



COMPENDIO DE BUENAS PRÁCTICAS

SEGUNDO SEMESTRE 2024

Consolidado de Lecciones Aprendidas del periodo
2015 al 2023 – Sectores electricidad y telecomunicaciones

PRO INVERSION

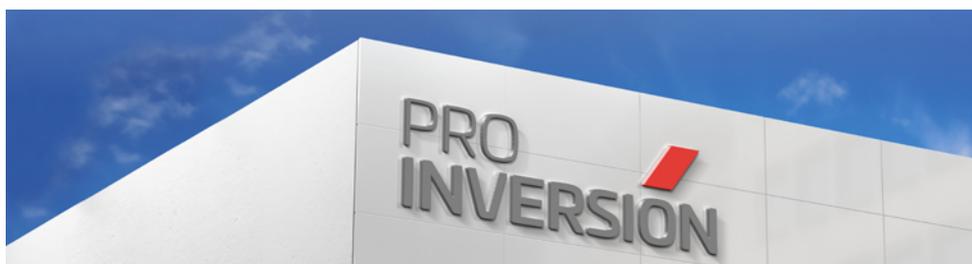




ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
1. Panorama general de adjudicaciones entre 2002 y 2023	6
2. Sector electricidad	10
2.1 Experiencias exitosas a nivel general	12
2.2 Factores de éxito generales	13
2.3 Experiencias exitosas específicas y factores de éxito	13
2.4 Principales dificultades y estrategias aplicadas	15
2.5 Lecciones aprendidas del sector	18
3. Sector telecomunicaciones	20
3.1 Experiencia exitosa a nivel general y factores de éxito	21
3.2 Experiencias exitosas específicas y factores de éxito	22
3.3 Principales dificultades y estrategias aplicadas	24
3.4 Lecciones Aprendidas del Sector	32

INTRODUCCIÓN



Se elabora el presente compendio en el marco de la Resolución de Secretaría General N° 108-2023 de fecha 29.05.2023, que derogó la Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 167-2015 del 28.12.2015 y aprobó la Directiva denominada: “Gestión de Lecciones Aprendidas”.

Desde el 2015¹ hasta la fecha, de manera semestral se ha venido efectuando el levantamiento, consolidación, análisis y registro de información de las lecciones aprendidas en los procesos a cargo de ProInversión. Igualmente se ha coadyuvado a su difusión y aplicación, a través de los medios disponibles, convirtiéndose de este modo en un insumo para la identificación de las buenas prácticas que se identifican y desarrollan en la entidad.

En el presente compendio, se ha consolidado y sistematizado las lecciones aprendidas identificadas durante los años 2015 y 2023 de los sectores electricidad y telecomunicaciones. A continuación, a modo de exposición del panorama general de los procesos de promoción de la inversión privada de ProInversión, incluimos una síntesis de aquellos adjudicados entre el 2002 y 2023.

1. El año corresponde al de la Directiva para la Gestión de Lecciones Aprendidas original, aprobada mediante Resolución de Dirección Ejecutiva N° 167-2015.

