LECCIONES APRENDIDAS

SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO **2023**

PERÚ Ministerio de Economía y Finanzas

ProInversión
Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú

LECCIONES APRENDIDAS

SEGUNDO SEMESTRE
DEL AÑO

2023

ProInversión
Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú

Índice

CAPÍTULO I — **Introducción** Pag. 4

CAPÍTULO II — **Metodología** Pag. 6

CAPÍTULO III — **Proyectos evaluados** Pag. 10

CAPÍTULO IV — **Lecciones aprendidas desarrolladas** Pag. 16

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente documento analiza y registra la información sobre lecciones aprendidas derivadas de la gestión de proyectos concluidos durante el semestre en análisis que han sido reportados por los Directores de Proyecto, Aníbal del Águila Acosta, Renzo Rojas Jiménez y Aldo Laderas Parra.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

ProInversión
Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú

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 y Proyectos en Activos 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.

1. Para el segundo semestre del 2023, la Sub Dirección de Gestión del Conocimiento de la Dirección de Portafolio de Proyectos, mediante Memorando N° 2-2024/DPP/SGC, solicitó a los Directores de Proyecto, Sub Dirección de Servicios a los Proyectos, Sub Dirección de Asuntos Sociales y Ambientales, Sub Dirección de Formulación de Proyectos de Inversión, Sub Dirección de Ejecución Oportuna de la Inversión, Dirección de Inversiones Descentralizadas y a la Dirección de Servicios al Inversionista efectuar el registro de Lecciones Aprendidas.

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:

- "Línea de Transmisión 500 kV Subestación Piura Nueva – Frontera"
- "Proyecto Enlace 220 kV Belaunde Terry – Tarapoto Norte (2 circuitos), ampliaciones y subestaciones asociadas", "Proyecto Enlace 500 kV San José-Yarabamba, ampliaciones y subestaciones asociadas", "Proyecto ITC Enlace 220 kV Piura Nueva – Colán, ampliaciones y subestaciones asociadas", "Proyecto ITC SE Lambayeque Norte 220 kV con seccionamiento de la LT 220 kV Chiclayo Oeste – La Niña/ Felam, ampliaciones y subestaciones asociadas" y "Subestación Piura Este de 220/60/22.9 kV".
- "Concesión Única para la prestación de Servicios Públicos de Telecomunicaciones y Asignación a nivel nacional de los rangos de frecuencia 1,750 – 1,780 MHz y 2,150 – 2,180 MHz y 2,300 – 2,330 MHz."

2.2 Identificación y registro de Lecciones Aprendidas

La Sub Dirección de Gestión del Conocimiento analiza y consolida toda la información registrada por el Área Usuaria.

Posteriormente, se difunden las Lecciones Aprendidas correspondientes.

CAPÍTULO III

PROYECTOS EVALUADOS

ProInversión
Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú

PROYECTOS EVALUADOS

En el segundo semestre 2023, se han reportado tres (3) registros para el compendio de Lecciones Aprendidas, que comprenden nueve (9) proyectos, los cuales se detallan a continuación:

A) "LÍNEA DE TRANSMISIÓN 500 KV SUBESTACIÓN PIURA NUEVA - FRONTERA" (1 PROYECTO)

- **Tipo de Proyecto**: Iniciativa Estatal Autofinanciada.
- **Ámbito de Influencia:** Piura, Tumbes.
- **Monto de Inversión:** US$ 222.96 millones.
- **Titular del Proyecto:** Ministerio de Energía y Minas.
- **Adjudicación:** 31.07.2023.
- **Firma de contrato:** 26.10.2023.
- **Años de contrato:** 30 años.
- **Concesionario:** CELEO REDES, S.L.U.

