcionalmente atienda este supuesto.



Acuerdo Gobierno a Gobierno Reconstrucción con Cambios: una oportunidad de aprendizaje para el desarrollo de infraestructura en el Perú



Por:
Amalia Moreno,
Directora ejecutiva - ARCC
Eduardo Canales
Jefe de PMO - ARCC

En junio del 2020, la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios (ARCC) suscribió el Acuerdo de Gobierno a Gobierno (G2G) para el Programa de Reconstrucción con el Gobierno Británico. A la fecha, la ARCC se encuentra ejecutando, bajo este mecanismo, 25 contratos por un monto de inversión de más de S/ 6 800 millones para el diseño y construcción de 74 colegios, 9 hospitales, 6 centros de salud, y 14 proyectos de prevención que comprenden el control de inundaciones para ríos y quebradas, y sistemas de alertas tempranas de última generación. Asimismo, tenemos en el pipeline obras de prevención como reservorios de laminación, proyectos de infraestructura natural y drenajes pluviales para siete ciudades del norte de país, entre otras obras que forman parte de las soluciones integrales y definitivas que crearán comunidades más seguras y preparadas para los embates de futuros Fenómenos del Niño.

Este ambicioso programa ha sido implementado en tiempo record gracias a un esquema innovador mediante el cual la ARCC ha recibido el soporte y acompañamiento del equipo de entrega del Reino Unido (UKDT) el cual brinda el servicio de agencia de procura y asistencia en la gestión del programa mediante una oficina de gestión de programa (PMO), un equipo de aseguramiento de la entrega

y una asistencia técnica especializada. El programa tiene tres pilares fundamentales que son la aplicación de los más altos estándares internacionales en la gestión de programas, el despliegue de plataformas digitales para la sistematización de la información y monitoreo del programa, y el componente de transferencia de conocimiento, como elemento que permitirá que el conocimiento adquirido se quede en el Perú.

El primer desafío de la ARCC en el Programa G2G era salir rápidamente al mercado con procesos de procura que sean ágiles, pero con altos niveles de idoneidad y de transparencia. Para ello se usaron contratos estandarizados de uso internacional, que permitieron dar predictibilidad y la agilidad requerida. A la par se implementó un proceso de procura con etapas que tuvieron filtros sucesivos para garantizar la idoneidad de los postores, considerando compromisos de integridad como primer filtro.

Además, se usó la plataforma “Award” en la cual se gestiona todo el proceso de procura, permitiendo una completa trazabilidad y transparencia de la información de cada proceso. Con este esquema la ARCC ha logrado adjudicar 25 contratos con procesos que han tenido entre 5 a 6 meses de duración.

Esto se ha logrado gracias a tener una gobernanza interna que ha permitido definir roles y responsabilidades, así como procesos dentro del programa lo cual ha permitido que se minimicen los cuellos de botella y los procesos fluyan.

Poner en marcha más de 100 proyectos en menos de 18 meses nos ha dejado un aprendizaje enorme que consideramos debe ser compartido y usado para la ejecución de otros mega proyectos en el país con el fin de cerrar la brecha de infraestructura que permita brindar mejores servicios públicos a la población. Queremos compartir en este artículo algunas lecciones que creemos son aplicables a otras modalidades de ejecución de proyectos de infraestructura como son las Asociaciones Público Privadas (APP). Estas lecciones se pueden resumir en tres grandes ejes: (i) estructura de gobernanza y estrategia de procura diseñada para una salida rápida al mercado; (ii) enfoque colaborativo para una mejor ejecución de los proyectos; y (iii) una gestión y control de proyectos basada en una PMO para asegurar la entrega de las obras.

Respecto a las APP, el Consejo Privado de Competitividad señala que los procesos de adjudicación toman más de tres años y que existen hasta seis entidades que intervienen dando opiniones en varias etapas del proceso. En ese sentido, consideramos que los tiempos de adjudicación de las APP pueden ser optimizados a través de la estandarización de contratos que sean conocidos por las entidades públicas y el mercado, lo cual reduce el tiempo de salida del proyecto al mercado y la incertidumbre entre los postores.

