

PRO
INVERSION

LECCIONES APRENDIDAS SEGUNDO SEMESTRE 2024



PERÚ

Ministerio
de Economía y Finanzas

PRO
INVERSION





CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	5
2.	METODOLOGÍA	6
2.1	Identificación y registro de Lecciones aprendidas	8
2.2	Difusión y aplicación de Lecciones aprendidas	9
3.	PROYECTOS EVALUADOS	10
4.	LECCIONES APRENDIDAS DESARROLLADAS	14
4.1	“Creación de los servicios especializados de salud del Hospital Especializado Chimbote en la Red Asistencial Áncash de EsSalud, distrito de Nuevo Chimbote, provincia del Santa, departamento de Áncash”, y “Creación de los servicios especializados de salud del Hospital Especializado en la Red Asistencial Piura de EsSalud, distrito de Veintiséis de Octubre, provincia de Piura, departamento de Piura”	14
4.1.1	Objetivo	14
4.1.2	Experiencias exitosas	15
4.1.3	Acciones tomadas, cambios y soluciones	16
4.1.4	Descripción de la situación relacionada con la lección aprendida	19
4.1.5	Clasificación de las lecciones aprendidas	20
4.1.6	Acciones correctivas y/o preventivas implementadas	21
4.1.7	Lecciones aprendidas	21

4.2 “Nueva Subestación Hub Poroma (Primera Etapa) y Enlace 500 kV Hub Poroma-Colectora, ampliaciones y subestaciones asociadas”, “Nueva Subestación Hub San José-Primera Etapa y Enlace 220 kV Hub San José-Repartición (Arequipa), ampliaciones y subestaciones asociadas (Proyecto ITC)” y “Nueva SE Marcona II y Enlace 138 kV Marcona II-San Isidro (Bella Unión)-Pampa (Chala), ampliaciones y subestaciones asociadas (Proyecto ITC)”	22
4.2.1 Objetivo	22
4.2.2 Experiencias exitosas	22
4.2.3 Acciones tomadas, cambios y soluciones	23
4.2.4 Descripción de la situación relacionada con la lección aprendida	25
4.2.5 Clasificación de las lecciones aprendidas	26
4.2.6 Acciones correctivas y/o preventivas implementadas	27
4.2.7 Lecciones aprendidas	27
4.3 “LT 500 kV Chilca CTM-Carabayllo-Tercer Circuito (Componente 1.1. del Proyecto Vinculante Enlace 500 kV Chilca, CTM-Carabayllo, Ampliación de Transformación y Reactor Núcleo de Aire SE Chilca CTM)”, “Nueva Subestación Bicentenario 500/220 kV ampliaciones y subestaciones asociadas”, “Reconfiguración Enlace 220 kV Chavarría-Santa Rosa-Carapongo, líneas, ampliaciones y subestaciones asociadas (Proyecto ITC)”, “Nueva Subestación Muyurina 220 kV, Nueva Subestación Ayacucho, LT 220 kV Muyurina-Ayacucho, ampliaciones y subestaciones asociadas” y “Ampliación de Capacidad de Suministro del Sistema Eléctrico Ica (Proyecto ITC)”	28

4.3.1 Objetivo	28
4.3.2 Experiencias exitosas	29
4.3.3 Acciones tomadas, cambios y soluciones	29
4.3.4 Descripción de la situación relacionada con la lección aprendida	30
4.3.5 Clasificación de las lecciones aprendidas	30
4.3.6 Acciones correctivas y/o preventivas implementadas	30
4.3.7 Lecciones aprendidas.	31
4.4 “Nuevo Terminal Portuario de San Juan de Marcona”	32
4.4.1 Objetivo	32
4.4.2 Experiencias exitosas	32
4.4.3 Acciones tomadas, cambios y soluciones	32
4.4.4 Descripción de la situación relacionada con la lección aprendida	33
4.4.5 Clasificación de las lecciones aprendidas	34
4.4.6 Acciones correctivas y/o preventivas implementadas	34
4.4.7 Lecciones aprendidas	34
4.5 “Anillo Vial Periférico”	35
4.5.1 Objetivo	35
4.5.2 Experiencias exitosas	35
4.5.3 Acciones tomadas, cambios y soluciones	36
4.5.4 Descripción de la situación relacionada con la lección aprendida	36
4.5.5 Clasificación de las lecciones aprendidas.	36
4.5.6 Acciones correctivas y/o preventivas implementadas.	37
4.5.7 Lecciones aprendidas	37



1. INTRODUCCIÓN

El presente documento analiza y registra la información sobre lecciones aprendidas derivadas de la gestión de proyectos, durante el semestre en análisis, que han sido reportados por los directores de proyecto: Nancy Zedano Martínez, Aníbal de Águila Acosta, Renzo Rojas Jiménez, Ernesto Guevara Kjuiro y Elizabeth Rodríguez Armas.

PRO
INVERSIÓN

2. METODOLOGÍA

2.1 Identificación y registro de lecciones aprendidas

La identificación y el registro de lecciones aprendidas se realiza de manera semestral.¹

Al final de cada proyecto conducido por ProInversión bajo el mecanismo de asociaciones público-privadas (APP) y proyectos en activos (PA) en sus diferentes fases y modalidades, incluyéndose a la asistencia técnica que se lleva a cabo a los diferentes Gobiernos regionales o locales, o cuando el área usuaria crea conveniente compartir su experiencia en algún tema en específico de las actividades a cargo de la agencia. Se analizan los cuellos de botella o los factores de éxito ocurridos en estos casos.

Toda la información obtenida permite aprender y mejorar el desempeño en temas específicos, por lo tanto, las lecciones aprendidas constituyen una fuente de información valiosa que permite la optimización de las tareas ejecutadas por ProInversión.

En esta edición, a efectos de identificar la lección aprendida, se desarrollan previamente las experiencias exitosas; acciones tomadas, cambios, soluciones, descripción de la situación, la clasificación de las lecciones aprendidas y las acciones correctivas y/o preventivas implementadas, de los proyectos:

- “Creación de los servicios especializados de salud del Hospital Especializado Chimbote de la Red Asistencial Áncash de EsSalud, distrito de Nuevo Chimbote, provincia del Santa, departamento de Áncash”.
- “Creación de los servicios especializados de salud del Hospital Especializado de la Red Asistencial Piura de EsSalud, distrito de Veintiséis de Octubre, provincia de Piura, departamento de Piura”.
- “Nueva Subestación Hub Poroma (Primera etapa) y Enlace 500 kV Hub Poroma-Colectora, ampliaciones y subestaciones asociadas”, “Nueva Subestación Hub San José-Primera Etapa y Enlace 220 kV Hub San José-Repartición (Arequipa), ampliaciones y subestaciones asociadas (Proyecto ITC)” y “Nueva SE Marcona II y Enlace 138 kV Marcona II-San Isidro (Bella Unión)-Pampa (Chala), ampliaciones y subestaciones asociadas (Proyecto ITC)”.

1. Para el segundo semestre del 2024, la Subdirección de Gestión del Conocimiento de la Dirección de Portafolio de Proyectos, mediante Memorando N.º 2-2024/DPP/SGC, solicitó a los directores de proyecto, Subdirección de Servicios a los Proyectos, Subdirección de Asuntos Sociales y Ambientales, Subdirección de Formulación de Proyectos de Inversión, Subdirección de Ejecución Oportuna de la Inversión, Dirección de Inversiones Descentralizadas y a la Dirección de Servicios al Inversionista, efectuar el registro de Lecciones Aprendidas.

- “LT 500 kV Chilca CTM-Carabayllo-Tercer Circuito (Componente 1.1. del Proyecto Vinculante Enlace 500 kV Chilca, CTM-Carabayllo, Ampliación de Transformación y Reactor Núcleo de Aire SE Chilca CTM)”, “Nueva Subestación Bicentenario 500/220 kV ampliaciones y subestaciones asociadas”, “Reconfiguración Enlace 220 kV Chavarría-Santa Rosa-Carapongo, líneas, ampliaciones y subestaciones asociadas (Proyecto ITC)”, “Nueva Subestación Muyurina 220 kV, Nueva Subestación Ayacucho, LT 220 kV Muyurina-Ayacucho, ampliaciones y subestaciones asociadas” y “Ampliación de Capacidad de Suministro del Sistema Eléctrico Ica (Proyecto ITC)” (en adelante, los proyectos).
- “Nuevo Terminal Portuario de San Juan de Marcona”.
- “Anillo Vial Periférico”.



2.2 Difusión y aplicación de Lecciones Aprendidas

La Subdirección de Gestión del Conocimiento, analiza y consolida toda la información registrada por el área usuaria.

Posteriormente, se difunden las lecciones aprendidas correspondientes.

