



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“ANÁLISIS DEL MODELO DE CONTRATO NEW  
ENGINEERING CONTRACT (NEC) EN OBRAS PÚBLICAS  
DE GRAN ENVERGADURA EN EL SECTOR SALUD”**

**Trabajo de investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magister en Gestión Pública**

**Presentado por  
Jose Giovanni Ramon Luperdi Mendoza  
Jean Pierre Humberto Meneses Ochoa**

**Asesor: Camilo Nicanor Carrillo Purín**  
**[0009-0008-7071-0979](tel:0009-0008-7071-0979)**

**Lima, junio 2025**

## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Juan Carlos Ubillús Ramírez deja constancia que el trabajo de investigación titulado "ANÁLISIS DEL MODELO DE CONTRATO NEW ENGINEERING CONTRACT (NEC) EN OBRAS PÚBLICAS DE GRAN ENVERGADURA EN EL SECTOR SALUD" presentado por don Jose Giovanni Ramon Luperdi Mendoza con el D.N.I. 19250161 y don Jean Pierre Humberto Meneses Ochoa, de acuerdo con el D.N.I. 70005025 para optar al Grado de Magíster en Gestión Pública, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 4 de agosto de 2025 dando el siguiente resultado:

turnitin Ir a Vista nueva jose.giovanni.luperdi@mendoza PROYECTO DE TESIS: ANALISIS MODELO CONTRATO MEC.docx 1 de 2

**UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO** Escuela de Postgrado

"ANÁLISIS DEL MODELO DE CONTRATO NEW ENGINEERING CONTRACT (NEC) EN OBRAS PÚBLICAS DE GRAN ENVERGADURA EN EL SECTOR SALUD"

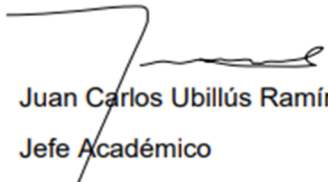
Trabajo de investigación presentado para optar al Grado Académico de Magister en Gestión Pública

**Resumen de coincidencias**

**20 %**

Rank	Source	Percentage
1	hdi.hondita.net	4 %
2	repositorioacademico...	2 %
3	repositorio.unp.edu.pe	1 %
4	libros.pub	1 %
5	www.contrataciones.g...	1 %
6	cdi.unp.edu.pe	<1 %
7	www.emape.gob.pe	<1 %
8	revistas.pucp.edu.pe	<1 %
9	scilicet.unp.edu.pe	<1 %
10	libros.pub	<1 %
11	Entregado a Postgrado - Trabajo de evaluación	<1 %
12	web.vilva.com	<1 %

4 de agosto de 2025

  
Juan Carlos Ubillús Ramírez  
Jefe Académico

*Se dedica el presente trabajo de investigación a nuestras familias por ser nuestro soporte incondicional día a día, a nuestro asesor por su apoyo constante y dedicación entregada, así como a todos los docentes y a la Universidad Pacífico que estuvieron presentes en esta importante parte de nuestras vidas para concretar un excelente crecimiento profesional.*

## RESUMEN

La presente investigación se enfocó en establecer un análisis comparativo entre el modelo de la Ley vigente de Contrataciones del Estado y el modelo de contratos de Gobierno a Gobierno (G2G) bajo la modalidad de contratos NEC, considerando obras de gran envergadura del sector salud debido a su principal necesidad de parte de la población. El diseño de esta investigación tiene, para efectos de mayor sustento, comparar de forma cuantitativa los resultados obtenidos de los recursos empleados del tiempo de las obras construidas a partir de la modalidad de la Ley vigente de Contrataciones y de Obras construidas en base a la modalidad de Contratos Gobierno a Gobierno NEC. Así mismo, se empleó de forma cualitativa, la opinión de especialistas en el tema de construcción de proyectos, así como de proyectos de gran envergadura en construcción con el estado, bajo la modalidad de la Ley de Contrataciones, y de la misma forma con empresas extranjeras teniendo mayor conocimiento referente a los contratos NEC, obteniendo así la triangulación de los resultados obtenidos de cada entrevista con el fin de tener un consenso en base a la experiencia de profesionales en la materia. No se busca dejar de lado la Ley de Contrataciones ni menospreciarla, se identificaron aspectos para reforzar, lo que queremos es dar más opciones a propuestas de proyectos de gran envergadura utilizando la experiencia y conocimiento de expertos internacionales para obras que sean de necesidad primordial, en este caso se enfocó en incorporar aspectos y características de los contratos NEC a la Ley de Contrataciones, así como reforzar los aspectos de esta misma, con el objetivo de generar una vinculación y sinergia con la que se termina beneficiando la población.

## ABSTRACT

The focus of this research was to establish a comparative analysis between Peru's current model of conventional contracts, executed under the framework of the State Procurement Law, and the *Government-to-Government* (G2G) contract model under the NEC contract modality, with an emphasis on large-scale healthcare projects due to their critical importance for the population. The research design involved a quantitative comparison of the results obtained regarding the resources utilized and the time employed in projects executed under the State Procurement Law versus those implemented through NEC-based G2G contracts. Additionally, a qualitative approach was employed, gathering insights from specialists in project construction and large-scale projects involving the State under the State Procurement Law, as well as from international companies with expertise in NEC contracts. Triangulation of interview results allowed for consensus based on the experience of professionals in the field.

The aim of the research was not to disregard or undermine the State Procurement Law, which remains a foundational framework in the national context, despite identifying areas for improvement. Instead, the objective was to propose additional options for large-scale project execution by leveraging the experience and knowledge of international experts for essential infrastructure, particularly in the healthcare sector. The study focused on incorporating key aspects and characteristics of NEC contracts into the State Procurement Law, as well as reinforcing its existing provisions, with the ultimate goal of fostering synergy and integration that would concretely benefit the Peruvian population.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPITULO I. ANALISIS INICIAL Y DIAGNOSTICO.....</b>	<b>9</b>
1.1 Antecedentes.....	9
1.2 Situación Problemática.....	11
1.3 Justificación de la Investigación.....	12
1.4 Limitación de la Investigación.....	13
<b>CAPITULO II MARCO TEORICO.....</b>	<b>15</b>
2.1 Ley de Contrataciones del Estado.....	15
2.2 Modelo de Gestión Gobierno a Gobierno (G2G).....	17
2.3 Nuevos Contratos de Ingeniería (NEC).....	18
2.4 Partes Involucradas.....	22
2.5 Análisis FODA Cuantificado Modelo Ley de Contrataciones del Estado y de Contratos NEC.....	23
2.5.1 Aspecto Externo.....	24
2.5.2 Aspecto Interno.....	25
2.5.3 Matriz FODA y Cuadro Cuantificado Ley de Contrataciones del Estado.....	27
2.5.4 Resultados Calificación Cuantificada Matriz FODA Ley de Contrataciones.....	28
2.5.5 Matriz FODA y Cuadro Cuantificado – Contratos NEC .....	30
2.5.6 Resultados Consolidación Cuantificada Matriz FODA de Contratos NEC.....	31
<b>CAPITULO III METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>34</b>
3.1 Enfoque de la Investigación.....	34
3.2 Diseño de la Investigación.....	34
3.3 Técnicas e Instrumentos.....	34
3.4 Participantes.....	35
3.5 Procedimiento.....	36
3.6 Método de Análisis de Información.....	39
3.7 Aspectos Éticos.....	39
<b>CAPITULO IV DESCRIPCIÓN, ANALISIS Y PROPUESTA.....</b>	<b>40</b>
4.1 Comparativa Contratos NEC con Ley de Contrataciones del Estado.....	40
4.2 Resultados.....	57
4.3 Propuesta.....	68
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>73</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>75</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>83</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Componentes de Matriz FODA – Ley de Contrataciones del Estado.....	27
Tabla 2: Valoración y Cuantificación de la Matriz FODA.....	28
Tabla 3: Componentes de Matriz FODA – Contratos NEC .....	30
Tabla 4: Valoración y Cuantificación de la Matriz FODA .....	31
Tabla 5: Cuadro Comparativo: Contratos NEC – Ley de Contrataciones del Estado .....	42
Tabla 6: Obas de hospitales – Ley de Contrataciones del Estado.....	49
Tabla 7: Obas de hospitales – Contratos NEC.....	50
Tabla 8: HOSPITAL REGIONAL DE PUCALLPA - REGION UCAYALI .....	94
Tabla 9: HOSPITAL REGIONAL DE LAMBAYEQUE .....	94
Tabla 10: HOSPITAL II 2 DE JAEN .....	94
Tabla 11: HOSPITAL II-2 TARAPOTO - REGION SAN MARTIN .....	94
Tabla 12: HOSPITAL II-1 SANTA GEMA DE YURIMAGUAS - REGION LORETO .....	95
Tabla 13: HOSPITAL DE IQUITOS CESAR GARAYAR GARCIAS - PROVINCIA DE MAYNAS .....	95
Tabla 14: HOSPITAL REGIONAL ZACARIAS CORREA VALDIVIA DE HUANCABELICA.....	95
Tabla 15: HOSPITAL DE APOYO MANUEL HIGA ARAKAKI - DEPARTAMENTO DE JUNÍN.....	95
Tabla 16: HOSPITAL DE APOYO ILAVE, PROVINCIA DE EL COLLAO - REGION PUNO .....	96
Tabla 17: HOSPITAL TOCACHE, PROVINCIA DE TOCACHE-REGION SAN MARTIN .....	96
Tabla 18: HOSPITAL RIOJA PROVINCIA DE RIOJA REGIÓN SAN MARTIN .....	96
Tabla 19: HOSPITAL HIPOLITO UNANUE - REGION TACNA .....	97
Tabla 20: HOSPITAL DE APOYO PICHANAKI - REGION JUNIN .....	97
Tabla 21: HOSPITAL II-1 LA MERCED - CHANCHAMAYO .....	97
Tabla 22: HOSPITAL DE APOYO DE HUANTA DANIEL ALCIDES CARRIÓN - AYACUCHO .....	97
Tabla 23: HOSPITAL DE APOYO YUNGAY - ANCASH .....	98
Tabla 24: RECONSTRUCCION DEL CENTRO DE SALUD PATAPO - LAMBAYEQUE .....	98
Tabla 25: HOSPITAL LIMON DE PORUCYA - HUARMACA - PIURA.....	98
Tabla 26: HOSPITAL DE SAN MIGUEL DE EL FAIQUE - PIURA.....	99
Tabla 27: HOSPITAL DE CHULUCANAS PROVINCIA DE MORROPÓN - PIURA.....	99
Tabla 28: HOSPITAL POMABAMBA ANTONIO CALDAS DOMÍNGUEZ - ANCASH .....	99
Tabla 29: CENTRO DE SALUD CASTILLA I 4 CASTILLA - PIURA .....	100
Tabla 30: HOSPITAL SULLANA DISTRITO DE SULLANA - PIURA .....	100
Tabla 31: CENTRO DE SALUD SAN NICOLAS I-4 SAN NICOLAS - ANCASH .....	100
Tabla 32: CENTRO DE SALUD YUNGAR I 3 YUNGAY PROVINCIA - ANCASH .....	100
Tabla 33: HOSPITAL PROVINCIAL DE CASCAS II 1 - LA LIBERTAD .....	101
Tabla 34: HOSPITAL SAN JUAN DE MATUCANA II 1 - REGIÓN LIMA .....	101
Tabla 35: HOSPITAL DE APOYO RECUAY - ANCASH .....	101
Tabla 36: HOSPITAL APOYO CASMA II 1 CASMA - ANCASH.....	102
Tabla 37: HOSPITAL CARAZ SAN JUAN DE DIOS BARRIO DE MANCHURIA - ANCASH.....	102

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Plazos de obras Hospitales con Ley de Contrataciones del Estado (LCE).....	51
Figura 2: Modalidad de Gobierno a Gobierno New Engineering Contract (NEC) Hospitales.....	52
Figura 3: Comparativo Hospitales .....	53
Figura 4: Comparativo Total Hospitales – LCE con NEC.....	54

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Respuesta Entrevista N°01.....	84
Anexo 2. Respuesta Entrevista N°02.....	85
Anexo 3. Respuesta Entrevista N°03.....	86
Anexo 4. Respuesta Entrevista N°04.....	88
Anexo 5. Respuesta Entrevista N°05.....	89
Anexo 6. Respuesta Entrevista N°06.....	91
Anexo 7. Respuesta Entrevista N°07.....	92
Anexo 8. Respuesta Entrevista N°08.....	93
Anexo 9. Obras Hospitales Modalidad Contratos NEC y Ley de Contrataciones del Estado...	94

## INTRODUCCIÓN

Considerando el contexto de la gestión pública, el sector salud enfrenta ya ha enfrentado desafíos históricos relacionados con la provisión de infraestructura adecuada para satisfacer las crecientes demandas de nuestra población. Este problema se ha intensificado con las diferentes emergencias sanitarias recientes, con las que se pudo evidenciar las diversas deficiencias estructurales y los retrasos en la ejecución de proyectos esenciales. Bajo este contexto los modelos tradicionales de contratación pública, regidos por la Ley de Contrataciones del Estado, han demostrado limitaciones para responder eficazmente a las necesidades de obras públicas de gran envergadura.

A partir de la problemática identificada surge el interés por explorar alternativas como el modelo de contrato *New Engineering Contract* (NEC), utilizado en proyectos internacionales bajo acuerdos de Gobierno a Gobierno (G2G). Este modelo se caracteriza por su flexibilidad, simplicidad y enfoque de colaboración, permite una gestión más eficiente y transparente de proyectos complejos según lo señalado.

El presente trabajo tiene como objetivo evaluar la viabilidad, complementación y los beneficios del modelo de contratos NEC en comparación con el esquema tradicional de la Ley de Contrataciones del Estado. A través de un análisis documental y un enfoque mixto que combina datos cualitativos y cuantitativos, se busca identificar las fortalezas, debilidades y potencialidades de ambos modelos para la ejecución de proyectos de infraestructura hospitalaria y así complementarse entre ambas modalidades para concretar el mejor producto posible. Esta investigación se presenta como un aporte a optimizar los procesos de contratación pública, contribuyendo al desarrollo de las soluciones sostenibles las cuales responderán a las necesidades urgentes de la población.

## CAPÍTULO I. ANALISIS INICIAL Y DIAGNOSTICO

### 1.1 Antecedentes

La ciudad de Lima, en 2013, fue seleccionada para albergar los que serían los Juegos Panamericanos 2019. Por lo que era necesario que el Estado Peruano emplee una mayor inversión para este evento involucrando un requerimiento de la infraestructura, tal es así que era necesario concretar las obras requeridas en las fechas programadas para este evento. Sin embargo, a fines del 2016, se mantenía una cierta incertidumbre y desconcierto debido a que varias obras ni habían empezado todavía, debido a que el Estado peruano no contaba con una organización para este nivel de gestión requerida, con los cuales los retrasos en las entregas de las fases de los proyectados eran el mayor riesgo.

A partir de lo mencionado, se firmó un acuerdo entre el Reino Unido y nuestro país enfocándose en una modalidad novedosa, para nuestra administración pública llamada *Government to Government*, (G2G).

Este tipo de Contratos (NEC), permitía que las entregas se cumplan según los periodos ya fijados, y que no haya aumento del monto inicial del proyecto conforme va avanzando, el proyecto culminado y la entrega final al usuario de la infraestructura de los Panamericanos fue el resultado concreto que se esperaba para demostrar la efectividad bajo esta modalidad de gestión.

En el presente, tal como se ha publicado por parte de la Contraloría General, el estado peruano se encuentra constantemente planificando proyectos de gran envergadura buscando el crecimiento nacional y evitar potenciales errores en el país. La creación y desarrollo de estas obras necesitan de empresas con conocimiento y experiencia en el rubro muchas veces no hay en nuestro país. No obstante, diversos motivos se presentan, como la corrupción, los prolongados tramites por las trabas de la burocracia, demora y postergaciones, son características que se llegan a percibir en la modalidad de la Ley de Contrataciones y como consecuencia se tienen proyectos no culminados y en arbitraje por muchos años perjudicando al pueblo peruano en sus necesidades básicas como es la atención en su salud. Sin embargo, existe la capacidad profesional en aplicar modalidades y procesos constructivos innovadores,

pero habría limitaciones al emplear diversos métodos sin usar un modelo con enfoque en estándares internacionales, como son los Contratos NEC.

Los contratos NEC se caracterizan por presentar un lenguaje simple (Rowlinson. 2016), evitando terminología legal al momento de ejecutar los proyectos de inversión, es así que con estas facilidades en su redacción permite un uso eficaz en los recursos asignados a un proyecto específico determinado. Con enfoque de colaboración, una gestión eficaz del proyecto, así como una mejor gestión de los potenciales riesgos presentados.

El modelo de gestión presentado también comprende su propia PMO (*Project Management Office*), rigiéndose, siguiendo sus estándares internacionales, el cual es un elemento clave para el formato en la elaboración de los proyectos, complementando los trabajos correspondientes al NEC. La PMO está a cargo del soporte de la parte administrativa, la gestión del proyecto, capacitar, dar consultoría y supervisar el trabajo con el contexto bajo modalidad de contrataciones nacionales. Las PMO se han presentado limitadas en el sector público peruano, pero se ha visto resultados favorables en los pocos casos identificados con su uso. (Segura, 2019)

Aparte de la deficiencia en infraestructura que se verifica a partir de las desfasadas proyecciones obtenidas de los resultados en cada periodo de gobierno, la última emergencia sanitaria permitió identificar las falencias a las que se ve expuesta toda la población a partir de un carente sistema de contrataciones de obras que permita suplir la demanda de la población en situaciones de emergencia similares. De esta manera se dieron cuenta que el área de la salud quedó expuesto con todo su potencial que tenía para ofrecer durante la pandemia de COVID, la cual se mostró enormemente carente a la demanda necesaria, por lo que la población tuvo que someterse a métodos improvisados como lo fueron: hospitales temporales que se realizaban bajo carpas o instalaciones inadecuadas, exceso de camas pasando el límite permitido en los cuartos de hospital, pacientes siendo atendidos de emergencia en los pasillos de las instalaciones, entre otros métodos generados por la falta de capacidad para atender esta demanda generada de infraestructuras de hospitales en el sector salud. Concretamente, en este punto, no se está confirmando el motivo específico de estos fallos y la alternativa concreta a ello, pero si se está dejando claro que este sector en específico requiere de un cambio inmediato para agilizar las obras, aunque sea las obras de gran envergadura de este sector las cuales se presentan como las de mayor necesidad por parte de la población.

Más allá que últimamente, se haya aumentado las cantidades de hospitales, las investigaciones realizadas y los puntos de vista expresados por expertos en la materia coinciden que aún se presenta un déficit en los Centros de Salud de atención respecto a la demanda que viene aumentando por parte de las personas para tener acceso a la salud pública; sin embargo, esta demanda no es satisfecha lo suficiente por la falta de infraestructura que se requiere para una atención óptima a la ciudadanía.

Es por los motivos planteados que buscamos la implementación de una propuesta basada en los contratos NEC, para así sugerir y complementar el sistema vigente de contrataciones por medio de un análisis documental teniendo como base al modelo aplicado en el país hasta la fecha.

Considerando la reducción porcentual de hospitales, las cantidades pueden variar, pero se pueden acordar que no hay abasto suficiente para la demanda real con la infraestructura en el sector de salud actual, esta brecha viene aumentando cuando es requerido hacer frente a la potencial tecnología de servicios de salud que aparecen la cual es requerido satisfacer.

Los déficits presentados del sector público terminan afectando al sector privado, debido que, ante el incremento de la demanda, la red de clínicas no pudo contener las demandas de tal contexto. Aun con el incremento de las inversiones del sector salud, persiste una brecha del 35% a nivel nacional en el sector salud referente a su infraestructura (MINSa, 2025).

La deficiencia del sector salud y los servicios presentados en cuanto a su distribución, considerando la estrategia “cama hospitalaria”, es evidente que por lo menos 12 de 25 regiones consiguen la cantidad de camas inferiores al promedio a nivel nacional de 1,47 por 1000 habitantes. (MINSa, 2025).

## **1.2 Situación Problemática**

Con respecto a los centros de salud, de los 247 que se han contabilizaban durante la pandemia en el país finalizando el año 2024, tenían su capacidad instalada inadecuada 236 centro de salud. Referente a su proporción, esta se ve claramente proyectada en la poca oferta existente de la infraestructura correspondiente a la población la cual está enfocada; esta

infraestructura inadecuada fue creciendo entre 2019 y 2020 en la cual habría excedido del 51% al 95.5%. Se puede identificar que Tumbes tubo un 67%, mientras que la región de San Martín tenía un 70%, sigue la región de Moquegua con 75% y finalmente Ica con un porcentaje del 89%. (MINSa, 2021), Son estos las regiones con menor cantidad de indicadores referentes al porcentaje de brecha identificada en los establecimientos de salud referente a su infraestructura.

El escenario anterior mencionado no a variado mucho respecto a la actualidad, la cual por medio de la Programación Multianual de Inversiones de las Entidades del Ministerio de Salud (MINSa, 2024) del periodo 2024, identifica como hay 8,662 centros de salud en estado precario debido a su infraestructura y con equipamiento considerado obsoleto e insuficiente. De igual forma, señala como de 260 hospitales a nivel nacional, más de su 85%, tiene capacidad instalada inadecuada, siendo estos de 221 hospitales que se encuentran en estas condiciones.

El país se encuentra planificando varios proyectos de gran envergadura para contener potenciales amenazas y así como buscar un desarrollo sostenible (Contraloría, 2024). Las obras del sector salud, requieren del conocimiento especializado y experiencia adecuada en el rubro las cuales a veces se presentan carentes en nuestro contexto.

### **Problema de la investigación:**

Limitaciones en la gestión y ejecución de los modelos de contratos convencionales bajo la Ley de Contrataciones del Estado para atender las necesidades específicas de obras públicas de gran envergadura en el sector salud.

### **Objetivo General:**

Evaluar la viabilidad y los beneficios del modelo de gestión *New Engineering Contract* (NEC) en comparación con el modelo tradicional de la Ley de Contrataciones del Estado para optimizar la ejecución de proyectos de infraestructura de gran envergadura en el sector salud.

### **Objetivo Específico:**

Analizar el Modelo propuesto por la Gestión de Contratos NEC, en Proyectos de Infraestructura del sector salud, con el fin de realizar una comparativa con el Sistema actual de Contrataciones del Estado a través del Análisis Documental tradicional.

Analizar el Modelo de Ejecución, propuesto por la Gestión NEC, en Proyectos de Infraestructura del sector salud, con el fin de realizar un comparativa con el Sistema actual de Contrataciones del Estado a partir de resultados obtenidos en proyectos similares en el sector salud.

### **1.3 Justificación de la investigación**

***Justificación práctica:*** Podemos encontrar justificación práctica, debido a que se enfoca en identificar las características principales con las cuales se podrá concretar una agilización del sistema de contrataciones del Estado consiguiendo una implementación optima de las características del Modelo de Gestión de Contratos NEC para el sector salud el cual cuenta con muchas deficiencias por ser llevados por el modelo tradicional del estado.

***Justificación Social:*** Podemos identificar también justificación social, el aporte encontrado permitirá comprender una apropiada ejecución y desarrollo por parte de las obras públicas del sector salud, enfocándose en su gestión como prioridad, estará proyectada con el beneficio de la población finalmente, al tener un aporte concreto con obras que den la estabilidad a este sector.

***Justificación Económica:*** La presente investigación presenta igualmente su justificación económica, porque al implementar la modalidad G2G el cual confirma tener una mejora en la efectividad de los recursos empleados en la gestión de las obras públicas serán finalmente beneficiadas para el sector salud.

### **1.4 Limitación De La Investigación**

La tarea de investigar es complicada, debida a que no existen fuentes de financiamiento para investigación, y es el investigador quien debe autofinanciarse, como es el caso en la presente investigación. Sin embargo, esta situación no limita la continuación del trabajo pues los aportes contribuirán en una propuesta en mejora de la calidad por parte de las alternativas actuales para la efectividad de contratación para los proyectos de mayor relevancia para la población, como lo son en la presenta investigación que hace referencia a los megaproyectos del sector salud como los hospitales de mayor capacidad para beneficio de los ciudadanos.

La falta de acceso a datos exhaustivos y detallados sobre la ejecución de proyectos bajo ambos modelos limita la capacidad de realizar análisis comparativos totalmente representativos. La investigación depende de datos históricos y actuales sobre la ejecución de proyectos en el sector salud, pero puede haber limitaciones en el acceso a información precisa y completa sobre tiempos y resultados específicos de contratos NEC y convencionales. Esto podría restringir el análisis comparativo.

La limitada disponibilidad de especialistas con experiencia en el modelo NEC dentro del contexto peruano puede sesgar los resultados cualitativos hacia percepciones generales o anecdóticas. El análisis cualitativo basado en entrevistas con expertos puede introducir sesgos derivados de perspectivas individuales, dado que el conocimiento sobre el modelo NEC aún es limitado en el contexto nacional.

Como en toda investigación que incluye entrevistas a expertos, existe un margen de subjetividad que podría influir en los resultados, dependiendo de las perspectivas y experiencias individuales de los entrevistados. La subjetividad es una limitación inherente en metodologías cualitativas, pero se mitiga a un análisis comparativo riguroso.

La investigación reconoce que los modelos de contratación como NEC han sido diseñados en contextos legales, culturales y económicos diferentes, lo que puede dificultar su adaptación plena y óptima al contexto del Perú.

El enfoque tomado para esta investigación tiene un carácter mixto, debido a se establecerán las propiedades y características basados en definiciones que se pueden apreciar en cada marco de proceso para los sistemas de gestión establecidos, de igual forma también el aporte de especialistas en la materia y diversa información obtenida de estudios realizados, para finalmente tener una comparativa mejor analizada con mayor sustento.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Ley de Contrataciones del Estado**

Desde mediados del siglo XX, la regulación de las contrataciones del Estado en el Perú ha pasado por diversas etapas de desarrollo y consolidación. Los primeros esfuerzos por ordenar la adquisición de bienes y servicios por parte de las entidades estatales se remontan a la década de 1950, cuando la normativa era fragmentada y cada entidad podía regirse por sus propios procedimientos. Este periodo inicial, que se extiende hasta finales de la década de 1970, estuvo marcado por normas dispersas que regulaban procesos como licitaciones y concursos públicos, destacando los decretos emitidos por el Ministerio de Hacienda y Comercio y el Ministerio de Fomento y Obras Públicas en 1950. Este contexto reflejaba una administración pública que carecía de un marco normativo integral para las contrataciones, lo que generaba ineficiencias y una notable heterogeneidad en los procedimientos. (Ordoñez, 2007)

El verdadero punto de inflexión en la historia de las contrataciones estatales llegó con la promulgación de la Ley N° 26850 en 1997. Esta ley unificó el régimen de contrataciones y adquisiciones aplicable a todas las entidades públicas, estableciendo un marco legal común para la adquisición de bienes, servicios y obras. La Ley N° 26850 introdujo la creación del Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones (CONSUCODE), que posteriormente se transformó en el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), para supervisar y regular los procesos de contratación. Este cambio buscó garantizar la transparencia, eficiencia y competencia en las contrataciones estatales. Sin embargo, la ley se enfocó principalmente en la fase precontractual, dejando relativamente sin cambios la regulación de la ejecución de los contratos. (Tirado, 2013)

La Ley N° 26850 fue objeto de diversas reformas, entre las que destacan las Leyes N° 27330 en el año 2000 y N° 28267 en 2004, que introdujeron modificaciones significativas para modernizar el sistema de contratación pública. Estas reformas incluyeron el fortalecimiento de los procedimientos de selección, la incorporación de nuevas tecnologías, la creación de mecanismos de compras públicas más eficientes y la implementación de sistemas de arbitraje obligatorio para resolver controversias en la fase de ejecución contractual

En 2014, se promulgó la Ley N° 30225, con el objetivo de continuar el proceso de modernización de la normativa de contrataciones del Estado. Esta ley buscó optimizar la eficiencia, transparencia y competencia en la adquisición de bienes, servicios y obras, fortaleciendo el rol del OSCE en la supervisión de los procesos y adaptando la normativa a los estándares internacionales y las necesidades de la gestión pública actual. La normativa actual por la que se establece el proceso por el cual el Estado está orientada a conseguir los mejores resultados empleados los recursos del estado invertidos, contemplando siempre que la calidad y precio mantengan un balance.

Durante la última parte del año 2019, la Cuarta Disposición Complementaria Final del Decreto Legislativo N°1444 implemento un modelo para los contratos G2G enfocada en base para los Panamericanos en conjunto con la ARCC. Esta señalaba que en las contrataciones que realice un Gobierno con otro Gobierno, la adquisición de los bienes, contratación de servicios, ejecución de obras, gestión, operación y desarrollo pueden ser ejecutadas por el otro Estado por medio de sus dependencias, empresas públicas o privadas nacionales o extranjeras. Esto se regula bajo los alcances del comercio internacional y por las normas y principios del derecho internacional. La contratación de Estado a Estado debe autorizarse mediante Decreto Supremo refrendado por el titular correspondiente del sector, declarando de interés nacional el objeto de contratación. (El Peruano, 2019)

En referencia a lo comprendido a la oficina de gestión de los proyectos dentro de esta Cuarta Disposición Complementaria Final del Decreto Legislativo N°1444 la cual señala que los contratos pueden tener cláusulas que consideren: un plan de transferencia de conocimientos vinculados con el objetivo del acuerdo realizado, el plan legado del país, el compromiso de implementación de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) cuando este incluya la gestión de proyectos y obligaciones de remitir la documentación referida a la ejecución del contrato o convenio por parte del otro Estado. Dicha información debe ser puesta bajo conocimiento del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) (El Peruano, 2019)

La Ley N° 32069, Ley General de Contrataciones Públicas, publicada el 24 de junio de 2024 en el Diario Oficial El Peruano y su reglamento (Decreto Supremo N° 009-2025-EF) se aprobó el 22 de enero de 2025, el cual entró en vigencia el 22 de abril de 2025 tras cumplirse los 90 días posteriores a la publicación de su reglamento, marcando un hito en la

modernización del sistema de adquisiciones del Estado. Esta norma reemplazó a la anterior Ley N° 30225, introduciendo reformas estratégicas como el principio de "valor por dinero" (priorizando beneficios públicos sobre el precio mínimo), la creación del Organismo Especializado para Contrataciones Públicas Eficientes (OECE), que reemplaza al OSCE con mayores facultades supervisoras, y nuevas modalidades como la Compra Pública de Innovación (CPI) y contratos menores (hasta 8 UIT). Además, estableció herramientas como la Plataforma Digital de Contrataciones (Pladicop) y la Ficha Única de Proveedor, reforzando la transparencia y eficiencia, aunque su implementación enfrenta desafíos, como la capacitación limitada de funcionarios en gobiernos regionales.

La Ley N° 32069 introduce innovaciones clave en la contratación pública al incorporar contratos estandarizados internacionales como los modelos NEC (New Engineering Contract) y FIDIC, los cuales promueven un enfoque colaborativo, gestión transparente de riesgos y mecanismos ágiles de solución de controversias, inspirados en experiencias exitosas como los Juegos Panamericanos Lima 2019. Además, formaliza los contratos gobierno a gobierno (G2G), permitiendo que el Estado peruano reciba asistencia técnica de gobiernos extranjeros para proyectos complejos, bajo esquemas probados internacionalmente que evitan sobrecostos y retrasos, como los empleados en la reconstrucción del norte del país. Estos contratos, ahora integrados en el marco legal, exigen condiciones especiales como la creación de Project Management Offices (PMO) y estrategias de contratación previas, asegurando alineamiento con estándares globales y profesionalización de los procesos. La ley también establece su independencia normativa, permitiendo que modificaciones o arbitrajes se resuelvan bajo sus propias cláusulas, sin sujeción a regulaciones administrativas tradicionales.