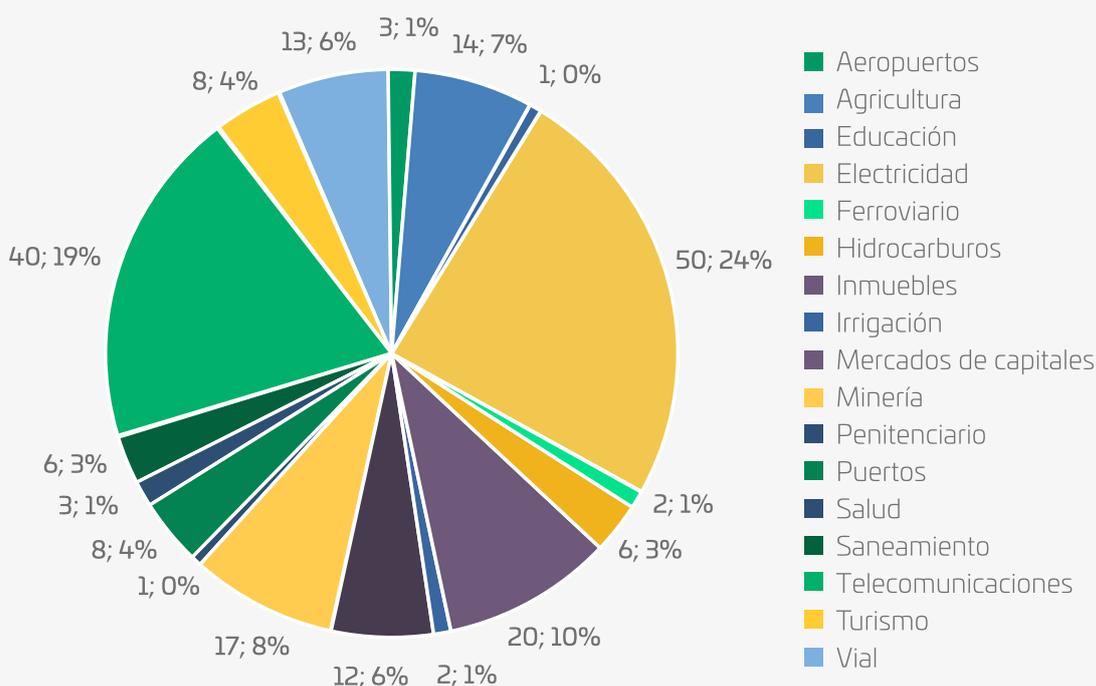
The image shows a close-up of a modern building's exterior. The facade is composed of light grey rectangular panels. On the left side, there is a prominent logo consisting of a red parallelogram above the word "ION" in large, grey, three-dimensional block letters. The building is set against a clear blue sky with a few wispy white clouds. In the lower right corner, there is a red graphic element containing the number 5.

ION

1. PANORAMA GENERAL DE ADJUDICACIONES ENTRE 2002 Y 2023

En la misma línea, de las 101 adjudicaciones bajo el mecanismo de las APP, tenemos que el 40% correspondieron a 40 procesos del sector eléctrico, mientras que un 14% correspondieron a 14 procesos del sector telecomunicaciones, según se detalla en la Figura 3.

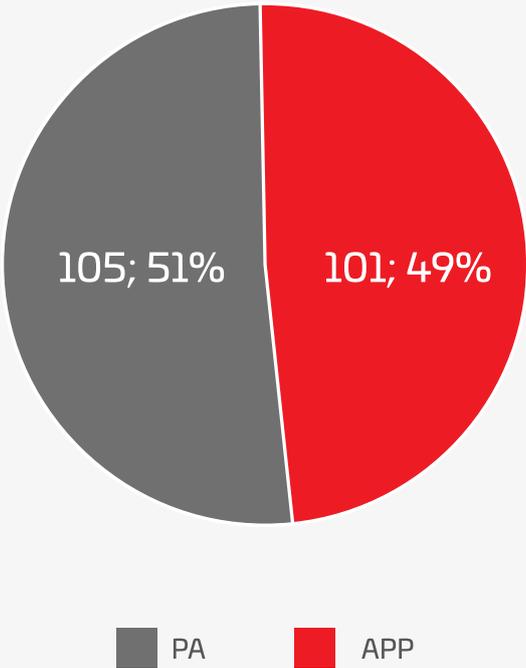
Figura 1: Procesos de promoción de la inversión privada por sector adjudicados al 2023



Fuente: PROINVERSIÓN

Asimismo, tomando en cuenta la modalidad de participación de la inversión privada, tenemos que el 49% de las adjudicaciones correspondieron al mecanismo de las Asociaciones Público Privadas (APP), mientras que el 51% a Proyectos en Activos (PA), según se detalla en la Figura 2.