3. PROYECTOS EVALUADOS

En el segundo semestre del 2024 se han reportado cinco registros para el compendio de Lecciones Aprendidas, que comprenden doce proyectos, los cuales se detallan a continuación:

a. “Creación de los servicios especializados de salud del Hospital Especializado Chimbote en la Red Asistencial Áncash de EsSalud, distrito de Nuevo Chimbote, provincia del Santa, departamento de Áncash”, y “Creación de los servicios especializados de salud del Hospital Especializado de la Red Asistencial Piura de EsSalud, distrito de Veintiséis de Octubre, provincia de Piura, departamento de Piura” (2 proyectos).

- Tipo de proyecto: iniciativa estatal cofinanciada
- Ámbito de influencia: Áncash, Piura y Tumbes
- Monto de inversión: USD 322,60 millones
- Titular del proyecto: Seguro Social de Salud
- Adjudicación: 28.06.2023
- Firma de contrato: 03.07.2024
- Años de contrato: 20 años
- Concesionario: IBT Health LLC



b. Nueva Subestación Hub Poroma (Primera Etapa) y Enlace 500 kV Hub Poroma-Colectora, ampliaciones y subestaciones asociadas”, “Nueva Subestación Hub San José-Primera Etapa y Enlace 220 kV Hub San José-Repartición (Arequipa), ampliaciones y subestaciones asociadas (Proyecto ITC)” y “Nueva SE Marcona II y Enlace 138 kV Marcona II-San Isidro (Bella Unión)-Pampa (Chala), ampliaciones y subestaciones asociadas (Proyecto ITC)” (3 proyectos).

- Tipo de proyecto: iniciativa estatal autofinanciada
- Ámbito de influencia: Ica, Arequipa
- Monto de inversión: USD 328,84 millones
- Titular del proyecto: Ministerio de Energía y Minas
- Adjudicación: 24.06.2024
- Firma de contrato: 27.09.2024
- Años de contrato: 30 años
- Concesionario: Consorcio OA, conformado por: “Concesiones Perú Holdings Transmisión I S. A. C.” y “Omega Perú Operación y Mantenimiento S. A.”



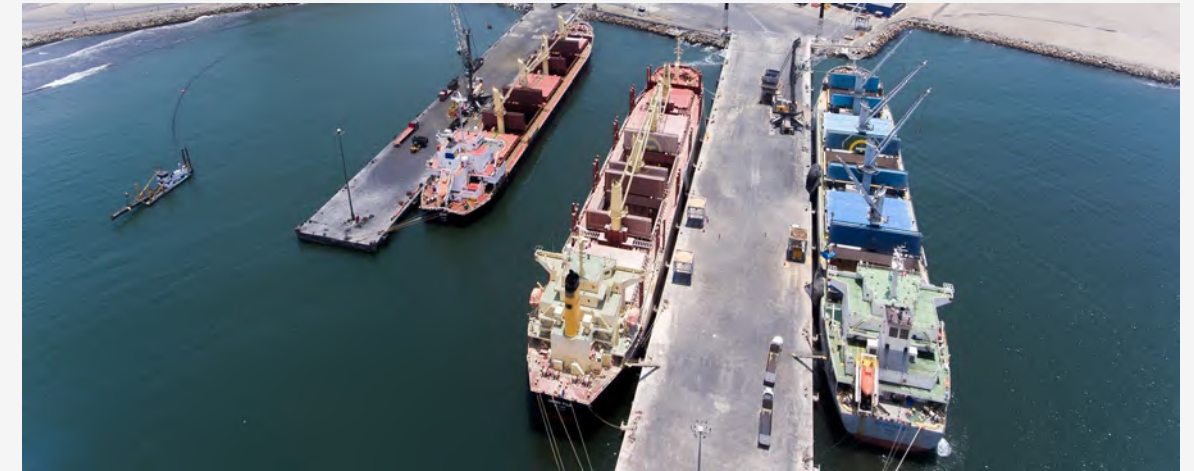
c. “LT 500 kV Chilca CTM-Carabaylo-Tercer Circuito (Componente 1.1. del Proyecto Vinculante Enlace 500 kV Chilca, CTM-Carabaylo, Ampliación de Transformación y Reactor Núcleo de Aire SE Chilca CTM)”, “Nueva Subestación Bicentenario 500/220 kV ampliaciones y subestaciones asociadas”, “Reconfiguración Enlace 220 kV Chavarría-Santa Rosa-Carapongo, líneas, ampliaciones y subestaciones asociadas (Proyecto ITC)”, “Nueva Subestación Muyurina 220 kV, Nueva Subestación Ayacucho, LT 220 kV Muyurina-Ayacucho, ampliaciones y subestaciones asociadas” y “Ampliación de Capacidad de Suministro del Sistema Eléctrico Ica (Proyecto ITC)” (5 proyectos).

- Tipo de proyecto: iniciativa estatal autofinanciada
- Ámbito de influencia: Lima, Ica, Ayacucho
- Monto de inversión: USD 440,71 millones
- Titular del proyecto: Ministerio de Energía y Minas
- Adjudicación: 29.08.2024
- Firma de contrato: 26.11.2024
- Años de contrato: 30 años
- Concesionario: Alupar Perú S. A. C.



d. “Nuevo Terminal Portuario de San Juan de Marcona” (1 proyecto).

- Tipo de proyecto: iniciativa privada autofinanciada
- Ámbito de influencia: Ica, Apurímac, Arequipa
- Monto de inversión: USD 404,80 millones
- Titular del proyecto: Ministerio de Transportes y Comunicaciones
- Adjudicación: 22.03.2024
- Años de contrato: 30 años
- Concesionario: Terminal Portuario Jinzhao Perú S. A.



e. “Anillo Vial Periférico” (1 proyecto).

- Tipo de proyecto: iniciativa privada cofinanciada
- Ámbito de influencia: Lima
- Monto de inversión: USD 2380,34 millones
- Titular del proyecto: Ministerio de Transportes y Comunicaciones
- Adjudicación: 04.04.2024
- Firma de contrato: 12.11.2024
- Años de contrato: 30 años
- Concesionario: Consorcio Anillo Vial Periférico, conformado por: “Cintra Infraestructuras S. E.”, “Acciona Concesiones de Infraestructuras S. L.” y “Sacyr Concesiones Perú S. A. C.”



4. LECCIONES APRENDIDAS DESARROLLADAS

A continuación, se desarrollan las lecciones aprendidas, considerando experiencias exitosas y acciones adoptadas, entre otras:

4.1 Creación de los servicios especializados de salud del Hospital Especializado Chimbote en la Red Asistencial Áncash de EsSalud, distrito de Nuevo Chimbote, provincia del Santa, departamento de Áncash” (Hospital Chimbote), y “Creación de los servicios especializados de salud del Hospital Especializado en la Red Asistencial Piura de EsSalud, distrito de Veintiséis de Octubre, provincia de Piura, departamento de Piura” (Hospital Piura).

4.1.1 Objetivo

El objetivo es beneficiar a 1 648 525 asegurados de los departamentos de Áncash, Piura y Tumbes, con una inversión estimada de USD 323 millones a través del diseño, financiamiento, construcción, equipamiento, operación y mantenimiento de los hospitales especializados de Piura y Chimbote (ciudad en la que se incluye, además, un policlínico de complejidad creciente y un hospital temporal).



4.1.2 Experiencias exitosas

La principal experiencia exitosa de los proyectos evaluados es que sus procesos de promoción fueron muy competitivos.

En el concurso del hospital de Chimbote, 23 empresas pagaron el derecho de participación, de las cuales 7 eran empresas concesionarias de proyectos hospitalarios provenientes de América y Europa. Del total de empresas que pagaron el derecho de participación, 6 empresas individualmente o a través de alianzas comerciales presentaron el sobre N.º 1 o credenciales:

- Consorcio conformado por Promotora y Desarrolladora Mexicana de Infraestructura S. A. de CV y Currie & Brown México S. A. de C. V.
- Acciona Concesiones S. L.
- IBT Health LLC.
- OHLA Concesiones S. L. (realizó una alianza comercial con Vamed Engineering GMBH vinculada a la dotación de equipamiento).

En el concurso del hospital de Piura, 24 empresas pagaron el derecho de participación, de las cuales 8 eran empresas concesionarias de proyectos hospitalarios provenientes de América y Europa. Del total de empresas que pagaron el derecho de participación, 6 empresas individualmente o a través de alianzas comerciales presentaron el sobre N.º 1 o credenciales:

- Consorcio conformado por Promotora y Desarrolladora Mexicana de Infraestructura S. A. de CV y Currie & Brown México S. A. de C. V.
- Acciona Concesiones S. L.
- IBT Health LLC.
- OHLA Concesiones S. L.

Los factores que apoyaron esta experiencia exitosa fueron los siguientes:

- La difusión de los proyectos y el seguimiento permanente a través del equipo de ProInversión y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en su calidad de asesor integral.
- La experiencia del equipo de ProInversión para llevar a cabo los procesos de promoción de los proyectos.
- La coordinación constante con EsSalud, el Ministerio de Economía y Finanzas y el Congreso de la República.
- La comunicación constante con los interesados a través de reuniones presenciales o virtuales a fin de aclarar dudas o recibir comentarios, generando espacios de diálogo.
- La publicación de los factores de competencia con casi cuatro meses de anticipación a la fecha de presentación de sobres, lo cual permitió que tengan mayor tiempo para preparar sus ofertas técnicas y financieras.