## **2.2 Modelo de Gestión Gobierno a Gobierno (G2G)**

Debido a su propia naturaleza, estas obras que llegan a ser de gran envergadura requieren de una selección más minuciosa destinada a mejorar la calidad de los proveedores y de esta manera que mejoren el resultado final de las obras, las cuales deberán estar acorde a lo correspondiente como señala el modelo del sistema de contrataciones nacional la cual presenta limitaciones las cuales ya se han expuesto. Este contexto propicia la necesidad que se adapte un modelo de gestión que facilite el desarrollo de los procesos de contrataciones que se presenten como más elaborados.

A partir de la globalización se ha conseguido conocer la existencia otros modelos de contrataciones las cuales pueden ser gestionadas similar a nuestra ley de contrataciones nacional. “El panorama que ofrece la contratación pública resulta tan complejo como variado, siendo difícil concebir un régimen jurídico unitario que agrupe y contenga todas las formas contractuales a las que acude el Estado para alcanzar sus fines” (Cassagne, 2008).

La metodología usada en ambas partes en las cuales se buscó concretar la implementación y cooperación de ambos gobiernos, ha permitido la firma de acuerdos con los cuales se consigue el beneficio mutuo de todos los involucrados debido a la naturaleza contractual que lo comprende al usar este método.

### **2.3 Nuevos Contratos de Ingeniería (NEC)**

La modalidad de contratos *New Engineering Contract* (NEC) se crearon bajo la recomendación del *Institution of Civil Engineers* – Colegio de Ingenieros Británico (ICE) debido a la necesidad presentada por parte del Gobierno de Reino Unido de generar contratos de inversión pública para los proyectos la cual permitirían que las partes involucradas sean beneficiadas.

En el año 1993 fue publicada la primera versión de estos contratos, la cual tuvo sus modificaciones iniciales y a lo largo del tiempo se fue modificando igualmente, sin embargo, todas las versiones siempre tuvieron el mismo enfoque, participación mutua de apoyo, un lenguaje más simple, debido a esto en proyectos pasados se ha conseguido una mejor relación entre las partes, para que los actores que participan aporten al desarrollen y fin del proyecto. “Contrario a lo que muchos piensan, no todas las obras de los Juegos Panamericanos se están ejecutando empleando Contratos NEC, sino solo las principales y más importantes, siendo estas las de la Villa Deportiva Nacional - Videna, la Villa Panamericana, el Complejo Deportivo Andrés Avelino Cáceres - Villa María del Triunfo, el Polideportivo de Gimnasia, la Villa Deportiva Regional del Callao y el Estadio de San Marcos.” (Medina, 2019)

Estos contratos están estandarizados y tienen en variedad de soporte según su naturaleza; están los de prestación de servicios y los de ejecución de obras, esta vez nos enfocaremos en los Contratos de Ingeniería y Construcción (ECC – Engineering & Construcción Contracta)

“La utilización cada vez mayor de la modalidad diseño construcción ha llevado a algunas Sociedades Profesionales, tales como FIDIC (*Internacional Federation of Consulting Engineers*) y el ICE (*Institution of Civil Engineers* con sede en Londres) a proponer términos como guía para contratos de diseño-construcción” así como señala Torres (2008, p.72). Por lo que tendría sentido que eventualmente fuera implementada en nuestro país este modelo de contratos NEC.

### **Los Contratos NEC y su acercamiento inicial**

Los NEC tienen una gama de contratos cuyo enfoque era el de establecer un estilo intenso de forma de contrato, además de ser parte de una gama de contratos estandarizados (Rowlinson, 2016). Estos empezaron en 1991 donde se firmó un contrato de esta modalidad por primera vez; estaba redactado en un lenguaje simple sin necesidad de conceptos considerados como complejos, y siempre con el enfoque de mejorar la gestión (NEC, 2014). Los Contratos NEC se han mantenido con estas características hasta ahora.

Los Contratos NEC emplean bien sus características y existe una buena ejecución en el balance entre el beneficio y el potencial riesgo compartido por las partes involucradas; de esta forma se vienen disminuyendo la cantidad de conflictos que aparecen en el proceso entre las partes, así mismo aportan un beneficio social y económico (Durán y Cárdenas, 2019).

### **Principales aspectos de los Contratos NEC**

Los aspectos principales bajo la modalidad NEC se aprecian las siguientes dimensiones a considerar: promoción a una gestión óptima, simplicidad y flexibilidad.

#### **a) Estímulo a la buena gestión**

Esta modalidad de contrato tiene como característica promover la buena gestión de los proyectos, así es como se genera un mejor ambiente en el cual se prioriza la resolución de los conflictos (Rowlinson, 2016).

Existe una relevancia señalada en la transición hacia la cultura deseada que tiene una proyección para gestionar de una manera más reactiva en búsqueda de un enfoque en el cual

hay un comportamiento más proactivo por parte de los involucrados. Este cambio cultural requiere de los siguientes aspectos:

- Generar procedimientos que busquen promocionar la previsión.
- Establecer previamente de forma explícita el momento y procesos donde se necesitará de la participación de ambas partes, así como su colaboración para un mejor resultado.
- Riesgo compartido entre los involucrados.

#### **b) Flexibilidad**

Flexibilidad en los NEC, según Rowlinson (2016), ayuda a que las obras puedan:

- Ser utilizadas en diversos países más allá de la legislación que posee cada uno.
- Puedan aplicar los contratos NEC en una amplia gama de proyectos como, por ejemplo, trabajos civiles, eléctricos, mecánicos y de construcción.
- Apliquen en proyectos con contratistas que tengan distintos niveles de responsabilidad del diseño (total, parcial o nula participación).

De igual forma, según Evans (2017), los NEC tienen el poder de elaborar un modelo según lo requerido, debido a lo que presentaría necesario para incluir en el contrato referidas a ellas como las cláusulas Z.

#### **c) Simplicidad**

Los NEC en cuanto a su formulación existe una mayor claridad en su formato, no es requerido cierto nivel de capacidad y conocimiento legal para su comprensión (Evans, 2017; Rowlinson, 2016). De igual forma, señalan que estos contratos son característicos por lo siguiente:

- Uso de lenguaje ordinario, en vez de términos legales.
- Uso de oraciones cortas en todo momento y uso de sub clausulas con el fin de separar grandes cuerpos del texto.
- Provisión de diagramas de flujo por cada procedimiento del contrato.

La claridad de los NEC tiene varias críticas debido a la carente dirección y detalles referente a cada acontecimiento que se presenta (Rowlinson, 2016), lo cual puede ser más que todo debido a la falta de experiencia al emplear estos contratos.

### **Opciones de los contratos NEC**

Esta modalidad de contratos tiene varias disposiciones las cuales serán requeridas y establecidas según la naturaleza del proyecto a realizar. Bajo la modalidad de los NEC se enfocan en nueve (09) cláusulas, las cuales son las siguientes (Rowlinson, 2016):

- 1) General
- 2) Principales responsabilidades del contratista
- 3) Tiempo
- 4) Pruebas y defectos
- 5) Pago
- 6) Eventos de compensación
- 7) Título
- 8) Riesgos y seguros
- 9) Terminación

En cuanto a su flexibilidad, los NEC tienen seis opciones a seleccionar para sus proyectos, los cuales son: (Campos Abogados, 2020; *UK Delivery Team*, 2019):

Opción A: Contrato de Precio Fijo con Plan de Actividades.

El contratante elabora un Cronograma de Actividades que detalla las partidas a ejecutar. El contratista oferta precios fijos para estas partidas y es remunerado al completarlas.

Opción B: Contrato de Precio Fijo con “*Bill Of Quantities*”.

El contratista elabora una Lista de Cantidades con las partidas y metrados del proyecto. Ofrece precios unitarios y es remunerado según los metrados ejecutados.

Opción C: Contrato de Precio Meta con Plan de Actividades.

El contratante crea un Cronograma de Actividades, y el contratista oferta precios fijos más una tarifa. Se compara el costo total con el precio objetivo; los ahorros o sobrecostos se comparten entre las partes.

Opción D: Contrato de Precio Meta con “*Bill Of Quantities*”.

El contratante elabora una Lista de Cantidades con metrados, y el contratista ofrece precios unitarios más una tarifa. El costo total ejecutado se compara con el precio objetivo; los ahorros o sobrecostos se distribuyen entre las partes.

Opción E: Contrato de Costo Reembolsable.

El contratista ejecuta la obra, y el contratante le reembolsa todos los costos incurridos más una tarifa. El riesgo del precio recae en el contratante, quien asume todos los costos del proyecto.

Opción F: Contratos de Gestión.

El contratista actúa como gestor del proyecto, subcontratando las actividades necesarias. El contratante reembolsa todos los costos incurridos más una tarifa.

Finalmente, el usuario es el encargado de elegir alguna de las opciones anteriores, pero elegir dos o más puede resultar en algún conflicto entre las partes; posteriormente será su deber el de elegir una de las dos opciones de resolución de disputas, las cuales son:

- Opción W1: Opción donde se aplica la ley de construcción de Reino Unido.
- Opción W2: Opción donde no se aplica la ley de construcción de Reino Unido.

El usuario podría, no seleccionar ninguna de las dos opciones listadas anteriormente, ya que el usuario tendría la posibilidad de incluir procedimientos en la Opción Z (condiciones adicionales de contrato) o confiar en alguna ley pertinente. Luego de ello, la selección de las primeras nueve cláusulas, seguida de la elección de una de las seis opciones y posterior elección de una de las cláusulas de resolución de disputas, es así que el usuario podría seleccionar alguna de las siguientes opciones secundarias; el autor señala que incluso obviando este paso se podrá contar con un contrato viable y sólido, según la opinión de Rowlinson, 2016.

## **2.4 Partes Involucradas**

### **a) El Contratante**

Encargado de entregar el terreno al contratista y a su vez es responsable del pago.

**b) El Gerente del Proyecto.**

Encargado de la gestión del desarrollo del proyecto, por parte del contratante.

**c) El Supervisor**

Encargado de ir revisando el desarrollo del proyecto, así como asegurar su calidad.

**d) El Contratista Gestor**

Es el director, encargado del diseño y ejecución de la obra. Encargado del nivel de calidad en el desarrollo de la obra.

**e) Subcontratistas**

Los establece el contratista.

**f) Partes Interesadas y/o *Stackholders***

Organizaciones involucradas en el desarrollo del proyecto.

## **2.5 Análisis FODA Cuantificado del Modelo de la Ley de Contrataciones del Estado y de Contratos NEC**

El Análisis FODA tiene como enfoque identificar las Fortalezas y Debilidades del modelo, y a su vez las Oportunidades y Amenazas tal como se muestra en la Tabla 1; ahí las primeras que se mencionan son las referentes a los factores del entorno del modelo de gestión, y los últimos mencionados estos hacen referencia a aquellos factores los cuales el modelo de gestión no tiene control directo.

Durante la elaboración inicial del diagnóstico se vendrá trabajando en base al análisis con el cual se creará una matriz de cuatro sectores, según lo mencionado por Cancino del Castillo, 2012, las propuestas para crear cada sector de la matriz serán fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Considerando los resultados de la primera matriz, se realizará una segunda matriz donde se vincularán los factores del entorno para cada uno de los cuadrantes cuantificándolos, para cada valoración (F-O, F-A, D-O y D-A) se empleará la escala de Likert con las puntuaciones desde el 1 al 7, donde en el caso de F- O y F- A mientras los valores aumenten las fortalezas nos permitirán tomar ventaja y enfrentar las Oportunidades y amenazas respectivamente. En el cuadrante de D – O y D – A, si los valores se presentan reducidos, la debilidad no afectará en el aprovechamiento de los factores.

Se aplicará para encontrar las oportunidades y amenazas potenciales que puedan ser identificadas en la infraestructura de obras en el sector salud a gran escala de nuestro país; y de igual forma, se identificarán todas las debilidades y fortalezas de la Ley de Contrataciones del Estado y de los Contratos NEC.

### **2.5.1 Aspecto Externo**

#### **Ley de Contrataciones del Estado**

##### **a) Oportunidades**

- O.1 Posibilidad real de alineación con contratos estandarizados de uso internacional, como los NEC, ya reconocidos explícitamente por la Ley N.º 32069.
- O.2 Oportunidad de mejorar la supervisión y transparencia mediante el uso de tecnologías de la información y plataformas electrónicas, como los sistemas de compras electrónicas.
- O.3 Marco normativo que promueve la colaboración interestatal (Estado a Estado), fortalecida por la regulación detallada de contrataciones gobierno a gobierno.

##### **b) Amenazas**

- A.1 Aunque persiste el riesgo de corrupción, la nueva ley obliga a incluir cláusulas de terminación por actos de corrupción en contratos G2G, y establece control simultáneo por la Contraloría General de la República.
- A.2 Cambios políticos y reformas inconsistentes, que pueden afectar la estabilidad y predictibilidad del marco normativo.
- A.3 Competencia desleal o concentración en pocos actores grandes, lo que puede limitar la participación de pequeñas y medianas empresas en los procesos de contratación.

#### **Contratos NEC**

##### **a) Oportunidades**

- O.1 La existencia de entidades que han promovido el uso de este modelo de contratos como el Proyecto Especial Legado Panamericanos 2019, ARCC y la ANIN ha permitido un incremento potencial en las oportunidades de que

estas obras publicas realizadas con Contratos NEC tengan mejor capacidad de conocimiento y construcción de proyectos a gran escala, debido a su labor actual de proyectos que deja como referencias lo cual se consolida gracias a que la Ley 32069 reconoce expresamente los contratos NEC como parte de los contratos estandarizados de uso internacional.

- O.2 Permite una proyección de potenciales proyectos de gran envergadura en el sector salud, los cuales requieren de gran cantidad de recursos y que actualmente son los que poseen la mayor demanda social debido a las falencias en el sector que demostró se tiene a partir de la pandemia.
- O.3 La apertura legal al uso de contratos NEC en G2G permite al Perú acceder a mejores prácticas en la gestión de grandes proyectos de infraestructura, especialmente en el sector salud.

b) Amenazas

- A.1 La falta de aplicación concreta y conocimientos de este nuevo modelo de Contratos en la coyuntura de obras en infraestructura a gran escala en el sector salud del Estado.
- A.2 Persistencia de dificultades para aplicar plenamente los contratos NEC dentro de los procesos tradicionales, aunque la Ley 32069 abre un camino normativo claro a través de los contratos estandarizados.
- A.3 Desconocimiento parcial de las funciones de las entidades de control, a pesar de que la Ley 32069 establece expresamente el rol de la Contraloría y el OECE en la supervisión de G2G.
- A.4 El Marco Normativo actual de Contrataciones del Estado en Obras Publicas permite, debido a sus limitaciones, la facilidad en la corrupción durante sus procesos de contratación y ejecución.

## 2.5.2 Aspecto Interno

### Ley de Contrataciones del Estado

a) Fortalezas

- F.1 Nuevo marco normativo integral (Ley 32069) que regula las contrataciones públicas y define claramente regímenes especiales como los

contratos gobierno a gobierno, promoviendo transparencia, eficiencia y estandarización.

- F.2 Supervisión por parte del Organismo Especializado para Contrataciones Públicas Eficientes (OECE), que tiene como fin garantizar la correcta aplicación de la normativa y supervisar el cumplimiento de los principios de contratación.
- F.3 Evidencia de adaptación institucional a las reformas, con la Ley 32069, que moderniza las contrataciones y permite el uso de modelos internacionales como los contratos NEC.
- F.4 Proceso de selección basado en licitaciones públicas, el cual fomenta la libre competencia y asegura una mayor eficiencia en el uso de los recursos públicos.

#### b) Debilidades

- D.1 Focalización excesiva en la fase precontractual, lo que puede ocasionar una ejecución limitada y deficiencias durante la etapa de implementación de los contratos.
- D.2 Complejidad y rigidez en los procedimientos, que frecuentemente generan retrasos, sobrecostos y dificultades administrativas, especialmente en proyectos de gran envergadura.
- D.3 Déficit de especialistas en contratos NEC y G2G, para la correcta aplicación de la normativa, lo que puede afectar la gestión eficiente de las contrataciones y su correcta ejecución.
- D.4 Vulnerabilidad ante problemas de corrupción, debido a la complejidad y puntos de intervención en el proceso de contratación y supervisión.

### **Contratos NEC**

#### c) Fortalezas

- F.1 Se desarrolla bajo una versatilidad que no permite que haya una codependencia entre el Modelo de Ejecución y al sistema de Contratación
- F.2 Permite la aplicación de mecanismos en la Contratación que promueve las buenas prácticas de la gestión de los proyectos de infraestructura y la colaboración entre las diferentes partes en favor a los objetivos planteados por parte de cada Proyecto.

- F.3 Emplea una gama de tipos de Contratos los cuales son potencialmente adaptables a nuestro sistema de contratación tradicional de obras, los cuales ahora tienen base legal clara en el Perú mediante la Ley 32069, lo que facilitará su implementación institucional y contractual.
- F.4 Consigue que se apliquen diferentes herramientas de gestión, técnicas y mecanismos que integran todas las partes funcionales de cada Proyecto de la Infraestructura Pública.

d) Debilidades

- D.1 Pese al reconocimiento legal, aún existe una brecha significativa en cuanto a especialistas en NEC dentro de las entidades públicas.

### 2.5.3 Matriz FODA y Cuadro Cuantificado – Ley de Contrataciones del Estado

Tabla N°01.

#### Componentes de Matriz FODA – Ley de Contrataciones del Estado

#### ANALISIS FODA DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>F1.</b> Nuevo marco normativo integral (Ley 32069) que regula las contrataciones públicas y define claramente regímenes especiales como los contratos gobierno a gobierno, promoviendo transparencia, eficiencia y estandarización.</p> <p><b>F2.</b> Supervisión por parte del Organismo Especializado para Contrataciones Públicas Eficientes (OECE), que tiene como fin garantizar la correcta aplicación de la normativa y supervisar el cumplimiento de los principios de contratación.</p> <p><b>F3.</b> Evidencia de adaptación institucional a las reformas, con la Ley 32069, que moderniza las contrataciones y permite el uso de modelos internacionales como los contratos NEC.</p> <p><b>F4.</b> Proceso de selección basado en licitaciones públicas, el cual fomenta la libre competencia y asegura una mayor eficiencia en el uso de los recursos públicos.</p>	<p><b>D1.</b> Focalización excesiva en la fase precontractual, lo que puede ocasionar una ejecución limitada y deficiencias durante la etapa de implementación de los contratos.</p> <p><b>D2.</b> Complejidad y rigidez en los procedimientos, que frecuentemente generan retrasos, sobrecostos y dificultades administrativas, especialmente en proyectos de gran envergadura.</p> <p><b>D3.</b> Déficit de especialistas en contratos NEC y G2G, para la correcta aplicación de la normativa, lo que puede afectar la gestión eficiente de las contrataciones y su correcta ejecución.</p> <p><b>D4.</b> Vulnerabilidad ante problemas de corrupción, debido a la complejidad y puntos de intervención en el proceso de contratación y supervisión.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>O1.</b> Posibilidad real de alineación con contratos estandarizados de uso internacional, como los NEC, ya reconocidos explícitamente por la Ley N.º 32069.</p> <p><b>O2.</b> Oportunidad de mejorar la supervisión y transparencia mediante el uso de tecnologías de la información y plataformas electrónicas, como los sistemas de compras electrónicas.</p> <p><b>O3.</b> Marco normativo que promueve la colaboración interestatal (Estado a Estado), fortalecida por la regulación detallada de contrataciones gobierno a gobierno.</p>	<p><b>A1.</b> Aunque persiste el riesgo de corrupción, la nueva ley obliga a incluir cláusulas de terminación por actos de corrupción en contratos G2G, y establece control simultáneo por la Contraloría General de la República.</p> <p><b>A2.</b> Cambios políticos y reformas inconsistentes, que pueden afectar la estabilidad y predictibilidad del marco normativo.</p> <p><b>A3.</b> Competencia desleal o concentración en pocos actores grandes, lo que puede limitar la participación de pequeñas y medianas empresas en los procesos de contratación.</p>

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla N°02.****Valoración y Cuantificación de la Matriz FODA.**

	O1	O2	O3	PROMEDIO	A1	A2	A3	PROMEDIO
F1	6	6	5	5.67	3.5	5	3	3.83
F2	6	5	5	5.33	4.5	3	3	3.50
F3	5	5	5.5	5.16	5	4	4	4.33
F4	6	6	4.5	5.50	5	5	3	4.33
PROMEDIO	<b>5.25</b>	<b>5.5</b>	<b>5</b>		<b>4.5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	
D1	3.5	5	4	4.16	4.5	4	3	3.83
D2	3.5	4	4	3.83	3.5	4	3	3.50
D3	5	4	3.5	4.17	3	3	3	3
D4	3	4	3	3.33	4	5	4	4.33
PROMEDIO	<b>3.75</b>	<b>4.25</b>	<b>3.62</b>		<b>3.75</b>	<b>4</b>	<b>3.25</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

#### 2.5.4 Resultados Consolidación Cuantificada Matriz FODA de La Ley de Contrataciones del Estado

Después de la valoración y cuantificación, se termina obteniendo los resultados expuestos en la Tabla N°02, con los que podemos concluir lo siguiente:

a) Fortalezas-Oportunidades (FO):

- F1 y O2: La fortaleza de tener un marco normativo integral combinado con la oportunidad de implementar tecnologías de información puede mejorar significativamente la eficiencia y transparencia de los procesos de contratación.
- F2 y O1: La supervisión del OECE se alinea bien con la posibilidad de adaptar la normativa a estándares internacionales, reforzando la credibilidad y competitividad del sistema.
- F3 y O3: La adaptabilidad de la normativa a reformas encuentra un punto favorable con la colaboración de organismos internacionales, lo que impulsara mejoras constantes en las prácticas de contratación.
- F4 y O2: Los procesos de selección basados en licitaciones públicas pueden beneficiarse del uso de tecnologías para promover una mayor transparencia y eficacia.

b) Fortalezas-Amenazas (FA):

- F1 y A1: El marco normativo todavía se encuentra vulnerable a la corrupción debido a la complejidad del proceso en las obras de gran

envergadura, por lo que se requieren controles adicionales para minimizar riesgos.

- F2 y A2: La supervisión del OECE puede verse afectada por cambios políticos y reformas inconsistentes; fortalecer su autonomía es clave para enfrentar esta amenaza.
- F3 y A1: La adaptabilidad normativa debe protegerse contra la exposición a riesgos de corrupción, asegurando que los procesos de reforma sean transparentes.
- F4 y A3: Los procesos de licitación pública pueden enfrentar competencia desleal si no se garantiza una igualdad de condiciones para todos los participantes.

c) Debilidades-Oportunidades (DO)

- D1 y O1: La focalización excesiva en la fase precontractual representa un área de mejora clave, especialmente ahora que se estará alineando con estándares internacionales que optimicen las fases de ejecución.
- D2 y O2: La complejidad de los procedimientos puede simplificarse mediante la implementación de tecnologías de información que agilicen y transparenten el proceso.
- D3 y O3: El déficit de especialistas en la materia podría mitigarse a través de las colaboraciones internacionales y capacitación continua en mejores prácticas y nuevas tecnologías.

d) Debilidades-Amenazas (DA)

- D1 y A1: La focalización en la fase precontractual, combinada con la exposición al riesgo de corrupción, requiere mecanismos de control y auditoría más rigurosos.
- D2 y A2: La rigidez de algunos de los procedimientos puede agravarse si no se abordan las reformas inconsistentes que puedan surgir de cambios políticos.
- D4 y A1: La vulnerabilidad a la corrupción destaca la necesidad de fortalecer los mecanismos de transparencia y control, más allá de las mejoras en la ley que se hayan implementado.

## Resumen Aplicable

- Fortalezas-Oportunidades (FO): Será requerido potenciar la adaptabilidad y supervisión mediante tecnologías de la información y la alineación con estándares internacionales para optimizar la eficiencia y competitividad del sistema.
- Fortalezas-Amenazas (FA): La supervisión y los procesos normativos deben blindarse contra los riesgos de corrupción y cambios políticos, asegurando la estabilidad del sistema y la transparencia de las operaciones.
- Debilidades-Oportunidades (DO): La capacitación y la digitalización de los procesos representan un área clave para reducir la complejidad administrativa y mejorar las fases de ejecución de los contratos.
- Debilidades-Amenazas (DA): Es necesario reforzar los mecanismos de control y auditoría para mitigar la vulnerabilidad a la corrupción y simplificar los procesos sin comprometer la integridad de los mismos.

### 2.5.5 Matriz FODA y Cuadro Cuantificado – Contratos NEC

**Tabla N°03.**

#### Componentes de Matriz FODA – Contratos NEC

##### ANALISIS FODA DEL MODELO DE GESTIÓN DE CONTRATOS NEC

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>F1.</b> Se desarrolla bajo una versatilidad que no permite que haya una codependencia entre el Modelo de Ejecución y el Modelo de Contratación.</p> <p><b>F2.</b> Permite la aplicación de mecanismos en la Contratación que promueve las buenas prácticas de la gestión de los proyectos de infraestructura y la colaboración entre las diferentes partes en favor a los objetivos planteados por parte de cada Proyecto.</p> <p><b>F3.</b> Emplea una gama de tipos de Contratos los cuales son potencialmente adaptables a nuestro sistema de contratación tradicional de obras, los cuales ahora tienen base legal clara en el Perú mediante la Ley 32069, lo que facilitará su implementación institucional y contractual.</p> <p><b>F4.</b> Consigue que se apliquen diferentes herramientas de gestión, técnicas y mecanismos que integran todas las diferentes Áreas Funcionales dentro de cada Proyecto de la Infraestructura Pública.</p>	<p><b>D.1</b> Pese al reconocimiento legal, aún existe una brecha significativa en cuanto a especialistas en NEC dentro de las entidades públicas.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>O1.</b> La existencia de entidades que han promovido el uso de este modelo de contratos como el Proyecto Especial Legado Panamericanos 2019, ARCC y la ANIN ha permitido un incremento potencial en las oportunidades de que estas obras públicas realizadas con Contratos NEC tengan mejor capacidad de conocimiento y construcción de proyectos a gran escala, debido a su labor actual de proyectos que deja como referencias lo cual se consolida gracias a que la Ley 32069 reconoce expresamente los contratos NEC como parte de los contratos estandarizados de uso internacional.</p>	<p><b>A1.</b> La falta de aplicación concreta y conocimientos de este nuevo modelo de Contratos en la coyuntura de obras en infraestructura a gran escala en el sector salud del Estado.</p>

**O2.** Permite una proyección de potenciales Proyectos de gran envergadura en el sector salud, los cuales requieren de gran cantidad de recursos y que actualmente son los que poseen la mayor demanda social debido a las falencias en el sector que demostró se tiene a partir de la pandemia.

**O3.** La apertura legal al uso de contratos NEC en G2G permite al Perú acceder a mejores prácticas en la gestión de grandes proyectos de infraestructura, especialmente en el sector salud.

**A2.** Persistencia de dificultades para aplicar plenamente los contratos NEC dentro de los procesos tradicionales, aunque la Ley 32069 abre un camino normativo claro a través de los contratos estandarizados.

**A3.** Desconocimiento parcial de las funciones de las entidades de control, a pesar de que la Ley 32069 establece expresamente el rol de la Contraloría y el OECE en la supervisión de G2G.

**A4.** El Marco Normativo actual de Contrataciones del Estado en Obras Publicas permite, debido a sus limitaciones, la facilidad en la corrupción durante sus procesos de contratación y ejecución.

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla N°04:**

**Valoración y Cuantificación de la Matriz FODA.**

	O1	O2	O3	PROMEDIO	A1	A2	A3	A4	PROMEDIO
F1	4	6.5	3	4.50	2.5	5.5	3.5	1.5	3.25
F2	5.5	7	5	5.83	5	6.5	3.5	6	5.25
F3	6	7	5	6	7	6.5	3.5	5	5.50
F4	5.5	6.5	4.5	5.5	7	5	5	6.5	5.87
PROMEDIO	5.25	6.75	4.37		5.375	5.87	3.87	4.75	
D1	1	6	4.5	3.83	6	1	4.5	5.5	4.25
PROMEDIO	1	6	4.5		6	1	4.5	5.5	

*Fuente: Elaboración propia*

**2.5.6 Resultados Consolidación Cuantificada Matriz FODA de Contratos NEC**

Finalizada ya la ejecución de la Matriz FODA, tanto con su valoración y cuantificación, se termina obteniendo los resultados expuestos en la Tabla N°02, con los que a partir de ellos podemos concluir lo siguiente:

- a) Fortalezas-Oportunidades (FO):
  - Se percibe, conforme a los resultados, que las fortalezas presentan una puntuación factible, sobre todo con la Oportunidad 2, que tiene el puntaje más alto. A su vez, las Oportunidades 3 y 1 tienen puntajes positivos, lo cual serían contempladas para ser alcanzadas, teniendo como la de mayor importancia la Oportunidad 2.
  - Respecto a las Oportunidades, la más importante es con la Fortaleza 3 la cual cuenta con el puntaje más alto, las Fortalezas 2 y 4 se mantienen con buen puntaje no lejanas a la Fortaleza 3; mientras que la Fortaleza 1 es la de menor puntaje, pero sigue teniendo más del 50% del total así que estable como tal.

b) Fortalezas-Amenazas (FA):

- Se observa que, para las Fortalezas, la más cercana a ser concreta a enfrentarse es con la Amenaza 2 debido a que tiene el puntaje más alto, continua con el puntaje la Amenaza 1; mientras que las Amenazas 4 y 3 se mantienen con un puntaje bajo para ser relevantes a considerar.
- Se identifica que, para las Amenazas, la más relevante que obtuvo el puntaje más alto fue con la Fortaleza 4, la cual nos ayudara a protegernos de las amenazas constantes, así como las Fortalezas 2 y 3 tiene un puntaje relevante para ayudarnos en contra de las amenazas potenciales. La fortaleza 4 se presenta con el menos puntaje por lo cual será la última considerada en el momento debido.

c) Debilidades-Oportunidades (DO)

- Se observa que, con la debilidad, la más resaltante es la Oportunidad 2, la cual presenta un puntaje cercano al máximo, lo cual quiere decir que esta oportunidad no prospera debido a esta debilidad señalada, pero cabe mencionar que la Oportunidad 1 no presenta mayores complicaciones con esta debilidad debido a su bajo puntaje.
- Se percibe en este grupo de oportunidades, que solo esta debilidad presentada tiene un puntaje mayor a la media así que, aunque no sea un mayor problema si se mantiene como uno potencial a interferir.

d) Debilidades-Amenazas (DA)

- Respeto a la debilidad presentada, la Amenaza 1 presenta mayor puntuación, esta información tiene que estar presente al momento de accionar debido a que se puede presentar en cualquier momento; las Amenazas 4 y 3 presentan un puntaje considerable así que es necesario no dejarlas de lado, mientras que la Amenaza 2 tiene un puntaje mínimo para poder ser considerada realmente como una potencial a perjudicarnos.
- Se observa que, para el grupo de Amenazas, la unidad debilidad presentada tiene un puntaje considerable pasando la media por lo que esta será aliada al momento de activar las potenciales amenazas.

## Resumen Aplicable

- Fortalezas-Oportunidades: Aprovechar los resultados obtenidos previamente en la aplicación de los contratos estandarizados NEC como referencia para que así sea aplicado los proyectos de gran envergadura del sector salud que se vendrán ejecutando.
- Fortalezas-Amenazas: Aplica una mejora general en todo el modelo de contrataciones nacional enfocado en la implementación de los Contratos NEC, para que a partir de su manejo de la transparencia y las buenas prácticas reducir la corrupción presente en las obras del modelo tradicional.
- Debilidades-Oportunidades: Implementar capacitaciones constantes en las entidades involucradas en la incorporación de los NEC en el estado, así aumentarán los profesionales con estos conocimientos los cuales hasta el momento son mínimos.
- Debilidades-Amenazas: Fomentar el tránsito de información y conocimiento respecto a los Contratos NEC para que de esta manera las entidades implicadas en la gestión de las obras publicas para el sector salud lo tengan presente y ya no sea excusa la falta de conocimiento de este modelo para no considerarlo

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 El enfoque de la investigación**

El enfoque por el cual se perfila la presente investigación es cuantitativo, debido a que el estudio busca identificar las características de cada variable y de esta manera correlacionarlas a partir de un análisis comparativo de los plazos de cada etapa para ver finalmente cual es el proceso más óptimo. Según lo mencionado por Hernández, Fernández y Baptista “La investigación cuantitativa debe ser lo más ‘objetiva’ posible. Los fenómenos que se observan y/o miden no deben ser afectados por el investigador. Éste debe evitar en lo posible que sus temores, creencias, deseos y tendencias influyan en los resultados del estudio o interfieran en los procesos, y que tampoco sean alterados por las tendencias de otros.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), de esta manera el estudio se enfoca en la objetividad, sin manipular, al analizar las establecidas variables.

