



Participación Público Privada

Boletín



La participación público-privada en Costa Rica: ni héroe ni villano

Randolph Cardona



Taller PPP - tomadores de decisiones

Javier Encinas



Estudio de Caso

Randolph Cardona

La participación público-privada en Costa Rica: ni héroe ni villano

Randolph Cardona

Recientemente, en Costa Rica hemos tendido al maniqueísmo. Por ejemplo, al debatirse sobre las diferentes formas de participación público-privada (PPP) como la concesión de obra pública, vemos dos extremos: quienes las presentan como soluciones mágicas y quienes las califican como villanos.

Después de realizar cuatro estudios de caso para la Fundación ALIARSE, financiados por el gobierno del Reino Unido, sobre diferentes instancias de PPP, llego a la conclusión que hemos alternado entre la vergüenza y el heroísmo. Además, tenemos suficientes lecciones aprendidas para lograr excelentes PPP en el futuro.

Proceso de decisión inicial robusto. En el pasado, varias PPP han surgido por falta de recursos y obstáculos legales. En el futuro, estas decisiones deben basarse en un esquema que considere, entre otros: análisis financieros, análisis de grupos de interés clave, y valoración de múltiples escenarios de riesgos.

Carteles de licitación robustos. Los procesos de licitación deben ser claros y detallados. Si en el cartel de licitación se hacen cálculos realistas de los diversos costos, habrá tanto más y mejores ofertas. Un buen ejemplo es el de la CCSS en la licitación realizada para contratación de servicios de administración de varias áreas de salud. En este caso hubo un alto nivel de contestabilidad y la adjudicación se realizó tanto basada en costos como en indicadores de desempeño medibles.

Contratos que eviten la ambigüedad. En el contrato debe evitarse cualquier fuente de ambigüedad relacionada con los riesgos que son transferidos a la contraparte privada.

Los primeros años del contrato de gestión interesada en el Juan Santamaría muestran las consecuencias de ignorar lo anterior.

Uso de la TI. En las PPP, la tecnología de la información puede facilitar mucho los procesos de supervisión. Un caso de ello es el sistema para monitorear en tiempo real los barcos que transitan por Puerto Caldera.

Monitoreo minucioso de procesos y resultados. El monitoreo de procesos es vital; esto permite detectar problemas antes que se vuelvan inmanejables. Además, de nada sirve la eficiencia, si esta no conlleva a la eficacia; por ello, las contrapartes gubernamentales deben prepararse concienzudamente para medir también resultados. El caso de los contratos de servicios en la CCSS provee lecciones valiosas de cómo lograr esto.

Consulta de grupos de interés clave. En casos como la negociación con los sindicatos en Puerto Caldera o el involucramiento de la comunidad en el Área de Salud de León XIII-Garabito por parte de ASEMECO se han generado lecciones útiles sobre la importancia de tomar en cuenta a los públicos de interés clave desde un principio.

En resumen, las PPP nos han dado villanos y héroes; analicemos todos los casos, para que en el futuro Costa Rica genere obra y servicios públicos del más alto nivel.



Taller PPP para el mejoramiento de la infraestructura en Costa Rica

El taller de PPP para el mejoramiento de la infraestructura en Costa Rica, organizado por ALIARSE con el apoyo del Gobierno Británico, se realizó el pasado 13 y 14 de octubre con la participación de Javier Encinas, experto internacional de PPP de Infrastructure UK. En la actividad participaron más de 100 personas de diferentes instituciones públicas y del sector empresarial.

El taller fue inaugurado por la Sra. Melanie Smart, representante de la Embajada del Reino Unido en Costa Rica, quien destacó la importancia del proyecto llevado a cabo por ALIARSE, para buscar formas innovadoras de cerrar la brecha de infraestructura pública presente en el país. El taller, contó con la participación del Sr. Mauricio González, Viceministro de Infraestructura y Concesiones del MOPT quien expuso la situación del déficit fiscal e infraestructura en el país.