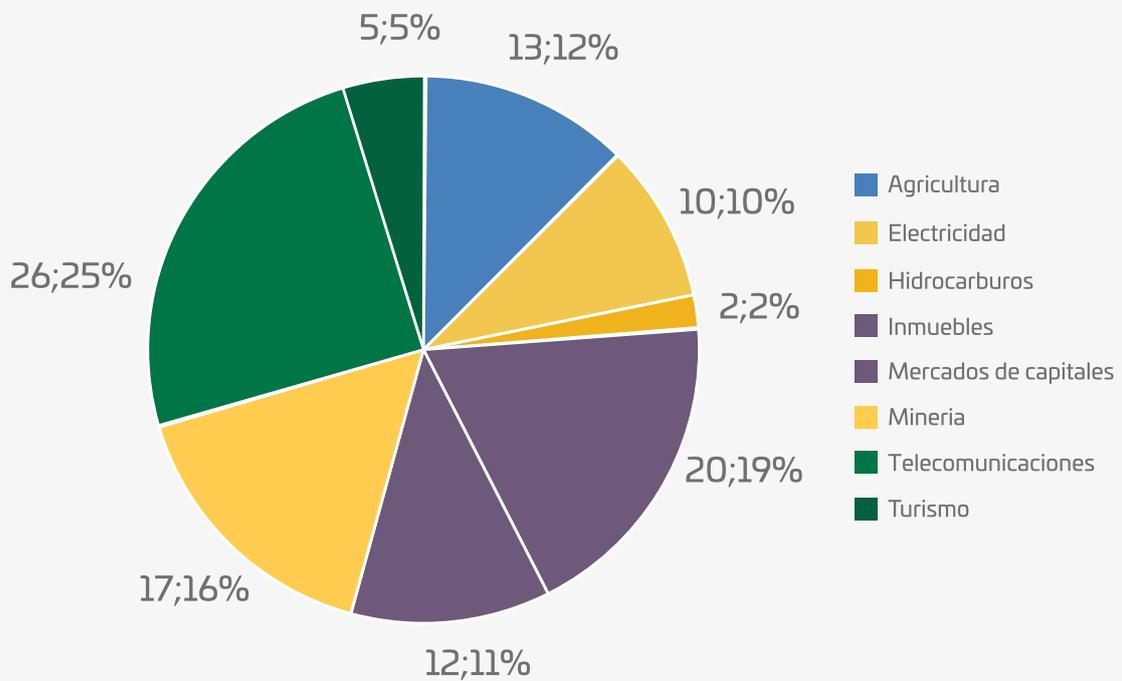
Figura 2: Procesos de promoción de la inversión privada adjudicados al 2023



Fuente: PROINVERSIÓN

Finalmente, de las 105 adjudicaciones bajo el mecanismo de PA, tenemos que el 25% correspondieron a 26 procesos del sector telecomunicaciones, mientras que el 10% correspondieron a 10 procesos del sector de telecomunicaciones, según se detalla en la Figura 4.

Figura 4: Procesos de PA por sector adjudicados al 2023



Fuente: PROINVERSIÓN

2. SECTOR ELECTRICIDAD

A continuación, se observa la relación de los procesos eléctricos del 2015 al 2023 que cuentan con lecciones aprendidas durante el periodo en análisis, indicando en qué compendio fue registrada la lección aprendida identificada.

N°	Proceso evaluado	Compendio
1	Línea de Transmisión Azángaro - Juliaca - Puno 220 kV	2015 - I Semestre
2	Primer Etapa de la Subestación Carapongo y Enlaces de Conexión a Líneas Asociadas	2015 - II Semestre
3	Líneas de Transmisión 220 Kv Montalvo - Los Héroes y subestaciones Asociadas	2015 - II Semestre
4	Línea de Transmisión Aguaytía - Pucallpa 138 kV (segundo circuito)	2017 - II Semestre
5	Enlace 500 kV Mantaro - Nueva Yanango - Carapongo y Subestaciones Asociadas y Enlace 500 kV Nueva Yanango - Nueva Huánuco y Subestaciones Asociada	2017 - II Semestre
6	Línea de Transmisión 220 kV Tintaya - Azángaro	2017 - II Semestre
7	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	2019 - II Semestre
8	Subestación Chíncha Nueva de 220/60 kV y Subestación Nazca Nueva de 220/60 kV	2020 - II Semestre
9	"Línea de Transmisión 138 kV Puerto Maldonado - Iberia" y "Subestación Valle del Chira de 220/60/22.9 kV"	2021 - I Semestre
10	"Enlace 220 kV Reque - Nueva Carhuaquero, subestaciones, líneas y ampliaciones asociadas" y "Subestación Nueva Tumbes 220/60 kV - 75 MVA y Líneas de Transmisión 60 kV Nueva Tumbes - Tumbes"	2022 - I Semestre