### **3.2 Diseño de la Investigación**

El diseño de la presente investigación es de enfoque mixto, esto debido a que por cada supuesto formulado se utilizó bases numéricas y estadísticas en la prueba de patrones de comportamiento (Hernández et al., 2014). Adicionalmente, es de tipo no experimental, ya que no se realizaron manipulaciones a las variables asociadas que permitan alterar los resultados deseados; considerando que la investigación no experimental está comprendida por la observación de hechos o fenómenos que se desarrollan dentro de un ambiente que es justamente el objeto de estudio.

Esta modalidad es transversal, debido a que las situaciones evaluadas corresponden a hechos únicos, presentados en un momento de tiempo específico, tomando en cuenta la experiencia vivida por el encuestado (Hernández et al., 2014). Esta investigación es tipo correlacional, analizando información a partir de entrevistas a expertos, así como la comparativa de las brechas identificadas en las obras del sector público dándole prioridad de enfoque a las del sector salud.

### **3.3 Técnicas e instrumentos**

Estos instrumentos y técnicas empleadas en la presente investigación son:

- a) El Análisis documental permite interpretar, analizar y comprender cada texto, revista, artículo, así como diversas fuentes de información enfocados en modelos de gestión de contratos NEC.
- b) Entrevistas a expertos en la materia de contratos estandarizados y ley de contrataciones del estado peruano, los cuales se aplicarán con el enfoque de conocer el desarrollo de las herramientas utilizadas en el modelo NEC. Respecto a la entrevista, se define que están estructuradas, son previamente establecidas, mas no la sucesión e información a rescatar que pueden varias según la respuesta de cada experto entrevistado, así es como de las preguntas abiertas se puede llegar a tener más información de lo que se tenía proyectado inicialmente y ayude a profundizar el enfoque de la investigación Hernández, Fernández y Baptista (2014).
- c) Análisis estadístico descriptivo comparativo entre los plazos del proceso de construcción de 15 obras de hospitales bajo la modalidad de la Ley de Contrataciones del Estado y comparando los plazos de otras 15 obras de hospitales bajo la modalidad de los contratos NEC. Para ello se contempló dentro de la comparativa las etapas de: la Fecha de Aprobación de Viabilidad de Obra a la Fecha de Aprobación del Expediente Técnico (VIABI - EXP TEC), de Fecha de Aprobación de Expediente Técnico a la Fecha de Inicio de Ejecución de la Obra (EXP TEC - INI. EJE) y desde Fecha de Inicio de Ejecución de Obra a la Fecha de Finalización de la Obra (INI. EJE - FIN. EJE). Se calculó el promedio de los tiempos de cada etapa, del total de obras analizadas por sector, y se hizo la comparación respectiva entre procesos.

### **3.4 Participantes**

En esta investigación se empleó la muestra no probabilística, desarrollando la técnica Intencional y contemplando a Otzen y Monterola (2017), se toman muestras por una población fluctuante y limitada en función a sus características, debido que la población empleada es mínima.

Se realizará entrevistas a cuatro expertos en la modalidad de la Ley de Contrataciones del Estado y a cuatro especialistas en la modalidad de *New Engineering Contract* (NEC), que han tenido experiencia, tanto internacional como en el Perú, de estos contratos. Los conocimientos que presentan estos expertos son de gran importancia ya que al tratar con contratos NEC de manera internacional y trabajar en Perú pueden hacer la comparativa necesaria para saber qué elementos se presentan como necesarios para una implementación concreta de esta modalidad de contratos, a su vez, en algunas investigaciones es requerida el conocimiento de especialistas de una materia específica, es aún más propenso este en estudios de carácter exploratorios y cualitativos, Hernández, Fernández y Baptista (2014).

### **3.5 Procedimiento**

#### **Sustento Metodológico para la Selección de Obras**

La selección de las obras analizadas se basó en un enfoque metodológico riguroso, orientado a garantizar representatividad, relevancia y comparabilidad. Se empleó un muestreo intencionado, siguiendo criterios específicos de selección:

##### **1. Criterios de Selección**

**Relevancia del Sector:** Se eligieron obras del sector salud, dada su alta demanda social y el impacto crítico en la población (Hernández et al., 2014). Esto permitió un análisis centrado en proyectos con una necesidad urgente de eficiencia y gestión efectiva.

**Magnitud de la Obra:** Se priorizaron proyectos de gran envergadura, lo que resulta adecuado para evaluar desafíos complejos de gestión y ejecución (Otzen & Manterola, 2017).

**Modalidad de Contratación:** Se incluyeron obras bajo la Ley de Contrataciones del Estado y la modalidad de Contratos NEC, garantizando un análisis comparativo directo (Hernández et al., 2014).

**Disponibilidad de Información:** Se seleccionaron obras con datos verificables de fuentes oficiales como el Informe Trimestral 2025 de Obras Paralizadas de la Contraloría General

de la República, INFOBRAS y el Sistema de Seguimiento de Inversiones del MEF, para asegurar la trazabilidad y validez del análisis (Hernández et al., 2014).

## 2. Método de Selección

El proceso de selección de las obras se realizó mediante un muestreo intencionado, que permitió identificar aquellas que cumplieran con los criterios establecidos y que resultaran relevantes para los objetivos del estudio. Este tipo de muestreo es apropiado cuando se busca profundizar en un fenómeno específico, como lo es la comparación de modelos de contratación, y requiere seleccionar casos que ofrezcan la mejor información posible para su análisis (Otzen & Manterola, 2017). El método empleado siguió los siguientes pasos:

**Revisión Documental:** Se realizó una búsqueda exhaustiva de proyectos de infraestructura del sector salud ejecutados bajo la modalidad de la Ley de Contrataciones del Estado y Contratos NEC. Las fuentes consultadas incluyeron bases de datos oficiales, como el Sistema de Información de Obras Públicas (INFOBRAS) de la Contraloría General de la República, el Sistema de Seguimiento de Inversiones (SSI) del Ministerio de Economía y Finanzas y el Informe N° 002-2025-CG/SESNC – Informe de Obras Publicas Paralizadas en el Territorio Nacional 2025. Esta etapa permitió identificar un universo inicial de obras con datos accesibles y verificables (Hernández et al., 2014).

Aplicación de criterios de selección como: sector (salud), de gran envergadura (costo final mayor a 50 millones de soles) e impacto sobre la población (impacto alto). Esta segmentación garantizó que las obras seleccionadas fueran representativas de los desafíos que enfrenta la gestión de proyectos de alta complejidad y relevancia social.

La aplicación de este método de selección permitió construir una muestra representativa de obras que, además de cumplir con los criterios específicos, ofreciera un panorama realista sobre los retos y oportunidades asociados a cada modelo de contratación. De esta manera se pudo obtener un muestreo completo a partir de obras de gran envergadura en el sector salud, tanto que se encuentren paralizadas como que ya hayan sido finalizadas y entregadas, hasta la fecha.

### 3. Justificación de la Elección

La elección de las obras analizadas se justifica por su relevancia para evaluar el impacto de los modelos de contratación en proyectos de gran envergadura del sector salud. El modelo de Contratos NEC ha sido implementado en el contexto peruano, especialmente en proyectos clave como los Juegos Panamericanos de 2019, y ha demostrado tener características que lo distinguen del modelo tradicional, como su enfoque en colaboración, gestión de riesgos y simplificación de procesos contractuales (Medina, 2019). Esta experiencia constituye un precedente que facilita su comparación con la modalidad de la Ley de Contrataciones del Estado, la cual ha sido utilizada de manera más tradicional.

El sector salud fue seleccionado debido a su alta prioridad en el contexto de políticas públicas, especialmente a raíz de la pandemia, que evidenció falencias significativas en infraestructura. Las obras de gran envergadura dentro de este sector, por su complejidad y necesidad de ejecución eficiente, proporcionan un escenario ideal para comparar ambos modelos de contratación en términos de plazos, costos y gestión (Hernández et al., 2014).

La comparación de obras bajo ambos modelos busca generar evidencia que permita identificar celeridad en la gestión y ejecución de proyectos de infraestructura pública en el Perú. Se espera que los resultados obtenidos aporten al debate sobre la modernización de la normativa de contrataciones, destacando la utilidad potencial del modelo NEC como complemento o mejora al sistema vigente.

#### **Entrevistas**

Debido a temas de distancia y horarios laborales, se diseñó una entrevista estructurada que se coordinó debidamente con expertos en la materia de contratos NEC, para que se pueda llevar a cabo las entrevistas de manera remota, por lo que se coordinó los horarios de las entrevistas mediante correos electrónicos con dichos expertos, así como mensajes a través de aplicativos de mensajería para que haya una continua comunicación y coordinaciones de las entrevistas a llevar a cabo.

Se estructuró un cuadro de información mediante el cual se tenía establecido los datos necesarios que se iban a extraer de los portales de transparencia del estado toda la información

necesaria de las obras analizadas para posteriormente realizar una gráfica comparativa de las etapas de cada modalidad y finalmente definir cuál modelo presenta mayor beneficio para el estado en base a los plazos requeridos al finalizar el proyecto.

### **3.6 Método de análisis de información**

Se tuvo que emplear plataformas virtuales como “Zoom” y “Google Meet”, para la realización efectiva de las entrevistas. Así como para la comparativa de plazos de las etapas de un proyecto entre la Ley de Contrataciones del Estado y los contratos NEC, se obtuvo la información a través del aplicativo digital Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas en su apartado del Sistema de Seguimiento de Inversiones (SSI), asimismo se obtuvo información del portal del Sistema de Información de Obras Publica de la Contraloría General del Perú (INFOBRAS).

A su vez, es necesario garantizar los criterios empleados de credibilidad, autenticidad, calidad debido a la aplicación en toda etapa del proceso de la investigación, el correcto uso de los instrumentos de recolección de datos, la transparencia de los mismos al emplear fuentes de información y plataformas digitales del estado peruano, así como la información de las entrevistas a los expertos.

### **3.7 Aspectos éticos**

Es necesario que aclaremos y garanticemos los derechos de los autores, con el fin que no se genere fraude intelectual, el uso de normas internacionales y la experiencia obtenida de los participantes que permitieron obtener pruebas sustentadoras. Declarando consentimiento por parte de los entrevistados, por eso manifestaron su total aporte a utilizar esta información antes del comienzo de cada entrevista, así como el registro de sus declaraciones hechas, las cuales terminan reflejándose en el apoyo sincero de las respuestas de cada experto con el fin de aportar su experiencia al aspecto académico de la investigación realizada.

Así mismo, en cada entrevista registrada en la presente investigación se señala tanto el nombre del experto en la materia, así como su cargo actual el cual termina siendo de gran relevancia debido a la naturaleza del estudio realizado y conocimiento y experiencia terminara aportando e influyendo en ello.

## **CAPITULO IV: DESCRIPCIÓN, COMPARATIVA, ANÁLISIS Y PROPUESTA**

### **4.1 Comparativa Contratos NEC con Ley de Contrataciones del Estado de Establecimientos de Salud**

La realidad problemática es la deficiencia en la gestión de contratos en el sector salud, cuyos modelos convencionales de la ley de contrataciones tradicional, son muy confrontacionales, existiendo muchas desventajas para los contratistas que son sancionados, por múltiples razones contemplados en sus cláusulas contractuales, que ocasionan a la larga procesos judiciales y por ende obras inconclusas; perjudicando al usuario final.

La gestión del estado suele caracterizarse por la carencia del uso de este tipo de modalidades novedosas de Gestión, para que las obras se culminen en el plazo establecido y que satisfagan las necesidades de la población, mejorar la calidad y satisfacción de los usuarios.

Se propone examinar críticamente los contratos públicos bajo los estándares peruanos, y hacer la comparativa del modelo estandarizado NEC, asimismo analizar los procesos en la gestión de proyectos, los cuales llevaron al buen rendimiento de estos, cumpliendo de plazos en la entrega de las obras para su uso y analizar si es factible su implementación de los modelos NEC, en la ley tradicional de contrataciones, en la ejecución de proyectos de gran envergadura.

El enfoque de dicha investigación es viabilizar una nueva propuesta que ayude a dar fluidez a la problemática en el sector, la inserción de este modelo estandarizado NEC.

#### **¿Cuál es el problema que se investiga?**

En el ámbito de los contratos para obras de gran envergadura en el sector salud hay varias deficiencias identificadas por parte de la Oficina de Programación Multianual de Inversiones. Se señalan estas:

- ✓ Porcentaje de hospitales con capacidad instalada inadecuada.
- ✓ Porcentaje de nuevos hospitales por implementar.
- ✓ Porcentaje de institutos especializados con capacidad instalada inadecuada.

- ✓ Porcentaje de laboratorios regionales de salud pública con capacidad instalada inadecuada.
- ✓ Porcentaje de sistemas de información que no funcionan adecuadamente.

De lo anterior se puede reconocer que existe problemas en cuanto la infraestructura y equipamiento con lo que concierne al sector salud.

### **¿Cómo y por qué se presenta ese problema?**

El modelo convencional del estado peruano para realizar obras de gran envergadura tiene muchas limitaciones agregándole la corrupción hace a que este problema origine retrasos en los procesos administrativos, aplazamiento de los tiempos de programados, perjudicando así la realización de las obras de gran envergadura lo cual repercute en los plazos otorgados para la realización de estas obras de primera necesidad y limita el acceso a una adecuada salud pública para la población.

### **¿Qué alternativas se propone para zanjar ese problema y por qué?**

Se tiene como enfoque final analizar el modelo G2G realizando la comparativa enfocándonos en el sistema de contrataciones tradicional y de esta manera conseguir beneficios bajo esta modalidad y realización de proyectos a gran escala en el sector salud a partir de la información recabada en base a la buena ejecución que se consiguió en los Panamericanos y la ARCC para así mostrar su optimización de este modelo con los proyectos de gran envergadura mediante el análisis documental respectivo.

**Tabla 5:**

**Cuadro Comparativo: Contratos NEC – Ley de Contrataciones del Estado**

CONTRATOS NEC		LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO N° 30225		LEY GENERAL DE CONTRATACIONES PUBLICAS N° 32069		COMENTARIO
ALCANCE	DETALLE	ALCANCE	DETALLE	ALCANCE	DETALLE	
<b>Generalidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones</li> <li>• Definición de Términos.</li> <li>• Interpretación y legislación aplicable.</li> <li>• Comunicaciones.</li> <li>• El Gerente de proyecto y el Supervisor de calidad.</li> <li>• Incorporando áreas de trabajo</li> <li>• Alerta Temprana</li> <li>• Ambigüedades e incoherencias Requisitos ilegales e imposibles.</li> </ul>	<b>Disposiciones Generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Artículo 2. Principios que Rigen las Contrataciones del Estado-Ley de Contrataciones del Estado N°30225(LCE).</i></li> <li>• <i>Artículo 3. Ámbito de Aplicación-LCE.</i></li> <li>• <i>Ley de Contrataciones del Estado N°30225 y su Reglamento de Contrataciones del Estado.</i></li> <li>• <i>Artículo 8. Funcionarios, Dependencias y Órganos encargados de las Contrataciones -LCE</i></li> <li>• <i>Artículo 10. Supervisión de la Entidad-LCE</i></li> </ul> <p>Artículo 177.Revision del Expediente Técnico de Obra-Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado (RLCE)</p>	<b>Disposiciones Generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Artículo 1. Objeto de la Ley. La cual tiene por objeto establecer el marco normativo para efectivizar la contratación oportuna de bienes, servicios y obras, así como regular, en el marco del Sistema Nacional de Abastecimiento, la participación de los actores involucrados en el proceso de contratación pública.</i></li> <li>• <i>Artículo 2. Finalidad de la Ley. - La presente ley tiene como finalidad maximizar el uso de recursos públicos en las contrataciones de bienes, servicios y obras por parte del Estado, en términos de eficacia, eficiencia y economía, de tal manera que dichas contrataciones permitan el cumplimiento oportuno de los fines públicos y mejoren las condiciones de vida de los ciudadanos.</i></li> <li>• <i>Artículo 3.-Ambito de Aplicación. - La presente ley es aplicable para la contratación de bienes, servicios y obras, siempre que las entidades contratantes asuman el pago con fondos públicos. Los contratos menores se rigen por esta ley.</i></li> </ul>	<p>-Los contratos NEC, su uso incrementó a raíz del éxito de los juegos panamericanos; muy diferente a los contratos bajo los alcances de la Ley de Contrataciones del Estado, que, por la burocracia existente dentro de los entes estatales, demoran la ejecución de las obras, por falta de funcionarios idóneos, burocracia o al miedo a las represalias futuras por las decisiones tomadas en su momento. (Contraloría General de la República, Ministerio Público, Poder Judicial.)</p> <p>-Respecto a la nueva Ley de General de Contrataciones Públicas 32069, se espera que cumpla las expectativas de celeridad y la finalidad de maximizar en los términos de eficacia y eficiencia de los recursos del estado hacia el usuario final.</p>
<b>Obligaciones Principales del Contratista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de Obras</li> <li>• Diseño del contratista</li> <li>• Utilización del diseño del Contratista</li> <li>• Diseño del equipo de obra.</li> <li>• Personal</li> <li>• Trabajando con el Contratante y Terceros</li> <li>• Otras Obligaciones</li> </ul>	<b>Ejecución Contractual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artículo 136.Obligacion de Contratar-RLCE</li> <li>• DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN</li> <li>• *Artículo 216. Presupuesto estimado del proyecto</li> <li>• *Artículo 216.1. En los procedimientos regulados en este capítulo, no corresponde establecer valor referencial en los procedimientos que tengan por objeto contratar la ejecución de obras bajo la modalidad llave en mano que incluye expediente técnico de obra y concurso oferta.</li> <li>• Artículo 177. Revisión del expediente técnico de obra</li> <li>• Artículo 188. Jefe del Proyecto para la elaboración del expediente técnico.</li> </ul>	<b>Capítulo III Disposiciones específicas para la ejecución contractual de obras y consultoría de obras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artículo 168.- requisitos adicionales para la suscripción de contrato en obras y consultoría de obras</li> <li>• Artículo 169.- Obligatoriedad de designar un coordinador.</li> <li>• Artículo 171. Revisión del expediente técnico en el sistema de entrega de solo construcción para la detección temprana de deficiencias u omisiones.</li> <li>• Artículo 172. Jefe de elaboración del expediente técnico.</li> <li>• Artículo 175. Consideraciones durante la etapa de diseño en obras bajo el sistema de entrega de diseño y construcción.</li> <li>• Artículo 176. Inicio de ejecución contractual para obras bajo los sistemas de entrega de sólo construcción y diseño y construcción.</li> </ul>	<p>-Los Contratos NEC prestan vital importancia a la gestión de Riesgos del Proyecto, estableciendo mecanismos para que las partes permanentemente identifiquen, evalúen, asignen y mitiguen los riesgos en forma conjunta y colaborativa para la ejecución de la obra; caso que no sucede en la ejecución de las obras bajo el ámbito de la Ley de Contrataciones del Estado, ya que el contratista se rige a la ejecución de la obra a un Expediente Técnico entregado por la Entidad Contratante y a un monto propuesto por el contratista, en la mayoría de los casos el 90% del Valor Referencial, el cual en muchos casos el Expediente Técnico contiene muchas deficiencias técnicas</p>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artículo 190. Obligación del contratista de ejecutar el contrato con el personal acreditado</li> <li>• Artículo 35. Subcontratación</li> <li>• Artículo 40. Responsabilidad del contratista</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artículo 177. Obligatoriedad de residente en obras bajo los sistemas de entrega de solo construcción y diseño y construcción.</li> </ul>	<p>encontradas durante la ejecución de la obra, y es donde surgen las discrepancias .</p> <p>-Salvo los procedimientos de contratación que tengan por objeto contratar la ejecución de obras bajo la modalidad llave en mano que incluye expediente técnico de obra y concurso oferta.</p> <p>-Respecto a la nueva N° 32069, ahora se ha considerado un limite inferior en el caso de obras de 95%, con lo cual se estaría permitiendo el uso eficiente y adecuado de los recursos del estado.</p>
<b>Plazos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fechas de inicio, Culminación y Fechas Clave</li> <li>• Cronograma de actividades</li> <li>• Revisión al cronograma</li> <li>• Instrucción para detener o no comenzar los trabajos.</li> <li>• Recibimiento de la Obra.</li> <li>• Aceleración de Trabajos</li> </ul>	<b>Plazos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artículo 137. Perfeccionamiento del contrato</li> <li>• Artículo 142. Plazo de ejecución contractual</li> <li>• Artículo 176. Inicio del plazo de ejecución de obra-RLCE</li> <li>• Artículo 192. Anotación de Ocurrencias</li> <li>• Artículo 193. Consultas sobre Ocurrencias en la Obra</li> <li>• Artículo 203. Demoras Injustificadas en la Ejecución de la Obra</li> <li>• Artículo 208. Recepción de Obras y Plazos</li> </ul>	<b>PLAZOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SUBCAPÍTULO 6-Perfeccionamiento del contrato</li> <li>• Artículo 86. Obligación de contratar</li> <li>• Artículo 87. Perfeccionamiento del contrato</li> <li>• Artículo 155. Plazos de ejecución contractual en obras y consultoría de obras</li> <li>• Artículo 176. Inicio de ejecución contractual para obras bajo los sistemas de entrega de sólo construcción y diseño y construcción.</li> <li>• Artículo 188. Cuaderno de incidencias en obras bajo sistemas de entrega de solo construcción y diseño y construcción.</li> <li>• Artículo 190. Consultas sobre incidencias en obra bajo los sistemas de entrega de solo construcción y diseño y construcción.</li> <li>• Artículo 212. Recepción de obra bajo los sistemas de entrega de solo construcción y diseño y construcción.</li> </ul>	<p>-Durante la ejecución contractual los plazos se computan en días calendario, excepto en los casos en los que el presente Reglamento indique lo contrario, aplicándose supletoriamente lo dispuesto por los artículos 183 y 184 del Código Civil.</p> <p>-En caso de retraso injustificado del contratista en la ejecución de las prestaciones objeto del contrato, la Entidad le aplica automáticamente una penalidad por mora por cada día de atraso. La penalidad se aplica automáticamente. Lo cual no sucede con los contratos NEC ya que los involucrados se encuentran identificados en culminar los proyectos de manera satisfactoria evitando caer en atrasos y posteriormente en penalidades.</p>
<b>Pruebas y Defectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pruebas e Inspecciones.</li> <li>• Pruebas e inspecciones antes de la entrega de la Obra.</li> <li>• Búsqueda y comunicación de Defectos.</li> <li>• Subsanación de Defectos.</li> <li>• Aceptación de Defectos. Defectos no subsanados.</li> </ul>	<b>Vicios Ocultos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Artículo 173. Vicios ocultos</b></li> <li>• 173.1. La recepción conforme de la Entidad no enerva su derecho a reclamar posteriormente por defectos o vicios ocultos.</li> <li>• 173.2. Las discrepancias referidas a defectos o vicios ocultos son sometidas a conciliación y/o arbitraje. En dicho caso el plazo de caducidad se computa a partir de la conformidad otorgada por la Entidad hasta treinta (30) días hábiles posteriores al vencimiento del plazo de responsabilidad del contratista previsto en el contrato.</li> </ul>	<b>Vicios Ocultos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Artículo 216. Vicios ocultos en la ejecución de obra</b></li> <li>• 216.1. La recepción conforme de la obra, otorgada por la entidad contratante no obsta su derecho a reclamar posteriormente por defectos o vicios ocultos.</li> <li>• 216.3. Los contratos de ejecución de obra o con componente de obra pueden incluir límites a la indemnización derivados de la responsabilidad por vicios ocultos o de cualquier incumplimiento del contratista o de la entidad contratante, de acuerdo con lo señalado literal f) del numeral 69.2 del artículo 69 de la Ley, siempre que cumplan con los siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) El monto del contrato original sea igual o mayor a S/ 50 000 000,00 (cincuenta millones y 00/100 soles)</li> </ul> </li> </ul>	<p>Según el OSCE, los vicios ocultos son defectos no visibles al momento de la recepción de una obra, pero que aparecen posteriormente, afectando su integridad, funcionalidad o valor. Estos pueden originarse por errores de diseño, materiales defectuosos o mala ejecución, y dan derecho a reclamar la reparación o resolución del contrato.</p> <p>En el modelo NEC, el estándar para la recepción de obras es diferente al de la obra pública peruana clásica, donde se exige que la obra esté libre de observaciones para ser recibida. En los contratos NEC, se permite la culminación de la obra incluso con defectos, siempre</p>

					<p>y/o se trate de un contrato estandarizado de ingeniería y construcción de uso internacional.</p> <p><b>b)</b> El límite a la indemnización no puede ser menor al 20% del valor del contrato actualizado. Los daños y perjuicios causados por dolo o culpa inexcusable no se consideran dentro de dicho límite.</p>	<p>que no sean funcionales y se atiendan dentro del periodo de defectos acordado por las partes.</p> <p>- En la nueva Ley de General de Contrataciones Públicas se esta considerando indemnizaciones por vicios ocultos, lo cual no existía en la ley anterior a obras cuyos montos son superiores a cincuenta millones.</p>
<p><b>Condiciones de Pago</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cálculo del monto a pagarse</li> <li>● Orden de Pago.</li> <li>● Costo Determinado.</li> </ul>	<p><b>Valorizaciones y metrados</b></p>	<p>Artículo 194.1: Las valorizaciones tienen carácter de pagos a cuenta y son elaboradas por el inspector o supervisor junto con el contratista al final de cada periodo establecido en las bases.</p> <p>Artículo 194.2: En contratos bajo el sistema de precios unitarios, las valorizaciones se realizan según los metrados ejecutados, aplicando los precios unitarios ofertados, más los montos proporcionales de gastos generales, utilidad e IGV. No se incluyen gastos generales en mayores metrados, salvo que estos generen ampliación de plazo, en cuyo caso se aplica lo dispuesto en el Artículo 199.</p> <p>Artículo 194.7: Las valorizaciones para periodos mensuales deben ser aprobadas por el inspector o supervisor y remitidas a la Entidad en un plazo máximo de 5 días hábiles desde el primer día del mes siguiente. La Entidad debe cancelarlas antes de que termine el mes. Si las valorizaciones corresponden a otros periodos, las bases determinarán su tratamiento.</p> <p>Artículo 194.8: Si el pago de valorizaciones se retrasa por razones imputables a la Entidad, el contratista tiene derecho al reconocimiento de intereses legales efectivos conforme al Código Civil (Artículos 1234, 1245 y 1246).</p> <p>Artículo 209.1: El contratista debe presentar la liquidación sustentada con documentos y cálculos detallados</p>	<p><b>Valorizaciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Artículo 210. Pago de valorizaciones en contratos de obra bajo los sistemas de entrega de solo construcción y diseño y construcción.</li> <li>● 210.1. Las valorizaciones se realizan mensualmente y son consideradas pagos a cuenta. Las bases pueden establecer periodos distintos de valorización, en cuyo caso se debe contemplar el procedimiento correspondiente para su pago. En las valorizaciones, se incluyen las prestaciones adicionales de obra, mayores metrados, y/u otros pagos que provengan de una modificación contractual, que pueden ser calculados de manera independiente.</li> <li>● 210.3. La entidad contratante evalúa y paga la valorización hasta el último día del mes en que es presentada. De contar con observaciones se las comunica al supervisor y al contratista, otorgando un plazo para su subsanación. Cuando el contratista responde a las observaciones, la entidad contratante revisa en el plazo máximo de dos días hábiles contabilizados desde el día siguiente de recibida la subsanación y continúa con el trámite de pago.</li> <li>● 210.9. En el caso de obras contratadas a costo reembolsable, durante la ejecución de la obra, las valorizaciones se formulan en función de los metrados ejecutados con los costos unitarios reales en los que incurre el contratista, agregando separadamente los montos de gastos generales y utilidad; a este monto se agrega, de ser el caso, el porcentaje correspondiente al Impuesto General a las Ventas. Para ello, el contratista presenta toda la documentación que acredite el monto de los precios unitarios y gastos generales.</li> <li>● 210.10. En la última valorización, el contratista entrega los planos post construcción, de lo contrario la entidad suspende su pago.</li> </ul>	<p>Los contratos tradicionales suelen carecer de procedimientos claros para el pago de trabajos realizados, lo que genera demoras, disputas y afecta la liquidez de contratistas y subcontratistas.</p> <p>Por otro lado, los contratos NEC son modelos estandarizados e internacionales ampliamente utilizados en la construcción e ingeniería. Estos contratos, claros y comprensibles, definen responsabilidades y condiciones para la ejecución del proyecto, fomentando decisiones eficientes y colaboración entre las partes. Nacieron en el Reino Unido para optimizar la gestión de proyectos mediante 9 cláusulas y ofrecen seis opciones flexibles para su aplicación.</p> <p>A diferencia de los contratos bajo la Ley de Contrataciones del Estado, los NEC no requieren liquidación final de obra. En estos, las actualizaciones del programa y las valorizaciones mensuales (cortes de pago) reflejan el avance del proyecto. Al finalizar, basta con mantener el programa actualizado, eliminando la necesidad de una liquidación y reajuste final, como es obligatorio en los contratos tradicionales del ámbito estatal.</p> <p>-Conforme a la nueva Ley de General de Contrataciones Públicas 32069, en el capítulo referido a las valorizaciones, se mantiene de acuerdo a la Ley N°30225, la única novedad es que se ha incluido las valorizaciones de obra por costo reembolsable.</p>

			dentro de 60 días o el equivalente a un décimo (1/10) del plazo de ejecución vigente, lo que sea mayor, a partir de la recepción de la obra, resolución consentida del contrato o resolución de la última controversia. En ese mismo plazo, el inspector o supervisor debe presentar sus propios cálculos a la Entidad, excluyendo los sometidos a medios de solución de controversias.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 210.11. En el caso de diseño y construcción, se puede aplicar los numerales 210.1 al 210.4 al componente de diseño, en lo que resulte aplicable.</li> </ul>	
<b>Eventos Compensables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos compensables.</li> <li>• Notificación de los Eventos Compensables.</li> <li>• Cotización de los Eventos Compensables.</li> <li>• Evaluación de los Eventos Compensables.</li> <li>• Las evaluaciones del Gerente del Proyecto.</li> <li>• Implementación de los eventos compensables.</li> </ul>	<b>Prestaciones Adicionales de Obra</b>	<p>Artículo 205: Prestaciones adicionales de obras menores o iguales al 15%</p> <p>205.1: Solo pueden ejecutarse prestaciones adicionales de obra con certificación de crédito presupuestario o previsión presupuestal, y aprobación del Titular de la Entidad o delegado, siempre que no superen el 15% del monto original del contrato.</p> <p>205.2: La necesidad de prestaciones adicionales debe anotarse en el cuaderno de obra por el contratista, inspector o supervisor. En un plazo de 5 días, el inspector o supervisor ratifica la anotación ante la Entidad mediante un informe técnico que justifique la necesidad de la prestación adicional.</p> <p>205.4: El contratista tiene 15 días para presentar el expediente técnico del adicional, tras la ratificación del inspector o supervisor. Este último debe emitir su conformidad en un plazo de 10 días tras recibir el expediente.</p> <p>205.6: Si el expediente técnico es conforme, la Entidad dispone de 12 días hábiles para emitir y notificar la resolución que apruebe la prestación adicional. La demora puede justificar una ampliación de plazo.</p> <p>205.7: La aprobación del adicional requiere un informe de viabilidad presupuestal y una opinión técnica favorable sobre la solución propuesta. La Entidad puede solicitar esta opinión al proyectista o al órgano responsable de aprobar estudios.</p>	<b>Prestaciones Adicionales de Obra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artículo 194. Prestaciones adicionales de obra bajo el sistema de entrega solo construcción.</li> <li>• 194.1. De conformidad con el artículo 64 de la Ley, la autoridad de la gestión administrativa o el titular de la entidad, según corresponda, mediante resolución previa, puede disponer la ejecución de prestaciones adicionales en las obras bajo el sistema de entrega de solo construcción siempre que resulte indispensable debido a: i) deficiencias en el expediente técnico o ii) por causas no previsibles en el expediente técnico de obra o no previsibles posterior al perfeccionamiento del contrato y que no son responsabilidad del contratista.</li> <li>• Artículo 195. Prestaciones adicionales de obra bajo el sistema de entrega diseño y construcción.</li> <li>• 195.1. La entidad contratante puede disponer la ejecución de prestaciones adicionales de obras bajo el sistema de entrega de diseño y construcción siempre que resulten indispensables para el cumplimiento de la finalidad pública de la contratación en base al rigor técnico, conforme al siguiente detalle: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Por el componente diseño, la autoridad de la gestión administrativa puede autorizar mediante resolución la ejecución y pago de prestaciones adicionales hasta un 25% del monto contractual considerado para el referido componente.</li> <li>b) Por el componente ejecución de la obra, la autoridad de la gestión administrativa puede autorizar mediante resolución la ejecución y pago de hasta un 20% del monto de la obra considerado en el expediente técnico aprobado o del monto del</li> </ul> </li> </ul>	<p>-A partir de la experiencia de los contratos ejecutados en el marco de los proyectos para la Reconstrucción con Cambios, se ha podido observar que el problema de desfinanciamiento se produce por la alta variación entre el alcance original del proyecto y el alcance registrado en el Expediente Técnico o a la finalización de la obra. Ello, sumado a los plazos burocráticos para otorgar partidas presupuestales adicionales producto de un mayor alcance, origina un retraso en el pago de nuevos adelantos (o en la actualización del adelanto), lo que a su vez genera un desequilibrio económico financiero en el proyecto y una falta de liquidez en las finanzas del contratista. El mencionado problema tiene como consecuencia inmediata una pérdida de productividad y con ello impactos en costo y plazo para el proyecto, ya que para la aprobación de un Adicional de Obra dentro del marco de la Ley de Contrataciones muchas veces tiene una duración de hasta meses, con lo cual acarrea Ampliaciones de Plazo y el Pago de Mayores Gastos Generales Variables extendiendo el Plazo de Ejecución de la Obra.</p> <p>-Muy por el contrario, la Aprobación de los Eventos Compensables bajo el ámbito de los Contratos NEC; tienen plazos para su aprobación, si dichos plazos no se cumplen se toma como Silencio Administrativo Positivo y se procede a ejecutarlos.</p> <p>- Conforme a la nueva Ley de General de Contrataciones Públicas 32069 se ha</p>