B) "PROYECTO ENLACE 220 KV BELAUNDE TERRY – TARAPOTO NORTE (2 CIRCUITOS), AMPLIACIONES Y SUBESTACIONES ASOCIADAS", "PROYECTO ENLACE 500 KV SAN JOSÉ-YARABAMBA, AMPLIACIONES Y SUBESTACIONES ASOCIADAS", "PROYECTO ITC ENLACE 220 KV PIURA NUEVA – COLÁN, AMPLIACIONES Y SUBESTACIONES ASOCIADAS", "PROYECTO ITC SE LAMBAYEQUE NORTE 220 KV CON SECCIONAMIENTO DE LA LT 220 KV CHICLAYO OESTE – LA NIÑA/ FELAM, AMPLIACIONES Y SUBESTACIONES ASOCIADAS" Y "SUBESTACIÓN PIURA ESTE DE 220/60/22.9 KV" (5 PROYECTOS)

- **Tipo de Proyecto:** Iniciativa Estatal Autofinanciada.
- **Ámbito de Influencia:** San Martín, Arequipa, Lambayeque, Piura
- **Monto de Inversión:** US$ 180.40 millones.
- **Titular del Proyecto:** Ministerio de Energía y Minas.
- **Adjudicación:** 25.08.2023.
- **Firma de contrato:** 29.11.2023.
- **Años de contrato:** 30 años.
- **Grupo 1:** (i) "Enlace 500 kV San José – Yarabamba, ampliaciones y subestaciones asociadas", (ii) "ITC Enlace 220 kV Piura Nueva – Colán, ampliaciones y subestaciones asociadas", y (iii) "ITC Enlace 220 kV Belaunde Terry – Tarapoto Norte (2 circuitos), ampliaciones y subestaciones asociadas".
- **Grupo 2:** (i) "ITC SE Lambayeque Norte 220 kV con seccionamiento de la LT 220 kV Chiclayo Oeste – La Niña/ Felam, ampliaciones y subestaciones asociadas", y (ii) "Subestación Piura Este de 220/60/22.9 kV"
- **Concesionario:** Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (Grupo 1) y Alupar Perú S.A.C. (Grupo 2).

C) "CONCESIÓN ÚNICA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS DE TELECOMUNICACIONES Y ASIGNACIÓN A NIVEL NACIONAL DE LOS RANGOS DE FRECUENCIA 1,750 – 1,780 MHZ Y 2,150 – 2,180 MHZ Y 2,300 – 2,330 MHZ." (3 PROYECTOS)

- **Tipo de Proyecto:** Iniciativa Estatal Proyecto en Activos.
- **Ámbito de Influencia:** Nacional.
- **Monto de Inversión:** US$ 267.60 millones.
- **Titular del Proyecto:** Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
- **Adjudicación:** 09.06.2023.
- **Firma de contrato:** 06.10.2023.
- **Años de contrato:** 20 años.
- **Concesionario:** Viettel Perú S.A.C.

yeah

CAPÍTULO **IV**

...

LECCIONES APRENDIDAS DESARROLLADAS

ProInversión
Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú

A continuación, se desarrollan las Lecciones Aprendidas, considerando experiencias exitosas y acciones adoptadas, entre otras:

4.1 "LÍNEA DE TRANSMISIÓN 500 KV SUBESTACIÓN PIURA NUEVA - FRONTERA"

4.1.1 Objetivo

El objetivo es permitir la interconexión binacional en 500 Kv entre la República del Perú (Perú) con la República del Ecuador (Ecuador), con el fin de generar el intercambio de energía hidráulica (a menor costo) entre ambos países, aprovechando la complementariedad de sus cuencas hidrológicas (lluvias en Perú, sequías en Ecuador y viceversa), además de la evolución de capacidad de transporte de energía en alta tensión en el Norte del Perú.

4.1.2 Experiencias exitosas

La principal experiencia exitosa del proyecto evaluado recayó en que su proceso de adjudicación fue muy competitivo. Cabe señalar que se trató del segundo proceso de promoción del proyecto, habiendo participado en la etapa de presentación de ofertas, tres (3) empresas operadoras de experiencia internacional, en comparación con el primer proceso, llevado a cabo en noviembre de 2022, donde se presentó solo un postor.

En consecuencia, el primer proceso tuvo que declararse desierto, conforme a lo indicado en el numeral 14 de las Bases Consolidadas de dicho proceso, donde se estableció que el proceso se declara desierto, entre otros casos, "cuando no se hubieren recibido por lo menos dos ofertas válidas".

