



# APP: Iniciativas que requieren el

Por Javier Tovar \*

La Asociación Público-Privada (APP) es una gran idea que requiere pasar de la palabra a la realidad. Hasta hoy, su expresión más genuina, la concesión cofinanciada, tiene pocos logros que mostrar. Sin embargo, la idea, sin la etiqueta de APP, tiene antecedentes muy concretos desde el esquema original de la "cooperación popular" del arquitecto Fernando Belaunde, hasta los proyectos de FITEL en telecomunicaciones. Tenemos una experiencia previa que nos permite distinguir aquello que funciona de lo que no.

En ese orden de ideas, la Ley de APP y su reciente reglamento tienen avances, pero hoy no me referiré a sus bondades. Prefiero, a partir de mi experiencia, hacer

La ley y el reglamento parten de una idea interesante. Los ministerios deben ser productores de proyectos y, en función a los planes y prioridades nacionales, identificar y elaborar la evaluación que presentarán a Proinversión o a otras agencias de promoción. Así son incorporados al proceso de promoción de inversión privada; son quienes ponen en marcha la cadena de valor de producción de las APP.

El mecanismo de inicio es insuficiente y temo que el sistema se puede ahogar en el arranque. Existe una muy natural y extendida tendencia a creer que uno puede hacerlo todo, que puede hacerlo mejor que otros e incluso hay quienes piensan que si el privado lo

hace mejor, el trabajo del funcionario perderá sentido o vigencia. Una especie de variante pública del síndrome de Estocolmo. Normalmente, esta tendencia produce la tentación de hacer todo por obra pública o que ese sector mantenga los servicios públicos a su cargo.

Para garantizar el inicio del sistema es necesario contar con equipos externos al trabajo normal de los

**Para garantizar el inicio del sistema es necesario contar con equipos externos al trabajo normal de los sectores, cuyo objetivo sea exclusivamente la generación de proyectos y cuya misión sea vencer el síndrome de Estocolmo público.**



precisiones sobre lo que falta para que el esquema camine. Así, cualquier sistema de APP, además de contar con un marco legal promotor, requiere de un equipo de personas que genere y gestione los proyectos, con solvencia en el manejo de relaciones con los privados. El marco legal creado presupone una capacidad de gestión efectiva, instalada y lista para trabajar APP en el sector público. Creo que no es así. Las entidades competentes no tienen equipos suficientes para dedicarlos a la generación de proyectos, ni recursos financieros para formarlos. Sin capacidad de gestión no hay cómo producir iniciativas que alimenten el sistema. Sin proyectos, no habrá sistema. Es clave formar equipos de trabajo.

sectores, cuyo objetivo sea exclusivamente la generación de proyectos y cuya misión sea vencer el síndrome de Estocolmo público. Debe ser gente que se compre los pleitos que, sin duda, encontrará en el camino (una especie de *task force* muy bien entrenada). Es recomendable integrar en estos equipos a funcionarios de los sectores, que ya conozcan la cartera de proyectos existente. Así se evitará el síndrome contrario, tan perverso como el primero y que consiste en pretender descubrir la pólvora y negar todo mérito al sector público (el síndrome del *yuppie* tecnocrático). Los equipos podrían construirse a partir de los CEPRIS sectoriales u otro mecanismo que se proponga.

# apoyo de todos

---

Debemos permitir y promover la iniciativa privada. Pueden ser ideas que resuelvan problemas reales de personas que esperan soluciones concretas. La realidad es que gran parte de la infraestructura pública pendiente no es sostenible con sus ingresos y, por tanto, no es viable para el empresario privado. No podemos renunciar a algo que el sector privado hace muy bien y el sector público solo sabe regular: tener iniciativas de nuevos proyectos. Lo ideal sería encontrar una fórmula en la que el sector privado produzca los proyectos y el público se especialice en analizarlos para su promoción y adjudicación.

En este punto, sería relevante utilizar un concepto de la Ley de APP que dé una señal de compromiso para poner a funcionar la rueda de la generación de proyectos. La ley de APP establece que el límite del *stock* acumulado de compromisos firmes y contingentes cuantificables, netos de ingresos producidos por los proyectos involucrados, calculados a valor presente, es del 7% del PBI. Sería realmente útil dar señales claras sobre el manejo de este límite. Le daría credibilidad y contenido al programa, si tenemos claro cuál es la política del Estado en materia de cofinanciamiento, qué sectores se desea priorizar, qué modalidades son las preferidas, qué planes se tiene a nivel de cada servicio público, cuánto dinero se desea realmente comprometer y en qué plazos. En buena cuenta, la idea es saber qué se quiere priorizar, con qué recursos se cuenta y cuál es el plan.

Las señales correctas sobre lo que se piensa hacer, proyectando el límite legal, serían un gran incentivo para el planeamiento del sector privado y promoverían la presentación de iniciativas privadas en los sectores correctos: saneamiento, salud, educación o el que se defina. Por qué no pensar en el esquema empleado por FIDEL, ampliándolo a otros sectores, donde los privados concursan por el menor cofinanciamiento o subsidio. Sería excelente ser proactivo y no esperar que las cosas ocurran. ■