



PRIMER ENCUENTRO TÉCNICO SOBRE LA ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS DE ASOCIACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

**“Experiencia del Reino Unido:
Un enfoque desde la regulación de
Output Specification y *Key Performance Indicators*”**

Germán Millán



Lista de Contenidos

Presentación

Contexto Histórico de las APPs en el Reino Unido

Tipos Genéricos de Especificaciones

Las Especificaciones en Proyectos de APPs

Concepto de Servicios – Disponibilidad y Desempeño

Supervisión y Medición de Desempeño

Ejemplos Relevantes

Discusión





Presentación

Consultor especializado en APPs

- Desde la Ingeniería Civil a la Dirección de Proyectos
- Asesoría predominantemente al Sector Público
- Ángulo técnico:
 - Factibilidad, diseño, costos, especificaciones
- Ángulo comercial:
 - Licitaciones, negociaciones, supervisión operaciones, resolución de disputas
- Autopistas chilenas ... cárceles británicas
 - Cerca de 30 proyectos (potenciales) de APPs
- Secretarías Federales: Educación Pública y Salud





Contexto Histórico de las APPs en el Reino Unido

Inicio de la década de los 90's

¿Dogma político? ... o ¿Política Pública apropiada?

- Inicialmente Gobierno Conservador, pero impulsado por el Gobierno Laborista '97

Razones para impulsarlas

- Necesidad real de renovar los activos públicos
- Trayectoria del Sector Público
- Evidencia de proyectos pilotos
- ¿Objetivos políticos?

Herramientas

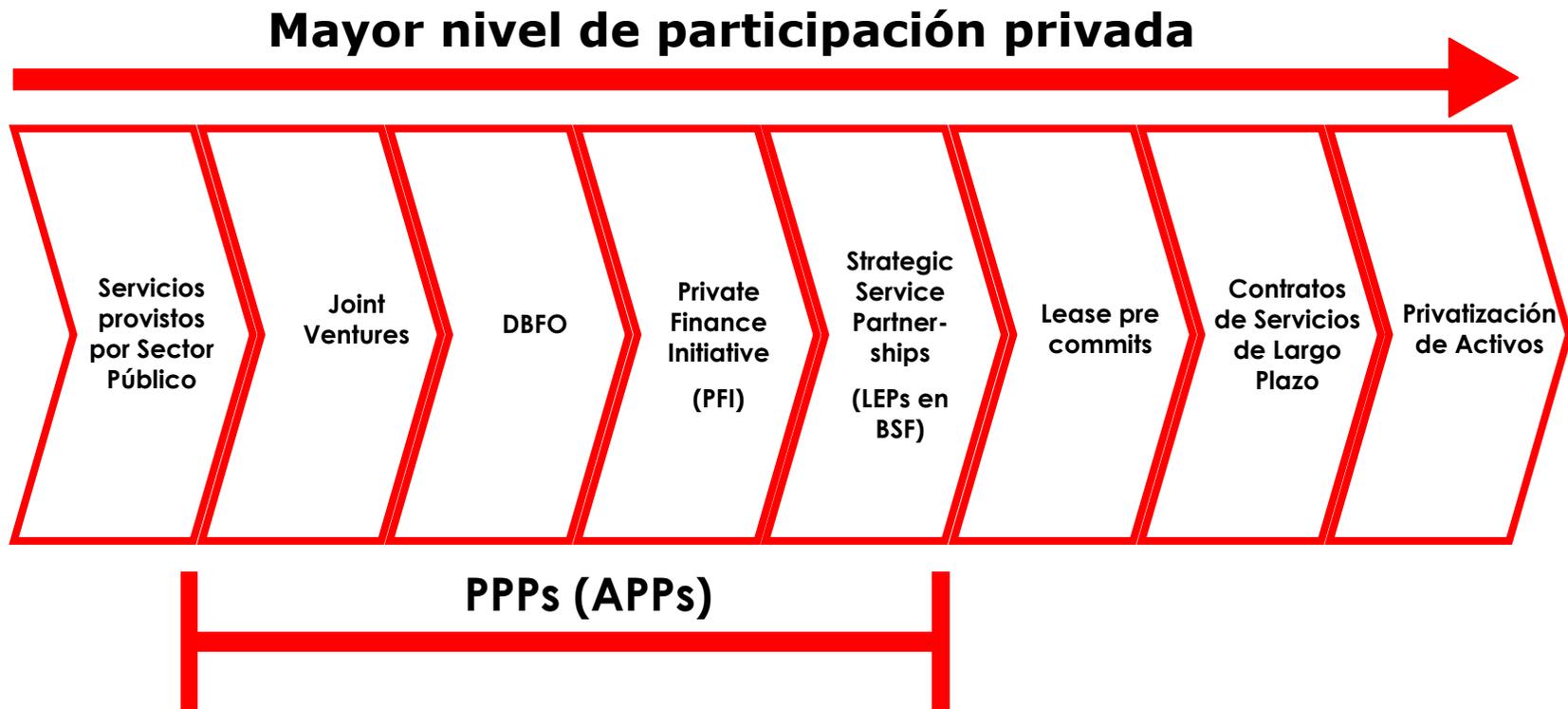
- Control de Proyectos
- *Public Sector Comparator*
- *Project Review Group*