			<p>205.9: Los presupuestos adicionales se formulan con precios del contrato, gastos generales fijos y variables, utilidad ofertada e IGV.</p> <p>205.15: Al aprobarse un adicional, el contratista debe ampliar la garantía de fiel cumplimiento en un plazo de 8 días hábiles. Si las prestaciones se reducen, el contratista puede ajustar la garantía.</p> <p>Artículo 206: Prestaciones adicionales de obras mayores al 15%</p> <p>206.1: Las prestaciones adicionales que superen el 15% del monto original requieren, además de la aprobación del Titular de la Entidad, la autorización expresa de la Contraloría General de la República para su ejecución y pago. En casos de emergencia, esta autorización puede ser previa al pago.</p>		<p>presupuesto actualizado de la obra, en el caso de la ejecución mediante fast track.</p> <p>El Titular de la Entidad, puede autorizar prestaciones adicionales hasta un 40% con el debido sustento técnico y legal. Excepcionalmente, puede autorizar la ejecución de prestaciones adicionales hasta un 50% previa autorización de la CGR, de conformidad a los numerales 64.4 y 64.5 del artículo 64 de la Ley. En ningún caso se aprueba el pago de adicionales de obra por deficiencias u omisiones en el expediente técnico aprobado, las cuales de ser necesarias son ejecutadas bajo responsabilidad exclusiva del contratista.</p>	<p>ampliado los porcentajes para el pago de prestaciones adicionales, tanto para la aprobación del titular como para la aprobación por parte de la Contraloría General de la República, evitando así posibles paralizaciones de obra por errores generados en la elaboración de los expedientes técnicos.</p>
<b>PMO y asistencia técnica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PMO obligatoria y estructura formal de gestión; contratista y contratante comparten riesgos y decisiones</li> </ul>	<b>Asistencia técnica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay exigencia de PMO: gestión de proyectos descentralizada, sin soporte técnico obligatorio</li> </ul>	<b>PMO y asistencia técnica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reglamento exige PMO certificada para proyectos estratégicos; además, ASISTE (Art. 151–152) permite contratar soporte técnico especializado (incluye implementación de NEC y BIM)</li> </ul>	<p>La Ley 32069 fortalece la gestión de proyectos grandes mediante PMO y ASISTE, cerrando una brecha crítica en comparación con la LCE anterior</p>
<b>Título</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Título del Contratante sobre Equipamiento y Materiales.</li> <li>Colocación de marcas en el Equipo de Obra, el Equipamiento y los Materiales fuera de las Áreas de Trabajo.</li> <li>Remoción de Equipos de Obra.</li> <li>Objetos y Materiales dentro del Sitio.</li> </ul>	<b>Culminación de la Ejecución Contractual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Artículo 208.Recepcion de Obras y Plazos</li> <li>Artículo 168. Recepción y conformidad</li> <li>-Artículo 208.7: Si al momento de la recepción de la obra se detectan observaciones, estas se consignan en un Acta o Pliego de Observaciones y la obra no es recibida. El contratista tiene un plazo máximo de un décimo del tiempo de ejecución vigente de la obra o 45 días (lo que sea menor) para subsanarlas, contados desde la fecha de suscripción del Acta o Pliego. Durante este periodo, las correcciones realizadas no generan pagos adicionales ni penalidades.</li> <li>-Artículo 208.8: Una vez realizadas las correcciones, el contratista solicita la recepción nuevamente mediante el cuaderno de obra. El inspector o</li> </ul>	<b>Culminación de la Ejecución Contractual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Artículo 212. Recepción de obra bajo los sistemas de entrega de solo construcción y diseño y construcción.</li> <li>212.1. Culminada la ejecución de la obra el contratista solicita al supervisor la recepción de la obra a través de una anotación en el cuaderno de incidencias. El supervisor corrobora el estricto cumplimiento de lo establecido en el expediente técnico y las modificaciones aprobadas por la entidad contratante. En un plazo de cinco días contabilizados desde el día siguiente de efectuada la anotación y de encontrarse conforme, el supervisor remite a la entidad contratante el certificado de conformidad técnica. De no constatar la culminación de la obra anota en el cuaderno de incidencias dicha circunstancia en el mismo plazo.</li> <li>212.4. Culminada la verificación y de no existir observaciones, el contratista, el supervisor y el comité de recepción suscriben el acta de recepción</li> </ul>	<p>-De la misma manera que en los contratos NEC y los que se encuentran bajo la normativa de la Ley de Contrataciones del Estado, cuando se realiza la entrega del proyecto, en el caso de contratos bajo la Modalidad de Concurso Oferta o Llave en Mano se entregan el mobiliario y equipamiento con sus respectivos certificados de calidad y garantía.</p> <p>-Garantizar que se retiran todas las vallas de seguridad y que las obras se integran de forma segura en el dominio público.</p> <p>-Garantizar la culminación de la desmovilización de todos los alojamientos, infraestructuras y elementos temporales del Sitio.</p> <p>-Realizar una limpieza final de todas las superficies después de retirar todos los equipos, herramientas, estructuras temporales, materiales, cubiertas</p>

			<p>supervisor verifica las subsanaciones y reporta a la Entidad en un plazo de tres días. El comité de recepción, junto al contratista, debe acudir a la obra en un máximo de siete días tras recibir el informe, limitándose a comprobar que las observaciones originales hayan sido corregidas, sin formular nuevas observaciones.</p> <p>-Artículo 208.9: Si las observaciones han sido subsanadas satisfactoriamente, el comité de recepción suscribe el Acta de Recepción de Obra.</p>		<p>de obra. De existir observaciones, el comité de recepción emite un pliego de observaciones y no recibe la obra, comunicando dicha situación al contratista y a la entidad contratante.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Artículo 215. Liquidación de obras y consultorías de obra</li> <li>• 215.5. Consentida la liquidación, se realiza el pago final, la devolución de la garantía de fi el cumplimiento y se cierra el expediente de contratación respectivo.</li> </ul>	<p>protectoras y revestimientos, etc., dejando las obras y el Sitio en las condiciones requeridas según la Información del Sitio.</p> <p>- Conforme a la nueva Ley General de Contrataciones Públicas 32069, en comparación de la ley anterior Ley de Contrataciones 30225 se mantiene en la mayoría de los artículos.</p>
<p><b>Riesgos y Seguros</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgos del Contratante.</li> <li>• Riesgos del Contratista.</li> <li>• Reparaciones.</li> <li>• Indemnización.</li> <li>• Cobertura del seguro.</li> <li>• Pólizas de seguro.</li> <li>• Si el Contratista no cuenta con seguro.</li> <li>• Seguros contratados por el Contratante</li> </ul>	<p><b>Gestión de Riesgos</b></p>	<p>Artículo 29.2: En la contratación de obras, la planificación debe identificar y asignar riesgos previsibles durante la ejecución, incluyendo acciones para mitigarlos. Los riesgos se clasifican según su probabilidad de ocurrencia e impacto, utilizando los formatos aprobados por el OSCE.</p> <p>Artículo 32.2: Los contratos de obra deben detallar los riesgos identificados en la planificación y asignarlos adecuadamente. Este análisis forma parte del expediente técnico y sigue las directivas y criterios del reglamento.</p> <p>Artículo 138.3: Los contratos de obra deben incluir cláusulas específicas que identifiquen los riesgos posibles durante su ejecución y determinen qué parte del contrato asume cada riesgo.</p> <p>Artículo 161.1: Los contratos establecen penalidades objetivas y razonables para el contratista en caso de incumplimiento injustificado de sus obligaciones. Las ofertas deben considerar todos los tributos, seguros, transporte, inspecciones, pruebas y costos laborales, excepto para postores con exoneraciones legales, quienes no incluirán los tributos respectivos en su propuesta.</p>	<p><b>Gestión de Riesgos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artículo 156. Gestión de Riesgos en obras y consultorías de obras</li> <li>• 156.1. En las obras y consultorías de obras segmentadas como avanzadas, es obligatorio que en la estrategia de contratación el área usuaria en coordinación con la DEC realice la planificación integral de la gestión de riesgos, en una matriz que forma parte del expediente de contratación, en la que se incluye la identificación, responsable, análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos.</li> <li>• 156.2. La entidad contratante asigna los riesgos que componen la matriz a la parte que pueda gestionarlos y mitigarlos, procurando que ninguna de las partes asuma riesgos que no puedan manejar o cuyo costo de gestión sea desproporcionado.</li> <li>• 156.3. En el caso de las obras y consultoría de obras segmentadas como avanzadas cuya cuantía supere los S/ 50 000 000,00 (cincuenta millones de soles y 00/100) la entidad contratante implementa un comité de gestión de riesgos para evaluar y tomar decisiones.</li> <li>• 156.4. Este comité supervisa y revisa el proceso de gestión de riesgos, durante las tres fases del proceso de contratación, aprueba nuevos riesgos u oportunidades, aprueba estrategias de respuesta, revisa y realiza el seguimiento de alertas tempranas en búsqueda de una gestión efectiva y oportuna de los riesgos, y demás acciones relevantes para la gestión de riesgos.</li> <li>• 156.5. La DGA, mediante directiva, establece las disposiciones específicas para la gestión de riesgos.</li> </ul>	<p>La gestión de riesgos en las contrataciones públicas busca identificar, analizar, evaluar y tratar eventos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos estatales al adquirir bienes, servicios y obras. Sin embargo, los contratos tradicionales no priorizan una gestión proactiva de riesgos, lo que genera problemas y costos adicionales en la construcción.</p> <p>En contraste, los contratos NEC destacan por fomentar la buena gestión de proyectos mediante un lenguaje claro y procedimientos diseñados para estimular la colaboración y la gestión preventiva. Su flexibilidad, claridad y simplicidad facilitan su aplicación y comprensión. Además, en estos contratos, tanto el contratante como el contratista asumen numerosos riesgos para la ejecución de una obra, una práctica poco común en las obras reguladas por la -Ley de Contrataciones del Estado.</p> <p>-Conforme a la nueva normativa de la Ley General de Contrataciones Públicas 32069 se está considerando la planificación de la Gestión de Riesgos por parte de la entidad contratante y la obligatoriedad de la implementación de un comité de gestión de riesgos en el caso de las obras y consultoría de obras segmentadas como avanzadas cuya cuantía supere los S/ 50 000 000,00 (cincuenta millones de soles y 00/100), con lo cual se estaría previniendo futuras controversias.</p>

<i>Plataforma</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de BIM + plataformas interoperables. Información contractual en una sola plataforma.</li> </ul>	<b>Plataforma</b>	SEACE separado del RNP y otras plataformas	<b>Plataforma</b>	PLADICOP unifica SEACE, RNP, contratos menores; uso obligatorio y validado	Lo destacado de PLADICOP es que reemplaza múltiples sistemas y unifica la información de contratos con valor legal equivalente (arts. 256–257 Reglamento) — mejora trazabilidad, gestión digital y supervisión conjunta bajo el modelo NEC.
<i>Extinción y Resolución</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generales.</li> <li>• Motivos de resolución.</li> <li>• Procedimiento de resolución.</li> <li>• Pagos debidos por la resolución.</li> </ul>	<b>Controversias Durante la Ejecución Contractual</b>	<p>Los medios para resolver controversias en contratos incluyen conciliación, junta de resolución de disputas y arbitraje institucional, según acuerdo de las partes (Art. 223). Las disputas sobre incumplimientos de pago final también se resuelven por conciliación y/o arbitraje.</p> <p>En conciliación (Art. 224), las partes pueden pactarla como paso previo al arbitraje. Se realiza en centros acreditados por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, con un conciliador certificado, dentro del plazo correspondiente.</p> <p>El arbitraje (Art. 225) puede ser iniciado por cualquiera de las partes dentro del plazo de caducidad. Es nacional, de derecho, y las decisiones deben seguir las recomendaciones legales pertinentes. El incumplimiento de estas recomendaciones podría generar responsabilidad funcional.</p> <p>El laudo arbitral (Art. 238) es vinculante para las partes y se notifica mediante el SEACE. Está fundamentado y no puede afectar derechos de terceros ajenos al arbitraje.</p> <p>La Junta de Resolución de Disputas (Art. 243) busca prevenir y resolver conflictos de manera eficiente desde el inicio hasta la recepción total de la obra.</p>	<b>CAPÍTULO III MECANISMOS DE SOLUCION DE CONTROVERSIAS CONTRACTUALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artículo 330. Conciliación</li> <li>• 330.1. Son conciliables las controversias sobre indemnización por daños y perjuicios surgidas durante la ejecución contractual, prestaciones accesorias, vicios ocultos y otras obligaciones que se deben cumplir con posterioridad a la culminación de la ejecución de la prestación principal del contrato, en adición a las señaladas en el numeral 81.1 del artículo 81 de la Ley. Asimismo, todas las controversias que surjan entre las partes sobre la validez, nulidad, interpretación, ejecución, terminación o eficacia de los contratos menores se resuelven mediante conciliación, conforme lo dispuesto en el numeral 81.3 del artículo 81 de la Ley.</li> <li>• SUBCAPÍTULO 1 - Arbitraje</li> <li>• Artículo 331. Características del arbitraje</li> <li>• 331.1. Cualquiera de las partes tiene el derecho a iniciar el arbitraje dentro del plazo de caducidad correspondiente.</li> <li>• SUBCAPÍTULO 2-Junta de Prevención y Resolución de Disputas</li> <li>• Artículo 346. Obligatoriedad</li> <li>• 346.1. Las JPRD son obligatorias en los contratos de obras cuyos montos sean iguales o superiores a S/ 10 000 000,00 (diez millones y 00/100 soles); siendo facultativos para contratos cuyos montos sean inferiores. No puede establecerse JPRD a obras cuyos montos sean inferiores a S/ 5 000 000,00 (cinco millones y 00/100 soles).</li> <li>• 346.2. Las JPRD son facultativas para los contratos de suministros, siempre que estos superen los S/ 10 000 000,00 (diez millones y 00/100 soles).</li> <li>• 346.4. Es requisito para el inicio del plazo de ejecución del contrato, la conformación de la JRPD y la suscripción del contrato tripartito, bajo responsabilidad funcional de la autoridad de la gestión administrativa.</li> </ul>	<p>Los contratos tradicionales suelen implicar mecanismos de resolución de disputas prolongados y costosos, como el arbitraje o el litigio, lo que afecta el flujo de trabajo y eleva los costos legales. Por otro lado, los modelos contractuales NEC están diseñados con redacción flexible para ser utilizados en diversas jurisdicciones y tipos de proyectos. Sin embargo, su implementación requiere analizar su compatibilidad con la regulación nacional, ya que pueden colisionar con normas imperativas locales, lo que generaría nulidades.</p> <p>Por ejemplo, algunas disposiciones de estos modelos permiten limitar responsabilidades incluso en casos de dolo o culpa inexcusable, establecen plazos de caducidad distintos a los legales, o incluyen procedimientos expeditivos para la resolución por incumplimiento. Estas cláusulas podrían contravenir normas de orden público peruanas, lo que derivaría en su nulidad y en posibles controversias legales entre las partes.</p> <p>-Conforme a la nueva normativa de la ley N° 32069 se está considerando la obligatoriedad de la JPRD en los procedimientos mayores a 10 000 000,00 (diez millones y 00/100 soles); con lo cual se estaría previniendo futuros conflictos y controversias entre las partes.</p>

Fuente: *Elaboración Propia*

## Comparativa de obras de hospitales (Anexo 9)

Tabla 6:

Obras de hospitales – Ley de Contrataciones del Estado

N°	Hospital	CUI	CIP	Costo Inversión Inicial (S/.)	Costo Inversión Actualizado (S/.)	Costo Solución Controversias (S/.)	Fecha Viabilidad	Fecha Aprobación Expediente Técnico	Fecha Inicio Ejecución	Fecha Proyectada Fin de Proyecto	Avance Físico	Fecha Paralización
1	Hospital Regional De Pucallpa - Ucayali	2260211	155616	318,684,274	700,270,499	0.00	28/11/2013	03/03/2016	20/07/2016	31/12/2027	76%	27/08/2021
2	Hospital Regional De Lambayeque	2044656	3588	132,386,982	208,971,944	0.00	10/03/2008	21/01/2009	25/11/2009	20/10/2011	100%	-
3	Hospital II 2 De Jaén	2113029	123694	76,230,916	199,841,053	607,500	01/03/2010	29/01/2014	13/02/2014	31/12/2027	94 %	-
4	Hospital II-2 Tarapoto - Región San Martín	2114066	66496	149,461,811	183,516,976	0.00	24/09/2012	03/10/2012	05/06/2014	06/10/2016	100 %	-
5	Hospital II-1 Santa Gema De Yurimaguas - Loreto	2056395	50148	121,920,395	167,681,931	2,537,740	09/07/2013	24/09/2014	28/01/2015	23/12/2019	100%	-
6	Nuevo Hospital De Iquitos Cesar Garayar Garcias - Maynas	2255793	32634	207,219,538	482,755,539	207,280	02/03/2015	03/11/2015	02/01/2017	31/03/2026	73%	31/12/2022
7	Hospital Regional Zacarias Correa Valdivia De Huancavelica	2354781	260172	281,104,504	514,919,342	0.00	05/06/2017	19/10/2018	08/07/2019	01/02/2027	43%	01/09/2022
8	Hospital Manuel Higa Arakaki - Junín	2281442	324555	101,581,816	268,087,648	0.00	22/06/2016	06/03/2019	24/08/2019	20/08/2031	18%	17/08/2022
9	Hospital De Apoyo Ilave - Puno	2279375	313488	73,401,266	164,551,296	323,607	11/06/2015	27/02/2017	01/06/2018	08/02/2027	20%	01/07/2024
10	Hospital Tocache, Provincia De Tocache - Región San Martín	2234509	227060	92,201,426	131,631,280	742,163	24/06/2013	02/09/2015	18/09/2015	13/09/2019	100%	-
11	Hospital Rioja - Rioja - San Martín	2234508	227075	84,541,136	133,496,499	0.00	24/06/2013	29/12/2015	13/01/2016	30/12/2025	98%	15/09/2022
12	Hospital Hipólito Unanue - Región Tacna	2192844	267249	281,163,682	633,486,449	1,318,695	17/03/2015	29/11/2017	02/12/2017	31/05/2027	40%	10/04/2024
13	Hospital De Apoyo Pichanaki - Región Junín	2279396	323662	82,999,089	232,994,244	0.00	10/07/2015	11/08/2017	12/08/2017	13/05/2026	98%	-
14	Hospital II-1 La Merced - Chanchamayo	2045824	12598	95,935,099	101,204,725	0.00	08/05/2012	09/05/2012	09/11/2012	09/09/2014	100%	-
15	Hospital De Apoyo De Huanta Daniel Alcides Carrión - Ayacucho	2194679	259612	90,863,748	187,040,138	34,808	06/07/2017	15/08/2019	12/11/2019	31/12/2026	68%	-

*Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos del portal del estado de INFOBRAS y SSI.*

Tabla 7:

Obras de hospitales – Contratos NEC

N°	Hospital	CUI	CIP	Costo Inversión Inicial (S/.)	Costo Inversión Actualizado (S/.)	Costo Solución Controversias (S/.)	Fecha Viabilidad	Fecha Aprobación Expediente Técnico	Fecha Inicio Ejecución	Fecha Proyectada Fin de Proyecto	Avance Físico	Fecha Paralización
1	Hospital De Apoyo Yungay - Ancash	2386577	2386577	104,754,198	374,092,044	0	18/09/2020	02/02/2021	02/02/2021	21/05/2022	100%	-
2	Pátapo - Lambayeque	2502652	2502652	29, 849, 939	74, 223, 502	0	30/10/2020	16/03/2021	17/03/2021	03/02/2022	100%	-
3	Limon De Porucya - Huarmaca - Piura	2502647	2502647	13,917,005	54,795,108	0	30/10/2020	26/02/2021	01/01/2021	10/05/2022	100%	-
4	Hospital De San Miguel De El Faique - Piura	2502864	2502864	30,241,147	107,263,465	0	03/11/2020	26/02/2021	01/01/2021	24/01/2024	100%	-
5	Hospital De Chulucanas Provincia De Morropón - Piura	2321591	2321591	103,449,297	388,522,598	0	20/07/2018	19/02/2022	01/11/2020	03/12/2024	100%	-
6	Hospital Pomabamba Antonio Caldas Domínguez - Ancash	2386533	2386533	140,532,084	581,912,959	0	16/09/2020	20/02/2021	01/11/2020	24/03/2027	58%	14/06/2023
7	Castilla I 4 Castilla - Piura	2502968	2502968	62,773,801	183,599,209	0	04/11/2020	26/02/2021	01/01/2021	29/02/2024	100%	-
8	Sullana Distrito De Sullana - Piura	2483109	2483109	34,391,028	786,183,179	0	28/02/2020	10/07/2020	28/10/2020	06/06/2024	100%	-
9	San Nicolas I-4 San Nicolas - Ancash	2502755	2502755	15,309,863	70,583,773	0	02/11/2020	18/08/2023	01/01/2021	14/01/2027	11%	01/06/2022
10	Yungar I 3 Yungay Provincia - Ancash	2502615	2502615	11,970,709	53,891,217	0	30/10/2020	25/05/2021	25/05/2021	21/07/2023	100%	-
11	Provincial De Cascas II 1 - La Libertad	2512142	2512142	86,165,618	319,671,186	0	23/02/2021	25/05/2021	25/05/2021	24/06/2026	51%	19/05/2025
12	San Juan De Matucana II 1 - Lima	2512573	2512573	95,044,757	311,001,072	0	23/02/2021	20/05/2021	21/05/2021	23/11/2024	100%	-
13	Hospital De Apoyo Recuay - Ancash	2386498	2386498	97,397,247	376,547,601	0	05/09/2018	25/10/2021	25/05/2021	07/03/2026	73%	29/03/2025
14	Apoyo Casma II 1 Casma - Ancash	2511978	2511978	115,890,252	369,757,592	0	16/02/2021	25/05/2021	25/05/2021	21/02/2026	67%	19/05/2025
15	Hospital Caraz San Juan De Dios Barrio De Manchuria - Ancash	2362485	2362485	113,571,261	404,671,295	0	24/02/2021	25/05/2021	05/05/2021	10/06/2026	49%	19/05/2025

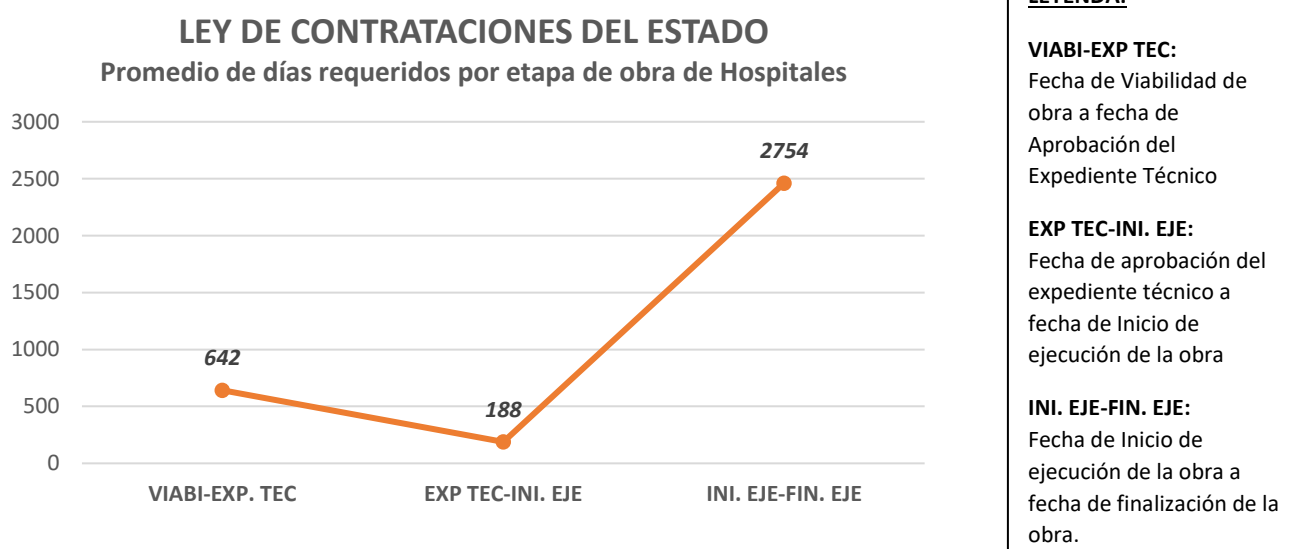
*Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos del portal del estado de INFOBRAS y SSI.*

## Comparativa de resultados de hospitales analizados

A partir de los datos obtenidos acerca de los proyectos señalados, tanto bajo nuestro marco de ley de contrataciones nacional y de los Contratos NEC, del banco de datos de las plataformas INFOBRAS y Sistema del Seguimiento de Inversiones; se pudo obtener la siguiente información sintetizada respecto a:

### Figura 1:

#### Tiempo por etapa - Ley de Contrataciones del Estado (LCE) Hospitales:



*Fuente: Elaboración Propia*

Con los datos recopilados se pudo obtener la siguiente información en base al promedio de las 15 obras de hospitales analizados bajo la modalidad de la ley de contrataciones del estado. En base a esta muestra se puede verificar que la cantidad de días necesarios entre la fecha de viabilidad de la obra y la fecha de la aprobación del expediente técnico (VIABI-EXP. TEC) es de un promedio de 642 días, equivalente a 1 año con 9 meses y 2 días.

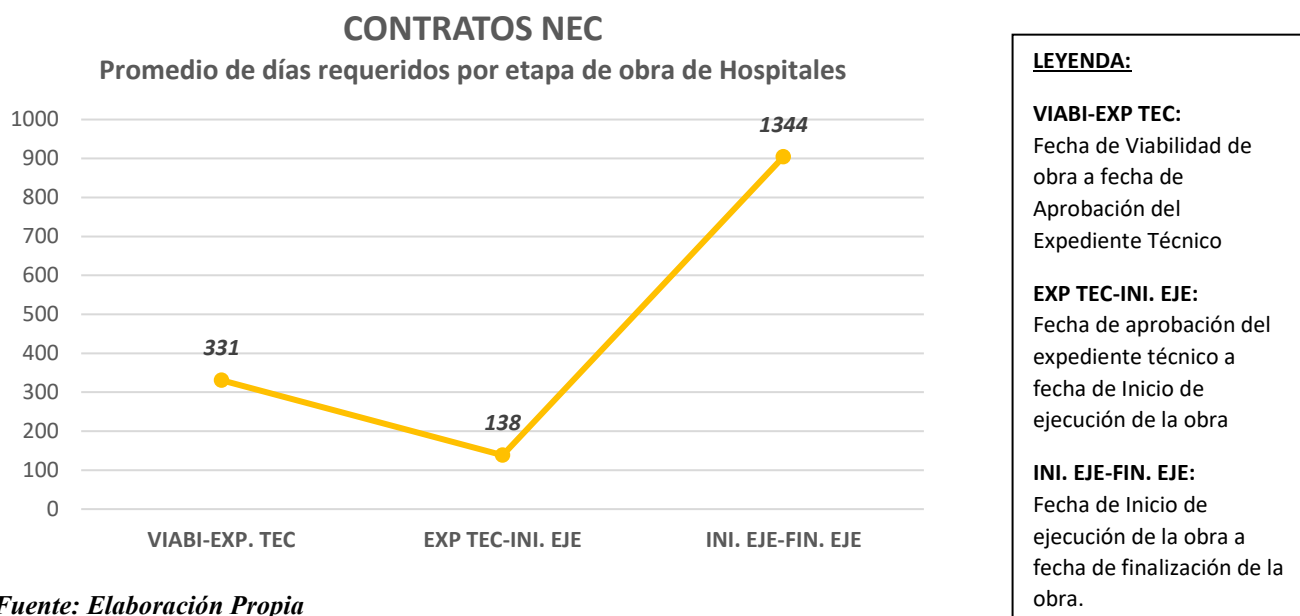
A su vez, se puede verificar que la cantidad de días que demora de la fecha de aprobación del expediente técnico a la fecha de inicio de ejecución de la obra (EXP TEC-INI. EJE) es de 188 días, lo que equivale a 6 meses con 5 días.

Finalmente, se pudo verificar que en promedio la cantidad de días necesarios para iniciar una obra a la fecha de finalización o entrega de la misma es de 2754 días, lo que equivale a 7 años con 6 meses y 14 días.

Bajo la muestra analizada, el promedio total que demoraría desde la aprobación de la viabilidad de una obra hasta su entrega final del proyecto, bajo la modalidad de la Ley de Contrataciones del Estado, sería de 3584 días, equivalentes a 9 años con 9 meses y 2 días.

**Figura 2:**

**Tiempo por etapa - Modalidad de *New Engineering Contract* (NEC) Hospitales:**



*Fuente: Elaboración Propia*

Con los datos recopilados se pudo obtener la siguiente información en base al promedio de las 15 obras de hospitales analizados bajo la modalidad de Gobierno a Gobierno con *New Engineering Contract* (NEC). En base a esta muestra se puede verificar que la cantidad de días necesarios entre la fecha de viabilidad de la obra y la fecha de la aprobación del expediente técnico (VIABI-EXP. TEC) es de un promedio de 331 días, equivalente a 10 meses y 30 días.