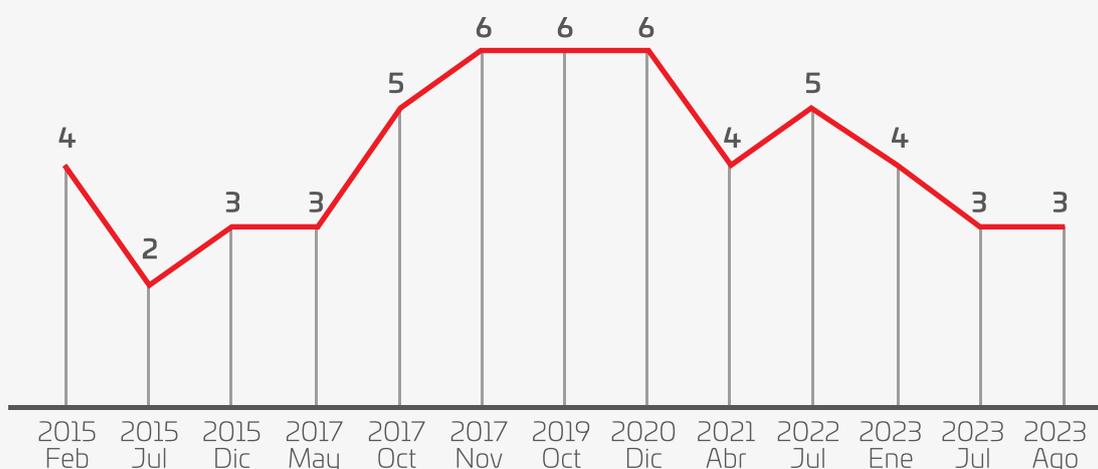
11	"Enlace 220 kV Ica - Poroma, ampliaciones y subestaciones asociadas" y "ITC Enlace 220 kV Caclic - Jaén Norte (2 circuitos), ampliaciones y subestaciones asociadas" (Ica - Poroma, Caclic - Jaén)	2023 - I Semestre
12	Línea de Transmisión 500 kV Subestación Piura Nueva - Frontera	2023 - II Semestre
13	"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	2023 - II Semestre

2.1 Experiencias exitosas a nivel general

Las experiencias exitosas identificadas, a nivel general, en los procesos evaluados del sector son las siguientes:

- a. Procesos de adjudicación competitivos: Participación de más de un postor calificado y de experiencia internacional (Ver Figura 5).

Figura 5: Número de postores calificados por proceso



Fuente: PROINVERSIÓN

- b. Ofertas económicas competitivas: Ofertas por debajo de los valores máximos de costo de inversión y de operación y mantenimiento anual establecidos en el concurso (Ver Figura 6).

Figura 6: Nivel de eficiencia (%) del costo de servicio total con respecto al valor máximo calculado



Fuente: PROINVERSIÓN

2.2 Factores de éxito generales

En la siguiente tabla se aprecian los factores de éxito que apoyaron las experiencias exitosas presentadas en el punto anterior:

Experiencias exitosas	Factores de éxito
Procesos de adjudicación competitivos: Participación de más de un postor calificado y de experiencia internacional.	<u>Equipo técnico, legal y administrativo</u> con experiencia en anteriores procesos de adjudicación en líneas de transmisión eléctrica.
	<u>Coordinación permanente</u> con las entidades involucradas en el proceso y con los postores interesados.
Ofertas económicas competitivas: Ofertas por debajo de los valores máximos de costo de inversión y de operación y mantenimiento anual establecidos en el concurso.	<u>Plan de promoción</u> que despierta y mantiene el interés de los inversionistas, a través de publicaciones y contactos directos con los interesados que operan en el mercado eléctrico.

2.3 Experiencias exitosas específicas y factores de éxito

A continuación, se presentan tablas donde se aprecian las experiencias exitosas de los procesos listados y los factores de éxito que apoyaron dichas experiencias:

- Línea de Transmisión Aguaytía - Pucallpa 138 kV (segundo circuito) y Línea de Transmisión 220 kV Tintaya – Azángaro

Experiencias exitosas	Factores de éxito
Procesos de adjudicación competitivos: A pesar de ser proyectos poco atractivos para los inversionistas, se logró llevar a cabo el proceso con la presencia de varios postores.	<u>Estrategia de promoción</u> basada en presentar en conjunto el resto de los proyectos del sector a ser adjudicados en el año.
	Oportuna programación de la adjudicación de la Buena Pro (posterior al proyecto más atractivo), con el fin de <u>generar expectativa de inversión</u> .

Enlace 500 kV Mantaro – Nueva Yanango – Carapongo y Subestaciones Asociadas y Enlace 500 kV Nueva Yanango – Nueva Huánuco y Subestaciones Asociadas.