En el segundo proceso, por el reconocimiento de las preocupaciones de los inversionistas y las modificaciones realizadas a la versión del contrato del primer proceso, se obtuvieron varios postores en la etapa de presentación de ofertas, de modo que, las ofertas económicas fueron muy competitivas siendo las mismas muy por debajo de los valores máximos establecidos para el concurso. Es así como, el Costo de Servicio Total del proyecto contenida en la oferta ganadora resultó un 56.2% por debajo del Valor Máximo establecido de acuerdo con las Bases.

Los factores que apoyaron esta experiencia exitosa fueron los siguientes:

• La determinación de la Alta Dirección de PROINVERSIÓN y de la Dirección de Portafolio de Proyectos (DPP) fue fundamental para continuar con el segundo proceso de promoción del proyecto y lograr el objetivo.

• Sumado a ello, el gran esfuerzo, dedicación y experiencia del equipo técnico de PROINVERSIÓN que lideró el Proyecto.

• La coordinación constante con el 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); otras entidades competentes y los postores para el desarrollo de proceso.

• La promoción del proyecto que permitió mantener el interés de los inversionistas, a través de publicaciones y contactos directos con los interesados que operan en el mercado eléctrico.

4.1.3 Acciones tomadas, cambios y soluciones

4.1.3.1 Principales dificultades

Las principales dificultades encontradas fueron las siguientes:

• La fase de estructuración del proyecto experimentó un retraso respecto a lo inicialmente previsto, debido a: i) la demora en las coordinaciones preliminares que se realizaron con el MINEM y MEF para la elaboración del Informe de Evaluación Integrado, la Versión Inicial del Contrato y el modelo económico-financiero del Proyecto; ii) la necesidad de contar con el cronograma de ejecución del proyecto del lado del Ecuador para su consideración en el Informe de Evaluación Integrado; y, iii) dada la complejidad del proyecto y su carácter binacional, resultaba necesario consensuar las características técnicas del proyecto, a través del COES, y profundizar en la mitigación de los riesgos identificados en el Informe de Evaluación.

• Por su parte, el retraso que se presentó en la fase de transacción de la primera convocatoria del proyecto se debió a: i) la demora en la definición de la ubicación de la Subestación Piura Nueva 500/200 kV que formaba parte de la ingeniería definitiva del proyecto "Enlace 500 kV La Niña - Piura, Subestaciones, Líneas y Ampliaciones Asociadas; Enlace 220 kV Pariñas - Nueva Tumbes, Subestaciones y Ampliaciones Asociadas; Enlace 220 kV Tingo María - Aguaytía, Subestaciones, Líneas y Ampliaciones Asociadas", adjudicado en el 2019, lo cual era necesario para culminar con la elaboración de la Versión Final del Contrato del proyecto "Línea de Transmisión 500 kV Subestación Piura Nueva - Frontera". Esto fue una gran dificultad para que los postores elaboren propuestas económicas competitivas para el Estado, ya que no podían estimar adecuadamente los costos del proyecto, entre otros

aspectos, dado que no se podía establecer con precisión el inicio del trazo de la línea de transmisión del nuevo proyecto, y en consecuencia; y ii) la demora en la obtención del cronograma actualizado del proyecto del lado del Ecuador, así como, la definición del hito que permita constatar el avance de las actividades previstas para el desarrollo del tramo ecuatoriano, lo cual permitiría dar predictibilidad al concurso. El no contar con un cronograma actualizado del lado ecuatoriano, supuso un gran riesgo, dado que el contrato del primer proceso de promoción establecía que el Concesionario asumía el riesgo de desfase en la llegada del tramo ecuatoriano a la frontera.

• Una vez superados dichos desafíos, el 30 de noviembre de 2022, se realizó el acto de Buena Pro del Proyecto siendo declarado desierto porque solo se presentó un postor y, de acuerdo con las Bases del Concurso, en concordancia con el Acuerdo CD PROINVERSIÓN Nro. 8-4-2017-CD, se requerían al menos dos ofertas válidas para poder otorgar la Buena Pro del proyecto.

4.1.3.2 Estrategias para enfrentar o superar la dificultad

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

• El MINEM, MEF, COES y las autoridades del Ecuador (a través del MINEM) mantuvieron una coordinación constante para la obtención de la información que se requería para la elaboración del Contrato de Concesión y el Informe de Evaluación Integrado.