Asimismo, el uso de plataformas digitales para la gestión del proceso de procura permite tener una mayor transparencia y agilidad del mismo. Finalmente, realizar una revisión del diseño de proceso y gobernanza del proceso de APP para que sea más eficiente, permita una salida al mercado más ágil y arribe en la implementación de proyectos que brinden los servicios que el Estado requiere brindar a la población.

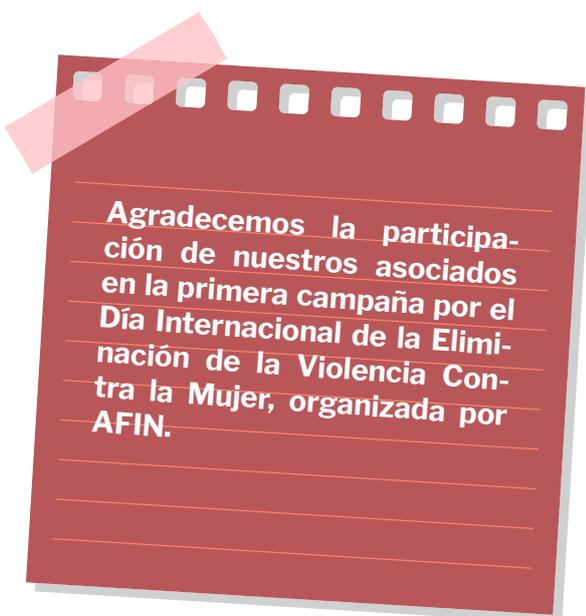
Respecto al uso de contratos estandarizados, es importante resaltar la importancia del uso de contratos que promuevan una relación colaborativa entre el sector público y el sector privado en pro de la ejecución del proyecto. En el caso de la ARCC, hemos usado Contratos Nuevos de Ingeniería (NEC, por sus siglas en inglés) los cuales son contratos estandarizados que tienen como principio tener un lenguaje sencillo y que promueven el espíritu colaborativo incentivando a las partes a resolver sus diferencias evitando paralizaciones y promoviendo la toma de decisiones.

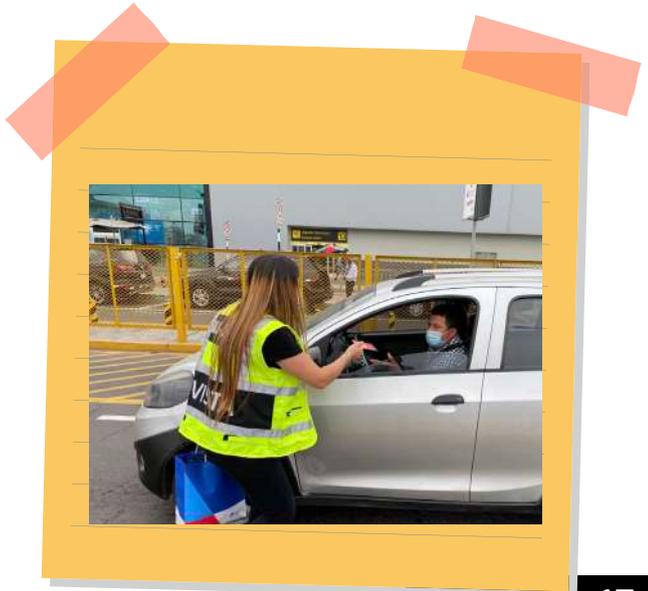
Asimismo, una innovación peruana adoptada primero en los Juegos Panamericanos y ahora en la ARCC, es la incorporación de la Junta de Disputas en los contratos NEC como elemento que coadyuva de manera permanente a la resolución de diferencias entre las partes de manera técnica y que busca evitar las controversias y arbitrajes en los contratos. Estas herramientas nos han permitido alinear los incentivos con los contratistas, reduciendo la necesidad de realización de adendas y de entablar arbitrajes. Consideramos que las APP deben contemplar un enfoque de colaboración entre el contratista privado y el sector público y los contratos deben generar los incentivos para tomar decisiones en pro de la ejecución de los proyectos.