Experiencias exitosas	Factores de éxito
<p>Adjudicación de forma conjunta: La decisión de agrupar los procesos, aunque inicialmente se daría de manera independiente, coadyuvó a la adjudicación de los mismos.</p>	<p><u>Evaluación previa sobre las similitudes</u> de las necesidades de ambos proyectos en temas técnicos.</p>
	<p><u>Suma de ambos montos de inversión atractiva</u> para importantes operadores internacionales.</p>

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.

Experiencias exitosas	Factores de éxito
<p>Inclusión de los proyectos en el Plan de Transmisión 2017– 2026: A pesar de ser los primeros proyectos del sector bajo el marco del Decreto Legislativo N°1362, lo que conllevó a dificultades procedimentales, se logró que estos, dada su relevancia, fueran considerados dentro del Plan de Transmisión.</p>	<p><u>Adecuada culminación</u> de las fases de formulación, estructuración y transacción.</p>



2.4 Principales dificultades y estrategias aplicadas

En las siguientes tablas, se presentan las dificultades identificadas en los procesos evaluados, así como las estrategias aplicadas para enfrentarlas:

Primer Etapa de la Subestación Carapongo y Enlaces de Conexión a Líneas Asociadas

Dificultad	Estrategia aplicada
Modificación de las características técnicas del proyecto, que implicó actualizar sus especificaciones técnicas y, por tanto, el Plan de promoción.	Modificación del plazo de la Puesta en Operación Comercial.
	Modificación de las actividades del cronograma del concurso.
	Constantes coordinaciones con entidades públicas y privadas: Ministerio de Energía y Minas - MINEM, Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería - OSINERGMIN y postores.

Línea de Transmisión Aguaytía - Pucallpa 138 kV (segundo circuito)

Dificultad	Estrategia aplicada
Cambio en la versión final del contrato por inclusión de la cláusula anticorrupción, que implicó prorrogar la fecha de la Buena Pro y causó malestar a los inversionistas.	Informar a los postores que, dada la coyuntura nacional y siendo una medida establecida por órganos jerárquicamente superiores, se debía implementar la cláusula anticorrupción.
Proyecto poco atractivo.	En la promoción del concurso, se resaltó que cuatro proyectos serían adjudicados en el año 2017, lo que generó mayores expectativas y atrajo a potenciales operadores de nivel internacional.

Enlace 500 kV Mantaro – Nueva Yanango – Carapongo y Subestaciones Asociadas y Enlace 500 kV Nueva Yanango – Nueva Huánuco y Subestaciones Asociadas.

Dificultad	Estrategia aplicada
Potenciales riesgos que afectaban la eficiencia (retrasos e incumplimiento) de la construcción de las obras debido a la subestación intermedia que une a ambos proyectos.	Conducir los procesos de promoción en paralelo a fin de evitar contingencias de retrasos por compartir un elemento en la ejecución.

Subestación Chincha Nueva de 220/60 kV y Subestación Nazca Nueva de 220/60 Kv y “Línea de Transmisión 138 kV Puerto Maldonado - Iberia” y “Subestación Valle del Chira de 220/60/22.9 kV”

Dificultad	Estrategia aplicada
Mayor tiempo de lo previsto en culminar la Fase de Formulación debido a actividades consideradas por el Decreto Legislativo N° 1362 fuera del control de ProInversión.	Intensificación del ritmo de reuniones con las entidades involucradas. Aprobación del Informe Multianual de Inversiones en APP (IMIAPP) por parte de I MINEM, con el fin de iniciar los procesos de promoción.
Desarrollar las fases en el periodo de emergencia ocasionado por la COVID-19.	Modificación de las Bases a fin de tomar las medidas de prevención sanitarias requeridas (documentos virtuales y simplificación de documentos).



Línea de Transmisión 500 kV Subestación Piura Nueva-Frontera.