4.1.3 Acciones tomadas, cambios y soluciones

4.1.3.1. Principales dificultades

Las principales dificultades encontradas fueron las siguientes:

Fase de formulación (diciembre 2013–febrero 2019):

Los proyectos se determinaron inicialmente de naturaleza autofinanciados y después de aproximadamente 12 meses de formulado el encargo, se determinaron de naturaleza cofinanciada y en consecuencia correspondía elaborar estudios de preinversión, por ello, la fase de formulación duró aproximadamente 5 años desde el primer trimestre del 2014 hasta enero del 2019:

- Mediante Oficio N.° 654-PE-ESSALUD-2023, de fecha 17 de diciembre del 2023, EsSalud solicitó a ProInversión la ejecución de los proyectos, requiriendo se proceda con la formulación del informe de evaluación y se encargue de la conducción de los proyectos, incorporándolos al proceso de promoción de la inversión privada.
- Mediante oficios N.° 417 y 418-PE-ESSALUD-2014, EsSalud comunica la conformidad de los Informes de Evaluación de los hospitales de Chimbote y Piura, en los cuales se consideraban a los proyectos como iniciativas estatales autosostenibles.
- Aproximadamente un año después de recibido el encargo, a través del Decreto Supremo N.° 376-2014-EF publicado en el diario oficial El Peruano el 31 de diciembre del 2014, se modifica el Reglamento del Decreto Legislativo N.° 1012, y en función a dicha modificación los recursos y fondos administrados por EsSalud califican como recursos públicos y siendo así, los proyectos de APP serán clasificados como cofinanciados y en consecuencia resulta aplicable el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones.
- A partir de dicha modificación era necesario elaborar los estudios de preinversión de los proyectos y se obtuvo la aprobación y la declaración de la viabilidad de los mismos en mayo del 2017 (Piura – Carta N.° 629-GG-ESSALUD-2017) y junio 2017 (Chimbote – Carta N.° 643-GG-ESSALUD-2017).
- ProInversión elaboró el Informe de Evaluación de los proyectos y a través de los oficios N.° 020 y 021-2017/PROINVERSIÓN/DPP/SAL.04 de fecha 13 de diciembre del 2017 solicitó opinión de EsSalud, y considerando que dicha entidad recién acreditó la capacidad presupuestal el 2 de octubre del 2018 en mérito al Oficio N.° 002-CPIP-ESSALUD-2018, se obtuvo opinión favorable respecto del Informe de Evaluación de los proyectos (de EsSalud mediante los oficios N.° 003 y 004-PE-ESSALUD-2019 del 11 de enero del 2019, y del Ministerio de Economía y Finanzas a través del Oficio N.° 021-2019-EF/15.01 del 30 de enero del 2019).
- Mediante Acuerdos CD ProInversión N.° 79-1-2019-CD y N.° 79-2-2019-CD de fecha 21 de febrero del 2019 se acordó aprobar la incorporación de los proyectos al proceso de promoción de la inversión privada en la modalidad de asociación público-privada cofinanciada.

Fase de estructuración (marzo 2019–octubre 2021):

- Mediante Oficio N.° 34 y 35-2019/PROINVERSION/DPP/SAL.04 del 19 de agosto del 2019 se remitió a EsSalud el entregable correspondiente a la evaluación de la incorporación de los servicios bata verde a los proyectos presentados por el BID, así como la propuesta de los niveles e indicadores de servicio, aspectos necesarios para poder elaborar la versión inicial de contrato de los proyectos.
- Mediante Oficio N.° 42-2020/PROINVERSION/DPP/ SAL.04 del 30 de septiembre del 2020 se remitió a EsSalud el primer proyecto de versión inicial de contrato, para sus respectivos comentarios.
- Mediante Resolución de la Dirección Ejecutiva N.° 43-2021/DPP/SAL.04 del 14 de octubre del 2021 se ratificaron los Acuerdos Comité Pro Social+ N.° 125-1-2021-Salud y 138-1-2021-Salud mediante los cuales se aprobó la versión inicial del contrato de concesión del Hospital Chimbote.
- Mediante Resolución de la Dirección Ejecutiva N.° 42-2021/DPP/SAL.04 del 14 de octubre del 2021 se ratificaron los Acuerdos Comité Pro Social+ N.° 125-2-2021-Salud y 138-2-2021-Salud mediante los cuales se aprobó la versión inicial del contrato de concesión del Hospital Piura.
- Mediante Resolución de la Dirección Ejecutiva N.° 44-2021/DPP/SAL.04 del 18 de octubre del 2021 se ratificó el Acuerdo Comité Pro Social+ N.° 141-1-2021-SALUD, EsSalud Chimbote, mediante el cual se aprobaron las bases del Hospital Chimbote.
- Mediante Resolución de la Dirección Ejecutiva N.° 45-2021/DPP/SAL.04 del 18 de octubre del 2021 se ratificó el Acuerdo Comité Pro Social+ N.° 141-2-2021-SALUD, EsSalud Piura, mediante el cual se aprobaron las bases del Hospital Piura.
- La demora de la fase de estructuración se debió a que desde agosto del 2019 hasta diciembre del 2020 se trabajó para lograr consenso sobre la incorporación de los servicios de bata verde a los proyectos, la determinación de los niveles e indicadores de servicio, entre otros.



Fase de Transacción (octubre 2021 – Adjudicación junio 2023 y firma del contrato en primer semestre del 2024)

- Con fecha 20 y 21 de octubre del 2021 se efectuaron las convocatorias de los concursos de los proyectos.
- El proyecto fue convocado en pandemia por lo que las variables asociadas al proyecto (costos, inversionistas, etc.) no se encontraban en un escenario normal.
- El cronograma inicial de los concursos solo consideraba una ronda para recibir consultas a las bases y comentarios y/o sugerencias al contrato, por lo que, a pedido del mercado se incorporó una segunda ronda, así como una versión intermedia del contrato. Adicionalmente, solicitaron mayor plazo para presentar su propuesta técnica y económica. Esto impactó un mínimo de seis meses.
- La demora en lograr el consenso con EsSalud sobre la actualización de costos impactó en el cronograma aproximadamente en cuatro meses.
- A pesar del proceso de socialización de la versión final del contrato con EsSalud, el 7 de noviembre del 2022 emitieron opinión no favorable sin sustentar sus observaciones, esta situación impactó en el cronograma aproximadamente en dos meses por cuanto se logró la opinión favorable de EsSalud el 27 de diciembre del 2022.
- Si bien desde del 21 de octubre del 2021 se podría presentar el sobre N.º 1, las empresas optaron por hacerlo en la fecha límite, por ello, el anuncio de postores precalificados se realizó 3 meses antes de la fecha inicialmente estimada de presentación de los sobres N.º 2 y 3, propuesta técnica y económica, respectivamente.
- Una vez superados dichos desafíos, el 28 de junio del 2023 se realizó el acto de buena pro de los proyectos, adjudicándose los mismos a la empresa IBT Health LLC.



4.1.3.2. Estrategias para enfrentar o superar la dificultad

Las dificultades antes mencionadas fueron enfrentadas o superadas de las siguientes formas:

- Las dificultades presentadas en todas las fases del proceso de promoción de los proyectos fueron superadas a través de una coordinación constante con EsSalud, MEF, Gobierno Regional de Piura, Municipalidad Provincial de Piura y Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote para el saneamiento físico legal de los predios comprendidos en los proyectos, así como lograr el consenso para la versión inicial de contrato y versión final de contrato.
- Asimismo, se realizó un trabajo permanente y coordinado con otras áreas de ProInversión involucradas en los proyectos, como la Dirección de Servicios al Inversionista (DSI), Subdirección de Asuntos Sociales y Ambientales (SASA) y Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional (Ocoim).
- A pedido del mercado se publicó una versión intermedia de contrato y se incorporó una segunda ronda de consultas a las bases y comentarios al contrato.
- Se publicaron los factores de competencia 136 días calendarios previos a la fecha de presentación de los sobres N.º 2 y 3, y con ello se evitó el pedido de ampliación de plazo para la presentación de dichos documentos.

4.1.4 Descripción de la situación relacionada con la lección aprendida

Como antecedentes y circunstancias que ocasionaron las lecciones aprendidas podemos citar lo siguiente:

Falta de predictibilidad respecto de las decisiones de la entidad pública titular del proyecto

En las diferentes fases de la APP se han generado reprocesos por decisiones de la entidad pública titular del proyecto, tales como:

- Inicialmente se encargó un proyecto bata gris (servicios generales), y cinco años después se solicitó evaluar la incorporación de servicios bata verde (servicios médicos de apoyo).
- Demora en acreditar la capacidad presupuestal en el marco de la opinión del Informe de Evaluación.
- Demora en el registro de la actualización del Proyecto de Inversión Pública (PIP) por parte de la Unidad Formuladora de EsSalud en el Banco de Inversiones.
- Demora en la obtención de la opinión favorable sobre la versión final de los contratos de concesión. Se formularon observaciones sin sustento.

