



Documento de Trabajo

Alianzas públicas regionales con el sector privado

**El caso de la Oficina de Promoción de Inversión
Privada Sostenible de San Martín**



Alianzas públicas regionales con el sector privado:

**El caso de la Oficina de Promoción de Inversión
Privada Sostenible de San Martín**



Alianzas públicas regionales con el sector privado: El caso de la Oficina de Promoción de Inversión Privada Sostenible de San Martín

© MDA- Mecanismos de Desarrollo Alternos

El presente documento se realizó en el marco de las actividades de la Coordinación Perú del Grupo de Trabajo de los Gobernadores por el Clima y los Bosques (GCF Task Force) con el apoyo del Gobierno de Noruega.

Coordinación del GCF Task Force en Perú: Víctor Galarreta

Sistematización de contenidos: Hugo Wiener

Aportes técnicos: César Torre

Edición: Daniel Coronel y Pierre Encinas

Mecanismos de Desarrollo Alternos (Calle Miguel Dasso 134, Oficina 402)

Primera Edición

Lima, Perú. Septiembre, 2018

Tabla de Contenidos

Contexto del rol de promoción de inversión privada a nivel regional	5
La promoción de la inversión privada en las regiones	5
La experiencia trunca de Amazinver	8
La Agencia de Promoción de las Inversiones Sostenibles –OPIPS de San Martín	8
Creación de la OPIPS.....	8
Logros	10
Limitaciones.....	11
Recomendaciones para el fortalecimiento de agenas de promoción de la inversión privada sostenible.....	12
Ajustes organizacionales	12
Marco de política	12
Instrumentos de vinculación con el privado	13
Referencias	14

Contexto del rol de promoción de inversión privada a nivel regional

La promoción de la inversión privada en las regiones

Después del cierre intempestivo de los gobiernos regionales en 1992, se constituyeron los Consejos Transitorios de Administración Regional (CTAR) de ámbito departamental, que extendieron su provisionalidad por diez años. En ese período los espacios subnacionales fueron cubiertos exclusivamente por los gobiernos locales provinciales y distritales. Con el nuevo siglo se reactivó el objetivo descentralista y se preparó un nuevo marco normativo que incluyó una reforma de la Constitución de 1993, para dar paso a la elección de autoridades regionales que asumieron sus funciones en el 2003.

Una vez instalados los gobiernos regionales el proceso de regionalización avanzó a partir de las transferencias de competencias las que no siempre fueron acompañados por sus correspondientes presupuestos. En los mismos años en que se lanzaban las iniciativas de convocatoria al sector privado por parte del gobierno central, se estructuraba el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) que en sus primeras versiones era extremadamente centralista. Los gobiernos regionales debieron inicialmente abocarse a preparar proyectos para dinamizar la inversión pública en sus circunscripciones.

Como desarrollo del marco normativo que se fue construyendo, en agosto 2003 se aprobó la Ley Marco de Promoción de la Inversión Descentralizada (Nº 28059). En su artículo 4 se asignaba a los gobiernos regionales funciones de promoción de la inversión privada para implementar los planes de desarrollo regional concertado. Se requería coordinar con el sector privado, plantear la orientación de la inversión pública, formular proyectos para la participación privada, promover el desarrollo empresarial de los pequeños y medianos productores de comunidades campesinas y nativas, identificar y remover trabas que afectaran la inversión privada, promover la imagen de la región como destino de inversión, brindar orientación e información a inversionistas potenciales y empresas establecidas en la región, y promover la búsqueda de mercados internos y/o externos estables.

La norma facultaba la participación de la inversión privada en proyectos públicos sea adquiriendo activos, en concesiones, asociaciones en participación, contratos de gerencia, *joint venture*, *outsourcing* entre otras modalidades.

Para conducir estos procesos en los ámbitos regionales e incluso locales, los gobiernos subnacionales debían crear Agencias de Fomento de la Inversión Privada (AFIP) como órganos especializados, de carácter consultivo y con el encargo de coordinar con el sector privado. En estas agencias debían reunirse representantes de gobierno y del sector privado (gremios y asociaciones de productores y empresarios).