Dificultad	Estrategia aplicada
<p>Retrasos en la fase de transacción de la primera convocatoria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demora en la obtención del cronograma actualizado del proyecto del lado del Ecuador. • Concurso declarado desierto al presentarse solo un postor. 	<p>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.</p> <p>Se modificaron las bases al eliminarse la causal de declaración de desierto respecto a tener por lo menos dos ofertas válidas para adjudicar.</p>
<p>Retraso en la fase de estructuración debido a la complejidad del proyecto y su carácter binacional (consensuar características técnicas del proyecto, a través del Comité de Operación Económica del Sistema - COES y profundizar en la mitigación de riesgos).</p>	<p>El MINEM, Ministerio de Economía y Finanzas - MEF, COES y las autoridades del Estado de Ecuador (a través del MINEM) mantuvieron una coordinación constante para la obtención de la información para el VIC e IEI.</p>

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”.

Dificultad	Estrategia aplicada
<p>Retraso en la fase de formulación debido a que se tuvo que esperar la realización de la sesión de Consejo Directivo.</p>	<p>ProInversión realizó las gestiones pertinentes para la conformación del próximo Consejo Directivo.</p>
<p>Demora en la emisión de los Decretos Supremos que otorgan Seguridades y Garantías a favor de los concesionarios.</p>	<p>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.</p>

2.5 Lecciones aprendidas del sector

A continuación, se presenta el compilado de lecciones aprendidas de los procesos evaluados del sector eléctrico:

- a) Coordinación con las entidades públicas involucradas en el proceso.
- b) Apoyo interinstitucional entre ProInversión y diversos órganos de las entidades públicas involucradas respecto a la celeridad de los trámites a realizarse.
- c) Mantener actualizada la información relacionada con la zona geográfica en la que se implementarían los procesos, a efectos de determinar oportunamente los riesgos existentes.
- d) Comunicar a los postores si es que en las zonas geográficas de ejecución del proceso existen invasiones urbanas o asentamientos humanos irregulares, de ser el caso, a efectos de mitigar riesgos futuros.
- e) En el caso de los proyectos poco atractivos, diseñar un plan de promoción, incluyendo un diseño especial de las Bases, que aseguren que se tendrá inversionistas interesados en la adjudicación.
- f) Identificar con anticipación, las motivaciones que pueden tener los inversionistas para participar en varios concursos consecutivos.
- g) Dar a conocer a los inversionistas los beneficios que tendrían como potenciales adjudicatarios de los procesos:
 - Extender su participación en un mercado que ya conocen.
 - Ingresar al mercado peruano y ser competitivos para lograr su objetivo.
 - Intervenir con mayores probabilidades de éxito, en la medida que el proyecto sea del tamaño e inversión que manejan más eficientemente.



3. SECTOR TELECOMUNICACIONES

A continuación, se observa la relación de los procesos eléctricos del 2015 al 2023 que cuentan con lecciones aprendidas durante el periodo en análisis, indicando en qué compendio fue registrada la lección aprendida identificada.

N°	Proyecto evaluado	Compendio
1	Instalación de Banda Ancha para la Conectividad Integral y Desarrollo Social de las Regiones Ayacucho, Apurímac, Huancavelica y Lambayeque.	2015 – I Semestre
2	Instalación de banda ancha para la conectividad integral y desarrollo social de las regiones Tumbes, Piura, Cajamarca y Cusco.	2015 – II Semestre
3	Licitación Pública Especial de las Concesiones Únicas para la Prestación de Servicios Públicos de Telecomunicaciones y Asignación de tres Bloques de la Banda 698 -806 MHz a nivel nacional.	2016 – II Semestre
4	Instalación de Banda Ancha para la Conectividad Integral y Desarrollo Social de las Regiones Amazonas, Ica, Lima, Junín, Puno, Moquegua y Tacna.	2018 – I Semestre
5	Instalación de Banda Ancha para la Conectividad Integral y Desarrollo Social de las Regiones Amazonas, Ica y Lima relacionada a la fecha de cierre.	2018 – I Semestre
6	Instalación de Banda Ancha para la Conectividad Integral y Desarrollo Social de las Regiones Ancash, Arequipa, Huánuco, La Libertad, Pasco y San Martín , relacionada a la simplificación de presentación de Propuesta Técnica:	2018 – II Semestre
7	Instalación de Banda Ancha para la Conectividad Integral y Desarrollo Social de las Regiones Ancash, Arequipa, Huánuco, La Libertad, Pasco y San Martín , relacionada a los requisitos financieros del Postor:	2018 – II Semestre
8	Concesión Única para la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones y para asignar a nivel nacional los rangos de frecuencias 1,750 – 1,780 MHz y 2,150 – 2,180 MHz y 2,300 – 2,330 MHz.	2023 – II Semestre