• En diciembre de 2022, se realizó la segunda convocatoria del Concurso, para ello se realizaron las siguientes modificaciones:

i) En las bases se eliminó la causal de declaración de desierto respecto a tener por lo menos dos ofertas válidas para adjudicar (excepción prevista en el Acuerdo CD PROINVERSIÓN Nro. 8-4-2017-CD).

ii) En el Contrato de Concesión se realizaron ajustes contractuales que permitieron mitigar el riesgo de desfase en la llegada del tramo ecuatoriano a la frontera, dado que ello podría afectar la puesta en operación comercial del proyecto integral de Interconexión Eléctrica Perú – Ecuador, incluso si el concesionario del tramo peruano ha completado las obras y el lado ecuatoriano no. Es decir, se incluyó un pago compensatorio a favor del concesionario en caso de desfase de la construcción del lado ecuatoriano.

4.1.4 Descripción de la Situación relacionada con la Lección Aprendida

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

El proyecto integral de Interconexión Eléctrica Perú – Ecuador comprende la construcción de una Línea de Transmisión en 500 kV que enlazará la Subestación Chorrillos en Ecuador con la Subestación La Niña en Perú. Ambos países se han comprometido a construir los tramos que le corresponden en su territorio. En el caso del Perú, el desarrollo de la línea se ha dividido en dos tramos para su adjudicación:

- "Enlace 500 kV La Niña – Piura" de 87 km, adjudicado el 30 de octubre de 2019, el cual está en construcción y cubre desde la Subestación La Niña hasta la Subestación Piura Nueva.

- "Línea de Transmisión 500 kV Piura Nueva – Frontera" de 270.3 km, adjudicado el 31 de julio de 2023.

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

La fragmentación del desarrollo del proyecto integral de Interconexión Eléctrica Perú – Ecuador 500 kV en dos tramos, asignados a diferentes países (Perú y Ecuador), implicó que los procesos constructivos de cada tramo deban ser coordinados y así, establecer una fecha de puesta en servicio del proyecto integral de interconexión. De esta forma, la demora en la adjudicación y, por lo tanto, la ejecución del proyecto por el lado peruano, impacta negativamente en la puesta en operación de la infraestructura en el lado ecuatoriano.

Asimismo, la dependencia entre los dos proyectos del lado peruano conllevó a una demora en la definición de la ubicación de la Subestación Piura Nueva 500/200 kV, que formaba parte de la ingeniería definitiva del proyecto "Enlace 500 kV La Niña - Piura", lo cual se debió a: i) la imposibilidad del concesionario de llevar a cabo los trabajos de ingeniería en campo por la pandemia de COVID-19 y las restricciones sanitarias respectivas, y ii) al cambio en la ubicación de la Subestación Piura Nueva respecto a lo previsto en el anteproyecto, contribuyendo a la demora en la toma de decisiones sobre la ubicación definitiva.

El carácter binacional del proyecto y su dependencia a una infraestructura que será desarrollada por Ecuador conllevó a que en la segunda convocatoria del concurso del proyecto se modifiquen las Bases y el contrato de concesión, a efectos de eliminar la causal de declaración de desierto respecto a tener por lo menos dos ofertas válidas para adjudicar, y realizar modificaciones contractuales para mitigar el riesgo de desfase en la llegada del tramo ecuatoriano.

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, como la demora en la definición de la ubicación de la Subestación Piura Nueva, la demora en la obtención de un cronograma actualizado sobre el avance por parte del Ecuador, y la declaración de desierto del concurso, 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:

• Establecimiento de canales de comunicación efectivos desde el inicio del proyecto y coordinación proactiva entre el MEF, MINEM, COES, las autoridades de otros países relacionados al proyecto, entre otros, para evitar desfases y demoras.

• Realización de un permanente seguimiento técnico y de gestión con MINEM y autoridades del gobierno ecuatoriano para el desarrollo de ambos tramos, de tal forma que la información sobre el desarrollo de ambos tramos esté actualizada y a disposición de ambos países.

4.1.7 Lecciones aprendidas

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

• Agrupación de los proyectos que tienen componentes técnicos en común (como la Subestación Piura Nueva) en un solo concurso, a efectos que sean desarrollados por un mismo concesionario.

• Elaboración del Informe de Evaluación especial para los proyectos del subsector electricidad según los lineamientos aprobados por el MEF, con el fin de acortar plazos.