En su artículo 9 se precisaban las atribuciones de las agencias: a) elaborar planes de inversión y de promoción de la inversión privada; b) proponer modalidades de asociación del capital privado con la inversión pública; c) gestionar la imagen regional y local de oportunidades de negocios e inversión; d) proporcionar servicios económicos no

financieros y de promoción de la competitividad, información sobre oportunidades de exportación, precios internacionales, programas de apoyo a pequeños productores y sectores específicos, e) proponer procedimientos de simplificación administrativa; f) difundir estrategia de participación en los fondos concursables del Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDE); g) proponer convenios de diferimiento de pagos de tributos regionales o locales por el plazo máximo de un año; h) promover la cooperación y asociación empresarial, alianzas y acuerdos de investigación para la innovación productiva y de gestión con la universidad local y los centros de investigación; e i) identificar oferta de líneas de financiamiento para proyectos innovadores.

La Ley encargaba a las Gerencias de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial (GPPAT) de los gobiernos regionales generar y administrar una cartera regional de proyectos que debía contener: 1) información económica y estadística sobre la región; 2) ideas e iniciativas de proyectos regionales y locales propuestos por el Sector Público o la sociedad civil; 3) información de todos los proyectos del Sistema Nacional de Inversión Pública; 4) proyectos de inversión pública de alcance regional y local de interés para la inversión privada; 5) proyectos e iniciativas del sector privado.

Se establecía finalmente, que los proyectos de inversión por iniciativa de dos o más gobiernos regionales, debían contar con la participación de PROINVERSION y los proyectos nacionales debían propiciar la participación del o los gobiernos regionales de las jurisdicciones en que se ejecuten, conformando cuando correspondiera, Juntas de Coordinación Interregional para la administración descentralizada de activos, de empresas y proyectos. ProInversión debía brindar asistencia técnica a los Gobiernos Regionales y Locales que lo solicitaran.

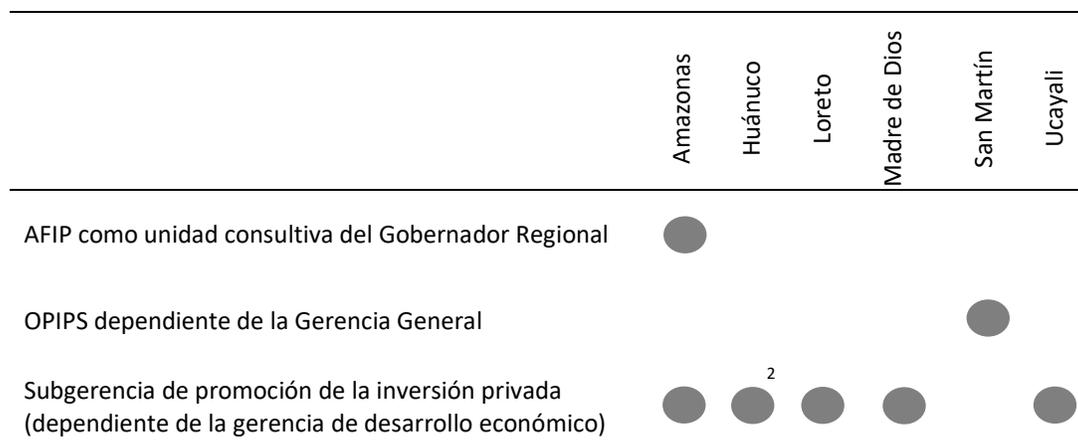
En octubre 2007 se creó el Fondo de Promoción a la Inversión Pública Regional y Local (FONIPREL), (Ley nº 29125) cuyo propósito era cofinanciar proyectos de inversión pública en gobiernos regionales y gobiernos locales, incluyendo estudios de preinversión. Este fondo era intangible, permanente, concursable e inembargable. Su administración fue encargada a un Consejo Directivo presidido por la Secretaría de Descentralización de la PCM.