Anuncio de postores precalificados

- Desde del 21 de octubre del 2021 (fecha de la convocatoria) se podía presentar el sobre N.º 1, sin embargo, las empresas optaron por hacerlo en la fecha límite, por ello, el anuncio de postores precalificados se realizó 3 meses antes a la fecha inicialmente estimada de presentación de los sobres N.º 2 y 3.
- Esta situación conllevó a que los postores, por decisión empresarial, recién puedan contratar a sus asesores dentro de los 30 días posteriores a la publicación del referido anuncio y a partir de dicha fecha, los asesores puedan evaluar el proyecto y formular comentarios al contrato.

Publicación de los factores de competencia

- Se publicaron los factores de competencia 136 días calendarios antes a la fecha de presentación de los sobres N.º 2 y 3, esta situación permitió que los postores precalificados tengan el tiempo necesario para elaborar su propuesta técnica y económica.

La causa raíz que ocasionó las lecciones aprendidas, se indica a continuación:

Falta de predictibilidad respecto de las decisiones de la entidad pública titular del proyecto: esta situación se genera por una falta de planificación y por el cambio constante de funcionarios.

Anuncio de postores precalificados: las decisiones empresariales de los interesados a no invertir en la contratación de asesores si previamente no han sido declarados postores precalificados.

Publicación de los factores de competencia: generalmente en los proyectos adjudicados, se opta por publicar los factores de competencia 20 días hábiles antes de la fecha de presentación de los sobres N.º 2 y 3.

4.1.5 Clasificación de las lecciones aprendidas

La lección aprendida está relacionada con un efecto adverso (amenaza) que debe evitarse en el futuro.

Las dificultades identificadas durante el proceso de promoción del proyecto representan desafíos y amenazas que deben abordarse para evitar impactos negativos similares en proyectos futuros.

4.1.6 Acciones correctivas y/o preventivas implementadas

A continuación, se detallan las acciones implementadas para mejorar la problemática encontrada durante el proceso de promoción de la inversión privada:

Falta de predictibilidad respecto de las decisiones de la entidad titular del proyecto:

- Coordinación y capacitación permanente a la entidad titular del proyecto, desde la elaboración del Imiapp.
- Se implementaron reuniones de seguimiento semanal.

Anuncio de postores precalificados:

Es recomendable publicar el anuncio de postores precalificados mínimamente 6 meses antes de la presentación de los sobres N.º 2 y 3, con ello se pueden recibir oportunamente los comentarios al contrato para su evaluación correspondiente y así, los concursos no se prolongarán por plazos mayores a los establecidos en el marco legal.

Publicación de los factores de competencia:

Es recomendable publicar los factores de competencia con anticipación. Con ello se minimiza la posibilidad de que los postores formulen pedidos de ampliación de plazo para la presentación de los sobres requeridos en las bases.

4.1.7 Lecciones aprendidas

Entre las lecciones aprendidas identificadas, se puede concluir en las siguientes:

- Coordinación y capacitación constante a la entidad pública titular del proyecto (definir el personal clave para la coordinación de los diversos aspectos del proyecto).
- La publicación del anuncio de postores precalificados mínimamente debe ser 6 meses antes de la presentación de los sobres N.º 2 y 3.
- Publicar los factores de competencia conjuntamente con las bases.

4.2 “Nueva Subestación Hub Poroma (Primera Etapa) y Enlace 500 kV Hub Poroma-Colectora, ampliaciones y subestaciones asociadas”, “Nueva Subestación Hub San José – Primera Etapa y Enlace 220 kV Hub San José-Repartición (Arequipa), ampliaciones y subestaciones asociadas (Proyecto ITC)” y “Nueva SE Marcona II y Enlace 138 kV Marcona II-San Isidro (Bella Unión)-Pampa (Chala), ampliaciones y subestaciones asociadas (Proyecto ITC)”

4.2.1 Objetivo

Los proyectos tienen como objetivo:

- Fortalecer el sistema de transmisión asociado a la subestación Poroma (departamento de Ica), dando confiabilidad y mayor capacidad al sistema en 500 kV para cubrir el requerimiento de transmisión a futuro.
- Mejorar la confiabilidad e incrementar la capacidad de transmisión en 220 kV del sistema eléctrico en Arequipa de las Subestaciones San José-Repartición y en 138 kV de Repartición a Majes y Mollendo.
- En los departamentos de Ica y Arequipa, mejorar la confiabilidad e incrementar la capacidad de transmisión en 60 kV del sistema eléctrico de Bella Unión y Chala; a partir de la línea en 138 kV Marcona-San Isidro-Pampa.

4.2.2 Experiencias exitosas

La principal experiencia exitosa del proyecto evaluado recayó en que su proceso de adjudicación fue muy competitivo. Se tuvo la participación de cinco empresas operadoras de experiencia internacional que calificaron como postores, de los cuales cuatro participaron en la presentación de ofertas.

Asimismo, las ofertas económicas fueron competitivas estando las mismas por debajo de los valores máximos establecidos para el concurso. Es así como, el costo de servicio total del proyecto contenido en la oferta ganadora resultó un 44,34 % por debajo de los valores máximos establecidos de acuerdo con las bases.

Los factores que apoyaron estas experiencias exitosas fueron los siguientes:

- El esfuerzo, dedicación y experiencia del equipo de ProInversión que lideró los proyectos, así como los asesores externos que acompañaron a lo largo del proceso.
- El apoyo y coordinación constante con la Dirección General de Electricidad del Ministerio de Energía y Minas (Minem), el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmin) y el Comité de Operación Económica del Sistema (COES); entre otras entidades competentes y los postores para el desarrollo del proceso.

4.2.3 Acciones tomadas, cambios y soluciones

4.2.3.1. Principales dificultades

Las principales dificultades encontradas fueron las siguientes:

- Durante la fase de transacción de los proyectos se verificó que el trazo de los proyectos “Nueva Subestación Hub Poroma (Primera Etapa) y Enlace 500 kV Hub Poroma-Colectora, ampliaciones y subestaciones asociadas” y “Nueva SE Marcona II y Enlace 138 kV Marcona II-San Isidro (Bella Unión)-Pampa (Chala), ampliaciones y subestaciones asociadas (Proyecto ITC)”; se encontraban parcialmente al interior de la Zona de Amortiguamiento de la Reserva Nacional San Fernando.
- Las bases del concurso exigen que si el otorgamiento de la buena pro al adjudicatario supone una operación de concentración empresarial sujeta al procedimiento de control previo, de acuerdo con lo previsto en el literal c) del artículo 5 y a los artículos 6.1 y 6.2 de la Ley N.º 31112, antes de la fecha de cierre, el adjudicatario deberá remitir a ProInversión copia de la autorización de operación de concentración empresarial emitida por el Indecopi.
- La emisión del Decreto Supremo que otorga Seguridades y Garantías a favor del concesionario, necesario para la suscripción de los contratos de concesión, requiere, además del Minem y MEF, de la participación de la PCM para la exoneración de pasar por el AIR (Análisis de Impacto Regulatorio) y la opinión de la Comisión de Coordinación Viceministerial (CCV).

4.2.3.2. Estrategias para enfrentar o superar la dificultad

Las dificultades antes mencionadas fueron enfrentadas o superadas de las siguientes maneras:

- En relación con la primera dificultad, ProInversión realizó las coordinaciones con el Minem, Sernamp y el COES. Respecto al proyecto “Nueva SE Marcona II y Enlace 138 kV Marcona II-San Isidro (Bella Unión)-Pampa (Chala), ampliaciones y subestaciones asociadas (Proyecto ITC)”, el Sernamp indicó que su desarrollo sería viable si se presentaba un plan de compensación para los parches de tillandsias presentes en la zona; lo cual fue gestionado oportunamente por ProInversión obteniéndose la emisión de la compatibilidad del proyecto mediante Oficio N.º 934-2024-SERNANP/DGANP-SGD. Respecto al proyecto “Nueva Subestación Hub Poroma (Primera Etapa) y Enlace 500 kV Hub Poroma-Colectora, ampliaciones y subestaciones asociadas”, a través del Minem se obtuvo el trazo replanteado del proyecto por parte del COES, que fue declarado viable por el Sernamp obteniéndose la emisión de compatibilidad del mismo con Oficio N.º 933-2024-SERNANP/DGANP-SGD.