Contexto Histórico de las APPs en el Reino Unido

Participación Privada en la prestación de Servicios Públicos

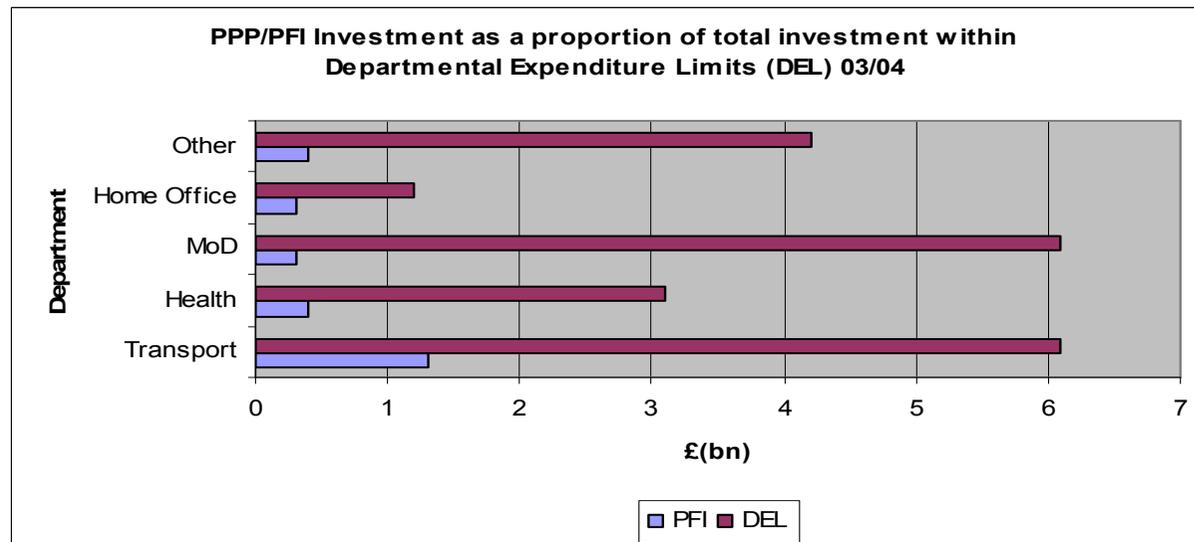




Contexto Histórico de las APPs en el Reino Unido

APPs como proporción de la Inversión Pública 2007/08

- Inversión neta del sector público: £29.4bn
- Inversión privada en servicios públicos (vía APPs): £4.5bn (aprox. 15%, en 2003/04: 11%)
- 30% transporte (incl. LUL), 27% salud, 17% defensa y 12% educación (*)