• Interacción con el mercado y evaluación de los aspectos que manifiestan necesarios implementar para mitigar los riesgos que identifiquen en los contratos de concesión.

• Coordinación constante con el MINEM y MEF.

4.2 "PROYECTO ENLACE 220 KV BELAUNDE TERRY – TARAPOTO NORTE (2 CIRCUITOS), AMPLIACIONES Y SUBESTACIONES ASOCIADAS", "PROYECTO ENLACE 500 KV SAN JOSÉ-YARABAMBA, AMPLIACIONES Y SUBESTACIONES ASOCIADAS", "PROYECTO ITC ENLACE 220 KV PIURA NUEVA – COLÁN, AMPLIACIONES Y SUBESTACIONES ASOCIADAS", "PROYECTO ITC SE LAMBAYEQUE NORTE 220 KV CON SECCIONAMIENTO DE LA LT 220 KV CHICLAYO OESTE – LA NIÑA/ FELAM, AMPLIACIONES Y SUBESTACIONES ASOCIADAS" Y "SUBESTACIÓN PIURA ESTE DE 220/60/22.9 KV".

4.2.1 Objetivo

Los objetivos de cada proyecto se especifican, a continuación:

• El proyecto "ITC Enlace 220 kV Belaunde Terry – Tarapoto Norte (2 circuitos), ampliaciones y subestaciones asociadas" permitirá mejorar las condiciones operativas del sistema de transmisión asociado, en el suministro de energía eléctrica desde el Sistema Eléctrico Interconectado Nacional (SEIN) a la zona servida en el Área de Demanda 4.

• El proyecto "Enlace 500 kV San José – Yarabamba, ampliaciones y subestaciones asociadas" permitirá ampliar la capacidad del sistema de transmisión para evitar congestión en las líneas de transmisión del área de influencia del proyecto, debido al incremento previsto de generación de 1000 MW en la subestación San José.

• El proyecto "ITC Enlace 220 kV Piura Nueva – Colán, ampliaciones y subestaciones asociadas" permitirá incrementar la capacidad de transmisión para atender el crecimiento de la demanda eléctrica de la zona de Paita dándole confiabilidad y mejora en la operación del sistema eléctrico en 60 kV Piura Paita-Sullana.

• El proyecto "ITC SE Lambayeque Norte 220 kV con seccionmiento de la LT 220 kV Chiclayo Oeste – La Niña/Felam, ampliaciones y subestaciones asociadas" permitirá incrementar la capacidad de transformación de las subestaciones 220 kV Chiclayo Oeste y Chiclayo Sur, para atender el crecimiento de la demanda eléctrica de los sistemas eléctricos "Chiclayo" y "Chiclayo Baja densidad" dándole confiabilidad y mejora en la operación.

• El proyecto "Subestación Piura Este de 220/60/22.9 kV" permitirá ampliar la capacidad de transformación 220/60 kV en el sistema eléctrico del área de influencia del Proyecto, para atender el crecimiento de la demanda de energía eléctrica en la zona de Piura.

4.2.2 Experiencias exitosas

El principal éxito de estos proyectos evaluados es su alto nivel de competitividad, ya que participaron cinco empresas operadoras de experiencia internacional durante el proceso.

Ello permitió la presentación de ofertas económicas por debajo de los valores máximos establecidos para el concurso. Respecto a los proyectos del Grupo 1, la sumatoria del Costo de Servicio Total de los proyectos contenida en la oferta ganadora resultó un 39% por debajo del Costo de Servicio Total que se obtiene a partir de los Valores Máximos de Inversión y de Operación y Mantenimiento Anual

aprobados. Por otro lado, respecto a los proyectos del Grupo 2, la sumatoria del Costo de Servicio Total de los proyectos contenida en la oferta ganadora resultó un 17% que obtenido considerando los Valores Máximos de Inversión y de Operación y Mantenimiento Anual.

Los factores que apoyaron esta experiencia exitosa fueron los siguientes:

• La experiencia del equipo de PROINVERSIÓN y la coordinación constante con el 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), otras entidades competentes y los postores para el desarrollo de 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.