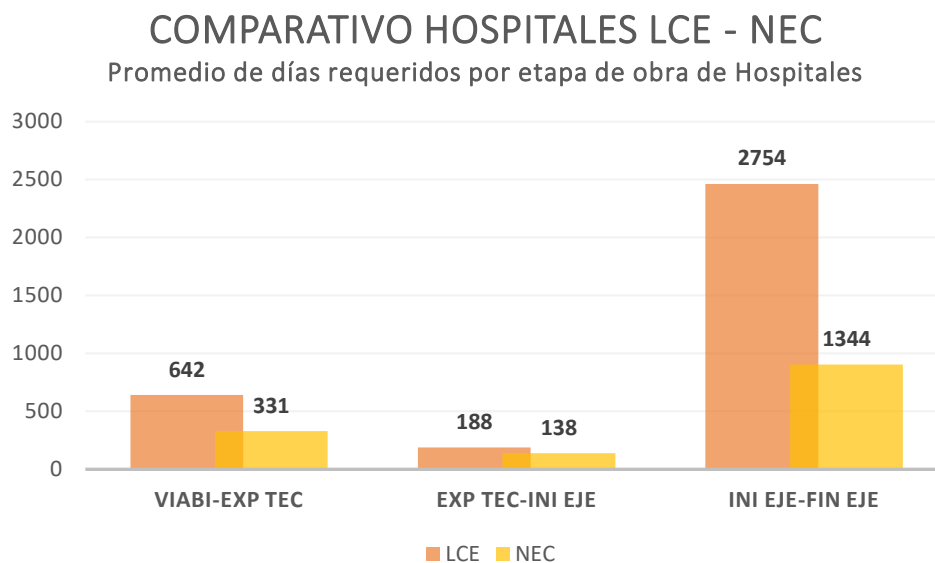
A su vez, se puede verificar que la cantidad de días que demora de la fecha de aprobación del expediente técnico a la fecha de inicio de ejecución de la obra (EXP TEC-INI. EJE) es de un promedio de 138, equivalente a 4 meses y 18 días.

Finalmente, se pudo verificar que en promedio la cantidad de días necesarios para el inicio de la obra a la fecha de finalización o entrega de la misma es de 1344 días, lo que equivale a 3 años, 8 meses y 4 días.

Bajo la muestra analizada, demoraría en promedio desde la aprobación de la viabilidad de una obra hasta su entrega final del proyecto, bajo la modalidad de Gobierno a Gobierno con *New Engineering Contract* (NEC), sería de 1813 días, equivalentes a 4 años 11 meses y 17 días.

**Figura 3:**

**Comparativo de modalidad - Hospitales**



**LEYENDA:**

**VIABI-EXP TEC:**  
Fecha de Viabilidad de obra a fecha de Aprobación del Expediente Técnico

**EXP TEC-INI. EJE:**  
Fecha de aprobación del expediente técnico a fecha de Inicio de ejecución de la obra

**INI. EJE-FIN. EJE:**  
Fecha de Inicio de ejecución de la obra a fecha de finalización de la obra.

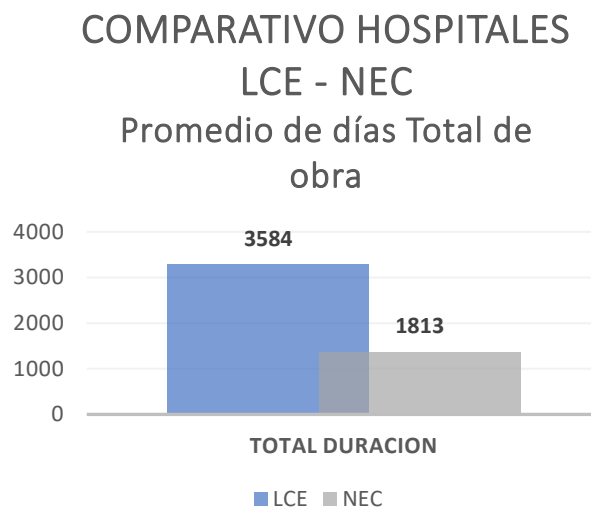
Para mantener un análisis breve de lo ya expuesto, se puede confirmar lo siguiente a partir del promedio dado de la muestra utilizada:

- La diferencia entre la fecha de viabilidad de la obra y la aprobación del expediente técnico, entre la LCE y el NEC, es de 311 días a favor de la modalidad de contratos NEC, lo que quiere decir que una obra bajo modalidad de contratos NEC tiene el expediente técnico aprobado 10 meses y 11 días antes que las obras bajo modalidad de la ley de contrataciones tradicional.
- La diferencia entre la fecha de aprobación del expediente técnico y la fecha del inicio de la obra, entre la LCE y el NEC, es de 50 días a favor de la modalidad de contratos NEC, lo que quiere decir que una obra bajo modalidad de contratos NEC empieza la ejecución de la obra, una vez ya aprobado el expediente técnico, 1 mes y 20 días antes que las obras bajo modalidad de la ley de contrataciones tradicional.

- La diferencia entre la fecha de del inicio de la ejecución de la obra y la entrega final de la obra, entre la LCE y el NEC, es de 1410 días a favor de la modalidad de contratos NEC, lo que quiere decir que una obra bajo modalidad de contratos NEC termina la ejecución de la obra y la entrega, 3 años con 10 meses y 8 días antes que las obras bajo modalidad de la ley de contrataciones tradicional.
- En general, se pudo deducir que, comparando los promedios obtenidos de la muestra de obras empleadas, comprándolos con los NEC y la ley de contrataciones tradicional, desde la viabilidad de la obra hasta la entrega misma de la obra, hay una diferencia favorable de 1,771 días por parte de la modalidad de contratos NEC, eso quiere decir que empleando la modalidad NEC se tiene la obra entregada 4 años con 10 meses y 19 días antes que empleando la Ley de Contrataciones del Estado.

**Figura 4:**

**Comparativo Total Hospitales – LCE con NEC**



A partir de la comparativa realizada se puede identificar como la mayor distancia entre las etapas de las obras de hospitales es en la etapa de ejecución de la obra. Mientras que en las etapas previas a la ejecución presentan una diferencia menor en los tiempos, como lo son la fecha de viabilidad, expediente técnico e inicio de ejecución; llegarían máximo a tener diferencia de un año, mientras que realizando la ejecución podría ser hasta más de 4 años en promedio. Es necesario tener esta comparativa en consideración debido que, si se contempla la celeridad en la finalización de la obra debido a la necesidad de la población objetivo, entonces la Modalidad de Contratos NEC se presentan como la opción más acorde a ello.

## Supuestos de Comparativo

A partir de lo analizado en el comparativo de plazos por etapa de obra entre la Ley de Contrataciones del Estado y el modelo de contratos NEC se puede identificar una amplia diferencia de plazos de las obras entre ambos modelos. Con lo cual, también se puede tener el dato complementario del “Reporte de Obras Paralizadas en el Territorio Nacional” por la Subgerencia de Seguimiento y Evaluación del Sistema Nacional de Control (Contraloría General de la República, 2024) el cual informe hasta octubre del 2024 había 89 obras paralizadas en el sector salud con un costo actualizado del S/. 5,572,383,446; los causales de suspensión de estas obras de debían a los siguientes motivos:

- ❖ Falta de fondos y solvencia económica
- ❖ Incumplimiento de contrato
- ❖ Conflictos
- ❖ Arbitrajes y disputas
- ❖ Convulsión social
- ❖ Fenómenos climatológicos
- ❖ Deficiencias en el expediente técnico
- ❖ Deserción en la obra, falta de permisos
- ❖ Licencias y autorizaciones
- ❖ Disponibilidad de terreno
- ❖ Interferencias y otros como causas imprevistas

Entre los causales con mayor incidencia en el año 2024 se pudo identificar los señalados, asimismo, los cuales igualmente se mantienen constantes en periodos pasados. (Contraloría General de la República, 2024)

Asimismo, a partir de lo señalado por Tandazo (2022), señala tres factores de la prolongación de plazos en las obras del sector salud:

1. Al elaborarse los estudios de pre-inversión, no se confirma el éxito de un adecuado Programa Médico Arquitectónico (PMA) o un Programa Médico Funcional (PMF),

esto debido a la falta de experiencia en el sector salud y el sesgo de las entidades frente a tecnologías nuevas y tendencias a potenciales soluciones.

2. Durante la etapa de inversión, en la elaboración del expediente técnico, se fuerzan cambios en el PMA y/o PMF, de igual forma el plazo de elaboración del expediente es bastante corto, 2 o hasta 4 meses, cuando lo ideal sería entre 6 a 14 meses, generando así un presupuesto estimado no consistente, siendo un riesgo para la etapa de construcción.
3. Cerca del 99% de las veces existen errores, omisiones o riesgos mientras la fase de ejecución de la obra que duplican o triplican la inversión inicial, los términos de referencia (TDR) del contrato terminan siendo duplicados de proyectos semejantes con precedente complicado, la proyección no se ajusta a la realidad y los requisitos establecidos son imposibles de concretarse, lo que provoca que la constructora no consiga la liquidez necesaria y se termine rescindiendo el contrato.

La situación de estas causales se complica cuando existe injerencia política, con falta de asesoramiento de la gestión y la mala ejecución de la Ley de Contrataciones del Estado, ya que las obras hospitalarias son distintas a otras obras ejecutadas en el estado, además de la construcción de infraestructura, también se tiene que considerar el equipamiento médico para completar el proyecto. (Tandazo, 2022)

### **Valor por dinero**

A partir del análisis de comparativa de tiempo por etapas de las obras y de los supuestos de resultados de la comparativa se ha considerado necesario contemplar en esta diferencia de tiempos identificada el concepto del valor por dinero.

El valor por dinero en los contratos bajo esta comparativa entre la Ley de Contrataciones del Estado y los contratos NEC es un concepto que se refiere a la relación entre el costo de un servicio o un producto y el valor que este aporta al cliente o al proyecto, los contratos NEC son un tipo de documentos contractuales utilizados en la industria de la construcción los cuales buscan fomentar una colaboración más efectiva y transparente entre las partes

involucradas, para ello se basan en estos aspectos principales como es: la transparencia en costos, colaboración, gestión de riesgos, flexibilidad, priorización del rendimiento y evaluación continua.

El valor por dinero en ejecución de obras no solo se refiere a que el proyecto sea económico sino a que el costo esté justificado por los beneficios tangibles e intangibles que aporta, como la calidad, la durabilidad, los beneficios a largo plazo y el cumplimiento de los objetivos planteados.

Así mismo aunados al principio de valor por dinero, también existen principios como el de eficacia y eficiencia que lo que busca es cumplir con las metas y objetivos privilegiando la calidad y el tiempo en la ejecución de los trabajos. Principio de competitividad que se refiere al precio de mercado sin beneficiarse sino buscar el mejor beneficio para el proyecto. Criterio de cumplimiento de indicadores de desempeño que se refiere a demostrar que con su conducta objetiva privilegia el cumplimiento o el mejoramiento de las metas de tiempo, calidad y procura y satisfacción. Criterio de *Incentivised Budget* que se refiere a que debe demostrar que con su conducta objetiva privilegia el cumplimiento o el mejoramiento del proyecto una vez culminada el diseño y el presupuesto actualizado del mismo

Haciendo una precisión del concepto valor por dinero es que busca asegurar que el proyecto se entregue de manera eficiente que sea dentro del presupuesto, cumpliendo con los estándares de calidad con eficiencia y dentro del plazo; con una colaboración continua y un enfoque en la maximización de los beneficios para todas las partes involucradas.

En resumen, el concepto del valor por dinero se refiere a la relación costo-beneficio que se busca alcanzar en un proyecto de construcción. Este principio implica que el contratista debe ofrecer un servicio que no solo cumpla con los requisitos del cliente, sino que también proporcione un valor razonable en relación con el costo.

## **4.2 Resultados**

En esta investigación se empleó como instrumento de información, una entrevista a 4 expertos en gestión de proyectos de la ley de contrataciones con del estado y 4 expertos en gestión de proyectos con contratos NEC, realizando minucioso análisis de las respuestas dadas por cada uno se pudo obtener respuestas a los objetivos específicos, así como al enfoque

general de la investigación, elaborando un resumen de los resultados principales respecto a las lecciones aportadas por cada uno.

Existe una modalidad de entrevista en la que el entrevistado tiene un papel informante y observante de los hechos, que según Taylor y Bogdan (2008), es gracias a su experiencia y el aprendizaje de las actividades, se concreta un mensaje más claro y profundo de los acontecimientos de esa manera facilita la interpretación por parte del entrevistador, esto debido a que el entrevistador carece de la posibilidad de observar dichos hechos.

### **Resultados de entrevistas a Expertos – Contratos NEC:**

Por lo tanto, a partir del análisis de las respuestas y experiencia señalada por cada experto en proyectos con contratos NEC se pudo sustraer las siguientes conclusiones a partir de sus aportaciones:

#### Experto N°01: Augusto Gutiérrez Zuzunaga - Director Asociado de Gleeds

- Considera que la mayor desventaja ante su aplicación plena de esta modalidad de contratos es la falta de conocimiento de las partes involucradas y los términos técnicos empleados los cuales al estar en su idioma natural, el inglés, se pueden perder en la traducción literal.
- La Ley de contrataciones del estado actual presenta deficiencias claras en su estructura, como establecer que sus participantes para las licitaciones cuenten con requerimientos establecidos de acuerdo a la característica y la magnitud del Proyecto., a fin de generar procesos más competitivos de acuerdo al mercado y la necesidad del Proyecto; es un error pensar que el que pone menor precio termina siendo el mejor y ganador de la licitación cuando solo deberían enfocarse en la calidad final del producto y que el Postor cumpla con la culminación del Proyecto.
- Los contratos NEC, en comparación a la ley de contrataciones tradicional, tiene una mejor gestión en cuanto a los conflictos presentados durante el desarrollo del proyecto, pero igualmente depende de ambas partes. Además, los contratos NEC tienen un cronograma establecido el cual debe estar enfocado en detalle por parte del contratista y debe ser aceptado por la entidad.
- Considera que sería bueno que se termine aplicando la modalidad de contratos NEC aplicada para los proyectos de gran envergadura y que su mayor beneficiado sería el

estado ya que se beneficiarían de las obras acabadas en un plazo establecido considerable. Su mayor problema sería adaptar esta modalidad de contratos a la ley de contrataciones del estado actual.

Experto N°02: Jorge Cobo Susperregui - Especialista de Aseguramiento Técnico del UKDT

- El carente conocimiento por parte del personal asignado acerca de los contratos NEC fue el mayor obstáculo para su implementación inicial en las primeras obras realizadas bajo esta modalidad.
- Las empresas privadas son mucho más efectivas en la ejecución de proyectos, debido al incentivo económico por parte de las empresas, no están vigiladas por el gobierno constantemente y las obras no están ligadas ni influenciadas por intereses políticos.
- Los contratos NEC, en comparación a la Ley de Contrataciones del Estado, son más prácticos en resolver conflictos cuando las partes se comprometen a seguir el protocolo, siendo necesario que estas estén enfocadas en el objetivo para que el tiempo del proyecto sea solo el necesario.
- Sería mejor si se implementara plenamente los contratos NEC en el Perú y el mayor beneficiado sería la población finalmente ya que serían usuarios finales de estas obras construidas a tiempo. El mayor conflicto con su implementación sería la falta de adaptabilidad de los involucrados en la ejecución de esta nueva modalidad.

Experto N°03: Álvaro Martínez Soto – responsable en Perú de aseguramiento técnico para educación del UKDT

- Un ejemplo similar a España, se tiene que su ley de contrataciones del estado presenta un enfoque de obras más económicas sin contemplar previamente su calidad.
- Los mayores obstáculos al momento de emplear la modalidad de contratos NEC proviene de la falta de colaboración por una de las partes.
- Las empresas privadas tienen un mejor sistema de realización de las obras a gran escala debido a que los funcionarios de estas se enfocan en el resultado del beneficio económico mientras que las públicas en minimizar el riesgo del resultado de sus decisiones para no ser cuestionados posteriormente.
- Los contratos NEC tiene un mejor sistema de la gestión de conflictos, debido que balancea debidamente la relación entre ambas partes mientras que la ley de

contrataciones tradicionalista siempre busca que el estado no esté en desventaja. Asimismo, los contrato NEC llegan a ser entendibles para todo aquel que tenga algo de experiencia en contratos internacionales, sería correcto traducirlos para que adopten los conceptos independientes de cada país.

- Sería bueno su implementación en el Perú, los más beneficiados de esta serian todos en general; contratistas, estado y población. Aunque, los mayores obstáculos serian adaptar los conceptos para ser totalmente entendibles al contexto del país, y que alguna de las partes busque beneficio propio ajeno a las demás.

Experto N°04: Tatiana Herrada Sánchez – Abogada especializada en Derecho de la Construcción y Resolución de controversias CDR *Consulting*

- La ley de contrataciones tradicional se encuentra limitada y mal estructurada. Estaría pendiente capacitar al personal involucrado en base al proyecto mismo y no a la parte teórica del caso.
- Las empresas privadas tienen una mejor ejecución de las obras de gran envergadura debido a que las del estado solo se enfocan en el costo/beneficio, en conseguir los proyectos al menor gasto posible sin contemplar debidamente la calidad y culminación del Proyecto. Por ello dentro de los Contratos NEC es muy importante tener en cuenta el Valor por Dinero (*Value for Money*) no necesariamente es la más barata sino la que garantiza el cumplimiento dentro o antes del plazo establecido.
- Los contratos NEC permite que se pueda gestionar ante cualquier situación de conflictos entre las partes, ya que, presenta una mejor regulación de los tiempos y evita la burocracia formalista legal. A comparación de la ley de contrataciones tradicional, los NEC tienen una mejor calidad debido, más que todo a la calidad de los contratistas.
- Sería lo mejor que se terminen implementando plenamente en el Perú, ayudarían a que se concreten las obras antes, a diferencia de la ley de contrataciones tradicional la cual termina costándole tiempo y dinero al estado al demorar la obra o nunca acabarla; su mayor beneficiado sería la población. El mayor obstáculo para su implementación sería que falta armonizar las disposiciones del NEC para que sean compatibles con las entidades del estado.

## **Análisis y consenso de entrevistas a expertos en Contratos NEC**

Posterior a la evaluación individual de cada uno de los 4 expertos en la materia de Contratos NEC, así como al consenso general que se generó de las mismas; se formó nuestro análisis y diagnóstico personal de toda la información recopilada como el enfoque que se pudo observar al realizar las entrevistas. Los obtenidos de nuestro análisis es lo siguiente:

- ❖ Implementar plenamente los Contratos NEC en el Perú sería lo mejor para efectos de celeridad de culminación de obras: Los expertos en contratos NEC establecen que al tener la celeridad de finalización de las obras como principal enfoque son la mejor opción que hay. Si es cierto que los contratos NEC presentan características que aportan a la celeridad en ejecución de las obras, se debe tener en consideración las demás variables involucradas, sobre todo en este caso como lo son los costos y recursos empleados que terminan siendo mucho mayor los necesarios que en comparación al modelo de contratación tradicional. Para ello sería necesario establecer su uso de la modalidad de contratos NEC para obras específicas de mayor necesidad y envergadura y así no gastar recursos de más en cualquier obra.
- ❖ Las mayores adversidades para su plena implementación de los contratos NEC serían la falta de compatibilidad de la ley de contrataciones del estado y la carencia de personal capacitado para su ejecución: Todos los expertos de contratos NEC señalaron que la incompatibilidad entre ambos modelos de contratación y la falta de personal capacitado sería el principal reto para una plena implementación del modelo de contratos NEC. En este punto tanto los expertos de ley de contratación del estado y NEC coinciden que estas son las principales barreras para considerar la implementación total de este modelo. Esto no deja de lado una implementación parcial del modelo NEC, lo cual permitiría el ajuste hacia la modalidad de contrataciones del estado y establecer un vínculo de compatibilidad para aprovechar sus ventajas.
- ❖ La Ley de contrataciones actual presenta aspectos desfazados para efectos de las necesidades actuales de la población: Los expertos en contratos NEC coinciden en que la ley de contrataciones del estado se encuentra desfazada de las necesidades

actuales de la población, en efecto de ejecución de obras de gran envergadura. No coincidimos en este aspecto de lo señalado, si bien existen obras que se han visto afectadas, al ley de contrataciones se mantiene en actualización constante, obviamente rigiéndose bajo los lineamientos y protocolos debidos para su fiscalización, seguimiento y ejecución debida; más que todo por el hecho, que a diferencia de las empresas privadas, el origen de financiamiento de estas obras es de naturaleza publica y cada actualización estará sujeta a evaluaciones necesarias manipulación y actos de corrupción en las mismas.

- ❖ Las empresas privadas, en efectos de ejecución de obras, presentan mayor celeridad en comparación al sector público: Los expertos en contratos NEC, establecen que las empresas privadas son más rápidas en temas de ejecución de obras en comparación a la ejecutadas en el sector público. Esto se podría considerar, pero sin tomar en cuenta que precisamente la empresa privada tiene más libertad para la celeridad de su ejecución por que no tiene que seguir los lineamientos y protocolos debidos ya que la fuente de financiamiento de estas obras es de origen público y al aplicar este modelo al estado esta celeridad y corte de tiempos en temas de fiscalización y seguimiento podría verse vulnerable estas obras por actos de corrupción.
- ❖ Diferencias entre el sistema de resolución de conflictos de la modalidad NEC y ley de contrataciones del estado: Los expertos en materia de contratos NEC señalan que los contratos NEC tienen un mejor sistema de resolución de conflictos en comparación de la ley de contrataciones del estado tradicional. Si bien presentan aspectos que se podría aplicar para mejorar el sistema tradicional de contrataciones del estado, este no se puede aplicar en su totalidad debido a que hay aspectos que no considera para poder ser totalmente vinculados. Por ello, consideramos que si tienen características que se puede rescatar para su implementación parcial y específica del modelo.
- ❖ El lenguaje de la modalidad NEC se presenta más entendible para personal con experiencia en contratos internacionales: Los expertos en materia de contratos NEC coincidieron que el lenguaje empleado por esta modalidad se presenta como más entendible que el utilizado en la modalidad de la ley de contrataciones del

estado tradicional, sin embargo, algunos señalaron que este es el caso cuando el personal tiene experiencia en contratos estandarizados internacionales y que sería necesario una traducción de los conceptos específica para que se vincule correctamente porque si se realizara una traducción literal no serían correctos los conceptos. Por lo que nosotros ahí consideremos que hay unas contradicciones bajo ese concepto, pero consideramos que, si sería más entendible el lenguaje de la modalidad, debido a su amplitud y adaptación, pero traducir y capacitar al personal necesario tomaría más recursos y tiempo por lo que se perdería esa característica mencionada.

### **Resultados de entrevistas a Expertos – Ley de Contrataciones del Estado:**

Asimismo, a partir del análisis de las respuestas y experiencia señalada por cada experto en la Ley de Contrataciones del Estado se pudo sustraer las siguientes conclusiones a partir de sus aportaciones:

#### Experto N°01:

- Falta capacitar en el manejo de contratos NEC a los funcionarios públicos es un obstáculo crítico para su implementación, el desconocimiento del modelo y su marco legal pueden generar errores de gestión y una dependencia de consultoras extranjeras.
- Se destaca el sistema de contrataciones nacional por su enfoque en la transparencia y los mecanismos de control rígidos mientras que los contratos NEC priorizan la agilidad y la eficiencia; sin embargo, es necesario señalar que el modelo NEC podría debilitar los controles tradicionales lo que genera riesgos de supervisión y auditoría.
- Al implementar contratos NEC se beneficia más a empresas extranjeras esto debido a su familiaridad con el modelo y su experiencia previa; esto podría aumentar la dependencia de actores internacionales y generar una baja de las capacidades locales.
- La falta de alineación con la normativa nacional de los contratos NEC se presenta como un limitante por lo que sería necesario reformar el marco legal para así facilitar una transición fluida y evitar contradicciones operativas con las disposiciones nacionales.

#### Experto N°02:

- Los contratos NEC no están completamente armonizados con la Ley de Contrataciones del Estado lo cual genera incertidumbre legal y contradicciones operativas lo que finalmente genera esta falta de integración la cual es una barrera importante para su implementación.
- Los NEC delegan más decisiones al contratista lo que puede llegar a ser problemático en el contexto peruano donde la madurez institucional y experiencia en este modelo son limitadas sobre todo la falta de capacitación en las entidades públicas reduce la eficacia de los mecanismos colaborativos que el NEC llega a promover.
- Las pequeñas y medianas empresas peruanas no están preparadas para cumplir con los estándares técnicos que exigen los NEC lo que podría favorecer a contratistas internacionales en perjuicio de los nacionales, es así que se crea un desequilibrio en el acceso a proyectos de gran envergadura.
- Aunque el lenguaje de NEC es más sencillo se presenta incompatibilidades con los estándares legales y culturales del Perú los cuales prefieren terminología técnica y procesos más rígidos, las demoras en las decisiones clave del contratante afectan negativamente la gestión del tiempo lo que es un aspecto crítico en los proyectos.

#### Experto N°03:

- La flexibilidad de los contratos NEC no se llega a alinear bien con la estructura rígida de la Ley de Contrataciones del Estado lo que genera conflictos normativos y dificulta su aplicación en el país, esto refleja una brecha entre las características innovadoras del NEC y las prácticas tradicionales del sistema nacional.
- Existe resistencia significativa al cambio por parte de las entidades públicas y los contratistas locales quienes perciben a los contratos NEC como un modelo extranjero que no entiende las características del contexto nacional como los altos niveles de informalidad en los procesos, esta es una constante que se agrava por la falta de capacitación y adaptación al nuevo sistema.
- Los contratos NEC podrían beneficiar a las entidades públicas y a la población en proyectos estratégicos si se llegan a implementar adecuadamente pero su éxito depende de una coordinación eficaz entre los actores involucrados y garantizar que las empresas locales no lleguen a ser desplazadas por grandes contratistas internacionales.

- Aunque los contratos NEC presentan ventajas como su lenguaje claro y buena gestión del tiempo no llegan a abordar problemas fundamentales en el Perú ya que hay falta de personal técnico capacitado, corrupción y deficiencias en planificación; estas capacidades limitadas fuera de la capital limitan su implementación efectiva.

Experto N°04:

- La implementación de contratos NEC en el Perú ha generado una fuerte dependencia de consultores extranjeros debido a la falta de expertos locales capacitados en este modelo, esto llega a incrementar significativamente los costos de implementación y limita la sostenibilidad del sistema en el tiempo.
- Los contratos NEC están diseñados para entornos con alta institucionalidad, pero en el Perú donde prevalecen problemas como corrupción y resistencia al cambio su efectividad se ve limitada, por lo que la falta de una cultura de cooperación entre las partes involucradas dificulta la gestión colaborativa que proponen los NEC.
- Aunque los NEC ofrecen flexibilidad y agilidad estas características pueden ser riesgosas en un sistema como el peruano que depende de un control exhaustivo para evitar el mal uso de recursos públicos, así el experto valora la estructura más rígida del Sistema Nacional aunque reconoce que esta puede ralentizar los procesos.
- El NEC podría beneficiar a la población en el largo plazo al agilizar obras estratégicas como los hospitales pero sin una correcta planificación y supervisión los principales beneficiados serían los actores privados con experiencia en este modelo generando así desigualdades competitivas que podrían excluir a empresas locales.

### **Análisis y consenso de entrevistas a los expertos en Ley de Contrataciones**

Posterior a la evaluación individual de cada uno de los 4 expertos en la materia de Contrataciones del Estado, así como al consenso general que se generó de las mismas; se formó nuestro análisis y diagnóstico personal de toda la información recopilada como el enfoque que se pudo observar al realizar las entrevistas. Lo obtenido de nuestro análisis es lo siguiente:

- ❖ Experiencia limitada en Contratos NEC: Previo a las entrevistas realizadas se tenía en cuenta la poca experiencia en la práctica de implementación que existe de personal nacional en contratos NEC, pero se seleccionó personal en el estado

peruano que sean expertos en la materia de Contrataciones del Estado y tengan conocimiento pleno de los contratos NEC, aun así, su mayor parte sea de conocimiento sea teórico. La variación en nivel de conocimiento en la materia de los contratos NEC, permitió tener una diferente perspectiva de expertos en el sistema de Contrataciones del Estado sobre los contratos NEC, y ver como este nivel de conocimiento influía en sus respuestas.

- ❖ Aversión a la implementación de Contratos NEC en el Perú: A partir de las respuestas obtenidas y el consenso general identificado se tenía claro la aversión de todos los expertos en cuanto a la implementación total de los Contratos NEC en el sistema público peruano. Todos dando sustentos similares para su no implementación, los cuales consideramos válidos para su no implementación plena en el contexto nacional actual que nos encontramos. Pero claro se debe tener en cuenta que esta aversión también puede venir desde previo análisis, debido a que la implementación plena de los Contratos NEC podría afectar directamente su contexto profesional.
- ❖ Consenso que los Contratos NEC presentan beneficios parciales: Todos los expertos en Contrataciones del Estado concuerdan que existen beneficios en la modalidad de contratos NEC, más allá de las limitaciones en nuestro sistema que se puedan encontrar para su implementación. Por lo que coincidimos en ello que una implementación parcial en obras específicas sería lo indicado para su ejecución correcta bajo nuestro contexto.
- ❖ Falta de personal capacitado: Todos los expertos coincidieron que no existe cantidad suficiente en el país de expertos en la materia de contratos NEC para su plena implementación. Reconocemos que al ser una modalidad relativamente nueva en su aplicación en nuestro País no existe la cantidad necesaria para una implementación inmediata y total de la modalidad NEC, por lo que la propuesta de una implementación parcial y segmentada se sigue manteniendo con esta idea.
- ❖ Sistema nacional inadecuado para su implementación: Los expertos en Contrataciones del Estado coincidieron que el contexto nacional y el sistema actual no permitiría una implementación fluida y adecuada de la modalidad NEC,

debido a diferencias operativas e incompatibilidades identificadas entre ambos sistemas. Esta opción si consideramos acertada debido a que las incompatibilidades que mencionan en las entrevistas son claras si en caso se planea implementar en su totalidad; pero claro para que exista una armonía en la implementación se debería considerar una implementación parcial de aspectos que si puedan ser vinculados entre ambos sistemas y así se genere una complementación de ambas.

- ❖ La corrupción afectaría más al NEC que al Sistema Nacional de Contrataciones: En el consenso de los expertos en Contrataciones del Estado, se tuvo como constante que mencionaron que la modalidad de Contratos NEC es más vulnerable a actos de corrupción que el sistema de Contrataciones, que tiene mejores lineamientos de seguimiento y fiscalización. Esto consideramos que no es del todo cierto; si bien el sistema de Contrataciones del Estado está más enfocado a la fiscalización y la modalidad de Contratos NEC al tener que ser implementado estaría vulnerable a nuevas variables de corrupción, el sistema nacional de contrataciones se ha mostrado que no es ajeno a actos de corrupción, lo cual a sido el causal inicial de fondo de varias obras paralizadas. Por ello, consideramos que ambos encuentran bajo potencial afecto de actos de corrupción, pero ambos presentan beneficios que ayudan a evitar estos actos; la modalidad de Contrataciones del Estado tiene un sistema más enfocado en seguimiento y fiscalización y la modalidad NEC tiene un sistema más enfocado en la celeridad de culminación de la obra, lo que agilizaría el proyecto y abriría menos tiempo para actos de corrupción en obras prolongadas.
  