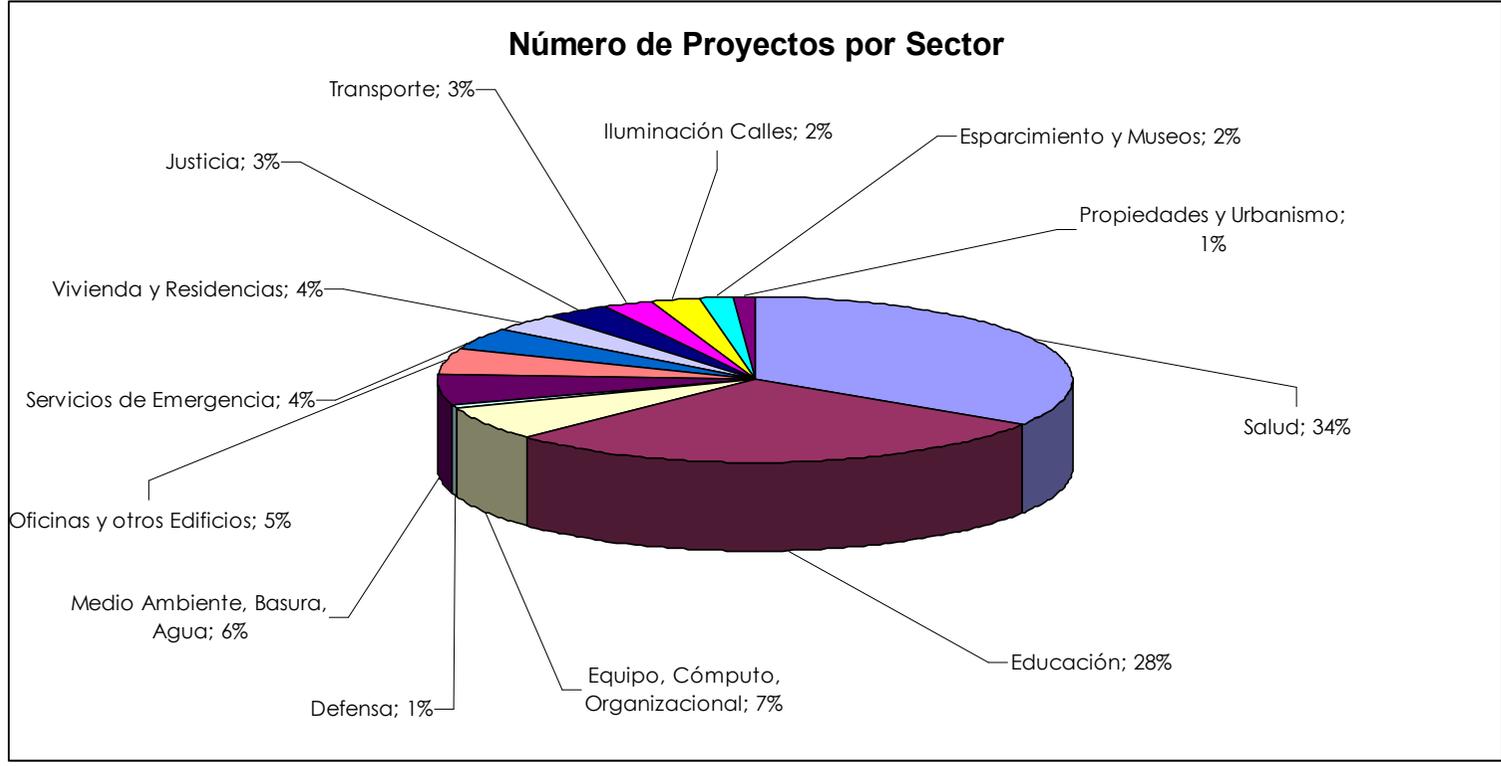


(*) Sólo Inglaterra
Fuente: HM Treasury



Contexto Histórico de las APPs en el Reino Unido

Número de Proyectos firmados a la fecha: aprox. 900





Tipos Genéricos de Especificaciones

Especificaciones Técnicas

- Define las características físicas de un ítem

Especificaciones de Desempeño Operacional

- Extensión lógica, natural, de las especificaciones Técnicas
- Estipula el desempeño requerido de un ítem, por medio de la definición de sus “inputs” y sus “outputs” operacionales

Especificaciones Funcionales (“Outputs”)

- Define la tarea a ser desempeñada, o los resultados a ser alcanzados por un producto/ítem, sin describir el método para lograrlo

Especificaciones de Resultados Últimos (“Outcomes”)

- Define los resultados últimos a ser alcanzados por la organización del cliente





Tipos Genéricos de Especificaciones (Ejemplos)

Especificaciones Técnicas

- Típicas en especificaciones de construcción tradicionales
- Definición de dimensiones físicas, voltajes de entrada y salida, materiales a ser usados, marca, modelo, etc.

Especificaciones de Desempeño Operacional

- Usadas, típicamente para planta y equipo industrial
- Ej. “Capaz de mover 50t de grano por hora, desde silo a planta empaquetadora, a 50m de distancia, y operada por una persona”





Tipos Genéricos de Especificaciones (ejemplos)

Especificaciones Funcionales (“Outputs”)

- Usadas exitosamente para definir prestación de servicios (ejem. contratos de APPs o de operación de instalaciones)
- Ej. “Servicio de archivo, préstamo y recolección de documentos para los empleados de las Instalaciones”

Especificaciones de Resultados Últimos (“Outcomes”)

- Utilizadas en ámbitos de “partnership” real y efectivo entre dos organizaciones
- Ej.1: Integración de cadena de valor, industria automotriz – utilidades del grupo y sus proveedores