Durante el primer día, el Sr. Javier Encinas expuso la experiencia, visión, metodología y lecciones aprendidas del Reino Unido en el tema de PPP; en el segundo día, por medio de estudios de caso se pusieron en práctica herramientas para el desarrollo de proyectos de infraestructura a través de diferentes figuras PPP.

La presentación del Sr. Encinas se complementó con la exposición del marco jurídico nacional sobre PPP, presentado por el abogado, consultor de ALIARSE, Sr. Alejandro Calvo, quien mostró las diferentes figuras de PPP aplicables en el país y resaltó que existen diversas oportunidades para promover PPP, a nivel local y nacional en Costa Rica.

Este taller se desarrolló en el marco del proyecto que busca fomentar las oportunidades que brindan las PPP para el mejoramiento de la infraestructura pública nacional.

Conocer de primera mano la experiencia británica, referente en el tema a nivel mundial, permitió entender los errores y mejores prácticas desarrolladas por el país europeo, en las últimas dos décadas, los cuales han contribuido a mejorar significativamente la infraestructura de salud y educación pública entre otros.

El taller permitió identificar oportunidades de mejora para el desarrollo y gestión de PPP en el país. Agradecemos a la Embajada del Reino Unido por su apoyo e interés por fortalecer las PPP en Costa Rica.



Extracto del estudio de caso

Participación público-privada en Puerto Caldera

Randolph Cardona

En el II Informe Semestral realizado por INCOP, se evidencia el incremento en el volumen de tránsito posterior al inicio de la ejecución del contrato con la Sociedad Portuaria de Caldera S.A. Muestra de ello, es el incremento en las toneladas métricas y contenedores movilizados. Estos aumentos se deben a un incremento en la productividad (medida como movilizaciones de buques por mes), la cual creció en un 80%.

Es digno reconocer, que SPC S.A. ha logrado la certificación de Sistema Integrado de Gestión bajo las Normas ISO 9001: 2008 en calidad e ISO 14001: 2004 en medio ambiente. En 2013, la empresa, también logró la certificación ISO 28000 la cual está dirigida a la seguridad de riesgos en la cadena de suministro.

Los procesos de concesión para la administración de Puerto Caldera han representado hasta el momento un cambio sustancial en su funcionamiento. Un elemento fundamental, es el hecho que la actividad portuaria es intensiva en labor, por lo cual un sistema eficiente de gestión del recurso humano es clave.

Antes de la concesión, la falta de flexibilidad en esta área afectaba considerablemente la eficiencia, al punto en que se estaba perdiendo competitividad en relación con los demás puertos centroamericanos. Con la concesión de la administración de las terminales existentes, se ha optimizado el uso de mano de obra, generando así incrementos de eficiencia considerables.

También es importante resaltar que la buena gestión de las relaciones con grupos de interés clave fue vital para el éxito en la ejecución de los contratos, primordialmente con el grupo con mayor potencial de generar oposición, los trabajadores del puerto.



El proceso de negociación que llevó a la compensación, que se dio a los trabajadores, fue posible en parte debido a que la fuerza laboral estaba consciente sobre los retos de la sostenibilidad del puerto.

Esto permitió llegar a un acuerdo mutuamente satisfactorio para la provisión de indemnización a los empleados cesados, el cual, ha minimizado el impacto social generado e incluso muchos de ellos han logrado encontrar medios de vida más sostenibles.

Finalmente, se ilustra la importancia del uso de la tecnología para reducir la asimetría de información entre el concedente y el concesionario. Al existir un mecanismo para monitorear cada uno de los navíos que entra y sale del puerto, INCOP dispone de una base de información para evaluar de forma más certera los informes financieros que presenta la contraparte privada. También, este sistema permite la detección temprana de problemas que puedan afectar la efectividad de la gestión.