Pero en términos de la promoción de la inversión privada la norma más efectiva fue la de Obras por Impuestos (Ley Nº 29230) de mayo 2008. Esta autorizaba a los gobiernos regionales y/o locales a firmar convenios de inversión pública regional y local, con empresas para financiar y/o ejecutar uno o más proyectos de inversión. La empresa privada recibía a cambio de su participación, un Certificado Inversión Pública Regional y Local (CIPRL) emitido por el MEF y que se podía emplear como parte del pago de impuestos. Estos certificados con carácter de no negociables, tenían una vigencia de diez (10) años. Los alcances de esta norma fueron posteriormente extendidos a juntas de coordinación interregional, mancomunidades, universidades públicas y entidades públicas del Gobierno Nacional.

Pese a la existencia de todo este marco normativo nacional, y a diferencia del nivel nacional que aplicó los mecanismos de participación del sector privado, la promoción del sector privado en los niveles regional y local fueron escasos durante la primera década de instalado los gobiernos subnacionales. Hasta hace unos años los gobiernos regionales y gobiernos locales no se habían atrevido a implementar el marco legal que permitía crear institucionalidad sobre el tema y poner en prácticas las modalidades de inversión con el sector privado. Hasta finalizada la década de 2000, se podía afirmar que la participación del sector privado en servicios públicos a nivel regional y local, era casi inexistente. Algunos esfuerzos a nivel regional que merecen mencionarse son la creación de la AFIP en el Gobierno Regional de Arequipa en el 2007 (como subgerencia de la Gerencia de Desarrollo Económico); en Ucayali en el año 2005; en Amazonas en el año 2005; y otros gobiernos regionales.

En el caso de los gobiernos regionales miembros del GCF Task Force, se observa que la mayoría de las regiones tiene en su estructura organizativa una subgerencia de promoción de la inversión privada como una unidad dependiente de la gerencia de desarrollo económico¹. Amazonas, de forma adicional, mantiene la estructura de la AFIP como órgano consultivo del gobierno regional. Una diferencia importante sucede con San Martín donde la unidad orgánica está especializada y se vincula como órgano dependiente de la Gerencia General Regional. Asimismo, es la única que ha sido creada como promotor de inversiones bajo criterios de sostenibilidad, al menos en el marco legal de su creación.

Situación actual de las competencias regionales en promoción de la inversión privada



Fuente: Reglamento de Organización y Funciones de Gobiernos Regionales

¹ Sólo en el Gobierno Regional de Huánuco las competencias están en dos subgerencias de la Gerencia Regional de Presupuesto, Planificación y Acondicionamiento Territorial

² En dos subgerencias: De Presupuesto y Tributación, y Subgerencia de Proyectos de Inversión (ambas de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial)

La experiencia trunca de Amazinver

En línea con la Ley Marco de Promoción de la Inversión Descentralizada, los gobiernos amazónicos de Amazonas, Huánuco, Loreto, Madre de Dios, San Martín y Ucayal, agrupados en el Consejo Interregional Amazónico (CIAM) resolvieron conformar la Agencia de Fomento de Inversión Privada en la Amazonía (AMAZINVER). Sin embargo, estos gobiernos le dieron la forma de una asociación civil con el auspicio de los más importantes gremios del país como la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP); la Asociación de Exportadores (Adex); la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN); la Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR); y la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE). Fue presentada al público en julio 2012 en la II Expo Amazónica en Pucallpa, pero nunca despegó.

El proyecto fue bastante ambicioso y en el momento en que se lanzó no se había desarrollado una capacidad en cada gobierno uno de estos gobiernos para promover y gestionar la inversión privada de alcance amazónico. Los pasos de esta agencia no podían tener- en esas condiciones - capacidad vinculante con los organismos ejecutivos de cada gobierno por lo que se entendió que tenía un objetivo de asesoría, impidiéndole ser un agente activo y convocante de los inversionistas. No se estructuró un plan de prioridades del conjunto de las regiones involucradas que pudiera ordenar el accionar de esta agencia.