4.2.3 Acciones tomadas, cambios y soluciones

4.2.3.1 Principales dificultades

Las principales dificultades encontradas fueron las siguientes:

• La fase de formulación de los proyectos experimentó un retraso respecto a lo inicialmente previsto, debido a que se tuvo que esperar a la realización de la sesión de Consejo Directivo, a fin de que este pueda aprobar el Convenio de Asistencia Técnica bajo la modalidad de encargo entre el MINEM y PROINVERSIÓN.

• Finalmente, una última dificultad presentada fue la demora en la emisión de los Decretos Supremos que otorgan Seguridades y Garantías a favor de los Concesionarios Consorcio Transmantaro S.A. (Grupo 1) y Alupar Perú S.A.C. (Grupo 2), necesarios para la suscripción de los contratos de concesión. Esto provocó la modificación del cronograma del concurso postergando la fecha del Acto de Cierre del Concurso de Proyectos Integrales para la entrega en concesión de los proyectos.

4.2.3.2 Estrategias para enfrentar o superar la dificultad

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

• PROINVERSIÓN realizó las gestiones pertinentes para la conformación del próximo Consejo Directivo.
• Coordinación con el MINEM y MEF a fin de agilizar la emisión de los Decretos Supremos para otorgar las Seguridades y Garantías a favor del Concesionario.

4.2.4 Descripción de la Situación relacionada con la Lección Aprendida

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

Los proyectos fueron adjudicados el 25 de agosto de 2023, siendo el Grupo 1 adjudicado a la empresa Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. Por otro lado, el Grupo 2 fue adjudicado a la empresa Alupar Perú S.A.C. De conformidad con lo establecido en las Bases, y en el cronograma de esta misma, dentro de los 90 días calendario de otorgada la Buena Pro, correspondía realizar la Fecha de Cierre del Concurso.

En ese sentido, se debía realizar el procedimiento para la Fecha de Cierre, lo cual implicaba la gestión del otorgamiento, mediante contrato, de las seguridades y garantías del Estado de la República del Perú en respaldo de las declaraciones, seguridades y obligaciones a cargo del Estado Peruano, contenidas en los Contratos de Concesión de los Proyectos, a celebrarse con las empresas Consorcio Transmantaro S.A. y Alupar Perú S.A.C.

Como parte de este procedimiento, se realizaron las acciones correspondientes a fin de que la Dirección Ejecutiva someta a consideración del Consejo Directivo la solicitud de autorización para el otorgamiento de las referidas seguridades y garantías, debiendo para tal efecto gestionarse la emisión de los respectivos Decretos Supremos [2] y la suscripción, en la fecha de Cierre, de los Contratos de Seguridades y Garantías.

Siendo así, mediante Acuerdo PROINVERSIÓN No. 134-1-2023-CD adoptado en la sesión del 08 de noviembre de 2023, el Consejo Directivo de PROINVERSIÓN acordó solicitar al MINEM la autorización para el otorgamiento, mediante contrato, de las seguridades y garantías del Estado de la República del Perú en respaldo de las declaraciones, seguridades y obligaciones a cargo del Estado Peruano, contenidas en los Contratos de Concesión de los Proyectos, a celebrarse con las empresas Consorcio Transmantaro S.A. y Alupar Perú S.A.C.

2. De conformidad con lo establecido el numeral 117.3 del artículo 117 del Reglamento del Decreto Legislativo Nro. 1362: "Artículo 117. Garantías (...) 117.3 El Estado puede otorgar mediante Contrato a las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, que realicen proyectos de APP, seguridades y garantías que mediante decreto supremo, en cada caso, se consideren necesarias para proteger sus inversiones, de acuerdo con la legislación vigente."

Es por tal motivo que, una vez que se emitió el Acuerdo de Consejo Directivo de PROINVERSIÓN, se solicitó al MINEM proceder al refrendo de los referidos Decretos Supremos, debiendo remitirlos posteriormente al MEF, a fin de continuar con el trámite correspondiente. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados, a través de las coordinaciones efectuadas con funcionarios del sector (MINEM) y del MEF, se incurrieron en demoras en la publicación de los Decretos Supremos, los cuales, hasta antes de la Fecha de Cierre establecida en el Cronograma, se encontraban en trámite. Ello, toda vez que, de acuerdo con el rango normativo exigido, se requería contar con el refrendo del titular de ambos ministerios.