- ❖ Los contratos NEC favorecen a la empresa privada extranjera y debilita la potencial mejora de la capacidad técnica nacional: En el consenso de las entrevistas a los expertos en Contrataciones del Estado se obtuvo que al implementar la modalidad de contratos NEC, se estaría enfocando en beneficiar a la empresa extranjera privada, en lugar de reforzar el sistema nacional. Esto consideramos parcialmente verdad, si bien se estaría empleando el sistema y modalidad extranjera a través de la empresa privada, esto es debido a que este sistema presenta características que beneficiarían nuestro contexto y por eso se considera su implementación.

### 4.3 Propuesta

Se propone validar, a partir del diagnóstico y opciones identificadas en este estudio, una propuesta normativa que integre formalmente los contratos NEC dentro del marco de la Ley 32069, identificando que mecanismos y figuras legales actuales deben reforzarse. Este objetivo no persigue solo la adecuación sistemática institucional de la modalidad NEC, sino también una mejora tangible en la prestación de los servicios esenciales para la población, especialmente en infraestructura hospitalaria, el cual es el enfoque de esta investigación. Para ello se realizó un análisis riguroso del texto constitucional, la Ley N.º 32069 y su Reglamento, con el fin de formular una propuesta concreta, la cual maximice el impacto positivo en proyectos de alto valor estratégico para el país.

Nos centramos esta propuesta específicamente en obras hospitalarias de significativa envergadura (aproximadamente superiores a S/ 50 millones), dado que la Ley de Contrataciones del Estado, incluso en su versión 32069, aún no establece un umbral normativo exclusivo para este tipo de infraestructura. Para definir este rango, utilizamos como referencia el Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad (PNIC), que prioriza proyectos en sectores estratégicos, cuyos montos superan claramente ese nivel, como lo son los hospitales. Como referencias internacionales los contratos NEC utilizados en los acuerdos gobierno a gobierno en nuestro país, consideran que proyectos de gran envergadura requieren una escala de inversión que justifique la complejidad de su diseño y gestión. En nuestro caso los hospitales de este nivel superan los 50 millones de soles.

Con lo ya analizado, se establecerá la propuesta de esta investigación por medio de una propuesta de modificación de artículos de la Ley de Contrataciones del Estado N° 32069, que incorpore los siguientes aspectos de la modalidad de contratos NEC:

- ✓ **Flexibilidad Contractual:** Los contratos NEC permitirán ajustes dinámicos durante la ejecución del proyecto, facilitando así la resolución de los problemas que susciten y así evitar potenciales riesgos de paralización de las obras que gran parte del enfoque de esta incorporación es evitar o disminuir procesos burocráticos excesivos que retrasen la ejecución de la obra. Esto podría incluir la posibilidad de modificaciones menores en las especificaciones técnicas, cronogramas o presupuestos, siempre que no alteren el objeto contractual y

aplicar mecanismos ágiles para la aprobación de ampliaciones de plazo o modificaciones contractuales, minimizando el impacto en la continuidad de la obra.

Artículos donde incorporar:

**Artículo 63: Modificaciones Contractuales:** Este artículo regula los casos en los que el contrato puede modificarse. Sería necesario incluir como causal de modificación los “ajustes dinámicos de planificación” durante la ejecución de obras complejas, debidamente justificados por razones técnicas o de eficiencia, y de esta forma autorizar mecanismos ágiles para la aprobación de ampliaciones de plazo o ajustes en cronogramas, sin necesidad de resolución o trámite adicional, cuando no se altere el objeto contractual

**Artículo 59: Contratos Estandarizados:** Este artículo regula el uso de contratos como NEC. Se propone agregar un nuevo numeral (59.5) que autorice formalmente el uso de “ajustes dinámicos” en cronogramas, partidas o fases de ejecución, validados por la PMO o asistencia técnica, siempre que no impliquen adendas ni modificaciones sustanciales del contrato.

- ✓ **Enfoque de Colaboración:** Aplicar cláusulas que incentiven la gestión colaborativa entre las partes (entidad contratante, contratista y supervisión); enfocado en las obras segmentadas de hospitales de gran envergadura, de esta forma darle solución rápida y evitar paralizaciones por disputas en estos proyectos de primera necesidad.

Artículos donde incorporar:

**Artículo 69: Responsabilidades relacionadas con la ejecución contractual.** Este artículo establece las responsabilidades de las partes durante la ejecución contractual. Se propone agregar un numeral 69.3 que disponga directrices que especifiquen la implementación de mecanismos de coordinación colaborativa para contratos complejos (ej. hospitales de mayor costo de S/ 50 millones.)

**Artículo 78: Medios de solución de controversias en contratos estándar de ingeniería y construcción:** Este artículo regula cómo se aplican mecanismos contractuales internacionales. Se propone agregar un párrafo que enfocado a incluir cláusulas colaborativas orientadas a la prevención de conflictos en

contratos NEC como un principio rector en proyectos complejos y de primera necesidad.

- ✓ **Marco de gestión proactiva de riesgos:** La inclusión de cláusulas claras y específicas que permitan asignar e identificar los riesgos desde el inicio, a partir del enfoque proactivo que se estará implementando ayudara a mitigar estos riesgos potenciales. Asimismo, se podría incluir un plan de gestión de riesgos y revisión periódica específica para obras de gran envergadura de hospitales, donde estos riesgos podrían incluir variaciones tecnológicas específicas. Estas propuestas buscan reforzar la aplicación del enfoque preventivo de gestión de riesgos exigido en los contratos NEC, dotando al marco legal peruano de mecanismos reales de seguimiento, revisión técnica y trazabilidad digital durante toda la ejecución contractual

Artículos donde incorporar:

**Artículo 156 del Reglamento: Gestión de riesgos en obras y consultorías de obras.** Este artículo regula la planificación y asignación de riesgos en obras complejas. Se propone agregar un numeral, 156.6, para establecer la obligación de incluir cláusulas de monitoreo continuo y revisión periódica en la ejecución contractual, la cual se enfoque en obras de mayor complejidad técnica, donde se incluirían: actualización de matriz de riesgos durante ejecución y aplicación de alertas tempranas.

**Artículo 51: Expediente de Contratación.** Este artículo regula los documentos base del proceso. Se propone incluir en el expediente la matriz de riesgos necesaria para obras estratégicas. El expediente de contratación incluirá, indispensable para obras segmentadas como avanzadas, una matriz de gestión de riesgos que contenga la identificación, evaluación, asignación y planes de respuesta ante eventos críticos, en coordinación con la PMO o asistencia técnica. Esta matriz se actualizaría periódicamente y formara parte integral del seguimiento contractual a realizar.

- ✓ **Uso específico de la Junta de Resolución de Disputas (DRB):** Se implementará mecanismos con el enfoque para resolver conflictos presentados de manera rápida y así evitar judicializaciones costosas y prolongadas. Este se emplearía en

proyectos de hospitales de gran envergadura que ya hayan sobrepasado su fecha inicial de finalización de la obra y se encuentren paralizadas o que ya tengan un plazo específico de paralización este siendo proporcional al plazo de la obra inicialmente calculado. Es necesario establecer los lineamientos para su implementación, incluyendo tiempos máximos para emitir decisiones y parámetros para su composición.

Artículos donde incorporar:

**Artículo 79: Competencia de la Junta de Prevención y Resolución de Disputas.** Este artículo define las funciones de la JPRD. Se propone agregar un numeral, 79.4, que establezca su aplicación en obras de gran envergadura. Donde sería obligatoria en contratos de ejecución de obras cuyo presupuesto supere los S/ 50 millones y que correspondan a sectores estratégicos como salud, educación o transporte.

**Artículo 80: Procedimiento ante la Junta de Resolución de Disputas.** Este artículo regula los plazos y procedimientos. Se propone agregar un párrafo que establezca plazos cortos y exigencias específicas en casos de obras paralizadas o en riesgo crítico. Donde en el caso de obras paralizadas, o con más del 30 % de retraso acumulado respecto al cronograma original, las partes deberán activar obligatoriamente el mecanismo DRB dentro de los 10 días hábiles siguientes a la verificación del estado de retraso.

De igual forma, se propone en esa modificatoria de La Ley de Contrataciones del Estado, reforzar los siguientes aspectos:

- ✓ **Fortalecimiento del control concurrente digital:** Si bien la Ley N.º 32069 y su reglamento establecieron avances considerables en materia de transparencia a través del uso de la Plataforma Digital de Contrataciones Públicas (PLADICOP), resulta necesario reforzar la función de control concurrente para obras de alto impacto social. En ese sentido se propone incorporar una disposición en la cual sea indispensable, en proyectos de gran envergadura como hospitales, la interconexión directa de PLADICOP con los sistemas de la Contraloría General de la República (CGR), así como la publicación automática de todos los hitos relevantes del contrato: modificaciones, penalidades, ampliaciones de plazo y

controversias. Asimismo, se recomienda plantear indicadores de cumplimiento visibles al público que incluyan alertas de riesgo en tiempo real. Esta medida no solo ayudara a fortalecer la trazabilidad del gasto público, sino que permitirá ejercer un control ciudadano más activo y confiable.

- ✓ **Estandarización Especializada:** Pese a que la Ley N.º 32069 contempla criterios generales de estandarización para la contratación pública se considera oportuno reforzar estos mecanismos mediante la creación de fichas técnicas sectoriales obligatorias para proyectos hospitalarios de gran envergadura. Estas fichas, desarrolladas por el OECE en coordinación con los ministerios competentes, deberán contener parámetros mínimos de diseño arquitectónico, requerimientos funcionales específicos del sector salud y directrices para integrar mecanismos contractuales colaborativos como los contratos NEC. La estandarización técnica de este tipo permitirá reducir errores en la elaboración de expedientes técnicos, evitar sobrecostos por ajustes innecesarios y asegurar condiciones mínimas de calidad en la infraestructura destinada a servicios esenciales.
  
- ✓ **Análisis de cláusulas de penalidades en contratos de alto impacto social:** Las cláusulas de penalidad por incumplimiento deben fortalecerse para mejorar la ejecución en contratos críticos del estado. En ese sentido, se recomienda que las penalidades no se apliquen de manera automática ni únicamente por plazos vencidos, sino considerando también indicadores de desempeño vinculados al impacto del incumplimiento en el servicio público. Estos indicadores pueden incluir niveles de avance físico, cumplimiento de hitos críticos y afectación al cronograma de entrega funcional del hospital. Asimismo, se propone que, antes de la imposición de penalidades, se recurra obligatoriamente a una revisión técnica por parte del Panel Técnico o Junta de Prevención y Resolución de Disputas (DRB) lo cual asegurará una evaluación imparcial, técnica y adecuada al contexto del contrato. Esta medida garantizará un sistema de sanciones más justo y eficaz alineado con la finalidad pública de la inversión.

## CONCLUSIONES

1. La Ley 32069 y su Reglamento (D.S. 009-2025-EF) modernizan la contratación pública al exigir la implementación de contratos estandarizados internacionales, como el uso generado por PMOs, BIM y plataformas digitales (PLADICOP). El modelo NEC llega a encajar en este marco, aportando flexibilidad contractual, enfoque colaborativo y gestión proactiva ante potenciales riesgos. Estas características se alinean con el valor por dinero y la gestión basada en riesgos promovidas por la nueva normativa.
2. Bajo el modelo convencional de la Ley de Contrataciones del Estado que se venía aplicando se pudo identificar en las obras analizadas sobrecostos y conflictos entre las partes involucradas, las cuales a partir de lo analizado, se deben a una gestión contractual con deficiencias. La nueva Ley de Contrataciones del Estado introduce principios y herramientas que favorecen una gestión más preventiva alineándose estas con el enfoque colaborativo de los contratos NEC, que aunque inicialmente se pueden presentar con costos adicionales por temas de implementación de PMOs y plataformas, pueden minimizar conflictos en el largo plazo mediante una mejor planificación y resolución anticipada de riesgos.
3. Los expertos entrevistados en la presente investigación advierten que la adopción efectiva del modelo NEC en el Perú requiere, en primer lugar, una reforma institucional de entidades públicas, lo cual establece ahora la Ley N.º 32069 que impulsa la profesionalización del comprador público mediante el OECE y certificaciones, facilitando la adopción de estándares como PMI y los contratos NEC.
4. Considerando que la Ley N.º 32069 formaliza un enfoque gradual, exige PMOs y asistencia técnica en proyectos estratégicos, la implementación y capacitación del modelo NEC deberá ser gradual y focalizada iniciando por proyectos estratégicos del sector salud, en los que la capacitación del personal y la planificación estratégica aseguren una transición eficaz y sin riesgos.

5. Si bien el modelo NEC podría simplificar la gestión de proyectos y reducir disputas legales al implementar procedimientos de coordinación y notificación desde un inicio. Los especialistas de ambas materias resaltan que su éxito depende de reforzar procesos internos de las entidades pero su implementación debe ir más allá del contrato y tomar como enfoque estructurar procesos organizativos y establecer políticas institucionales que aseguren así la continuidad y monitoreo.
6. La incorporación explícita de la aplicación de contratos estandarizados internacionales como NEC y FIDIC, a partir de la Ley N° 32069, constituye una oportunidad concreta para cerrar brechas en la infraestructura crítica del sector salud, aunque el sistema de contratación pública está en mejora progresiva igual se requería una mayor apertura hacia nuevas modalidades colaborativas para satisfacer las necesidades fundamentales de la población.
7. Las principales barreras identificadas para la implementación plena y sistemática del modelo NEC son la falta de recursos humanos capacitados para ello, el desconocimiento de la modalidad y la desconfianza institucional; estas limitaciones permiten identificar la necesidad de programas de capacitación, así como de un marco normativo que respalde su introducción gradual de este sistema. La Ley N.º 32069 contempla mecanismos para reducir el impacto de estas barreras, a través de la creación del OECE la cual que dirigiría programas formativos obligatorios y estandarizados alineados con estándares internacionales, implementar programas de certificación progresiva para compradores públicos y una estrategia nacional de contratación que podría incluir la adopción gradual de modelos colaborativos en el Perú.
8. Los contratos NEC son reconocidos internacionalmente por su celeridad la ejecución de obras y pueden ser evaluados como opción válida bajo la Ley N.º 32069 la cual permite su uso en el marco de estrategias de contratación. No obstante, su implementación en el Perú requiere un enfoque estratégico que minimice la dependencia externa de empresas de consultoría extranjeras de esta manera se necesita de un enfoque estratégico para maximizar los beneficios con el aprendizaje institucional y reducir el costo de adopción.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda incluir en el Reglamento de la Ley N.º 32069 un artículo que formalice los Contratos Colaborativos como modalidad válida para obras de alta complejidad técnica y que establezca mecanismos claros para la gobernanza del proyecto junto a cláusulas obligatorias para la gestión de alertas y resolución temprana de disputas.
2. Se recomienda incorporar en el reglamento un artículo que establezca la creación de Mesas Técnicas Sectoriales Permanentes de Infraestructura Hospitalaria, concretadas en coordinación con el OECE y MINSA, con participación de expertos nacionales, internacionales y representantes de Perú Compras y Contraloría. Estas mesas deberán reunirse trimestralmente para revisar avances, actualizar guías técnicas, generar capacitaciones focalizadas y emitir dictámenes de asistencia técnica obligatoria para proyectos prioritarios lo cual facilitaría la implementación efectiva de modelos colaborativos y fortalecería la coordinación interinstitucional en proyectos complejos.
3. Se propone que el Reglamento de la Ley N.º 32069 incorpore una disposición que establezca la creación de Redes Internacionales de Cooperación y Aprendizaje Técnico para unidades de contratación de megaproyectos de salud, las cuales articuladas entre el OECE, MINSA y APCI (según Ley N.º 27692), deberán formalizar convenios con organismos internacionales y universidades para garantizar la transferencia tecnológica en estándares globales de contratación como los contratos NEC; estos espacios generados deberán operar con informes semestrales e incluir talleres técnicos certificados. El intercambio de conocimiento permitirá una construcción de confianza en la metodología del NEC y facilitará la adaptación a su modelo, enfocándose en proyectos de gran envergadura y de necesidad principal para la población.
4. Se recomienda que el Reglamento de la Ley N.º 32069 disponga que el OECE, en coordinación con SUNEDU, universidades y colegios profesionales implemente un Programa Nacional de Formación Especializada en Contratación Pública Innovadora la cual incluya componentes sobre NEC, BIM y G2G; los programas deberán ser

validados por las entidades correspondientes y dar el seguimiento debido para su éxito. Esto permitirá desarrollar las capacidades técnicas necesarias, se reduzca la desconfianza hacia el modelo y se promueva la correcta adopción de metodologías modernas.

5. Se sugiere que el Reglamento de la Ley N.º 32069 encomiende al OECE, dentro de sus funciones y en su Plan Anual de Supervisión y Asistencia Técnica, el diseño e implementación de una Estrategia Nacional de Difusión de Buenas Prácticas en Contrataciones Públicas la cual sería dirigida al sector salud y otros sectores estratégicos que incluya campañas anuales de comunicación que muestren evidencia cuantitativa de eficiencia en proyectos ejecutados bajo el modelo NEC, publicación digital de un ranking semestral de ejecutores según indicadores claves y foros técnicos nacionales que promuevan el intercambio de casos de éxito, lecciones aprendidas y recomendaciones prácticas, asegurando así mayor visibilidad institucional, fortalecimiento de la confianza y una cultura de mejora continua eficiente.
6. Se recomienda incorporar una disposición con la cual el OECE, en coordinación con SUNEDU, universidades y colegios profesionales, a diseñar y ejecutar un Programa Nacional de Formación Continua en Contratación Pública Innovadora, dirigido a profesionales de obras del sector salud, educación e infraestructura, y estructurado en contenidos técnicos, legales y de gestión; este programa debe integrarse al Plan Anual de Capacitación del OECE, fijar metas de cobertura anuales y prever seguimiento semestral para así fortalecer las capacidades locales, reducir la desconfianza institucional y garantizar la aplicación rigurosa de metodologías modernas para así poder ser aplicadas.
7. Se recomienda que en el Reglamento de la Ley N.º 32069 establezca una disposición donde el OECE emita una Directiva de Implementación Gradual del modelo NEC, en ella se incluirían lineamientos claros para identificar proyectos prioritarios mediante criterios técnicos y sociales, definir mecanismos de supervisión y precisar estrategias de mitigación de riesgos en la etapa inicial, como apoyo técnico continuo del OECE, formación especializada y monitoreo nacional esto con el fin de asegurar una implementación focalizada, eficiente y con baja exposición a riesgos potenciales.

8. Incorporar en el Reglamento de la Ley N.º 32069 incluya una disposición que establezca al OECE, en coordinación con el MEF y Perú Compras, el uso de plataformas tecnológicas de gestión y monitoreo colaborativo para los contratos NEC, que permitan trazabilidad, control en tiempo real y reducción de potenciales riesgos de corrupción, de esta manera esto permitirá garantizar que los beneficios de este modelo se traduzcan en mejoras tangibles en la infraestructura hospitalaria.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Cancino del Castillo, C. (2012) *Matriz de Análisis FODA Cuantitativo. Facultad de Economía y Negocios*. Universidad de Chile.

Chang Yong, H (26 de setiembre de 2015) *Obras por Impuestos Poderosa Herramienta para la ejecución de obras de infraestructura*. Tiempo de Opinion.

Cheng, E., Li, H & Love, P. (2000). *Establishment of critical success factors for construction partnering*. Journal of Management in Engineering 16 (2), 194-202. Recuperado el 6 de noviembre del 2023 de: <http://alliancecontractingelectroniclawjournal.com/wp-content/uploads/2017/04/Cheng-%20E.-Li-H.-and-Love-P.-2000-%E2%80%98Establishment-of-Critical-Success-Factors-for-Construction-Partnering%E2%80%99.pdf>

Comisión de Salud y Población. (marzo, 2019) *Dictamen 11-2018-2019/CSP-CR*. Congreso de la Republica.

Contraloría General de la República (setiembre, 2018). *Informe de Visita de Control N° 899-2018-CG/GRAR-VC. Vista de Control Gobierno Regional de Arequipa. “Ejecución de la Obra: Mejoramiento de los servicios de salud del establecimiento de salud de Camaná, distrito y provincia de Camaná, región Arequipa”*. <https://apps1.contraloria.gob.pe/SuscripcionBI/suscripcion/Index.html>

Contraloría General de la República (abril, 2020). *Informe de Visita de Control N° 3047-2020-CG/GRJU-SVC. Vista de Control Hospital Regional Docente Materno Infantil “El Carmen”. “Gestión de los Recursos Transferidos al Hospital Regional Docente Materno Infantil “El Carmen” en el Marco de lo Establecido en el Decreto de Urgencia N°026-2020”*. <https://apps1.contraloria.gob.pe/SuscripcionBI/suscripcion/Index.html>

Contraloría General de la República (mayo, 2025).” *INFORME DE OBRAS PÚBLICAS PARALIZADAS EN EL TERRITORIO NACIONAL A MARZO 2025 – N°002 – 2025 – CG/SESNC*”. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/8102466/6792710-informe-de-obras-paralizadas-en-el-territorio-nacional-a-marzo-2025.PDF?v=1747867116>

Danós Ordóñez, Jorge (2007) “*El régimen de los contratos estatales en el Perú en Derecho Administrativo Contemporáneo. Ponencias del II Congreso de Derecho Administrativo*”, Lima, Palestra editors.

D'Alessio Ipniza, F. A. (2008). *La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)*. En F. A. D'Alessio Ipniza, *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (págs. 266 - 280). México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Editora Perú. (07 de julio de 2019). *Reino Unido: Juegos Panamericanos serán un éxito histórico para el Perú*. Recuperado el 20 agosto de 2024, de Andina: <https://andina.pe/agencia/noticia-reino-unido-juegos-panamericanos-seran-unexito-historico-para-peru-757901.aspx>

Engel, E., Fischer R., y Galetovic, A. (2011). *Public-Private Partnerships to Revamp U. S. Infrastructure*. Nueva York: The Hamilton Project.

El Peruano (Octubre, 2022). *MINSA anuncia firma de contrato para destrabar construcción del hospital Antonio Lorena del Cusco*. Recuperado el 16 de Noviembre del 2024 de: <http://www.elperuano.pe/noticia/193777-minsa-anuncia-firma-de-contrato-para-destrabar-construccion-del-hospital-antonio-lorena-del-cusc>

Gop.pe. (18 de diciembre de 2018). *Plataforma digital única del Estado Peruano. 930-2018-CG Contraloría advierte retrasos en ejecución de obra del hospital regional Hermilio Valdizán de Huánuco*. Recuperado el 11 de noviembre de 2024, de Gobierno.pe: <https://www.gob.pe/institucion/contraloria/noticias/495740-930-2018-cg-contraloria->

[advierte-retrasos-en-ejecucion-de-obra-del-hospital-regional-hermilio-valdizan-de-huanuco](#)

Gop.pe. (18 de julio de 2020). *Plataforma digital única del Estado Peruano*. N°438-2020-CG-GCOC. Recuperado el 15 de noviembre de 2024 de: <https://www.gob.pe/institucion/contraloria/noticias/217785-n-438-2020-cg-gcoc-contraloria-determinara-presuntas-responsabilidades-por-obras-inconclusas-de-hospital-subregional-de-andahuaylas>

Gop.pe. (22 de mayo de 2022). *Plataforma digital única del Estado Peruano*. *GRA confirma reinicio de obras del hospital de Camaná*. Recuperado el 14 de noviembre de 2024 de: <https://www.gob.pe/institucion/regionarequipa/noticias/608653-gra-confirma-reinicio-de-obras-del-hospital-de-camana>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.

Hinojosa, Sergio (2010). *Un indicador de elegibilidad para seleccionar proyectos de asociaciones público-privadas en infraestructura y servicios*. Recuperado el 24 de enero de 2024 de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/A865E5B34B2D807C05257DC5%2000787C34/\\$FILE/UnIndicadorElegibilidadParaProyectos\\_APPS.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/A865E5B34B2D807C05257DC5%2000787C34/$FILE/UnIndicadorElegibilidadParaProyectos_APPS.pdf)

Lampadia. (31 de octubre de 2018). *PMO para la inversión pública, un modelo a replicar*. Recuperado el 05 agosto de 2024, de: <https://www.lampadia.com/analisis/infraestructuras/pmo-para-la-inversionpublica-un-modelo-a-replicar/>

MINSA (enero, 2021). *Diagnóstico de Brechas de Infraestructura y Equipamiento del Sector Salud*. Recuperado el 01 de agosto del 2024, de MINSA:

<https://www.minsa.gob.pe/Recursos/OTRANS/08Proyectos/2021/DIAGNOSTICO-DE-BRECHAS.pdf>

Martin Tirado, R. (2013). *El Laberinto Estatal: Historia, evolución y conceptos de la contratación administrativa en el Perú*. Revista De Derecho Administrativo, (13), 305-353. Recuperado el 10 de Agosto del 2024 de: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoadministrativo/article/view/13483>

Medina Flores, J. C. (2019). *El Acuerdo de Gobierno a Gobierno y los Contratos NEC: ¿Soluciones a las deficiencias de la normativa de contrataciones del Estado que puedan ser replicadas por todas las entidades?* IUS ET VERITAS 58.

MINSA (agosto, 2023). *Diagnóstico de Brechas de Infraestructura y Equipamiento del Sector Salud*. Recuperado el 10 de febrero del 2024, del MINSA: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5058113/Diagn%C3%B3stico%20de%20la%20Situaci%C3%B3n%20de%20Brechas%20de%20Infraestructura%20o%20de%20acceso%20a%20servicios%20del%20Sector%20Salud%20%282025-2027%29.pdf>

MEF (noviembre, 2022). INVIERTE.PE - Aplicativo del Sistema de Seguimiento de Inversiones (SSI). Recuperado el 11 de setiembre del 2024 de: <https://ofi5.mef.gob.pe/ssi/ssi/Index>

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). *"Muestreo en investigación cualitativa: Principios básicos y aplicación en investigación clínica."* Revista Médica de Chile. Recuperado el 10 de enero del 2024 de: <https://www.revistamedicadechile.cl/index.php/rmedica/search/index?query=&dateFromYear=2017&dateFromMonth=&dateFromDay=&dateToYear=2017&dateToMonth=&dateToDay=&authors=>

Poma Castillo, G. (09 de agosto de 2019). *Lima 2019: La apuesta por un modelo de gestión gobierno a gobierno (G2G)*. Recuperado el 02 agosto de 2024: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/gestion360/2019/08/09/lima-2019-la-apuesta-por-unmodelo-de-gestion-gobierno-a-gobierno-g2g/>

Segura, A. (25 de abril de 2019). Infraestructura, G2G y Panamericanos. Recuperado el 03 agosto de 2024, de Gestión: <https://gestion.pe/opinion/infraestructura-g2gpanamericanos-265079-noticia/?ref=gesr>

Rowlinson, M (2016). *A Practica Guide to the NEC 3 Engineering and Construction Contract (2° ed.)*. Oxford: Editorial Offices.

Tandazo, A. (2022). *La salud no es prioridad*. Revista triannual 2020-2023 Colegio de Arquitectos del Perú – Regional Lambayeque – Perú, 43-47.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. Respuesta entrevista N°01

### PROPUESTA DE ENTREVISTA – PROFESIONALES INTERNACIONALES CON EXPERIENCIA EN CONTRATOS DE GOBIERNO A GOBIERNO (NEC):

#### Tiempo Estimado de Duración 25-30 minutos

##### *Entrevista N°01*

*Nombre: Augusto Gutiérrez Zuzunaga*

*Cargo: Director Asociado de Gleeds*

#### **1.- ¿Ha tenido experiencia en contratos NEC?, de ser así, ¿cómo ha sido esta?**

Si he tenido experiencia en esta modalidad de contratos, la primera vez fue para lima 2019, en los panamericanos, estaba de asesor, en 2018 y en 2019 fui Project manager de uno de los contratos, que esa modalidad permitía que hubiera Project Manager a cargo de los contratos, la cual puede ser un tercero o un contratista, yo no era empleado pero era alguien de locación de servicios para desarrollar esta función y esta fue la primera vez que use los contratos y fui uno de los 5 Project manager que hubo en ese proyecto. Luego fui tomando diferentes contratos NEC en otros países y después volví a tomar el contrato NEC en 2021, con mi actual empresa Gleeds, la cual es una de las 3 empresas que se asociaron con el reino unido para avanzar proyectos ahora era un segundo gobierno a gobierno, pero ahora con la ARCC, como consecuencia de ese acuerdo vine como asesor de contratos y desde entonces estoy cada vez más comprometido con los contratos NEC ahora con la ARCC. Aparte de contratos NEC he visto contratos COFIDE y actualmente estoy ayudando a los mas del 70% de los Project Manager que hubo en mi tiempo. Luego pase a escuelas del bicentenario las cuales tenían diferentes modalidades de contratos NEC de los que había tratado

#### **2.- ¿Cuáles consideran que han sido los mayores obstáculos para implementación de los Contratos NEC en las entidades que Ha trabajado?**

En los clientes que hemos trabajado, yo recibí entrenamiento y asesoría para trabajar como Project Manager, la principal dificultad fue la primera vez que se aplicaba esa modalidad de contrato y también fue mi primera vez trabajando para el estado peruano, así como de todos en el equipo trabajando con contratos NEC, en el sector público es más complicado porque la figura del Project manager no existía antes de los contratos NEC, los contratos NEC siempre hablan de diseño y construcción lo cual se basara en el diseño que el cliente estableció y los contratistas deben ver como hacen para concretar ese diseño. El estado cree que durante el diseño se efectivo que durante la construcción no va a haber problemas pasándole todo el riesgo al contratista, lo cual en la realidad no se efectúa de esa manera.

Otra desventaja clara al principio fue el “Lost in Translation” lo que quiere decir es que hay varios términos técnicos que no se llegan a traducir literalmente, debido al ingles coloquial y los conceptos establecidos a partir de esta.

La primera cláusula del contrato dice que las partes deberían actuar abiertamente, es difícil trabajar así cuando nunca se a trabajado así, que normalmente es una batalla legal entre los contratistas y los contratantes, eso es un factor a favor ya que todos los que se comunican son ingenieros y arquitectos para facilitar la comunicación.

#### **3.- Durante su experiencia trabajando en el Perú, ¿cómo compararía usted el Sistema de Contrataciones Nacional con el de su país?, ¿qué aspectos positivos y negativos resaltaría?**

No soy experto en contratación pública, pero no es muy difícil imaginar como es. Lo que yo veo es que parte de una premisa que está equivocada, uno pensar que el diseño de subcontratación es el indicado para pasar todos los riesgos a la otra parte porque normalmente contratante con sumas alzadas y el segundo problema que veo sin ser experto es pensar que sus concursos necesitan que sus participantes cumplan con mínimos requerimientos minuciosos que terminan siendo innecesarios en la práctica; y ahí hay dos tipos, A y B, en el 2ª pensar que el contratistas solicita detalles minucioso por parte del postulante y ahí es donde se desvirtúa totalmente los que realmente son capaces de construir obras y el 2B es que pensar que el que pone el menor precio es mejor, claro que hay un análisis precio producto pero finalmente será elegido el del mejor precio cuando solo deberían enfocarse en la calidad del producto terminado siendo indiferente el precio del costo para tener una obra que se concrete correctamente y sea longeva para uso establecido que se tenía inicialmente.

#### **4.- ¿Considera usted que las empresas privadas cuentan con un mejor sistema de ejecución de proyectos de gran envergadura que las entidades del estado?, de ser así, ¿cuál cree que sea el motivo?**

Las entidades del estado no ejecutan los proyectos, las entidades del estado son clientes, doy un paso más, una cosa que comparto con mucha gente en esa visión es que mi respuesta es que el estado no gestiona proyectos, no es su tarea y no debería ser su tarea, hace 30 o 40 años probó eso y fue un desastre el estado es el cliente lo que y sí creo es que le estado se equivoca en que cada sector debe hacer su infraestructura, pensar que el ministerio de salud debe encargarse de hacer los planes estratégicos para luego convertirlos en a Outs para luego convertirlos en diseños para luego convertirlos en construcción de

hospitales, yo no se quien dijo que el ministerio de salud debe convertirse en diseñador de sus infraestructuras, ellos deberían enfocarse en su competencia inmediata que es la salud. Donde está el origen que si son carteras que el MTC debe enfocarse en crear sus infraestructuras. Volviendo a la pregunta, el estado jamás va a hacerlo y jamás debería hacerlo, el privado debería hacerlo siempre, programas temporales, no como PRONIS ni PROVIAS ni PRONIET, que duran toda la vida y son más un ministerio que un proyecto, los programas temporales crean infraestructura para entregar a sus usuarios.