La Agencia de Promoción de las Inversiones Sostenibles –OPIPS de San Martín

Creación de la OPIPS

El mayor intento por propiciar la intervención privada estuvo a cargo del gobierno de San Martín. Se acordó entregar en concesión el servicio de agua potable y desagüe en la localidad de Tabalosos. Este proyecto fue rechazado por la población y no se pudo hacer efectivo. Aunque esta fue una decisión aislada y fuera de un plan de promoción de la inversión, confirmó la sensibilidad para la población de la participación privada en algunos servicios públicos.

Instalado un nuevo gobierno en San Martín el 2015, se encontró con que el grueso de su presupuesto, incluyendo los fondos en fideicomiso recuperados por la eliminación de las exoneraciones tributarias, estaba comprometido en proyectos formulados e iniciados en la gestión anterior. El plan vial y la red de hospitales absorbían la mayor parte de los presupuestos por los siguientes años. Este fue el disparador para buscar alternativas de financiamiento, entre las cuales se contaba con la participación del sector privado.

Uno de los proyectos heredados era el denominado “Centro de Servicios Empresariales”. Este era concebido como un espacio físico para agrupar los servicios de promoción de la producción, públicos y privados: banca, investigación, promoción, gobierno, etc. Este proyecto contaba con una propuesta para levantar una infraestructura de atención

para este centro en la Estación Pesquera de Ahuasiyacu. El Proyecto Especial Huallaga Central Bajo Mayo (PEHCBM) era el formulador del proyecto.

La Gerencia Regional de Desarrollo Económico (GRDE) propuso un concepto alternativo que denominó “Tecnopolo”. Así se llegó a dos proyectos de inversión pública que perseguían similares objetivos, uno animado por el PEHCBM y otro por la GRDE los que confluían en una única propuesta. Entretanto el Gobierno regional decidió constituir una unidad orgánica especializada para promover la inversión privada que bautizó como la Oficina de Promoción de la Inversión Privada Sostenible (OPIPS).

La existencia de los proyectos y las diferencias en la concepción organizativa demoraron la implementación de esta unidad. En esas circunstancias, la ONG Conservación Internacional proporcionó ayuda con una pasantía a la Municipalidad de Trujillo que por entonces mostraba un mayor dinamismo en la promoción de inversiones privadas con la exitosa construcción del terminal terrestre. A esta pasantía asistieron funcionarios, consejeros regionales y cuatro alcaldes de San Martín lo que abrió el camino para la aprobación de la Ordenanza Regional que sancionó la creación final de la OPIPS en diciembre 2015.

La OR 025-2014-GRSM/CR había aprobado la Política de Promoción de Inversiones de la Región San Martín, que fomentaba inversiones sostenibles y competitivas para el desarrollo regional, respetando los lineamientos de política territorial. Esta orientación permaneció vigente lo que confirmó el elevado nivel de institucionalización en las políticas del Gobierno Regional de San Martín. Este fue el marco de políticas para la nueva oficina.

La experiencia de la agencia amazónica había revelado que aun cuando estuviera próxima a los propios gobernadores, era ineficaz si no conectaba con las instancias ejecutivas de los gobiernos regionales. En el caso de la OPIPS de San Martín, si bien formaba parte de la estructura ejecutiva del gobierno, fue creada como una unidad orgánica adjunta a la gerencia regional (subgerencia) lo que le proporcionaba limitadas capacidades para vincular su trabajo con las demás instancias, especialmente la GRDE.

Para cumplir su papel, la OPIPS formuló consultas a las entidades del propio Gobierno Regional y a los gobiernos locales que le ayudaran a identificar temas y propuestas. Se organizó un recorrido por las diez provincias en dos etapas: la primera para convencer sobre la importancia de la participación del sector privado; y la segunda, para levantar las propuestas afinando los detalles.