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

La emisión de los referidos Decretos Supremos implica la revisión por parte del MINEM, así como la Comisión de Coordinación Viceministerial (CCV), quienes tienen dentro de sus funciones, la de opinar de manera sobre los proyectos de Decretos Supremos que versen sobre temas multisectoriales, o que sean puestos a consideración por uno de sus miembros.

Siendo así, las opiniones fueron brindadas, en parte, por entidades que a las cuales no le competen respecto al tema en cuestión (otorgamiento de seguridades y garantías del Estado de la República del Perú en respaldo de las declaraciones, seguridades y obligaciones a cargo del Estado Peruano, contenidas en los Contratos de Concesión de los Proyectos), como fue el caso del Ministerio de Cultura, lo cual dilata los plazos para proceder con el refrendo por parte del MINEM y MEF.

4.2.5 Clasificación de las lecciones aprendidas.

La Lección Aprendida antes descrita constituye una amenaza, toda vez que la demora en la emisión de los Decretos Supremos, influye en la Fecha de Cierre del Concurso de Proyectos Integrales para la entrega en concesión de los Proyectos (Suscripción de los Contratos de Concesión), generando que estos no puedan ser llevados a cabo en la fecha prevista en el Cronograma de las Bases, es decir dentro de los 90 días calendario de otorgada la Buena Pro.

4.2.6 Acciones correctivas y/o preventivas implementadas.

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

- Mantener la coordinación constante, así como el seguimiento respectivo, a efectos de que el sector y MEF procedan con el refrendo de los Decretos Supremos, realizando el trámite correspondiente dentro de los plazos establecidos.
- Asimismo, velar por que el pronunciamiento que corresponda, en virtud a los Decretos Supremos, sea efectuado por las entidades que resulten competentes.

4.2.7 Lecciones aprendidas.

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

• Interacción con el mercado y evaluación de los aspectos que manifiestan necesarios implementar para mitigar los riesgos que identifiquen en los Contratos de Concesión.
• Mantener la coordinación con el MINEM y el MEF para obtener la opinión favorable a la Versión Final del Contrato.
• Coordinación constante con el MINEM y MEF, lo cual permita agilizar la emisión de los Decretos Supremos para otorgar las Seguridades y Garantías a favor del concesionario, a fin de que estos se emitan conforme a los plazos establecidos con opinión de las entidades que tengan competencia sobre el tema.

4.3 CONCESIÓN ÚNICA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS DE TELECOMUNICACIONES Y ASIGNACIÓN A NIVEL NACIONAL DE LOS RANGOS DE FRECUENCIA 1,750 – 1,780 MHZ Y 2,150 – 2,180 MHZ Y 2,300 – 2,330 MHZ

4.3.1 Objetivo

El objetivo de los proyectos es ampliar a nivel nacional el desarrollo de sistemas móviles de banda ancha en el país, para tecnologías como 4G, 5G, o superiores. Las Bandas AWS-3 y 2.3 GHz permitirán ofrecer mejores características de cobertura y mayor capacidad de datos.

4.3.2 Experiencias exitosas

El principal éxito de estos proyectos es la adjudicación de los mismos a cambio de la ejecución de Compromisos Obligatorios de Inversión (COI) que consisten en la prestación de servicios móviles 4G (con despliegue de redes con tecnología 4G LTE-A o superior) en localidades rurales sin cobertura o con cobertura 3G o 2G. Así, como resultado de la oferta adjudicada, la población de 3,825 localidades contará con servicios móviles 4G, en un plazo de 2 años desde la firma de los contratos.

Como resultado de las sucesivas revisiones y adecuaciones, se logró elaborar especificaciones técnicas de los COI que conjugaran las expectativas del mercado, así como los intereses del Estado. Así, se optó por la perspectiva de asegurar el servicio, sin detallar en exceso las especificaciones del equipamiento, lo que permitió que se obtengan mejores propuestas.

Para tal efecto, en la etapa de relanzamiento del proceso de promoción se contó con:

• El compromiso de los funcionarios del Viceministerio de Comunicaciones, de ajustar los aspectos técnicos de los documentos de la Licitación, mitigar barreras de participación y continuar con el proceso de promoción hasta su adjudicación.
• Un consultor con amplia experiencia en concursos de bandas de espectro a nivel de Latinoamérica.
• Permanente interacción con los postores.