Finalmente, la gestión de proyectos es fundamental para lograr el resultado final que es la ejecución exitosa de la obra y la prestación del servicio público. En el caso de la ARCC, dado el tamaño y complejidad del programa, la Oficina de Gestión del Programa (PMO) ha diseñado un esquema de control de proyectos el cual debe ser seguido por todo el programa, el cual permite tener información sistematizada en todos los aspectos del progreso de los proyectos para medir el desempeño y garantizar el cumplimiento de los objetivos. Para el caso de las APP, consideramos fundamental que las entidades concedentes tengan una oficina de gestión de proyectos que desde etapas tempranas del proceso de adjudicación gestione la implementación de cada aspecto de los proyectos de APP a su cargo, esto garantizará que exista la capacidad de gestión de la APP en la entidad.

En AFIN le sacamos tarjeta roja a la violencia contra la mujer

#25N







DIRECTV Latin America
205.633 seguidores
18 horas · 🌐

En el Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra la Mujer y como parte de nuestro compromiso con la Diversidad e Inclusión, **#DIRECTV** se suma a la **Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional - AFIN** para promover una cultura de igualdad y cero violencia. ¡En **#DIRECTV** también sacamos la tarjeta roja a la violencia de género! **#DiaDeLaNoViolencia #25N**

Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional - AFIN
3.233 seguidores
1 día · 🌐

¡En la oficina no le damos pase a ningún acto de violencia! 🚫 Si eres víctima de violencia o conoces algún caso, denúncialo a la línea 100.

#DiaDeLaNoViolencia #25N



Kallpa Generación S.A.
37.648 seguidores
1 día · 🌐

#DiaDeLaNoViolencia
Compartimos el mensaje de nuestra Gerente General, Rosa María Flores-Araoz, quien reafirma el compromiso de Kallpa para unirse a la campaña de AFIN en contra de la violencia contra la mujer. 🇷🇺

#TarjetaRojaAlaViolencia #25N



Entel Perú
119.349 seguidores
1 día · 🌐

Expulsemos de nuestra vida todo tipo de actitudes y comportamiento violentos. Nos sumamos a la causa de **Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional - AFIN** para contribuir a la equidad entre hombres y mujeres. **#DiaDeLaNoViolencia #TarjetaRojaAlaViolencia**

Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional - AFIN
3.233 seguidores
2 días · 🌐

Expulsemos de nuestra vida todo tipo de actitudes y comportamientos violentos. 🚫

#DiaDeLaNoViolencia #TarjetaRojaAlaViolencia



IBT Group Perú - Sociedades Operadoras
6.324 seguidores
1 día · 🌐

Junto a [Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional - AFIN](#) te decimos...
¡En la oficina no le damos pase a ningún acto de violencia! 🚫 Si eres víctima de violencia o conoces algún caso denúncialo a la línea 100.

#DiaDeLaNoViolencia #25N



SACYR PERÚ
37.309 seguidores
22 horas · 🌐

En conmemoración del Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra la Mujer #25N nos unimos a la campaña de [Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional - AFIN](#).

#DiaDeLaNoViolencia #TarjetaRojaAlaViolencia



👍 27

Rutas de Lima
976 seguidores
2 semanas · 🌐

¡Este mes tenemos un partido muy importante! Y nos unimos a la [Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional - AFIN](#) para jugarlo. ¿Cuál crees que es el partido más importante de noviembre?

Escríbelo en los comentarios.

Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional - AFIN
3.233 seguidores
2 semanas · 🌐

Escribe en los comentarios, ¿cuál crees que es ese partido que jugamos en la oficina?

... ver más