- Ej.2: Reducción en los índices de accidentes vinculado a contrato de mantenimiento carretero





Tipos Genéricos de Especificaciones (Proyectos de Construcción)

Preferencia histórica por “Especificaciones Técnicas”

- Inercia en clientes y contratistas

Razones para favorecer “Especificaciones de Desempeño Operacional” y “Especificaciones Funcionales”

- Incentivan el énfasis en las necesidades del cliente
- Enfocan la atención en los resultados, no los insumos
- Desincentivan tendencias del usuario
- Incentivan la innovación por parte de proveedores expertos
- Reducen los recursos necesarios para licitar y concursar (¿?)





Las Especificaciones para Proyectos de APPs

“Corazón del Contrato”, en tándem con el Mecanismo de Pagos

En resumen, las especificaciones deben:

- Definir los servicios a ser prestados, de manera que se cree un ambiente:
 - Seguro (seguridad patrimonial e industrial)
 - Limpio (ambiente de trabajo, uso)
 - Sustentable (incl. objetivos ambientales específicos)
 - Legalmente apropiado (regulaciones aplicables)
 - Operacional continuo (regulan interrupción de servicios)
- ... de una manera discreta, pero que apoye activamente la prestación de los Servicios Centrales.
 - Evitando interrupción e interferencia





Las Especificaciones para Proyectos de APPs

Diferenciación en relación a otros tipos de contratos:

- Integración de D, C, O (y F)
- Además, contrato de largo plazo (típicamente, 20-30 años)
 - es decir, optimización sobre ciclo de vida del proyecto
- Énfasis en la prestación del servicio y no en el activo
 - si el contrato está bien estructurado, se logra una transferencia real de riesgos
- Objetivo clave 1, pago de servicios sólo cuando éstos son prestados
 - No cuando se requerían, pero no estuvieron disponibles
 - Ni cuando no se requerían (¿riesgo de demanda?)
- Objetivo clave 2, lograr Valor por el Dinero
 - Ver discusiones de Public Sector Comparator