- En relación con la segunda dificultad, el adjudicatario de la buena pro de los proyectos fue el Consorcio OA, conformado por las empresas Concesiones Perú Holdings Transmisión I S. A. C. y Omega Perú Operación y Mantenimiento S. A., la operación de concentración entre ambos grupos económicos había sido autorizada y se encontraba en proceso de cierre por parte de la Comisión de Defensa de la Libre Competencia del Indecopi. Dado este contexto, fue necesario eliminar el plazo establecido en el numeral 1 del anexo 5 de las bases para la presentación de la constancia de inscripción de la sociedad concesionaria en Registros Públicos, ya que dicho plazo no consideraba los tiempos legales requeridos por el Indecopi en procesos de concentración empresarial.
- En relación con la tercera dificultad, para la emisión del Decreto Supremo de Seguridades y Garantías, se solicitó a la PCM, a través del Minem y el MEF, la exoneración de la opinión del Consejo Consultivo de Viceministros (CCV) sobre la no aplicación del Análisis de Impacto Regulatorio ex ante (AIR-ex ante). Esto se debió a que el contenido de estos decretos supremos es particular, al no constituir una disposición normativa de carácter general, y ya había sido previamente coordinado entre el MEF y el sector involucrado en las sesiones del Consejo Directivo de ProInversión. Gracias a ello, se logró cumplir con la fecha de cierre del concurso dentro del mes previsto en el cronograma.



4.2.4 Descripción de la situación relacionada con la lección aprendida

Como antecedentes y circunstancias que ocasionaron las lecciones aprendidas, podemos citar:

- Respecto a la superposición de los proyectos, mediante las Certificaciones N.º 065-2023-SERNANP-DDE y 066-2023-SERNANP-DDE, el Sernanp informó que los componentes georreferenciados de los proyectos Hub Poroma y “Nueva SE Marcona II” se encuentran parcialmente en la Zona de Amortiguamiento de la Reserva Nacional San Fernando. Tras verificaciones de campo, el Sernanp determinó que la Nueva SE Marcona II es viable con un plan de compensación para las tillandsias de la zona, sin necesidad de modificar su ubicación. En cambio, recomendó ajustar el trazo del Enlace 500 kV Hub Poroma-Colectora hasta 150 metros hacia la derecha en su recorrido de norte a sur. Con base en ello, y previa coordinación entre el COES, el Sernanp y el Minem, se replanteó el trazo del proyecto incorporado en la versión final del contrato.
- Respecto a la operación de concentración empresarial, de acuerdo con las bases del concurso para la fecha de cierre el adjudicatario debe remitir, a más tardar a los 45 días calendario posteriores a la adjudicación, la constancia de inscripción registral de la sociedad concesionaria expedida por los Registros Públicos correspondientes. Asimismo, si el otorgamiento de la buena pro supone una operación de concentración empresarial sujeta al procedimiento de control previo, antes de la fecha de cierre (90 días calendario desde la adjudicación), el adjudicatario debe remitir copia de la autorización de operación de concentración empresarial emitida por el Indecopi. En este contexto, la constitución e inscripción de la sociedad concesionaria (plazo aprox. de 10 días hábiles) solo podrá ocurrir luego de que el Indecopi emita la autorización de operación de concentración empresarial (plazo aprox. de 70 días hábiles). Por lo tanto, los plazos conferidos en las bases resultarían de imposible cumplimiento considerando los plazos legales contenidos en la Ley N.º 31112 “Ley que establece el control previo de operaciones de concentración empresarial”.
- Respecto al Decreto Supremo de Seguridades y Garantías, como parte del procedimiento, se presentó al Consejo Directivo la solicitud de autorización para su otorgamiento, lo que requería la emisión del decreto supremo correspondiente y la suscripción del contrato de seguridades y garantías en la fecha de cierre. En este sentido, mediante el Acuerdo ProInversión N.º 146-2-2024-CD, adoptado en sesión del 6 de septiembre del 2024, el Consejo Directivo de ProInversión acordó solicitar al Minem la autorización para otorgar, mediante contrato, las seguridades y garantías del Estado peruano en respaldo de las declaraciones, seguridades y obligaciones asumidas en los contratos de concesión de los proyectos. Posteriormente, el trámite requería la intervención del Minem y el MEF, la realización del Análisis de Impacto Regulatorio por parte de la PCM y el refrendo del titular de ambos ministerios. Finalmente, dado el mayor plazo que tomaría la autorización del Indecopi, la firma Acciona adquirió la empresa Omega, como parte de su organización.

Las causas raíz que ocasionaron las lecciones aprendidas, se indican a continuación:

- La falta de coordinación, con el Sernanp o el Ministerio de Cultura, de los consultores que elaboraron los anteproyectos de los proyectos vinculantes del Plan de Transmisión ha generado superposiciones de la infraestructura eléctrica con áreas naturales protegidas o comunidades campesinas, situación que podría haberse evitado con una planificación adecuada.
- En un escenario de concentración empresarial bajo un esquema de cocontrol, la constitución de la sociedad concesionaria requiere la autorización de operación de concentración empresarial por parte del Indecopi. Sin embargo, el procedimiento de aprobación de estas operaciones, regulado por la Ley N.º 31112, tiene plazos legales que superan los establecidos en las bases del concurso para la suscripción de los contratos.
- La emisión del Decreto Supremo de Seguridades y Garantías implica la revisión por parte del Minem y MEF, así como de la Comisión de Coordinación Viceministerial (CCV) de la PCM, quienes tienen dentro de sus funciones, la de opinar sobre los proyectos de decretos supremos que versen sobre temas multisectoriales, o que sean puestos a consideración por uno de sus miembros.

4.2.5 Clasificación de las lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas están relacionadas con efectos adversos (amenazas) que deben evitarse en el futuro, lo cual se detalla a continuación:

- La superposición de los trazos de los proyectos del Plan de Transmisión con áreas naturales protegidas o comunidades campesinas puede generar retrasos en la puesta en operación comercial.
- La exigencia de autorización de una operación de concentración empresarial por parte del Indecopi puede generar retrasos en la constitución de la sociedad concesionaria. Esto podría afectar la fecha de suscripción de los contratos de concesión y, en consecuencia, los plazos para la puesta en operación comercial de los proyectos.
- La lección aprendida se relaciona con un efecto adverso (amenaza), toda vez que, la demora en la emisión del Decreto Supremo de Seguridades y Garantías influye en la fecha de suscripción de los contratos de concesión y, en consecuencia, los plazos para la puesta en operación comercial de los proyectos.

4.2.6 Acciones correctivas y/o preventivas implementadas

A continuación, se detallan las acciones implementadas para mejorar las problemáticas encontradas durante el proceso de promoción de la inversión privada:

- En relación con la superposición de los proyectos, es fundamental que desde la etapa de planificación se coordine el trazo de los mismos con las entidades correspondientes durante la elaboración de los anteproyectos, con el fin de definir un trazo con menores riesgos de afectar zonas reservadas y sin conflictos con otras infraestructuras.
- Ante un escenario de concentración empresarial, es necesario que las bases de los concursos consideren los plazos legales del procedimiento de aprobación de estas operaciones, establecidos por la Ley N.º 31112, y se evalúen medidas que faciliten su alineación con el cronograma del concurso.
- Para la emisión del Decreto Supremo de Seguridades y Garantías, se considera necesario que esta disposición normativa no sea revisada por el CCV ni su remisión a la PCM para emitir pronunciamiento sobre la no aplicación del análisis de impacto regulatorio ex ante (AIR-ex ante), ya que no constituye un dispositivo normativo de carácter general. Esto permitirá optimizar los procesos y cumplir con el principio de enfoque por resultados establecido en la ley de las APP.

4.2.7 Lecciones aprendidas

Entre las lecciones aprendidas identificadas, se pueden concluir las siguientes:

- Coordinar el trazo de los proyectos con las entidades correspondientes desde la etapa de planificación para evitar superposiciones y definir trazos claros.
- Incluir plazos legales en las bases de los concursos para los procedimientos de concentración empresarial y alinear estos plazos con el cronograma de los concursos.
- Optimizar el proceso normativo para la emisión del Decreto Supremo de Seguridades y Garantías, evitando su revisión por el CCV y remisión a la PCM para el análisis de impacto regulatorio ex ante (AIR-ex ante).
- Fortalecer la comunicación interinstitucional entre los sectores involucrados (Minem, MEF, COES, ProInversión) para agilizar la toma de decisiones y resolver posibles conflictos de manera temprana.
- Monitorear los plazos legales y procedimientos administrativos, asegurando que se alineen con los cronogramas de los concursos y la ejecución de los proyectos.