3.1 Experiencia exitosa a nivel general y factores de éxito

A continuación, se presenta la experiencia exitosa identificada, a nivel general, en los proyectos evaluados del sector. Asimismo, se enlistan los factores de éxito que apoyaron el cumplimiento de dicha experiencia:

Experiencia exitosa	Factores de éxito
Adjudicación lograda	Bases del proceso de selección y contratos de financiamiento redactados de manera clara en consideración de experiencias exitosas previas.
	Apoyo constante del sector responsable, del Comité Especial de Inversiones y del Consejo Directivo de ProInversión.
	Trabajo en coordinación con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones - MTC, a través del Fondo de Inversiones en Telecomunicaciones (FITEL) y el Viceministerio de Comunicaciones (VMC) respecto a documentación necesaria para el desarrollo de los procesos.
	Disponibilidad de recursos para financiar los subsidios de los proyectos por parte del FITEL.
	Postores con conocimiento del objeto de los procesos, con equipos de expertos con amplio conocimiento técnico y de régimen tarifario.

3.2 Experiencias exitosas específicas y factores de éxito

A continuación, se presentan tablas donde se aprecian las experiencias exitosas de los proyectos listados y los factores de éxito que apoyaron dichas experiencias:

Instalación de Banda Ancha para la Conectividad Integral y Desarrollo Social de las Regiones Amazonas, Ica y Lima.

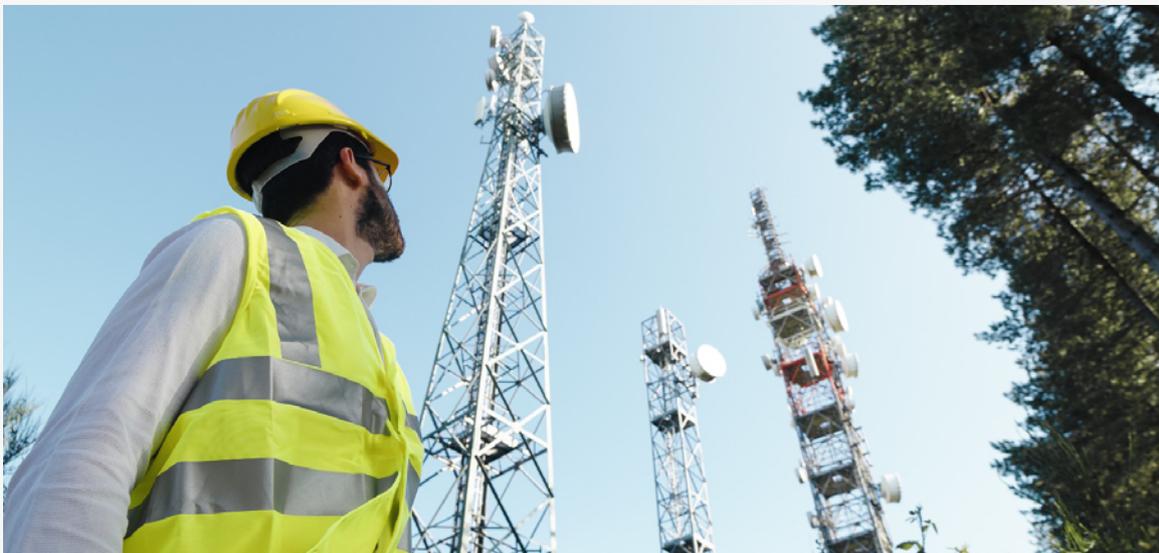
Experiencia exitosa	Factores de éxito
Culminar el proceso de promoción en su etapa de fecha de cierre con la suscripción de todos los contratos de financiamiento requeridos .	Mecanismo incluido en las bases que persuadía al adjudicatario a presentar la documentación exigida en la fecha de cierre, ya que, caso contrario el postor de la siguiente mejor oferta pasaría a ser calificado como nuevo adjudicatario.

Instalación de Banda Ancha para la Conectividad Integral y Desarrollo Social de las Regiones Ancash, Arequipa, Huánuco, La Libertad, Pasco y San Martín.

Experiencia exitosa	Factores de éxito
Simplificación de la presentación de la Propuesta Técnica , dada la naturaleza de los proyectos.	La coordinación con FITEC para la simplificación de los términos a ser incluidos en las Propuestas Técnicas.
	La redacción detallada de las especificaciones técnicas en el proceso de selección.