Para ese momento, el interés de las entidades consultadas estaba centrado en la modalidad de Obras por Impuestos; pero las posibilidades de interesar a empresas privadas para aplicar a esta modalidad estaban limitadas a la disponibilidad de flujos futuros de ingresos para San Martín que eran reducidos. Parte eran los recursos que se habían negociado en canje con las exoneraciones e incentivos tributarios en el año 2005, pues San Martín no cuenta con canon.

Se hizo una lista de 21 productos de alta demanda en los mercados globales, entre los que destacaban las paltas has y fuerte, el maracuyá, el ají tabasco, los limones Tahití y sutil, los arándanos. Como la lista era muy diversa, se convocó a los técnicos de las unidades orgánicas del Gobierno Regional que se relacionan con actividades productivas: los Proyectos Especiales (PEAM, PEHCBM, PROCEJA, PEAH), a las direcciones regionales de Agricultura, Producción, Comercio Exterior y Turismo. A todas ellas, se les solicitó un análisis de las posibilidades para establecer unidades productivas de estas cadenas que fueran sostenibles.

El cambio en el enfoque del trabajo de promoción de las actividades productivas planteado por la OPIPS era fijarse en los mercados antes que en la oferta (*market pull*). Hasta ese momento se venía trabajando desde la oferta, es decir buscando apoyar la producción existente y conectarla con los mercados (café, cacao, arroz, palma, naranja, sachá inchi, etc.); y no se había salido al mercado global a investigar qué es lo que estaba demandando.

La lista corta finalmente consideró al limón Tahití, la maracuyá, y el ají tabasco. Para estas nuevas líneas se propuso trabajar en una modalidad no convencional de promoción de la inversión privada que se denominó la “Alianza Público Privada”, en la que el Gobierno Regional participaba como facilitador en la articulación de negocios entre los propietarios de la tierra y los inversionistas que ya tenían un segmento en los mercados globales.

La estrategia estaba enfocada a negocios agropecuarios o agroforestales, e incluía una segmentación de productores en tres categorías: propietarios de tierras con recursos e intención de participar en nuevos negocios; propietarios de tierras con intención de vincularse, pero recursos insuficientes; y propietarios de tierras sin deseos de participar aun cuando contaran con recursos.

El modelo de “Alianzas Público Privadas” se trabajarían con los propietarios de tierras del grupo (a); a los propietarios de tierras del grupo (b) se les acompañaba en proyectos con financiamiento de la banca; y a los propietarios de tierras del grupo (c) se orientaba a trabajar con los programas gubernamentales que apoyan al agricultor (AGRORURAL, AGROIDEAS, Trabaja Perú, PNIA, etcétera.)

Logros

Al presente la OPIPS de San Martín puede exhibir una cartera de proyectos interesante a los 3 años de su creación pese a que la formulación y evaluación avanza lentamente debido a brechas de coordinación con otras unidades orgánicas especializadas del Gobierno Regional que no responden funcionalmente a la oficina.

Uno de los proyectos promovidos bajo el mecanismo de obras por impuestos fue la «Creación del Centro Comunal Comercial en la Localidad de Buenos Aires, distrito de Buenos Aires – Picota – San Martín» (SNIP: 311692).

Con el mecanismo de proyecto en activos, se promovió la Granja Ganadera de Calzada que era patrimonio del gobierno.

En la definición de “alianzas público privadas” se incluyó «Diversificación Productiva e Internacionalización Comercial con Enfoque de Mercado» referidas al ají tabasco, el limón Tahití, y el maracuyá. Como se ha indicado, en este enfoque se entendía el papel del Estado como un facilitador que buscaba los socios para los inversionistas foráneos a la región. En estos casos, no estaba claro el enfoque de sostenibilidad que define los planes y políticas del gobierno regional (Panduro, 2017) así como Política de Promoción de Inversiones de la Región San Martín.

Otras propuestas destinadas a favorecer la inversión privada consideraban la recuperación anticipada del impuesto general a las ventas para el Hotel de la cadena Hampton by Hilton y la propuesta normativa de reducción del IGV en el pasaje aéreo desde y hacia la ciudad de Tarapoto.