4.3.3 Acciones tomadas, cambios y soluciones

4.3.3.1 Principales dificultades

Las principales dificultades encontradas fueron las siguientes:

• El proceso de promoción se desarrolló durante el periodo de sucesivos cambios de Gobierno, a lo que se sumó la alta rotación de los funcionarios del subsector de Comunicaciones del MTC.

• En los Informes de Evaluación de los proyectos elaborados por el MTC, si bien se consideraba la posibilidad que en la etapa de estructuración se evalúe y, de corresponder, se ajuste el número de COI; se definió que el pago del espectro se debía realizar íntegramente mediante la ejecución de los COI, lo que limitó las alternativas de estructuración.

4.3.3.2 Estrategias para enfrentar o superar la dificultad

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

• Se realizaron reuniones de presentación de la situación del proceso de promoción de los proyectos encargados por el sector a cada una de las nuevas autoridades del subsector. Asimismo, esto se sumó a la coordinación permanente con la dirección de línea encargada del MTC y su equipo técnico, a través de reuniones, elaboración de documentos varios, revisión de entregables de los consultores, elaboración de informes adicionales y notas técnicas de los consultores, entre otros.

• Se identificaron escenarios alternativos de estructuración que fueron planteados y discutidos con los postores para poder incorporar sus perspectivas, lo que permitió identificar la estructura del proceso con mayor potencial.

• Se revisaron, flexibilizaron y agregaron las especificaciones técnicas de los COI. Si bien la revisión de los COI y sus especificaciones técnicas se realizó a lo largo del proceso de promoción, su mayor flexibilización y agregación se obtuvo en la segunda etapa de transacción.

• Se brindó una permanente realimentación con el mercado, a lo largo del proceso de promoción.

4.3.4 Descripción de la Situación relacionada con la Lección Aprendida

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

En procesos anteriores de adjudicación de bandas de espectro encargados por el MTC a PROINVERSIÓN, estas fueron adjudicadas a cambio de una mejor oferta dineraria. Por la Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización, los recursos obtenidos por el pago de las ofertas económicas de dichos procesos de promoción fueron transferidos al MEF. En los Informes de Evaluación de los proyectos AWS-3 y 2.3 GHz elaborados por el MTC, se estipuló que sean a cambio de la ejecución de COI.

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

La lección aprendida está relacionada en que es la primera vez que se estructura proyectos de Bandas de espectro radioeléctrico en donde el pago se debía realizar totalmente mediante la ejecución de COI (en este caso que consisten en la prestación de servicios móviles 4G), que permita reducir la brecha de acceso a servicios de telecomunicaciones.

En el proceso de promoción se buscó establecer las condiciones que promuevan la participación de los potenciales postores, entre otros, a través de la flexibilidad y simpleza de las especificaciones técnicas de los COI.

4.3.5 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.

Este se refiere al establecer, juntamente con el sector, las condiciones que promuevan la participación de los potenciales postores, entre otros, a través de la flexibilidad y simpleza de las especificaciones técnicas de los COI.

4.3.6 Clasificación de las lecciones aprendidas.

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

- Estructurar las condiciones de modo que satisfaga expectativas de todos los postores.
- Revisar, flexibilizar y agregar las especificaciones técnicas de los Compromisos Obligatorios de Inversión (COI).
- Procurar una permanente cercanía con el mercado.
- Mantener una permanente y estrecha coordinación con el sector.

4.3.7 Lecciones aprendidas.

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

- Debe procurarse una permanente cercanía con el mercado, así como una permanente y estrecha coordinación con el sector.
- Evaluar las especificaciones técnicas de los Compromisos Obligatorios de Inversión (COI), de acuerdo a la coyuntura de cada proyecto.

LECCIONES APRENDIDAS

SEGUNDO SEMESTRE
DEL AÑO

2023

ProInversión
Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú

LECCIONES APRENDIDAS

SEGUNDO SEMESTRE
DEL AÑO

2023

ProInversión
Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú

Av. Enrique Canaval Moreyra N° 150,
Piso 9, San Isidro, Lima, Perú
Teléfono: (511) 200-1200