4.3 “LT 500 kV Chilca CTM-Carabayllo-Tercer Circuito (Componente 1.1. del Proyecto Vinculante Enlace 500 kV Chilca, CTM-Carabayllo, Ampliación de Transformación y Reactor Núcleo de Aire SE Chilca CTM)”, “Nueva Subestación Bicentenario 500/220 kV ampliaciones y subestaciones asociadas”, “Reconfiguración Enlace 220 kV Chavarría-Santa Rosa-Carapongo, líneas, ampliaciones y subestaciones asociadas (Proyecto ITC)”, “Nueva Subestación Muyurina 220 kV, Nueva Subestación Ayacucho, LT 220 kV Muyurina-Ayacucho, ampliaciones y subestaciones asociadas” y “Ampliación de Capacidad de Suministro del Sistema Eléctrico Ica (Proyecto ITC)”

4.3.1 Objetivo

- El proyecto “LT 500 kV Chilca CTM-Carabayllo-Tercer Circuito (Componente 1.1. del Proyecto Vinculante Enlace 500 kV Chilca, CTM-Carabayllo, Ampliación de Transformación y Reactor Núcleo de Aire SE Chilca CTM)” tiene como objetivo mejorar la seguridad de la transmisión en 500 kV en la zona de Lima con la mejora de la confiabilidad de la transmisión del Sistema Lima Norte en 220 kV, así como en la zona del eje Carapongo-Chavarría.
- El proyecto “Nueva Subestación Bicentenario 500/220 kV ampliaciones y subestaciones asociadas” tiene como objetivo posibilitar la conexión entre el sistema de 220 kV de la zona de Independencia con la troncal de 500 kV para mejorar la transmisión de dicha zona, dando confiabilidad, mayor capacidad y mejor soporte de tensión en Independencia.
- El proyecto “Reconfiguración Enlace 220 kV Chavarría-Santa Rosa-Carapongo, líneas, ampliaciones y subestaciones asociadas (Proyecto ITC)” tiene como objetivo robustecer el eje Carapongo-Chavarría y dar mayor confiabilidad al Sistema Eléctrico Norte.
- El proyecto “Nueva Subestación Muyurina 220 kV, Nueva Subestación Ayacucho, LT 220 kV Muyurina-Ayacucho, ampliaciones y subestaciones asociadas” tiene como objetivo mejorar el control de flujos, incrementando la capacidad de transmisión de potencia eléctrica, en la línea Mantaro-Cotaruse-Socabaya en 220 kV.
- El proyecto “Ampliación de Capacidad de Suministro del Sistema Eléctrico Ica (Proyecto ITC)” tiene como objetivo solucionar la sobrecarga de la subestación Ica-Parcona, permitiendo un nuevo punto de alimentación en 220 kV para el sistema Ica y zonas de crecimiento de demanda.



4.3.2 Experiencias exitosas

La principal experiencia exitosa del proyecto evaluado recayó en que su proceso de adjudicación fue muy competitivo, debido a la participación de tres empresas operadoras de vasta experiencia durante el proceso. Ello permitió la presentación de ofertas económicas por debajo de los valores máximos establecidos para el concurso. Es así como, el costo de servicio total de los proyectos contenido en la oferta ganadora resultó un 8,23 % por debajo de los valores máximos establecidos de acuerdo con las bases.

Los factores que apoyaron estas experiencias exitosas fueron los siguientes:

- La experiencia del equipo de ProInversión y la coordinación constante con el Ministerio de Energía y Minas, el Ministerio de Economía y Finanzas, el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería y el Comité de Operación Económica del Sistema (COES); entre otras entidades competentes y los postores para el desarrollo del proceso.
- La promoción de los proyectos que permitió mantener el interés de los inversionistas, a través de publicaciones y contactos directos con los interesados que operan en el mercado eléctrico.

4.3.3 Acciones tomadas, cambios y soluciones

4.3.3.1. Principales dificultades

La principal dificultad encontrada fue la siguiente:

- Existía la necesidad de actualizar las especificaciones de los Sistemas de Transmisión de Corriente Alterna Flexible (FACTS) comprendidos en los proyectos “Nueva Subestación Bicentenario 500/220 kV ampliaciones y subestaciones asociadas” y “Nueva Subestación Muyurina 220 kV, Nueva Subestación Ayacucho, LT 220 kV Muyurina-Ayacucho, ampliaciones y subestaciones asociadas”, las cuales debían ser implementadas en los contratos de concesión. En virtud de ello, la publicación de la segunda versión de los contratos de concesión de los proyectos, actividad prevista para el 20 de octubre del 2023, se postergó hasta el 27 de febrero del 2024.

4.4.3.2. Estrategias para enfrentar o superar las dificultades

La dificultad antes mencionada fue enfrentada o superada de la siguiente forma:

- De acuerdo a las coordinaciones efectuadas con el Minem y el COES, en la segunda versión de los contratos de concesión de los proyectos “Nueva Subestación Bicentenario 500/220 kV ampliaciones y subestaciones asociadas” y “Nueva Subestación Muyurina 220 kV, Nueva Subestación Ayacucho, LT 220 kV Muyurina-Ayacucho, ampliaciones y subestaciones asociadas”, se incluyeron los anexos 1A – Especificaciones Técnicas de los Equipos FACTS Serie (Equipo Automático de Compensación Serie – EACS), siendo dichas versiones de los contratos comunicadas mediante Circular N.º 04 del 27 de febrero del 2024, señalando además el nuevo plazo para que todos los interesados puedan remitir sus sugerencias.

4.3.4 Descripción de la situación relacionada con la lección aprendida

Como antecedentes y circunstancias que ocasionaron la lección aprendida, podemos citar:

- En virtud de los comentarios y/o sugerencias de los interesados en los aspectos técnicos contenidos en el anexo 1 de la versión inicial de los contratos de concesión, se identificaron algunos aspectos que debieron ser evaluados de manera conjunta con el Minem y el COES.
- Sobre el particular, el COES recomendó adecuar las especificaciones de los Equipos FACTS Serie (Equipo Automático de Compensación Serie – EACS) en un anexo que se incorporó en los contratos de concesión de los proyectos “Nueva Subestación Bicentenario 500/220 kV ampliaciones y subestaciones asociadas” y “Nueva Subestación Muyurina 220 kV, Nueva Subestación Ayacucho, LT 220 kV Muyurina-Ayacucho, ampliaciones y subestaciones asociadas”.

La causa raíz que ocasionó la lección aprendida, se indica a continuación:

- Se requiere que el COES profundice los estudios de consultoría que sustentan los anteproyectos, a fin de no tener que resolver problemas de carácter técnico en pleno proceso de promoción. Ello permitirá cumplir con los plazos para los procesos de adjudicación.

4.3.5 Clasificación de las lecciones aprendidas

La lección aprendida está relacionada con un efecto adverso (amenaza) que debe evitarse en el futuro, toda vez que generó un retraso para la publicación de la segunda versión de los contratos de concesión y, en consecuencia, ocasionó una modificación en el Cronograma del Proceso de Promoción, respecto a la entrega de la versión final de los contratos, adjudicación de la buena pro y la fecha de cierre.

4.3.6 Acciones correctivas y/o preventivas implementadas

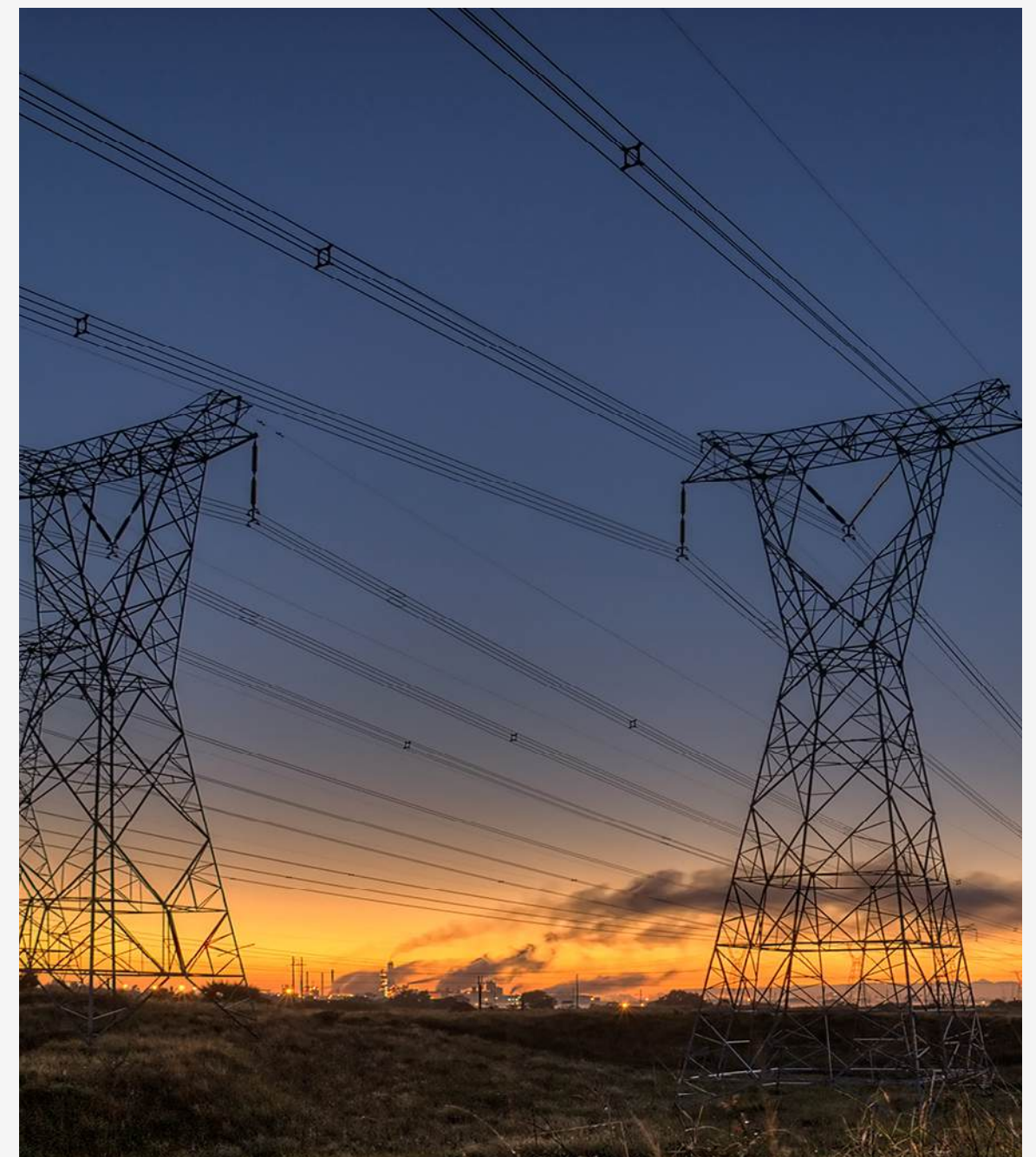
A continuación, se detallan las acciones implementadas para mejorar las problemáticas encontradas durante el proceso de promoción de la inversión privada:

- Solicitar al COES profundice los estudios de consultoría que sustentan los anteproyectos a fin de no tener que resolver problemas de carácter técnico en pleno proceso de promoción.
- ProInversión deberá revisar con antelación los proyectos vinculantes del Plan de Transmisión y advertir al COES y Minem sobre los problemas que puedan afectar a los proyectos por promocionar.
- Establecimiento de canales de comunicación efectivos desde el inicio del proyecto y coordinación proactiva entre el MEF, Minem y COES para evitar desfases y demoras.

4.3.7 Lecciones aprendidas

Entre las lecciones aprendidas identificadas, se puede concluir en las siguientes:

- Analizar con antelación las especificaciones técnicas de los proyectos vinculantes del Plan de Transmisión a efectos de advertir las acciones necesarias para dar viabilidad técnica al proceso de adjudicación que promueve ProInversión.
- Mantener la coordinación constante con el Minem, COES y otros actores relevantes para asegurar una comunicación efectiva y la resolución rápida de problemas, a través de reuniones regulares de coordinación y mecanismos de seguimiento.



4.4 “Nuevo Terminal Portuario de San Juan de Marcona”

4.4.1 Objetivo

El objetivo del proyecto es el diseño, financiamiento, construcción, operación y mantenimiento de un nuevo terminal portuario de uso público, especializado en brindar servicios de almacenamiento y embarque de concentrados de hierro y cobre, así como los insumos de producción minera.

4.4.2 Experiencias exitosas

El principal éxito del proyecto evaluado fue la constitución de un fondo social en beneficio de la población del distrito de Marcona.

Los factores que apoyaron esta experiencia exitosa fueron los siguientes:

- El apoyo brindado al proyecto por parte de la Autoridad Portuaria Nacional para destinar los fondos de la retribución que le corresponde al fondo social.
- El esfuerzo, dedicación y experiencia del equipo de ProInversión que lideró el proyecto.
- La colaboración de los asesores externos para incorporar la figura del fondo social de conformidad con las leyes vigentes.
- El apoyo y coordinación constante con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (Ositran); así como otras entidades competentes, permitió un flujo de comunicación constante.

4.4.3 Acciones tomadas, cambios y soluciones

4.4.3.1. Principales dificultades

Las principales dificultades encontradas fueron las siguientes:

- El tiempo para superar las etapas de formulación y estructuración asociado a la principal demanda que atendería el puerto durante sus primeros años de operación. Tomó largo tiempo superar dichas etapas, en dicho periodo se realizaron diversas coordinaciones y reuniones de equipo a fin de explicar la estructura financiera del proyecto a los stakeholders del sector público y sus riesgos asociados, lo cual incluyó efectuar el estudio de actualización de la demanda.
- Las limitaciones presupuestales a fin de atender requerimientos específicos de las entidades que participan en el proceso de aprobación y ratificación de la versión inicial de contrato y sus documentos de sustento (informe de evaluación integrado, modelo económico financiero) que en algunos casos estuvo fuera del alcance de los servicios que prestó el consultor integral que se encargó de evaluar el proyecto.

4.4.3.2. Estrategias para enfrentar o superar las dificultades

Las dificultades antes mencionadas fueron enfrentadas o superadas de las siguientes formas:

- Coordinación constante con las entidades involucradas, y el proponente, así como la elaboración de estudios técnicos y financieros complementarios que contribuyan a la mitigación de los riesgos asociados.
- Apoyo de un consultor integral que acompañó en las fases de formulación y estructuración, el cual asesoró permanentemente al equipo a fin de despejar dudas y ayudar en la resolución de consultas de entidades intervinientes para lo cual se empleó el mecanismo de prestaciones adicionales regulada en el Reglamento de contratación de consultorías de ProInversión.

4.4.4 Descripción de la situación relacionada con la lección aprendida

Como antecedentes y circunstancias que ocasionaron la lección aprendida, podemos citar:

- Dado que el proyecto se originó como una iniciativa privada autofinanciada bajo el Decreto Legislativo N.º 1224, de acuerdo con el cual la normativa sectorial era la encargada de admitir a trámite, con el cambio normativo ProInversión asumió el rol del Organismo Promotor de la Inversión Privada (OPIP).
- El proponente solicitó la modificación de su conformación quedando constituida por una persona jurídica que acreditó su capacidad técnica y financiera a través de empresas vinculadas, con lo cual mantuvo dicha capacidad.
- Luego de la adjudicación directa del proyecto al proponente, este comunicó que su casa matriz estaba pasando por un proceso de reorganización empresarial que le imposibilitaba trasladar los recursos necesarios para la fecha de cierre (capital social mínimo, garantía de fiel cumplimiento, gastos del proceso y Foncepri).
- Un porcentaje del área de concesión inscrita a nombre de la entidad titular del proyecto se superpone sobre el derecho de uso de superficie minera otorgada a una empresa que fue parte del consorcio proponente y expresó su consentimiento para el desarrollo del proyecto sobre esas concesiones mineras.
- Con la reconfiguración del proponente culminó la participación de la empresa titular de las concesiones.

La causa raíz que ocasionó cada lección aprendida, se indica a continuación:

- Como parte del proceso de evaluación de capacidad financiera del proponente no se ha contemplado evaluar la estructura empresarial de la cual forma parte y los procesos a seguir para la acreditación de los fondos que se requieren para concretar la firma del contrato, lo cual podría retrasar la fecha prevista para ello (noventa días calendario).

- De acuerdo con las coordinaciones realizadas se determinó que se requería suscribir un convenio entre el Ministerio de Transportes y Comunicaciones y el titular de las concesiones mineras a fin de garantizar la disponibilidad del terreno durante toda la vigencia de la concesión, no obstante, el compromiso asumido por la empresa aún no se ha concretado.

4.4.5 Clasificación de las lecciones aprendidas

- Con relación a la constitución del fondo social, este se encuentra asociado con un efecto positivo (oportunidad) porque prevé destinar un porcentaje de los ingresos del proyecto para el desarrollo de planes de inversión (en educación, salud y otros) en beneficio del distrito donde está ubicado.
- Con relación a la asesoría integral del proyecto, este se encuentra asociado con un efecto adverso (amenaza) por el tiempo transcurrido desde el inicio de su contratación hasta la adjudicación (cinco años aproximadamente), lo cual no estuvo previsto al momento de la contratación.
- Con relación a la acreditación de la capacidad financiera para la firma del contrato, este se encuentra asociado con un efecto adverso (amenaza) por lo que no sería suficiente la evaluación de la capacidad financiera que presenta el proponente.
- Con relación a la suscripción de convenio, este se encuentra asociado con un efecto adverso (amenaza) sobre el cual se requiere adoptar medidas que garanticen la disponibilidad de los terrenos con anterioridad a la fecha de suscripción del contrato de concesión.

4.4.6 Acciones correctivas y/o preventivas implementadas

A continuación, se detallan las acciones implementadas para mejorar la problemática encontrada durante este proyecto:

- Coordinación constante con las entidades intervinientes, asesores externos y equipo interno a fin de incorporar la constitución del fondo social evaluando para ello el marco jurídico que resulte aplicable.
- Evaluar las actividades a incorporar en el contrato a suscribir con el asesor externo del proyecto, el análisis de la capacidad financiera y de los mecanismos legales que resulten aplicables para garantizar la disponibilidad del terreno que requiere el proyecto antes de la fecha de suscripción del contrato de concesión.

