

# ¿QUÉ HAY DETRÁS DE LOS G2G?

**Por Anthony H. Moreno**

Coordinador del Programa de  
Especialización en Inversión Pública

La colaboración se fundamenta en la confianza; la **confianza** debe materializarse conscientemente en procesos; luego, éstos deben ser normados. No se trata de altruismo, se trata de entender que la confianza es rentable. Este es el fundamento de los **contratos colaborativos** y del enfoque integrado (BIM, PMO).



EL MEF acaba de anunciar una ejecución histórica (léase su Nota de Prensa del 1º de abril último). No es difícil encontrar, sin embargo, que buena parte de dicha ejecución lo justifican un conjunto acotado de proyectos más que la ejecución masiva de la inversión pública. Y de estos proyectos puntuales (los de la Reconstrucción con Cambios, el pago por la concesión Línea 1, la Línea 2, el aeropuerto Chinchero, la compra de tablets, entre los de mayor devengados) resaltan aquellos ejecutados bajo la modalidad de Gobierno a Gobierno (G2G).

Sin perjuicio del gran esfuerzo del MEF y las ejecutoras en mejorar sus mecanismos de ejecución (en buena cuenta, el de los Comités de Seguimiento, que los creamos allá por el 2009 como una adecuación de las PMO), hay algo que llama la atención y nos plantea la pregunta: ¿por qué funcionan -mejor- los G2G? De hecho, la pregunta viene planteándose desde la exitosa ejecución de las obras para los Juegos Panamericanos Lima 2019.

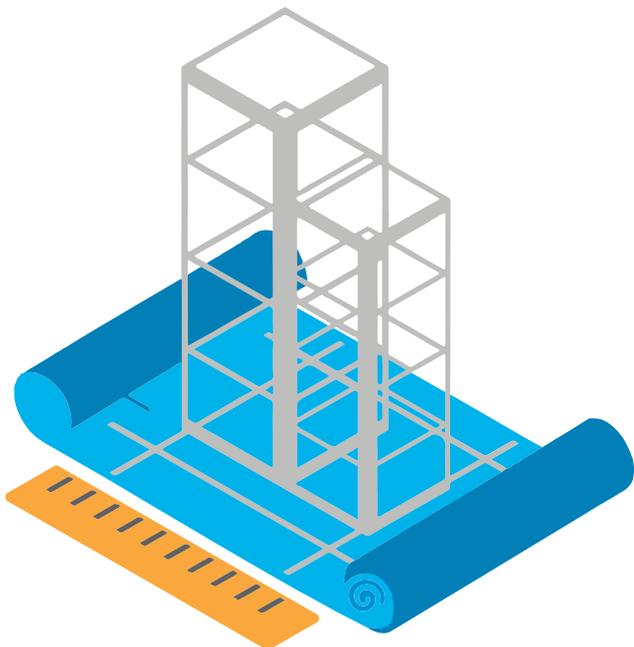
Hay varias publicaciones que responden esta pregunta, sin ir más lejos, el mismísimo Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad (PNIC) publicado en septiembre del 2019 lo hace y señala -en su capítulo sobre institucionalidad- que el G2G funciona porque empleó herramientas que a la postre fueron (y son) determinantes: la Oficina de Gestión de Proyectos - PMO, los Contratos NEC y el BIM (Building Information Modelling).

**“ Los G2G son herramientas que permiten una más eficiente ejecución de proyectos en la medida que facilitan, fomentan y legalizan trabajos y relaciones integradas y colaborativas.”**

Pero, si realmente queremos implementarlas y, más importante aún, adecuarlas exitosamente a nuestra retadora realidad peruana, debemos ir más allá de sólo nombrar herramientas. Debemos preguntarnos, por ejemplo, ¿qué hay detrás de ellas?, ¿cuáles son sus fundamentos teóricos-legales? Sólo así, podremos esperar una adaptación útil y sostenible, más allá de optar por el camino «fácil» y oneroso de contratar a un estado extranjero para que las aplique por nosotros.