Asimismo, la OPIPS ha realizado actividades de promoción de inversiones mediante la Expo Amazónica 2017 que desarrolló un “road show” de Inversiones y el Foro Amazonía Invierte (Ríos, 2017).

Limitaciones

En el corto período de acción, la OPIPS San Martín ha desplegado un importante activismo logrando interesar a algunos inversionistas y combinando opciones de promoción pública. La experiencia de San Martín es muy relevante y valiosa que ha apostado por un estructura innovadora en la gestión regional que debe ser profundizada y fortalecida, por lo que las limitaciones expresadas aquí deben ser tomadas como críticas constructivas para mejorar a futuro.

- **A falta de una clara cartera de prioridades que representen los enunciados de política y planes del gobierno**, las propuestas impulsadas por la OPIPs aparecen más claramente como iniciativas privadas en busca de apoyo de gobierno.
- Algunos vacíos de las orientaciones de política y de instrumentos de gestión asociados hacen evidente que la **OPIPS aún carece de consistencia en promover “inversiones sostenibles” dado que no existen criterios para definir estándares de sostenibilidad** y para seleccionar los tipos de iniciativas con las que se asocia o promueve.
- El dinamismo de la OPIPS se estrelló con la **débil coordinación entre la oficina especializada y las unidades técnicas de línea del gobierno regional**. Esta situación obligó a la OPIPS a contratar con recursos propios personal técnico para suplir servicios de las unidades orgánicas regionales, lo que resolvía temporalmente la deficiencia aunque a un costo mayor. No obstante, se amplió la brecha con las unidades orgánicas que se sintieron desplazadas en su funciones. La débil coordinación y las demoras burocráticas es más notorio cuando hay que enfrentar a inversionistas cuya mayor habilidad es identificar los costos relevantes, los márgenes de acción y beneficios posibles de una intervención y que requieren respuestas rápidas.

- En el **Reglamento de Organización y Funciones** no se ha establecido inequívocamente que la conducción de los procesos de promoción de la inversión privada es función de la OPIPS, y que el soporte para el desarrollo de sus actividades, debe ser función de las unidades orgánicas del gobierno con relación a su especialidad. La OPIPS fue insertada en la estructura de gobierno sin modificar las funciones previamente establecidas para las unidades orgánicas, especialmente las de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico.

Recomendaciones para el fortalecimiento de agenas de promoción de la inversión privada sostenible

Ajustes organizacionales

- ❖ Se debe formalizar la creación de la unidad orgánica Oficina de Promoción de la Inversión Privada Sostenible, otorgándole funciones que le permita liderar la promoción de la inversión privada. En los diseños organizativos de los gobiernos regionales, incluso de San Martín, se ha incluido la segmentación sectorial reproduciendo las disposiciones de la Ley, sin estructurar una vinculación territorial. Por ello, la promoción de la inversión privada aparece en varias unidades orgánicas de acuerdo con las materias que han sido establecidas por la Ley. No se cumple el mandato de la Ley de Bases de la Descentralización que plantea un diseño sectorial en el nivel nacional de gobierno, y diseños territoriales en los niveles regional y local de gobierno. El diseño estructural para la promoción de la inversión privada debe “des sectorizar” la competencia; es decir, hacer una distribución nueva de las funciones de modo que la OPIPS pueda liderar los procesos de promoción de la inversión privada. Ello requiere una modificación del ROF que concentre las funciones de promoción en la OPIPS, y asigne a las unidades orgánicas, que tienen competencias semejantes, las funciones de soporte técnico que contribuya con la OPIPS. Un organismo especializado como la OPIPS debería asumir el liderazgo efectivo de los procesos contando con el apoyo y soporte oportuno del aparato del Gobierno Regional que vaya más allá de la coyuntura política.
- ❖ Una posibilidad es que **una oficina de promoción de la inversión privada sostenible tenga la jerarquía de una gerencia**, que tenga llegada directa a las instancias superiores así como los canales para compartir acciones con sus pares que permitiría una movilización conjunta de los limitados recursos con que cuentan los gobiernos regionales. Otra opción es que la oficina – fortalecida cómo ente rector regional - **sea parte de la estructura de línea del Gobierno Regional, previsiblemente dentro de la Gerencia de Desarrollo Económico.**