**5. ¿Usted considera que los contratos NEC ofrecen una eficiente gestión ante los conflictos y problemas que suelen presentarse durante la ejecución del proyecto?**

Si está bien utilizado, si. Pero para ser justo, eso no lo es todo, están en las juntas de resolución de disputas que no tienen que ver con el NEC, con un contrato Philip tienes juntas de resolución de disputas, pero si lo comparas los contratos sin junta de resolución de disputas, los contratos NEC y Phillips son mucho mejores. Porque tiene los mecanismos para que haya una independencia de decisión del Project manager que el basado en el contrato y no en lo que imagino y no por los medios de la contraloría, basado en su conocimiento toma la decisión, si el contratista no quiere esa decisión se puede ir a un arbitraje pero si el contrato inteligentemente hace una junta de disputas como parte del contrato él tiene un primer nivel al cual ir para quejar de una decisión abusiva o poco equitativa, aparte previo a eso están las alertas tempranas para que las dos partes vayan como solucionan el problema. Yo creo que si está más avanzado si está bien llevado que los contratos de gestión pública o los contratos privados peruanos que son más legalistas y menos técnicos y gestuales.

**6.- ¿Considera que los contratos NEC presentan una comunicación entendible a partir de un lenguaje técnico claro y tienen una gestión efectiva del tiempo empleado durante el proyecto?**

El contrato dice claramente que una de las cosas más importantes es el cronograma, pero algunas pruebas muestran que algunas veces que se le muestra al contratista no aceptan que se demora el tiempo que tenía proyectado, el lenguaje es bien claro. Solo se puede cambiar la fecha es si el Project Manager acepta un evento compensable que dentro de ese evento se probó que se veía cambiar la fecha por que el contratista se debía cambiar la fecha, si el Project manager demuestra de forma sustentada eso no quiere decir que debe aceptar el programa presentado por el contratista porque va a suceder, no aceptar que vaya a demorar no implica que mágicamente se vaya a realizar la obra antes de lo que se vayan a arreglar los problemas que suscitaron.

**7.- ¿A quién considera que terminaría favoreciendo la implementación de los contratos NEC en el Perú?**

Yo lo que creo es que deberían ser una alternativa más para el estado, ya que ellos serían los que finalmente serían los beneficiados por que las obras se culminarían, y en caso de la infraestructura pública es el estado. Si el sector público no cambia sus alternativas seguirá teniendo los resultados que viene teniendo.

**8.- ¿A usted personalmente le gustaría que se utilicen los contratos NEC en el Perú con más frecuencia?, y a partir de su experiencia ¿cuál considera usted que sea el mayor obstáculo para una implementación concreta de los contratos NEC en el Perú?**

El sector privado puede hacer lo que quieras, los clientes decidirán si es interesante o no, en el público no puede porque la ley no lo permite a menos que cambien la ley no habrá ese cambio radical necesario, la ley de contratación actual puede que haya sido buena hace 40 años cuando un puente de 10 millones de dólares era una mega obra para Perú ahora un puente de ese precio se hace continuamente, antes un proyecto así lo tenía que hacer un ingeniero residente con al menos 30 años de experiencia ahora uno con 10 años ya puede realizarlo y ahora es muy poco ese monto para lo que se maneja en la actualidad. Para una obra de esos montos estaría bien la modalidad actual, pero para proyectos de mayor inversión tipo una gama de colegios, hospitales un aeropuerto sería más adecuado la modalidad de ellos NEC para no tener los errores y resultados que se presentan continuamente con el sistema actual de contrataciones del estado peruano.

## ANEXO 2. Respuesta entrevista N°02

### PROPUESTA DE ENTREVISTA – PROFESIONALES INTERNACIONALES CON EXPERIENCIA EN CONTRATOS DE GOBIERNO A GOBIERNO (NEC):

#### Tiempo Estimado de Duración 25-30 minutos

#### *Entrevista N°02*

*Nombre: Jorge Cobo Susperregui*

*Cargo: Especialista de Aseguramiento Técnico del UKDT*

#### **1.- ¿Ha tenido experiencia en contratos NEC?, de ser así, ¿cómo ha sido esta?**

Mi única experiencia con contratos NEC ha sido durante el proyecto de reconstrucción de escuelas en Perú.

#### **2.- ¿Cuáles consideran que han sido los mayores obstáculos para implementación de los Contratos NEC en las entidades que a trabajado?**

En Perú específicamente creo que el mayor obstáculo fue la falta de experiencia en el uso de este tipo de contrato. Falta de experiencia de todas las partes involucradas. Tanto la ARCC como los contratistas no tenían experiencia o muy poca experiencia el uso de este tipo de contrato. En el caso de la ARCC, creo que los plazos establecidos para la culminación de las obras estaban completamente desconectados de la realidad y esto afecto la implementación del contrato NEC

#### **3.- Durante su experiencia trabajando en el Perú, ¿cómo compararía usted el Sistema de Contrataciones Nacional con el de su país?, ¿qué aspectos positivos y negativos resaltaría?**

Realmente no te podría comentar sobre el sistema de contrataciones en el Perú porque no lo conozco.

#### **4.- ¿Considera usted que las empresas privadas cuentan con un mejor sistema de ejecución de proyectos de gran envergadura que las entidades del estado?, de ser así, ¿cuál cree que sea el motivo?**

Considero que definitivamente las empresas privadas son mucho más efectivas en la ejecución de proyectos. Pienso yo que el incentivo económico de las empresas privadas hace que las obras se ejecuten con mayor eficiencia. También las empresas privadas no están siendo constantemente vigiladas por el gobierno y las obras no están ligadas a intereses políticos.

#### **5. ¿Usted considera que los contratos NEC ofrecen una eficiente gestión ante los conflictos y problemas que suelen presentarse durante la ejecución del proyecto?**

Creo que cuando las partes involucradas en el proyecto entienden el propósito y el funcionamiento de los contratos NEC, si es una buena opción. El contrato NEC establece los mecanismos necesarios para que los conflictos se resuelvan, pero para que esto suceda todas las partes deben comprometerse a seguir los procedimientos establecidos.

#### **6.- ¿Considera que los contratos NEC presentan una comunicación entendible a partir de un lenguaje técnico claro y tienen una gestión efectiva del tiempo empleado durante el proyecto?**

Creo que todos los contratos incluyendo el contrato NEC podrían estar escritos en un lenguaje más claro. Pero también creo que cuando se firma un contrato cualquiera que sea, las partes tienen muy claro cuál es el objetivo final. El problema viene cuando alguna de las partes no está comprometida con el objetivo del proyecto y comienza a escudriñar el contrato para obtener un beneficio. Creo que el contrato NEC en sí, no es quien determina el tiempo empleado para un proyecto. El tiempo necesario para la ejecución de un proyecto debe obedecer a una planeación detallada y realista de los requerimientos de la obra.

#### **7.- ¿A quién considera que terminaría favoreciendo la implementación de los contratos NEC en el Perú?**

Si los contratos NEC se continúan usando para la ejecución de obras públicas, los favorecidos deben ser población para la cual las obras está siendo realizada. Los contratistas deben también obtener utilidades razonables por la ejecución de las obras. Y el gobierno debe cumplir con su función de mejorar las condiciones de vida de la población.

#### **8.- ¿A usted personalmente le gustaría que se utilicen los contratos NEC en el Perú con más frecuencia?, y a partir de su experiencia ¿cuál considera usted que sea el mayor obstáculo para una implementación concreta de los contratos NEC en el Perú?**

Basado en la experiencia vivida en el Perú con los proyectos de reconstrucción ejecutados por la ARCC, creo que el uso del contrato NEC trajo muchos aspectos positivos para las obras. Creo que se si se debería seguir usando. A media que este tipo de contrato sea más conocido, se va a poder implementar mejor. Seguramente abra que hacerle algunas adaptaciones a medida que se valla usando.

Creo que al mayor obstáculo para el uso del contrato NEC en la ejecución de obra públicas en el Perú es que el gobierno y los contratistas no logren los objetivos de cada uno. Otro obstáculo puedes ser que las obras ejecutadas usando el contrato NEC no se culminen y terminen en peleas de abogados.

### ANEXO 3. Respuesta entrevista N°03

#### PROPUESTA DE ENTREVISTA – PROFESIONALES INTERNACIONALES CON EXPERIENCIA EN CONTRATOS DE GOBIERNO A GOBIERNO (NEC):

##### Tiempo Estimado de Duración 25-30 minutos

##### *Entrevista N°03*

*Nombre: Álvaro Martínez Soto*

*Cargo: Responsable en Perú de Aseguramiento Técnico para Educación del UKDT*

#### **1.- ¿Ha tenido experiencia en contratos NEC?, de ser así, ¿cómo ha sido esta?**

Si tengo experiencia en lo que son los contratos G2G bajo modalidad NEC

#### **2.- ¿Cuáles consideran que han sido los mayores obstáculos para implementación de los Contratos NEC en las entidades que ha trabajado?**

El hecho de que los contratos NEC son colaborativos en el que las dos partes tienen que tener interés sobre todo en hacer la obra, y lo que a menudo se encuentra son contratistas cuyo objetivo primordial no es ese.

#### **3.- Durante su experiencia trabajando en el Perú, ¿cómo compararía usted el Sistema de Contrataciones Nacional con el de su país?, ¿qué aspectos positivos y negativos resaltaría?**

El sistema nacional de contratación de España es mal ejemplo, porque prima el trabajo barato por encima del bueno, y al final las obras se hacen, pero nunca por el dinero por el que se licitaron, si no mucho más. En otros países de Europa, la ley de contrataciones consta de una primera fase en que los licitantes tienen que trabajar conjuntamente con la administración e ir ganando puntos por méritos. A veces, es tanto trabajo que las administraciones hacen una selección basada en el currículum de algunas empresas, y a esas les paga para trabajar con ellas un tiempo y conocerlas. Al final la oferta económica evidentemente tiene un peso, pero no es determinante. Manda la calidad sobre el precio a la hora de seleccionar.

#### **4.- ¿Considera usted que las empresas privadas cuentan con un mejor sistema de ejecución de proyectos de gran envergadura que las entidades del estado?, de ser así, ¿cuál cree que sea el motivo?**

No necesariamente, en el Estado hay técnicos muy competentes. La diferencia es que las empresas privadas se centran en el beneficio económico, y los técnicos del estado se centran en no atraer responsabilidades por las que puedan ser cuestionados a futuro, por ejemplo, por entidades públicas de control, como Contraloría. Es frecuente que algunos técnicos tomen decisiones de perfil de riesgo mínimo, que no favorecen la calidad, retrasan o atascan el proceso, dado que esta no es su prioridad.

#### **5. ¿Usted considera que los contratos NEC ofrecen una eficiente gestión ante los conflictos y problemas que suelen presentarse durante la ejecución del proyecto?**

Los contratos de ámbito internacional como FIDIC o NEC tienen la ventaja de ofrecer un marco equilibrado en la relación entre el contratista y el cliente. No son especialmente favorables ni para uno ni para otro. Sin embargo, la normativa nacional, trata de dar más poder al estado para proteger el interés público, resulta en un entorno poco atractivo para el contratista, que sabe que está en una situación de desventaja. Esto reduce la afluencia de contratistas, la calidad y la competencia.

#### **6.- ¿Considera que los contratos NEC presentan una comunicación entendible a partir de un lenguaje técnico claro y tienen una gestión efectiva del tiempo empleado durante el proyecto?**

No especialmente, NEC es muy comprensible para quien ha trabajado ya en contratos internacionales, pero no para el que nunca los ha manejado. En ese sentido, NEC debería de poder hacer el trabajo de adaptar el lenguaje a los conceptos que se manejan en el país. Y hay que cuidar especialmente las traducciones, que deben hacerse por expertos bilingües.

#### **7.- ¿A quién considera que terminaría favoreciendo la implementación de los contratos NEC en el Perú?**

A todos. A los contratistas que tendrían mayor seguridad, menor riesgo, por tanto, serían más baratos, y habría mayor competencia en los concursos, lo que hace que el mercado actúe a favor de la obra. También al estado, que tendría obras y servicios con más ofertantes y por tanto más baratos. Y al ciudadano, porque vería más proyectos llegando a buen término.

#### **8.- ¿A usted personalmente le gustaría que se utilicen los contratos NEC en el Perú con más frecuencia?, y a partir de su experiencia ¿cuál considera usted que sea el mayor obstáculo para una implementación concreta de los contratos NEC en el Perú?**

Personalmente, creo que es un avance utilizar contratos internacionales, que ofrecen garantías también a empresas extranjeras para establecer una rama o sección peruana, lo que de nuevo aumenta la competencia y mejora el mercado. Creo a largo plazo se podría cambiar la ley de contratación del estado, primando la calidad por encima del costo, para parecerse más a las prácticas internacionales, que además son más ecuanimes con las partes.

El peor obstáculo para la implementación, además de la discutible claridad de los conceptos que recoge, es que tienen que adaptarse al contexto peruano para ser más comprensibles e interpretables por todos. Y que requiere que las dos partes firmantes tengan la intención inequívoca de llevar a cabo la obra o servicio, no solo de buscar beneficios.

## ANEXO 4. Respuesta entrevista N°04

### **PROPUESTA DE ENTREVISTA – PROFESIONALES NACIONALES CON EXPERIENCIA EN CONTRATOS DE GOBIERNO A GOBIERNO (NEC):**

#### **Tiempo Estimado de Duración 25-30 minutos**

*Entrevista N°04*

*Nombre: Tatiana Herrada Sánchez*

*Cargo: Abogada especializada en Derecho de la Construcción y Resolución de controversias  
CDR Consulting*

#### **1.- ¿Ha tenido experiencia en contratos NEC?, de ser así, ¿cómo ha sido esta?**

Sí, he participado en 8 proyectos ejecutados con contratos NEC3, opciones A, B y F.

#### **2.- ¿Cuáles consideran que han sido los mayores obstáculos para implementación de los Contratos NEC en las entidades que ha trabajado?**

Los problemas recurrentes en los proyectos ejecutados bajo la LCE tienen que ver con exceso de formalismo, desconocimiento de la gestión de los proyectos. No se implementa un enfoque preventivo en la resolución de controversias, solo el resolutivo, que distribuye daños, pero no los mitiga. Adicionalmente, la gestión de las controversias es liderada por abogados, quienes en su mayoría se centran en argumentos legalistas más que en las necesidades del proyecto. La LCE encarna un sistema de gestión de proyectos y de gestión de conflictos ineficiente, burocrática y desfasada de las mejores prácticas internacionales. Se requiere una modificación de la LCE, pero sobre todo de la normativa marco: Contraloría General de la República, Ministerio de Economía Finanzas, entre otros. Además, es fundamental capacitar a los funcionarios públicos (abogados e ingenieros) en gestión de proyectos, la importancia de la filosofía colaborativa y preventiva.

#### **3.- ¿Durante su experiencia trabajando con la Ley de Contrataciones del Estado en el Perú, ¿Qué aspectos positivos y negativos resaltaría?**

El Contrato NEC tiene una mayor regulación de aspectos relacionados con la gestión de proyectos, en comparación con la LCE. De otro lado, tiene una gestión más efectiva del riesgo del proyecto debido a las dinámicas de trabajo casi contemporáneas. Además, el Contrato NEC no es formalista ni da lugar a argumentos formalistas legales. Esto ayuda mucho a resolver los desafíos del proyecto, considerando lo que el proyecto requiere. A diferencia de lo que se aprecia en la gestión de proyectos ejecutados en el marco de la LCE.

#### **4.- ¿Considera usted que las empresas privadas cuentan con un mejor sistema de ejecución de proyectos de gran envergadura que el sistema de contrataciones del Estado?, de ser así, ¿cuál cree que sea el motivo?**

Definitivamente. Las empresas privadas al buscar rentabilidad logran eficiencias y realmente tienen introyectado el Value For Money. El Estado, aunque ha regulado el Value For Money no llega a comprender cuál es el alcance y el significado de este principio. Se exige las propuestas económicas más bajas cuando estas opciones no necesariamente son las mejores para el Estado.

#### **5. ¿Usted considera que los contratos NEC ofrecen una eficiente gestión ante los conflictos y problemas que suelen presentarse durante la ejecución del proyecto?**

Definitivamente. Porque toda la regulación de la gestión de conflictos es preventiva desde el inicio del proyecto, e iniciando con la regulación de las alertas tempranas, el registro de riesgos, reuniones de trabajo colaborativa, acompañamiento de DAB (más flexible que los de la JRD), y los procedimientos ante el DAB.

#### **6.- ¿Considera usted que, en comparación con el sistema de contratación tradicional, los contratos NEC permiten un control más efectivo de la calidad de los proyectos? ¿Por qué?**

Creo que las obras ejecutadas bajo un Contrato NEC tienen una mejor calidad. En mi opinión, esto se debe más a la calidad de los Contratistas, que a lo que el propio Contrato NEC ofrece.

#### **7.- ¿A quién considera que terminaría favoreciendo la implementación de los contratos NEC en el Perú? ¿Por qué?**

A los ciudadanos, porque las obras se terminan y entregan. La población puede utilizar las infraestructuras que se ejecutan en el marco de los Contratos NEC.

**8.- ¿A usted personalmente le gustaría que se utilicen los contratos NEC en el Perú con más frecuencia?, y ¿cuál considera usted que sea el mayor obstáculo para una implementación concreta de los contratos NEC en el Perú?**

Sí. Una mayor utilización de los Contratos NEC posibilitaría que las obras se concluyan. El principal problema que afronta el Perú con las obras ejecutadas bajo la LCE, es el alto número de obras que se paralizan por las controversias suscitadas. Generalmente no se concluyen. Ello representa una gran pérdida económica y social para el país. Es tiempo y dinero perdido. Lo cual es inadmisiblesi se considera la importante brecha de infraestructura del país, que tiene correlato en las necesidades insatisfechas de la población en sectores cruciales como salud, educación, saneamiento, entre otros.

El mayor obstáculo es que las disposiciones del Contrato NEC no están armonizadas y/o compatibilizadas con las normas internas de otras entidades administrativas que tienen injerencia en los proyectos, como las normas del MEF para la transferencia de recursos.

Asimismo, en la práctica se aprecia que los funcionarios públicos utilizan criterios propios de la LCE en los Contratos NEC. Esto es causa de controversias, que distrae los recursos de las partes en la resolución de controversias, más que al avance propio del proyecto.

## ANEXO 5. Respuesta entrevista N°05

### **PROPUESTA DE ENTREVISTA – PROFESIONALES CON EXPERIENCIA EN LA LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO PERUANO:**

#### **Tiempo Estimado de Duración 15-30 minutos**

#### *Entrevista N°05*

##### **1.- ¿Ha tenido experiencia en contratos NEC?, de ser así, ¿cómo ha sido esta?**

Parcialmente y he estudiado casos y seguido su implementación en los Juegos Panamericanos. Mi percepción que tengo es que no todos los proyectos tuvieron resultados exitosos, algunos presentaron problemas de coordinación con las entidades públicas principalmente por que falta familiaridad de los gestores locales con este modelo y aun así en las obras que obtuvieron buenos resultados se detectaron problemas de adaptación normativa y desconocimiento del marco legal esto termino generando dependencia de entidades extranjeras para supervisión constante de las mismas obras.

##### **2.- ¿Cuáles consideran que han sido los mayores obstáculos para implementación de los Contratos NEC en las entidades que ha trabajado?**

El mayor obstáculo que he percibido es la capacitación en el manejo del modelo NEC ha sido crítica de los funcionarios públicos, los NEC requiere habilidades específicas como manejo avanzado de riesgos y contratos lo cual no encaja con el conocimiento limitado que se puede encontrar en las entidades públicas y esto finalmente limita su implementación efectiva en las entidades que no cuentan con especialistas formados en este sistema, esto genera errores de gestión y supervisión.

##### **3.- Durante su experiencia trabajando con la Ley de Contrataciones del Estado en el Perú, ¿Qué aspectos positivos y negativos resaltaría?**

El Sistema Nacional tiene un enfoque claro en la transparencia y competencia esto si es un aspecto positivo. Sin embargo, esto ya es bastante burocrático lo cual termina generando retrasos significativos en el producto final, los NEC en cambio promueve la rapidez pero a costa de debilitar los mecanismos de control, es el sistema nacional el cual prioriza transparencia a partir de controles rígidos pero se suele dejar de lado la eficiencia, así que los NEC podrían ser más rápido, pero deja de lado los mecanismos tradicionales de auditoría y supervisión los cuales son necesarios.

##### **4.- ¿Considera usted que las empresas privadas cuentan con un mejor sistema de ejecución de proyectos de gran envergadura que las entidades del estado?, de ser así, ¿cuál cree que sea el motivo?**

Las empresas privadas son más ágiles porque tienen menos restricciones normativas y están orientadas a resultados pero esto no te asegura transparencia ni equidad en lo realizado y esto termina siendo un riesgo cuando se adaptan modelos como el NEC, el estado tiene que priorizar al momento de aplicar nuevos mecanismos y modelos similares a este.

##### **5. ¿Usted considera que los contratos NEC ofrecen una eficiente gestión ante los conflictos y problemas que suelen presentarse durante la ejecución del proyecto?**

Si pero solo en teoría, en la práctica realmente los conflictos no se resuelven si no existe una voluntad activa de ambas partes esto es algo que no siempre sucede en nuestro caso aunque los NEC promuevan resolución colaborativa su funcionamiento depende de un contexto de confianza el cual muchas veces no existe en proyectos públicos

##### **6.- ¿Considera que los contratos NEC presentan una comunicación entendible a partir de un lenguaje técnico claro y tienen una gestión efectiva del tiempo empleado durante el proyecto?**

El lenguaje técnico es más simple que en contratos tradicionales eso sí pero eso no significa que se entienda en el contexto normativo nacional esto para muchos sigue siendo complejo por la falta de capacitación adecuada, la gestión del tiempo puede ser más efectiva solo si se llega a aplicar adecuadamente en casos específicos.

##### **7.- ¿A quién considera que terminaría favoreciendo la implementación de los contratos NEC en el Perú?**

Esto principalmente a empresas extranjeras que están más familiarizadas con este modelo, pero en el corto plazo las entidades públicas podrían beneficiarse pero a costa de una dependencia mayor hacia consultores y empresas internacionales, se beneficiarían más a los contratistas internacionales ya que tienen más experiencia con el modelo.

##### **8.- ¿A usted personalmente le gustaría que se utilicen los contratos NEC en el Perú con más frecuencia?, y a partir de su experiencia ¿cuál considera usted que sea el mayor obstáculo para una implementación concreta de los contratos NEC en el Perú?**

No estoy convencido de su total implementación, la verdad prefiero que se mejore el modelo nacional antes de implementar un sistema extranjero, el mayor obstáculo que te puedo identificar es la falta de compatibilidad con la normativa actual, eso sería necesario una base normativa que permita la transición correcta entre el sistema actual y los contratos NEC.

## ANEXO 6. Respuesta entrevista N°06

### PROPUESTA DE ENTREVISTA – PROFESIONALES CON EXPERIENCIA EN LA LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO PERUANO:

#### Tiempo Estimado de Duración 15-30 minutos

#### *Entrevista N°06*

##### **1.- ¿Ha tenido experiencia en contratos NEC?, de ser así, ¿cómo ha sido esta?**

Sí he participado en un proyecto basado en NEC. Aunque al inicio parecía claro, en la práctica hubo problemas para adaptarlo al marco normativo, hubo demoras iniciales en la toma de decisiones porque muchas disposiciones del NEC generaron interpretaciones confusas, por ello considero que su aplicación requiere una mayor adaptación al contexto local primero, su lenguaje sencillo si puede q útil pero la falta de experiencia local genera interpretaciones algo ambiguas.

##### **2.- ¿Cuáles consideran que han sido los mayores obstáculos para implementación de los Contratos NEC en las entidades que ha trabajado?**

La rigidez del marco normativo que tenemos es una barrera muy importante, los contratos NEC si son flexibles pero igual nuestra ley de contrataciones demanda un cumplimiento estricto en cuanto a procedimientos lo cual genera contradicciones operativas y el principal problema que puedo notar es la falta de armonización en la normativa existente, aunque los contratos NEC son atractivos no están completamente hechos para ser integrados en la Ley de Contrataciones del Estado lo que termina creando incertidumbre legal.

##### **3.- Durante su experiencia trabajando con la Ley de Contrataciones del Estado en el Perú, ¿Qué aspectos positivos y negativos resaltaría?**

Aunque el Sistema Nacional puede ser lento aún tiene principios sólidos que bien aplicados garantizan la equidad así el sistema peruano es más detallado en su fase precontractual lo cual asegura una adecuada planificación de este y los contratos NEC si son más efectivos para proyectos complejos pero son menos adecuados para un sistema donde la supervisión estricta es crucial, los NEC delegan más decisiones al contratista lo que puede ser problemático si no se supervisa bien los proyectos.

##### **4.- ¿Considera usted que las empresas privadas cuentan con un mejor sistema de ejecución de proyectos de gran envergadura que las entidades del estado?, de ser así, ¿cuál cree que sea el motivo?**

Sí pero solo lo tendría en cuenta en aspectos técnicos, el sector público está limitado por procedimientos burocráticos pero también tiene la obligación de considerar el interés social algo que las empresas privadas por naturaleza no priorizan bien, en términos de eficiencia, las empresas privadas son mejores si porque no están sujetas a las mismas restricciones legales.

##### **5. ¿Usted considera que los contratos NEC ofrecen una eficiente gestión ante los conflictos y problemas que suelen presentarse durante la ejecución del proyecto?**

Los NEC en mi opinión pueden gestionar conflictos mejor porque promueven colaboración así esto depende de la capacidad institucional y de la experiencia de los equipos que están involucrados algo que se encuentra limitado en el Perú, pero los NEC tienen mecanismos claros para manejar conflictos pero son efectivos solo si todas las partes involucradas están capacitadas, por eso en el Perú la falta de experiencia termina reduciendo su eficacia final.

##### **6.- ¿Considera que los contratos NEC presentan una comunicación entendible a partir de un lenguaje técnico claro y tienen una gestión efectiva del tiempo empleado durante el proyecto?**

Sí en mi experiencia el lenguaje de NEC es sencillo pero en Perú los estándares legales prefieren términos técnicos muy específicos lo que puede terminar causando incompatibilidades constantes en la coordinación, la gestión del tiempo no siempre es efectiva especialmente cuando hay retrasos relevantes en decisiones clave por parte del contratante.

##### **7.- ¿A quién considera que terminaría favoreciendo la implementación de los contratos NEC en el Perú?**

Considero que terminaría favoreciendo a los contratistas con experiencia en proyectos internacionales pero esto dejaría en desventaja a pequeñas y medianas empresas nacionales las cuales no están preparadas para adaptarse al nivel técnico requerido por los contratos NEC muestran.

##### **8.- ¿A usted personalmente le gustaría que se utilicen los contratos NEC en el Perú con más frecuencia?, y a partir de su experiencia ¿cuál considera usted que sea el mayor obstáculo para una implementación concreta de los contratos NEC en el Perú?**

Quizás me gustaría que se llegue a aplicar en algunas obras o casos específicos pero esto con muchas reservas, el principal problema que veo es la falta de conocimiento técnico en las entidades públicas lo que genera una dependencia de consultores externos y eleva los costos administrativos finales.

## ANEXO 7. Respuesta entrevista N°07

### **PROPUESTA DE ENTREVISTA – PROFESIONALES CON EXPERIENCIA EN LA LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO PERUANO:**

#### **Tiempo Estimado de Duración 15-30 minutos**

#### *Entrevista N°07*

##### **1.- ¿Ha tenido experiencia en contratos NEC?, de ser así, ¿cómo ha sido esta?**

Si he tenido experiencia en procesos de implementación NEC, la experiencia fue interesante especialmente al combinar su flexibilidad con las características al rígidas de la Ley de Contrataciones, pero esto si creó conflictos normativos que ralentizaron un poco los avances, me di cuenta que la flexibilidad del modelo no siempre encaja con el sistema rígido de algunos controles tradicionales lo cual genera confusiones en la aplicación de estas.

##### **2.- ¿Cuáles consideran que han sido los mayores obstáculos para implementación de los Contratos NEC en las entidades que Ha trabajado?**

La resistencia al cambio por parte de las entidades públicas y los contratistas locales ha sido un problema constante que he podido identificar. Muchos ven al NEC como un sistema extranjero que no comprende las realidades de nuestro contexto, como los altos niveles de informalidad en los procesos. El personal está habituado al marco rígido y estructurado de la Ley de Contrataciones, lo que dificulta aceptar un modelo más flexible como el NEC.

##### **3.- Durante su experiencia trabajando con la Ley de Contrataciones del Estado en el Perú, ¿Qué aspectos positivos y negativos resaltaría?**

Prefiero el sistema nacional de todas maneras porque este te asegura que las adquisiciones sean inclusivas para actores locales por lo menos esto tiende a fomentar la competencia, mientras que los NEC podrían favorecer solo a grandes empresas extranjeras, pero la normativa nacional debe simplificarse para evitar ineficiencias y la rigidez de sus procedimientos la cual dificulta la adaptación a proyectos complejos, los NEC simplifica esto pero podría generar riesgos en la ejecución final.

##### **4.- ¿Considera usted que las empresas privadas cuentan con un mejor sistema de ejecución de proyectos de gran envergadura que las entidades del estado?, de ser así, ¿cuál cree que sea el motivo?**

Considero que no necesariamente, las entidades públicas tienen mayor responsabilidad social pero carecen de herramientas modernas de gestión lo que termina restando algo de competitividad frente al sector privado que si desarrolla estas herramientas.

##### **5. ¿Usted considera que los contratos NEC ofrecen una eficiente gestión ante los conflictos y problemas que suelen presentarse durante la ejecución del proyecto?**

En algunos casos sí claro, los NEC tienen potencial pero su flexibilidad puede ser un problema en proyectos con alta fiscalización, nuestra realidad se muestra que los conflictos suelen ser causados por factores externos como corrupción y falta de planeamiento y esto es donde NEC tiene poco impacto.

##### **6.- ¿Considera que los contratos NEC presentan una comunicación entendible a partir de un lenguaje técnico claro y tienen una gestión efectiva del tiempo empleado durante el proyecto?**

En teoría el NEC mejora la gestión del tiempo, el lenguaje claro es una ventaja pero en la práctica no termina este resolviendo los problemas de fondo como la falta de personal técnico capacitado en ambos lados del contrato.

##### **7.- ¿A quién considera que terminaría favoreciendo la implementación de los contratos NEC en el Perú?**

Sería beneficioso para las entidades públicas en proyectos complejos y a la población en general realmente siempre que haya una correcta implementación claro está, sin embargo esto podría generar conflictos entre algunas comunidades o colectivos quizás si se percibe que se le da prioridad de contratación a las empresas internacionales más que a las nacionales se podría considerar entre ellas como pérdida de la identidad nacional y exclusividad del beneficio al producto extranjero sobre el local.

##### **8.- ¿A usted personalmente le gustaría que se utilicen los contratos NEC en el Perú con más frecuencia?, y a partir de su experiencia ¿cuál considera usted que sea el mayor obstáculo para una implementación concreta de los contratos NEC en el Perú?**

Sí pero que solo en proyectos estratégicos y específicos, el mayor obstáculo que veo es la falta de coordinación entre los actores involucrados sobre todo en regiones donde las capacidades técnicas son aún más limitadas, preferiría que se utilicen de forma limitada hasta que se pueda tener garantías de su adecuada supervisión.