Y la respuesta -fácil de enunciarla, difícil de implementarla- es: la colaboración. A ver, expliquémoslo a partir de un par de realidades concretas siempre presentes en las obras nacionales:

La primera realidad se refiere a la forma cómo hacemos los expedientes técnicos. Antes de ejecutar una obra, hacemos un expediente técnico. Pero, ¿cómo lo hacemos? Desintegradamente. Primero, se modela arquitectónicamente. El profesional arquitecto «deja» sus planos; éstos son tomados por otro profesional (un ingeniero estructural), hace las adecuaciones que su especialización le dicte y elabora otros planos. Casi nunca trabajan concurrentemente. Luego vienen una seguidilla de profesionales que repiten la escena anterior (mecánicos, sanitarios, eléctricos, de gases, etc.). Todos hacen y «dejan» planos elaborados con poco, poquísimo trabajo articulado. Pero, de querer hacerlo, tampoco tendrían las herramientas para ello, pues su herramienta fundamental de comunicación es el plano mismo.



¡Puntos y líneas!, ¡no es información estructurada que luego se pueda dibujar, son los dibujos mismos! Y a más especialización, más separación y menos integración. No debiera sorprender entonces tantas incompatibilidades, inconsistencias e interferencias en la versión final del expediente técnico. Lo realmente sorprendente debería ser que (casi) nadie se cuestione esta manera de trabajar, por lo demás, legal (si, así está normado el diseño de obra).

La segunda realidad, es más desintegrada y menos colaborativa aún. Como lo dijimos, un proyectista (o sea, un profesional que participa en el expediente técnico) es altamente especializado y esa especialización se consigue a costo de «modelar» la realidad.

En el extremo, conoce más la técnica de modelar la realidad que la realidad misma. Y modelar no es poca cosa, pero -y en eso debemos ser muy claros a la vez que respetuosos- la realidad sólo se conoce en todos sus detalles cuando se construye en ella. Por lo tanto, ¿no sería lógico que el constructor «ayude» y/o asesore al equipo proyectista. ¡Claro! Es decir, es indispensable la participación temprana del ejecutor para enriquecer el modelado y, además, adelantar posibles cambios, ya ni decir mejoras (un cambio detectado en pleno diseño siempre será más barato de implementar que uno detectado en plena ejecución física).

Por lo tanto, un proyectista y un ejecutor conseguirían mejores resultados si trabajaran colaborativamente (ingeniería concurrente se llama). En el Perú, esto es prácticamente ilegal.

Podemos continuar el análisis incluyendo a los otros actores en la ejecución de una obra pública: el supervisor y la entidad contratante e igual encontraremos relaciones desintegradas y poco colaborativas (mal diseñadas y con nulos incentivos para un trabajo en equipo). En este artículo no nos vamos a extender en explicaciones como lo haríamos en una clase, pero hay suficiente literatura al respecto que evidencian las limitaciones de un esquema de relaciones desintegrado entre contratante-proyectista-ejecutor-supervisor. Y si sellamos estas relaciones a través de un contrato que legalice el interés por separado de cada parte, la probabilidad de terminar en una controversia es altísima, casi inevitable. ¿Les suena conocido?

Ciertamente, hemos simplificado mucho los escenarios anteriores, pero igual, en esencia no dejan de representar la realidad. Y así, justamente, el BIM y los contratos colaborativos son una respuesta a la desintegración de las situaciones primera y segunda, respectivamente.

La colaboración se basa en confianza. La confianza es rentable porque disminuye (incluso elimina) costos de transacción al permitir plantear y usar procesos más eficientes. Pero la confianza no se deja a la espontaneidad, se diseña, y luego claro, se norma.

Más allá de softwares sofisticados y estandarizaciones contractuales, detrás del BIM y de los contratos colaborativos no hay más fundamento que el la de la colaboración. Así de simple y poderoso.

Felizmente, a estas alturas, hay mucha evidencia internacional (y ahora nacional) para avalar esta afirmación. El que quiera y tenga la suficiente curiosidad y humildad para aprender y aceptar este cambio radical de paradigma, será parte de la solución y de una nueva forma de construir que ha llegado para quedarse. Los que no, seguirán con la letanía del por qué tantas «fallas» en el expediente técnico o del porqué la ejecución de obra pública termina -casi siempre- ahogada en un «mar de litigiosidad».

**Anthony H. Moreno**

**San Isidro, abril 2021**