4.4.7 Lecciones aprendidas

Entre las lecciones aprendidas identificadas, se puede concluir en las siguientes:

- Coordinación permanente con entidades involucradas y otros actores relevantes a fin de asegurar la disponibilidad del área dispuesta para el proyecto hasta antes de la publicación de la declaratoria de interés (en el caso de iniciativas privadas), ello a través de reuniones regulares de coordinación y mecanismos de seguimiento.

4.5 “Anillo Vial Periférico”

4.5.1 Objetivo

El objetivo del proyecto es el diseño, construcción, financiamiento, operación y mantenimiento de una autopista urbana de 34,8 km de longitud, a ejecutar bajo la modalidad de asociación público-privada (APP).

4.5.2 Experiencias exitosas

Las principales experiencias de éxito de este proyecto se describen a continuación:

- Mitigación de riesgos: considerando la envergadura del proyecto y los retos que implica su ejecución, la estructura ha sido diseñada con mecanismos para mitigar los riesgos que son típicamente asumidos por el Estado, como los riesgos de liberación predial y construcción. En particular, iniciar el proceso de liberación predial de manera anticipada ha sido beneficioso.
- Estructura de incentivos: se ha considerado una estructura de incentivos alineada con el beneficio del proyecto y de la sociedad.

Los factores de éxito que apoyaron las experiencias anteriores son los siguientes:

- El esfuerzo, dedicación y experiencia del equipo de ProInversión que lideró el proyecto.
- Los asesores externos durante la etapa final fueron fundamentales dado que se desempeñó bajo una visión de gestión de proyectos.
- El apoyo y coordinación constante con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, el Ministerio de Economía y Finanzas, el Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público; así como otras entidades competentes, permitió un flujo de comunicación constante.



4.5.3 Acciones tomadas, cambios y soluciones

4.5.3.1. Principales dificultades

La principal dificultad encontrada fue la siguiente:

- El tiempo para superar las etapas de formulación y estructuración asociado a la complejidad del proyecto. Tomó largo tiempo superar dichas etapas, en este periodo se realizaron diversas coordinaciones y reuniones de equipo a fin de explicar la estructura financiera del proyecto a los stakeholders del sector público y sus riesgos asociados, lo cual no fue fácil debido a que los funcionarios encargados fueron cambiando en el transcurso del tiempo.

4.5.3.2. Estrategias para enfrentar o superar la dificultad

- Las dificultades presentadas en todas las fases del proceso del proyecto fueron superadas a través de una coordinación constante con las entidades involucradas y el registro de los sustentos técnicos pertinentes.

4.5.4 Descripción de la situación relacionada con la lección aprendida

Como antecedentes y circunstancias que ocasionaron la lección aprendida, podemos citar:

- Como se mencionó anteriormente, al tratarse de un proyecto de gran envergadura cuyas fases de formulación y estructuración se prolongaron por su complejidad, fue conveniente haber contado con el mismo asesor técnico-financiero durante ambas fases, lo cual facilitó al momento de explicar el proyecto a las entidades involucradas, las cuales fueron cambiando por los diferentes gobiernos de turno.
- También es importante mencionar que los cambios en la normativa que regula la promoción de la inversión privada mediante asociaciones público-privadas durante todas las fases del proyecto (la cual pasó del Decreto Legislativo N.º 1012, al Decreto Legislativo N.º 1224 y finalmente al Decreto Legislativo N.º 1362) afectaron el desarrollo del mismo por lo que esta es una circunstancia que debe ser mitigada.

La causa raíz que ocasionó la lección aprendida fue que se trataba de un proyecto con estructuración financiera compleja.

4.5.5 Clasificación de las lecciones aprendidas

La lección aprendida está relacionada con un efecto positivo en el proyecto (oportunidad) sobre el cual deben tomarse acciones para mantenerlo. En este contexto, fue positivo contar con un mismo consultor técnico-financiero que acompañó en las fases de formulación y estructuración, el cual asesoró permanentemente al equipo a fin de despejar dudas y ayudar en la resolución de consultas de entidades intervinientes.

4.5.6 Acciones correctivas y/o preventivas implementadas

La acción implementada para mejorar la problemática encontrada durante este proyecto fue la coordinación constante con los asesores externos y equipo interno, a fin de atender las consultas/observaciones remitidas por las entidades intervinientes.

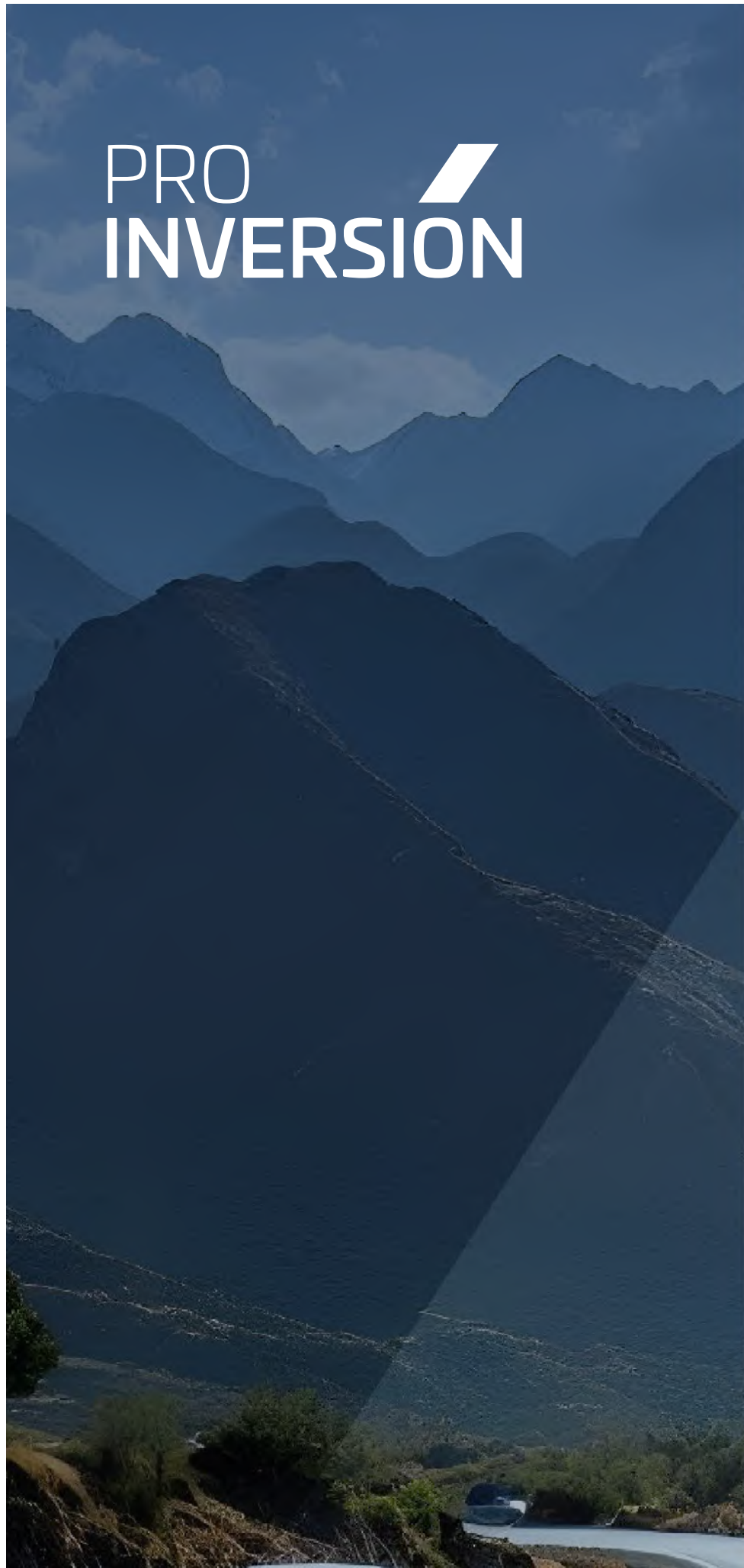
4.5.7 Lecciones aprendidas

Entre las lecciones aprendidas identificadas, se puede concluir en la siguiente:

- Coordinación permanente con entidades involucradas y otros actores relevantes a fin de asegurar una comunicación efectiva que logre atender rápidamente dudas/consultas, ello a través de reuniones regulares de coordinación y mecanismos de seguimiento.



PRO INVERSION



PRO INVERSIÓN

PRO
INVERSIÓN

Av. Enrique Canaval y Moreyra 150
Piso 9, San Isidro
Lima 27 / PERÚ
T: +511 200 1200



www.investinperu.pe