Marco de política

- Una oficina de promoción de inversiones que tiene como premisa la sostenibilidad **requiere un marco de política que establezca los principios sobre los cuáles se prioriza las inversiones.** En cada gobierno regional se deberá establecer las

prioridades de acuerdo con el proceso de consultas respectivas con los grupos de interés. Sin embargo, teniendo en cuenta que el factor común a los gobiernos regionales del GCF Task Force es la existencia de bosques, se debe **priorizar actividades sostenibles relacionadas con el uso sostenible de la biodiversidad y aprovechamiento adecuado del paisaje forestal** y, particularmente, en el contexto de los esfuerzos por reducción de emisiones de deforestación y degradación de bosques.

- No obstante, para que la política se plasme en acciones, se **requiere el diseño criterios de selectividad** para filtrar que tipo de inversiones la oficina de promoción de inversiones sostenibles va priorizar o promover. Actualmente, en el marco de la marca San Martín Región se ha diseñado una **Herramienta de Verificación que define atributos, indicadores y medios de verificación para evaluar el nivel de sostenibilidad** de una empresa o emprendimiento. Esta puede ser usada también como instrumento de selección para la oficina de promoción de inversiones.

Instrumentos de vinculación con el privado

- ✓ **Los instrumentos permitidos por el marco nacional cómo obras por impuestos, inversión en activos y recuperación anticipada del IGV deben seguir promoviéndose.**
- ✓ **El instrumento denominado “alianzas público privadas” requiere ser adecuadamente diseñado para responder a las expectativas de ganar-ganar entre el gobierno regional y el inversionista privado.** El planteamiento de esta participación podría hacerse con el enfoque de Public Private People Partnerships (P4), buscando que empresas líderes o con capacidades de motor de las cadenas de valor puedan establecer alianzas con el Gobierno Regional para vincularse a los pequeños productores, usando los incentivos financieros - como los Fondesam San Martín – como instrumentos de la parte pública.

Referencias

- Azam, S., & Mansoor, S. (2006). Pople as partners: Facilitating people's participation in public-private partnerships for solid waste management. *Habitat International*, 781-796.
- Hodge, G. A., & Greve, C. (2007). Public-Private Partnerships: an international performance review. *Public Administration Review Birmingham*.
- Irazábal, C. (2016). Public, Private, People Parterships (PPPPs). Reflections from Latin American Cases. En L. A. (eds.), *Private Communities and Urban Governance*.
- Marana, P., Labaka, L., & Sarriegi, J.-M. (2017). A framework for public-private-people partnerships in the city resilience-building process. *Safety Science*, 10-60.
- Mohamed, S. (2015). *Potential uses of public-private-people-partnerships for improving the health services in Egypt: a case study*. El Cairo: The Americam University in Cairo School of Global Affairs and Public Policy.
- Panduro, F. (2017). *Estrategia de Promoción de Inversión Privada Sostenible con Enfoque de Mercado*. Moyobamba: GORE San Martín.
- Ríos, M. (2017). *OPIPS logros 2017*. Moyobamba: GORE San Martín.
- Thomas Ng, S., Wong, J., & Wong, K. (2013). A public private people parterships (P4) process framework for infraestructure development in Hong Kong. *Cities*, Vol. 31, 370-381.
- Torre, C. (2017). *Informe Base: Promoción de la Inversión Privada Sostenible en la Amazonía Peruana*. Lima: MDA.
- Vitteri, M. (2015). *Alcances para la promoción de inversiones sostenibles en San Martín*. Tarapoto: Conservación Internacional.