Las Especificaciones para Proyectos de APPs

Otros elementos diferenciadores:

- Definiciones preferentemente de “Outputs” o “Outcomes”
 - Cliente debe definir QUÉ quiere-necesita, y no CÓMO esto debe ser alcanzado
 - Pero, si se requiere hacer excepciones, que así sea
- La distribución de riesgos contractuales debe ser clara e inequívoca
 - ... Y efectivamente implementada a través del Mecanismo de Pagos (“Mecanismo de Deducciones”)
 - Uso de *Key Performance Indicators* (KPIs)
- Dilema clave: flexibilidad para acomodar cambios futuros
 - UK: negociación en condiciones monopolísticas
 - México: más serio, debido a las restricciones legales





Las Especificaciones para Proyectos de APPs

Componentes Clave:

- Contexto – planes, alcance, terreno, etc
- Estándares de Diseño – estructura, equipamiento
- Temas constructivos – operaciones habituales, restricciones (ejem. de carácter ambiental)
- Especificaciones para las Instalaciones y sus Componentes o Espacios
- Servicios Centrales – sólo algunos sectores (ejem. carreteras y cárceles)
- Sistemas de Control – ejem. mantenimiento, automatización
- Servicios de Apoyo – todos los sectores, ejem. limpieza
- Terminaciones, Mobiliario, Equipamiento





Concepto de Servicios – Disponibilidad y Desempeño

Disponibilidad de Instalaciones

- Criterios simples: pasa o falla
- Prioridades entre Componentes y Espacios
- Penalidades financieras, habituales, más importantes

Estándares de Desempeño de Servicios

- Definición clara del alcance de los Servicios
- Definición de KPIs relevantes a cada Servicio

Periodos de Rectificación

- Respuesta realista a fallas inevitables
- Provisorias y Permanentes
- Gatillos de Deducciones





Concepto de Servicios – Disponibilidad

Requerimientos críticos, típicamente:

- Acceso (físico, o debido a mantenimiento no programado)
- Condiciones ambientales fundamentales (ej. temperatura)
- Cumplimiento de normas de seguridad industrial
- Servicios públicos disponibles (electricidad, agua)
- Iluminación fundamental
- Servicios específicos (ej. comida en el restaurante)





Concepto de Servicios – Desempeño de Servicios

Requerimientos críticos, típicamente:

- Frecuencia y puntualidad
 - Planes, registros, muestras
- Satisfacción del Usuario
 - Registros electrónicos, entrevistas, encuestas
- Cumplimiento de estándares
 - Auditorias (primera, segunda o tercera parte)
- Incidentes de seguridad
 - Registros específicos
- Periodos de Rectificación
 - Registros en electrónicos, auditorias aleatorias





Supervisión y Medición de Desempeño

Sistema de Supervisión y Control de Gestión

- ... acordado por anticipado, además del Mecanismo de Pagos
- Sin ser engorroso
- Cambio cultural por parte de los usuarios

Auto-control

- Compromiso de Calidad, certificación, etc
- ... de acuerdo al estado de la relación contractual ¿?
- Auditorias por parte de la Autoridad siempre posibles

Proceso de validación

- Terceras partes – evitar disputas





Ejemplos Relevantes

Discusión con asistentes durante la presentación





Cierre

Hacia las Especificaciones Funcionales y de Resultados Últimos

- “Outputs” y “Outcomes”

Definición clara de:

- alcance, responsabilidad y estándares de Servicios

Énfasis en la Prestación de los Servicios – no en la Auditoria

Especificación y Mecanismo de Pago – en tándem

- Triángulo fundamental con las Cláusulas del Contrato

Valor por el Dinero – evidencia:

- no sólo el contrato (incluyendo las especificaciones) es importante

Gracias por su atención y preguntas