## ANEXO 8. Respuesta entrevista N°08

### **PROPUESTA DE ENTREVISTA – PROFESIONALES CON EXPERIENCIA EN LA LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO PERUANO:**

#### **Tiempo Estimado de Duración 15-30 minutos**

#### ***Entrevista N°08***

##### **1.- ¿Ha tenido experiencia en contratos NEC?, de ser así, ¿cómo ha sido esta?**

En la práctica algo pero he observado el uso de contratos NEC más desde una perspectiva académica y he participado en capacitaciones diversas. Mi preocupación principal es que, aunque parecen prometedores no son una solución mágica a todos los problemas de la realidad nacional, los problemas más profundos como la falta de planificación y la corrupción persisten incluso con nuevos modelos emergentes, aunque prometen eficiencia veo que su implementación puede generar desigualdad competitiva favoreciendo este a las empresas extranjeras.

##### **2.- ¿Cuáles consideran que han sido los mayores obstáculos para implementación de los Contratos NEC en las entidades que Ha trabajado?**

La supervisión inadecuada es un gran obstáculo, el NEC depende de la gestión activa de riesgos y una comunicación constante entre las partes involucradas pero en nuestro País las deficiencias en fiscalización y seguimiento han reducido su efectividad, la dependencia de consultores extranjeros es una limitación, al no tener expertos locales las entidades dependen de asesorías costosas lo que termina elevando los costos finales de su implementación.

##### **3.- Durante su experiencia trabajando con la Ley de Contrataciones del Estado en el Perú, ¿Qué aspectos positivos y negativos resaltaría?**

Ambos sistemas tienen fortalezas y debilidades pero el NEC si es ideal para contextos con alta institucionalidad pero en el Perú donde los procesos aún son más vulnerables a la corrupción prefiero la estructura y controles del Sistema Nacional, el sistema nacional es más burocrático pero asegura un control exhaustivo de los recursos públicos debidos lo que reduce riesgos de mal uso, sin embargo esto lo hace menos flexible y más lento comparado con sistemas como NEC de ejecución.

##### **4.- ¿Considera usted que las empresas privadas cuentan con un mejor sistema de ejecución de proyectos de gran envergadura que las entidades del estado?, de ser así, ¿cuál cree que sea el motivo?**

Considero que el sector privado es más eficiente en ejecución porque tiene incentivos claros para reducir costos, pero esta ventaja no siempre se traduce en proyectos más justos o equitativos, la empresa privada tiene acceso a mejores tecnologías y recursos humanos capacitados claro, el problema final no es la capacidad del Estado sino las limitaciones normativas presentadas que enfrentan.

##### **5. ¿Usted considera que los contratos NEC ofrecen una eficiente gestión ante los conflictos y problemas que suelen presentarse durante la ejecución del proyecto?**

La eficiencia del NEC en la gestión de conflictos es relativa, aunque tienen mecanismos claros el éxito del NEC depende bastante de una cultura de cooperación que aún no se ha desarrollado debidamente en las entidades públicas nacionales, la falta de supervisión adecuada podría incrementar los riesgos en vez de disminuirlos realmente.

##### **6.- ¿Considera que los contratos NEC presentan una comunicación entendible a partir de un lenguaje técnico claro y tienen una gestión efectiva del tiempo empleado durante el proyecto?**

Considero que es un sistema más accesible pero veo que el problema principal sigue siendo que las entidades públicas no están organizadas para implementar proyectos con el rigor pleno que el NEC requiere, la claridad del NEC es útil para evitar que se generen ambigüedades pero este puede ser insuficiente en este tipo de sistema con requisitos formales más complejos como el nacional.

##### **7.- ¿A quién considera que terminaría favoreciendo la implementación de los contratos NEC en el Perú?**

Yo creo que los contratos NEC podrían favorecer a la población en el largo plazo quizás esto si ayudan a agilizar obras clave como hospitales, sin embargo sin un enfoque adecuado los principales beneficiados serían actores privados con experiencia en este modelo que terminarían con el verdadero beneficio.

##### **8.- ¿A usted personalmente le gustaría que se utilicen los contratos NEC en el Perú con más frecuencia?, y a partir de su experiencia ¿cuál considera usted que sea el mayor obstáculo para una implementación concreta de los contratos NEC en el Perú?**

No lo recomendaría para una implementación masiva, el NEC es un sistema diseñado para contextos distintos al nacional, el principal obstáculo sería la resistencia cultural e institucional al cambio que existe así como los altos niveles de corrupción existentes que podrían distorsionar su aplicación, con ello considero que priorizar NEC sin una adaptación previa puede generar más problemas de los que podría resolver en nuestro país.

## ANEXO 9: Obras de Hospitales Análisis Bajo Modalidad de Contratos NEC y La Ley de Contrataciones del Estado

### Ley de Contrataciones del Estado

- Tabla 8: FORTALECIMIENTO DE LOS SERVICIOS DE SALUD DEL HOSPITAL REGIONAL DE PUCALLPA - REGION UCAYALI

HOSPITAL	HOSPITAL REGIONAL DE PUCALLPA - REGION UCAYALI
CUI	2260211
SNIP	155616
Costo de Inversión Viable Inicial	S/. 318,684,274.00
Costo de Inversión Actualizado	S/ 700,270,499.74
Costos en solución de Controversias	S/ 0.00
Fecha de Viabilidad	28/11/2013
Fecha de Aprobación del Expediente Técnico	03/03/2016
Fecha de Inicio de Ejecución	20/07/2016
Fecha Proyectada para Fin de Ejecución	31/12/2027
Avance Físico	76.00%
Fecha de Paralización	27/08/2021
Detalle	19/11/2024 En elaboración o aprobación del expediente técnico de saldo de obra, INCUMPLIMIENTO POR DESABASTECIMIENTO DE MATERIALES Y RETRASOS EN EJECUCIÓN DE OBRA

*Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos del portal del estado de INFOBRAS y SSI.*

- Tabla 9: CONSTRUCCION HOSPITAL REGIONAL DE LAMBAYEQUE

HOSPITAL	HOSPITAL REGIONAL DE LAMBAYEQUE
CUI	2044656
SNIP	3588
Costo de Inversión Viable Inicial	S/ 132,386,982.00
Costo de Inversión Actualizado	S/ 208,971,944.25
Costos en solución de Controversias	S/ 0.00
Fecha de Viabilidad	10/03/2008
Fecha de Aprobación del Expediente Técnico	21/01/2009
Fecha de Inicio de Ejecución	25/11/2009
Fecha Proyectada para Fin de Ejecución	20/10/2011
Avance Físico	100.00%

*Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos del portal del estado de INFOBRAS y SSI.*

- Tabla 10: CONSTRUCCION HOSPITAL II 2 DE JAEN - CAJAMARCA

HOSPITAL	HOSPITAL II 2 DE JAEN
CUI	2113029
SNIP	123694
Costo de Inversión Viable Inicial	S/ 76,230,916.00
Costo de Inversión Actualizado	S/. 199,841,053.26
Costos en solución de Controversias	S/ 607,500.00
Fecha de Viabilidad	01/03/2010
Fecha de Aprobación del Expediente Técnico	29/01/2014
Fecha de Inicio de Ejecución	13/02/2014
Fecha Proyectada para Fin de Ejecución	31/12/2027
Avance Físico	94.9 %

*Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos del portal del estado de INFOBRAS y SSI.*

- Tabla 11: MEJORAMIENTO SERVICIOS DEL HOSPITAL II-2 REGION SAN MARTIN

HOSPITAL	HOSPITAL II-2 TARAPOTO - REGION SAN MARTIN
CUI	2114066
SNIP	66496
Costo de Inversión Viable Inicial	S/ 149,461,811.00
Costo de Inversión Actualizado	S/ 183,516,976.51
Costos en solución de Controversias	S/ 0.00
Fecha de Viabilidad	24/09/2012
Fecha de Aprobación del Expediente Técnico	03/10/2012
Fecha de Inicio de Ejecución	05/06/2014
Fecha Proyectada para Fin de Ejecución	06/10/2016
Avance Físico	100 %

*Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos del portal del estado de INFOBRAS y SSI.*

- Tabla 12: MEJORAMIENTO SERVICIOS DE SALUD DEL HOSPITAL II-1 SANTA GEMA DE YURIMAGUAS, PROVINCIA DE ALTO AMAZONAS, REGION LORETO

HOSPITAL	HOSPITAL II-1 SANTA GEMA DE YURIMAGUAS - REGION LORETO
CUI	2056395
SNIP	50148
Costo de Inversión Viable Inicial	S/ 121,920,395.00
Costo de Inversión Actualizado	S/ 167,681,931.87
Costos en solución de Controversias	S/ 2,537,740.32
Fecha de Viabilidad	09/07/2013
Fecha de Aprobación del Expediente Técnico	24/09/2014
Fecha de Inicio de Ejecución	28/01/2015
Fecha Proyectada para Fin de Ejecución	23/12/2019
Avance Físico	100.00%

**Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos del portal del estado de INFOBRAS y SSI.**

- Tabla 13: HOSPITAL DE IQUITOS CESAR GARAYAR GARCIAS - MAYNAS

HOSPITAL	NUEVO HOSPITAL DE IQUITOS CESAR GARAYAR GARCIAS - MAYNAS
CUI	2255793
SNIP	32634
Costo de Inversión Viable Inicial	S/ 207,219,538.00
Costo de Inversión Actualizado	S/ 482,755,539.05
Costos en solución de Controversias	S/ 207,280.99
Fecha de Viabilidad	02/03/2015
Fecha de Aprobación del Expediente Técnico	03/11/2015
Fecha de Inicio de Ejecución	02/01/2017
Fecha Proyectada para Fin de Ejecución	31/03/2026
Avance Físico	73%
Detalle	18/12/2024 Obra con inicio de ejecución física. LA OBRA SE ENCUENTRA PARALIZADA POR LA INFLACIÓN EN LOS PRECIOS DE LOS INSUMOS

**Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos del portal del estado de INFOBRAS y SSI.**

- Tabla 14: MEJORAMIENTO SERVICIOS DE SALUD - HOSPITAL REGIONAL ZACARIAS CORREA VALDIVIA DE HUANCVELICA - HUANCVELICA

HOSPITAL	HOSPITAL REGIONAL ZACARIAS CORREA VALDIVIA DE HUANCVELICA
CUI	2354781
SNIP	260172
Costo de Inversión Viable Inicial	S/ 281,104,504.00
Costo de Inversión Actualizado	S/ 514,919,342
Costos en solución de Controversias	S/ 0.00
Fecha de Viabilidad	05/06/2017
Fecha de Aprobación del Expediente Técnico	19/10/2018
Fecha de Inicio de Ejecución	08/07/2019
Fecha Proyectada para Fin de Ejecución	01/02/2027
Avance Físico	43 %
Fecha de Paralización	01/09/2022
Detalle	El Contratista resolvió el contrato mediante Carta N° 198-2022-CSZ, de fecha 01/09/2022, indicando que de conformidad con los artículos 135° y 136° del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, aprobado por el Decreto Supremo N° 056-2017-EF; puesto que, se han generado dos (2) situaciones que evidencian la imposibilidad de continuar con la ejecución de la obra: el PRONIS (A) ha incumplido injustificadamente con el pago de las valorizaciones a favor del Consorcio; y (B) ha incumplido sus obligaciones esenciales - ha entregado un expediente técnico incompleto, con fallas y deficiencias que impiden la ejecución de la obra.

**Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos del portal del estado de INFOBRAS y SSI.**

- Tabla 15: MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE SALUD DEL HOSPITAL DE APOYO MANUEL HIGA ARAKAKI - SATIPO - DEPARTAMENTO DE JUNÍN

HOSPITAL	HOSPITAL DE APOYO MANUEL HIGA ARAKAKI - JUNÍN
CUI	2281442
SNIP	324555
Costo de Inversión Viable Inicial	S/ 101,581,816.00
Costo de Inversión Actualizado	S/ 268,087,648.28

Costos en solución de Controversias	S/ 0.00
Fecha de Viabilidad	22/06/2016
Fecha de Aprobación del Expediente Técnico	06/03/2019
Fecha de Inicio de Ejecución	24/08/2019
Fecha Proyectada para Fin de Ejecución	20/08/2031
Avance Físico	18.61%
Fecha de Paralización	17/08/2022
Detalle	El retraso se debió a resolución del contrato, en 2022, por transgresión de principios por parte del contratista - RAZON A LA TRANSGRESION DEL PRINCIPIO DE INTEGRIDAD Y EL PRINCIPIO DE PRESUNSION DE VERACIDAD

**Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos del portal del estado de INFOBRAS y SSI.**

- Tabla 16: MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE SALUD DEL HOSPITAL DE APOYO ILAVE, PROVINCIA DE EL COLLAO - REGION PUNO

HOSPITAL	HOSPITAL DE APOYO ILAVE, PROVINCIA DE EL COLLAO - PUNO
CUI	2279375
SNIP	313488
Costo de Inversión Viable Inicial	S/ 73,401,266.00
Costo de Inversión Actualizado	S/ 164,551,296.55
Costos en solución de Controversias	S/ 323,607.14
Fecha de Viabilidad	11/06/2015
Fecha de Aprobación del Expediente Técnico	27/02/2017
Fecha de Inicio de Ejecución	01/06/2018
Fecha Proyectada para Fin de Ejecución	08/02/2027
Avance Físico	20.05%
Fecha de Paralización	01/07/2024
Detalle	OBRA PARALIZADO DESDE EL 01 DE JULIO DE 2024 A LA FECHA

**Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos del portal del estado de INFOBRAS y SSI.**

- Tabla 17: MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE SALUD EN EL HOSPITAL TOCACHE, PROVINCIA DE TOCACHE-REGION SAN MARTIN

HOSPITAL	HOSPITAL TOCACHE, PROVINCIA DE TOCACHE-REGION SAN MARTIN
CUI	2234509
SNIP	227060
Costo de Inversión Viable Inicial	S/ 92,201,426.00
Costo de Inversión Actualizado	S/ 131,631,280.16
Costos en solución de Controversias	S/ 742,163.89
Fecha de Viabilidad	24/06/2013
Fecha de Aprobación del Expediente Técnico	02/09/2015
Fecha de Inicio de Ejecución	18/09/2015
Fecha Proyectada para Fin de Ejecución	13/09/2019
Avance Físico	100%
Detalle	El proyecto se encuentra físicamente culminado al 100%, asimismo, presenta conformidad de liquidación de contrato de supervisión; respecto a la liquidación de contrato de obra, se encuentra en arbitraje debido a que el contratista se niega a facturar por el saldo total de la liquidación.

**Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos del portal del estado de INFOBRAS y SSI.**

- Tabla 18: MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE SALUD EN EL HOSPITAL RIOJA PROVINCIA DE RIOJA REGIÓN SAN MARTIN

HOSPITAL	HOSPITAL RIOJA PROVINCIA DE RIOJA - SAN MARTIN
CUI	2234508
SNIP	227075
Costo de Inversión Viable Inicial	S/ 84,541,136.00
Costo de Inversión Actualizado	S/ 133,496,499.36
Costos en solución de Controversias	S/ 0.00
Fecha de Viabilidad	24/06/2013
Fecha de Aprobación del Expediente Técnico	29/12/2015
Fecha de Inicio de Ejecución	13/01/2016
Fecha Proyectada para Fin de Ejecución	30/12/2025
Avance Físico	98%
Detalle	Se paraliza el 15/09/2022 - LA CAUSAL DE HABER LLEGADO A ACUMULAR EL MONTO MAXIMO DE LA PENALIDAD POR MORA, CONFORME A LOS ESTABLECIDO EN EL LITERAL b) DEL NUMERAL 164.1 DEL ARTICULO N°164 DE REGLAMENTO DE LA LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO, LA MISMA QUE ES

	IMPUTABLE AL CONTRATISTA, QUE ASCIENDO A S/ 673,338.43, (MAXIMO EQUIVALENTE AL 10% DEL MONTO CONTRACTUAL).
--	--

**Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos del portal del estado de INFOBRAS y SSI.**

- Tabla 19: MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE SALUD DEL HOSPITAL HIPOLITO UNANUE DE TACNA, PROVINCIA TACNA - REGION TACNA

HOSPITAL	HOSPITAL HIPOLITO UNANUE - REGION TACNA
CUI	2192844
SNIP	267249
Costo de Inversión Viable Inicial	S/ 281,163,682.00
Costo de Inversión Actualizado	S/ 633,486,449.64
Costos en solución de Controversias	S/ 1,318,695.91
Fecha de Viabilidad	17/03/2015
Fecha de Aprobación del Expediente Técnico	29/11/2017
Fecha de Inicio de Ejecución	02/12/2017
Fecha Proyectada para Fin de Ejecución	31/05/2027
Avance Físico	40.07%
Fecha de Paralización	10/04/2024
Detalle	RESOLUCION DE CONTRATO N° 053-2015, REALIZADA POR EL CONSORCIO SALUD TACNA MEDIANTE CARTA NOTARIAL N° 062 CON FECHA DE RECEPCION DE LA ENTIDAD DEL 10 DE ABRIL DEL 2024.

**Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos del portal del estado de INFOBRAS y SSI.**

- Tabla 20: MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE SALUD DEL HOSPITAL DE APOYO PICHANAKI, PROVINCIA CHANCHAMAYO, REGION JUNIN

HOSPITAL	HOSPITAL DE APOYO PICHANAKI - REGION JUNIN
CUI	2279396
SNIP	323662
Costo de Inversión Viable Inicial	S/ 82,999,089.00
Costo de Inversión Actualizado	S/ 232,994,244.35
Costos en solución de Controversias	S/ 0.00
Fecha de Viabilidad	10/07/2015
Fecha de Aprobación del Expediente Técnico	11/08/2017
Fecha de Inicio de Ejecución	12/08/2017
Fecha Proyectada para Fin de Ejecución	13/05/2026
Avance Físico	98%

**Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos del portal del estado de INFOBRAS y SSI.**

- Tabla 21: CONSTRUCCION HOSPITAL II-1 LA MERCED - CHANCHAMAYO

HOSPITAL	HOSPITAL II-1 LA MERCED - CHANCHAMAYO
CUI	2045824
SNIP	12598
Costo de Inversión Viable Inicial	S/ 95,935,099.00
Costo de Inversión Actualizado	S/ 101,204,725.35
Costos en solución de Controversias	S/ 0.00
Fecha de Viabilidad	08/05/2012
Fecha de Aprobación del Expediente Técnico	09/05/2012
Fecha de Inicio de Ejecución	09/11/2012
Fecha Proyectada para Fin de Ejecución	09/09/2014
Avance Físico	100.00%

**Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos del portal del estado de INFOBRAS y SSI.**

- Tabla 22: MEJORAMIENTO DE SERVICIOS DE SALUD, HOSPITAL DE APOYO DE HUANTA DANIEL ALCIDES CARRIÓN, DEPARTAMENTO DE AYACUCHO

HOSPITAL	HOSPITAL DE APOYO DE HUANTA DANIEL ALCIDES CARRIÓN - DEPARTAMENTO DE AYACUCHO
CUI	2194679
SNIP	259612
Costo de Inversión Viable Inicial	S/ 90,863,748.00
Costo de Inversión Actualizado	S/ 187,040,138.70
Costos en solución de Controversias	S/ 34,808.89
Fecha de Viabilidad	06/07/2017
Fecha de Aprobación del Expediente Técnico	15/08/2019
Fecha de Inicio de Ejecución	12/11/2019

Fecha Proyectada para Fin de Ejecución	31/12/2026
Avance Físico	68%

**Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos del portal del estado de INFOBRAS y SSI.**

#### Contratos NEC

- Tabla 23: HOSPITAL DE APOYO YUNGAY - YUNGAY - ANCASH

HOSPITAL DE APOYO YUNGAY - ANCASH	
CUI	2386577
SNIP	2386577
Costo de Inversión Viable Inicial	S/ 104,754,198.22
Costo de Inversión Actualizado	S/ 374,092,044.42
Costos en solución de Controversias	S/ 0.00
Fecha de Viabilidad	18/09/2020
Fecha de Aprobación del Expediente Técnico	02/02/2021
Fecha de Inicio de Ejecución	02/02/2021
Fecha Proyectada para Fin de Ejecución	21/05/2022
Avance Físico	100%

**Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos del portal del estado de INFOBRAS y SSI.**

- Tabla 24: CENTRO DE SALUD POSOPE ALTO I-3 DEL DISTRITO DE PATAPO - LAMBAYEQUE

RECONSTRUCCION DEL CENTRO DE SALUD PATAPO - LAMBAYEQUE	
CUI	2502652
SNIP	2502652
Costo de Inversión Viable Inicial	S/. 29, 849, 939.39
Costo de Inversión Actualizado	S/. 74, 223, 502.79
Costos en solución de Controversias	S/. 00, 000, 000.00
Fecha de Viabilidad	30/10/2020
Fecha de Aprobación del Expediente Técnico	16/03/2021
Fecha de Inicio de Ejecución	17/03/2021
Fecha Proyectada para Fin de Ejecución	03/02/2022
Avance Físico	100.00%

**Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos del portal del estado de INFOBRAS y SSI.**

- Tabla 25: CENTRO DE SALUD LIMON DE PORUCYA I 3 DEL DISTRITO DE HUARMACA - PIURA

CENTRO DE SALUD LIMON DE PORUCYA - HUARMACA - PIURA	
CUI	2502647
SNIP	2502647
Costo de Inversión Viable Inicial	S/ 13,917,005.87
Costo de Inversión Actualizado	S/ 54,795,108.99
Costos en solución de Controversias	S/ 0.00
Fecha de Viabilidad	30/10/2020
Fecha de Aprobación del Expediente Técnico	26/02/2021
Fecha de Inicio de Ejecución	01/01/2021
Fecha Proyectada para Fin de Ejecución	10/05/2022
Avance Físico	100%

**Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos del portal del estado de INFOBRAS y SSI.**

- Tabla 26: CENTRO DE SALUD EL FAIQUE I 4 DEL DISTRITO DE SAN MIGUEL DE EL FAIQUE PROVINCIA DE HUANCABAMBA REGION PIURA

HOSPITAL DE SAN MIGUEL DE EL FAIQUE - PIURA	
CUI	2502864
SNIP	2502864
Costo de Inversión Viable Inicial	S/ 30,241,147.78
Costo de Inversión Actualizado	S/ 107,263,465.28
Costos en solución de Controversias	S/ 0.00
Fecha de Viabilidad	03/11/2020
Fecha de Aprobación del Expediente Técnico	26/02/2021
Fecha de Inicio de Ejecución	01/01/2021
Fecha Proyectada para Fin de Ejecución	24/01/2024
Avance Físico	100%

**Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos del portal del estado de INFOBRAS y SSI.**

- Tabla 27: ESTABLECIMIENTO DE SALUD HOSPITAL DE APOYO CHULUCANAS - PROVINCIA DE MORROPÓN - DEPARTAMENTO DE PIURA

HOSPITAL DE CHULUCANAS PROVINCIA DE MORROPÓN - PIURA	
CUI	2321591
SNIP	2321591
Costo de Inversión Viable Inicial	S/ 103,449,297.95
Costo de Inversión Actualizado	S/ 388,522,598.02
Costos en solución de Controversias	S/ 0.00
Fecha de Viabilidad	20/07/2018
Fecha de Aprobación del Expediente Técnico	19/02/2022
Fecha de Inicio de Ejecución	01/11/2020
Fecha Proyectada para Fin de Ejecución	03/12/2024
Avance Físico	100 %

**Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos del portal del estado de INFOBRAS y SSI.**

- Tabla 28: HOSPITAL DE APOYO DE POMABAMBA ANTONIO CALDAS DOMÍNGUEZ BARRIO DE HUAJTACHACRA - DEPARTAMENTO DE ANCASH

HOSPITAL POMABAMBA ANTONIO CALDAS DOMÍNGUEZ - ANCASH	
CUI	2386533
SNIP	2386533
Costo de Inversión Viable Inicial	S/ 140,532,084.34
Costo de Inversión Actualizado	S/ 581,912,959.08
Costos en solución de Controversias	S/ 0.00
Fecha de Viabilidad	16/09/2020
Fecha de Aprobación del Expediente Técnico	20/02/2021
Fecha de Inicio de Ejecución	01/11/2020
Fecha Proyectada para Fin de Ejecución	24/03/2027
Avance Físico	58%
Fecha de Paralización:	14/06/2023
Detalle	Según contraloría identifico graves riesgos que podrían afectar la continuidad de la ejecución del proyecto.

**Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos del portal del estado de INFOBRAS y SSI.**

➤ Tabla 29: CENTRO DE SALUD CASTILLA I-4 - PIURA

CENTRO DE SALUD CASTILLA I 4 CASTILLA - PIURA	
CUI	2502968
SNIP	2502968
Costo de Inversión Viable Inicial	S/ 62,773,801.4
Costo de Inversión Actualizado	S/ 183,599,209.24
Costos en solución de Controversias	S/ 0.00
Fecha de Viabilidad	04/11/2020
Fecha de Aprobación del Expediente Técnico	26/02/2021
Fecha de Inicio de Ejecución	01/01/2021
Fecha Proyectada para Fin de Ejecución	29/02/2024
Avance Físico	100%

**Fuente:** Elaboración Propia. Datos extraídos del portal del estado de INFOBRAS y SSI.

➤ Tabla 30: HOSPITAL DE APOYO II 2 SULLANA - PIURA

HOSPITAL SULLANA DISTRITO DE SULLANA - PIURA	
CUI	2483109
SNIP	2483109
Costo de Inversión Viable Inicial	S/ 34,391,028.44
Costo de Inversión Actualizado	S/ 786,183,179.37
Costos en solución de Controversias	S/ 0.00
Fecha de Viabilidad	28/02/2020
Fecha de Aprobación del Expediente Técnico	10/07/2020
Fecha de Inicio de Ejecución	28/10/2020
Fecha Proyectada para Fin de Ejecución	06/06/2024
Avance Físico	100%

**Fuente:** Elaboración Propia. Datos extraídos del portal del estado de INFOBRAS y SSI.

➤ Tabla 31: CENTRO DE SALUD SAN NICOLAS I-4 DEL DISTRITO DE SAN NICOLAS PROVINCIA DE CARLOS FERMIN FITZCARRALD REGION ANCASH

CENTRO DE SALUD SAN NICOLAS I-4 SAN NICOLAS - ANCASH	
CUI	2502755
SNIP	2502755
Costo de Inversión Viable Inicial	S/ 15,309,863.00
Costo de Inversión Actualizado	S/ 70,583,773.8
Costos en solución de Controversias	S/ 0.00
Fecha de Viabilidad	02/11/2020
Fecha de Aprobación del Expediente Técnico	18/08/2023
Fecha de Inicio de Ejecución	01/01/2021
Fecha Proyectada para Fin de Ejecución	14/01/2027
Avance Físico	11%
Fecha de Paralización:	01/06/2022
Detalle	Retraso por motivos de detalles en el Expediente Técnico.

**Fuente:** Elaboración Propia. Datos extraídos del portal del estado de INFOBRAS y SSI.

➤ Tabla 32: CENTRO DE SALUD YUNGAY I-3 -ANCASH

CENTRO DE SALUD YUNGAR I 3 YUNGAY PROVINCIA - ANCASH	
CUI	2502615
SNIP	2502615
Costo de Inversión Viable Inicial	S/ 11,970,709.47
Costo de Inversión Actualizado	S/ 53,891,217.92
Costos en solución de Controversias	S/ 0.00
Fecha de Viabilidad	30/10/2020
Fecha de Aprobación del Expediente Técnico	25/05/2021
Fecha de Inicio de Ejecución	25/05/2021
Fecha Proyectada para Fin de Ejecución	21/07/2023
Avance Físico	100%

**Fuente:** Elaboración Propia. Datos extraídos del portal del estado de INFOBRAS y SSI.

➤ Tabla 33: HOSPITAL PROVINCIAL DE CASCAS II-1 - LA LIBERTAD

HOSPITAL PROVINCIAL DE CASCAS II 1 - LA LIBERTAD	
CUI	2512142
SNIP	2512142
Costo de Inversión Viable Inicial	S/ 86,165,618.06
Costo de Inversión Actualizado	S/ 319,671,186.01
Costos en solución de Controversias	S/ 0.00
Fecha de Viabilidad	23/02/2021
Fecha de Aprobación del Expediente Técnico	25/05/2021
Fecha de Inicio de Ejecución	25/05/2021
Fecha Proyectada para Fin de Ejecución	24/06/2026
Avance Físico	51%
Fecha de Paralización:	19/05/2025
<u>Detalle</u>	Suspensión temporal debido a la falta de liberación de partidas presupuestarias asignadas por el MEF, en proceso de gestión.

**Fuente:** Elaboración Propia. Datos extraídos del portal del estado de INFOBRAS y SSI.

➤ Tabla 34: HOSPITAL SAN JUAN DE MATUCANA II 1 - LIMA

HOSPITAL SAN JUAN DE MATUCANA II 1 - REGIÓN LIMA	
CUI	2512573
SNIP	2512573
Costo de Inversión Viable Inicial	S/ 95,044,757.58
Costo de Inversión Actualizado	S/ 311,001,072.28
Costos en solución de Controversias	S/ 0.00
Fecha de Viabilidad	23/02/2021
Fecha de Aprobación del Expediente Técnico	20/05/2021
Fecha de Inicio de Ejecución	21/05/2021
Fecha Proyectada para Fin de Ejecución	23/11/2024
Avance Físico	100%

**Fuente:** Elaboración Propia. Datos extraídos del portal del estado de INFOBRAS y SSI.

➤ Tabla 35: HOSPITAL DE APOYO RECUAY - ANCASH

HOSPITAL DE APOYO RECUAY - ANCASH	
CUI	2386498

SNIP	2386498
Costo de Inversión Viable Inicial	S/ 97,397,247.41
Costo de Inversión Actualizado	S/ 376,547,601.88
Costos en solución de Controversias	S/ 0.00
Fecha de Viabilidad	05/09/2018
Fecha de Aprobación del Expediente Técnico	25/10/2021
Fecha de Inicio de Ejecución	25/05/2021
Fecha Proyectada para Fin de Ejecución	07/03/2026
Avance Físico	73%
Fecha de Paralización:	29/03/2025
Detalle	Suspensión temporal debido a la falta de liberación de partidas presupuestarias asignadas por el MEF, en proceso de gestión.

**Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos del portal del estado de INFOBRAS y SSI.**

➤ Tabla 36: HOSPITAL APOYO CASMA II 1 - ANCASH

HOSPITAL APOYO CASMA II 1 CASMA - ANCASH	
CUI	2511978
SNIP	2511978
Costo de Inversión Viable Inicial	S/ 115,890,252.95
Costo de Inversión Actualizado	S/ 369,757,592.2
Costos en solución de Controversias	S/ 0.00
Fecha de Viabilidad	16/02/2021
Fecha de Aprobación del Expediente Técnico	25/05/2021
Fecha de Inicio de Ejecución	25/05/2021
Fecha Proyectada para Fin de Ejecución	21/02/2026
Avance Físico	67%
Fecha de Paralización:	19/05/2025
Detalle	Suspensión temporal debido a la falta de liberación de partidas presupuestarias asignadas por el MEF, en proceso de gestión.

**Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos del portal del estado de INFOBRAS y SSI.**

➤ Tabla 37: HOSPITAL DE APOYO DE CARAZ SAN JUAN DE DIOS BARRIO DE MANCHURIA - CARAZ PROVINCIA DE HUAYLAS DEPARTAMENTO DE ANCASH

HOSPITAL CARAZ SAN JUAN DE DIOS BARRIO DE MANCHURIA - ANCASH	
CUI	2362485
SNIP	2362485
Costo de Inversión Viable Inicial	S/ 113,571,261.74
Costo de Inversión Actualizado	S/ 404,671,295.59
Costos en solución de Controversias	S/ 0.00
Fecha de Viabilidad	24/02/2021
Fecha de Aprobación del Expediente Técnico	25/05/2021
Fecha de Inicio de Ejecución	05/05/2021
Fecha Proyectada para Fin de Ejecución	10/06/2026
Avance Físico	49%
Fecha de Paralización:	19/05/2025
Detalle	Suspensión temporal debido a la falta de liberación de partidas presupuestarias asignadas por el MEF, en proceso de gestión.

**Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos del portal del estado de INFOBRAS y SSI.**