Concesión Única para la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones y para asignar a nivel nacional los rangos de frecuencias 1,750 – 1,780 MHz y 2,150 – 2,180 MHz y 2,300 – 2,330 MHz.

Experiencia exitosa	Factores de éxito
<p>Adjudicación a cambio de la ejecución de Compromisos Obligatorios de Inversión (COI), que consistieron en la prestación de servicios móviles 4G en localidades rurales, sin cobertura o con cobertura 3G o 2G.</p>	<p>Elaboración de las especificaciones técnicas de los COI en relación a las expectativas del mercado y los intereses del Estado.</p>
	<p>El compromiso de los funcionarios del Viceministerio de Comunicaciones del MTC, 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.</p>



3.3 Principales dificultades y estrategias aplicadas

En las siguientes tablas, se presentan las dificultades identificadas en los procesos evaluados, así como las estrategias aplicadas para enfrentarlas:

- Instalación de Banda Ancha para la Conectividad Integral y Desarrollo Social de las Regiones Ayacucho, Apurímac, Huancavelica y Lambayeque.
- Instalación de banda ancha para la conectividad integral y desarrollo social de las regiones Tumbes, Piura, Cajamarca y Cusco.
- Instalación de Banda Ancha para la Conectividad Integral y Desarrollo Social de las Regiones Amazonas, Ica, Lima, Junín, Puno, Moquegua y Tacna.

Dificultad	Estrategia aplicada
Plazos ajustados a cumplir y presión excesiva para adelantar cronogramas.	Comunicación sustentada y constante de la falta de realismo técnico y económico del adelanto de cronogramas a los involucrados en el proceso.
Escasez de tiempo para la promoción de los proyectos a nivel nacional.	Comunicación vía portal web institucional o telefónica a potenciales postores sobre el proceso de promoción.
Dificultades para la evaluación de documentos presentados por los postores dentro de los plazos del cronograma.	Trabajo en coordinación con FITEL y VMC debido a que la documentación técnica presentada, correspondía a aspectos relacionados con la ejecución de los proyectos.

- Instalación de Banda Ancha para la Conectividad Integral y Desarrollo Social de las Regiones Ayacucho, Apurímac, Huancavelica y Lambayeque.
- Licitación Pública Especial de las Concesiones Únicas para la Prestación de Servicios Públicos de Telecomunicaciones y Asignación de tres Bloques de la Banda 698-806 MHz a nivel nacional.

Dificultad	Estrategia aplicada
<p>Nivel de sinergias y externalidades muy limitado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demoras continuas en la definición de variables clave del concurso, fuera del alcance de competencias del equipo de telecomunicaciones, en particular en régimen tarifario y tributario • Demoras debido a sugerencias de los postores al contrato. Entre estas: modificación de la interpretación contractual exclusiva por parte del MTC y la devolución de espectro por parte de los postores 	<p>Coordinación interinstitucional (MTC, MEF, OSIPTEL) con ProInversión.</p> <hr/> <p>Coordinación de equipo de ProInversión con funcionarios del MTC y del MEF que permitió superar los impases indicados, especialmente la evaluación operativa planteadas por los Postores</p>

- Instalación de Banda Ancha para la Conectividad Integral y Desarrollo Social de las Regiones Ayacucho, Apurímac, Huancavelica y Lambayeque.
- Instalación de banda ancha para la conectividad integral y desarrollo social de las regiones Tumbes, Piura, Cajamarca y Cusco.
- Licitación Pública Especial de las Concesiones Únicas para la Prestación de Servicios Públicos de Telecomunicaciones y Asignación de tres Bloques de la Banda 698-806 MHz a nivel nacional.

Dificultad	Estrategia aplicada
Cambios intempestivos en los factores de competencia por parte de autoridades sectoriales.	Diálogo continuo dirigido a limitar los cambios intempestivos en los factores de competencia.
Factores de competencia numerosos y de mediana complejidad.	Explicación sistemática a los postores del funcionamiento y diseño de los factores de competencia.
Eliminación del factor de competencia "Descuento de tarifas de acceso a internet a usuarios", a solicitud del MTC.	Rápida adaptación en los documentos pertinentes respecto de las modificaciones solicitadas por el sector responsable.
Modificaciones en la ponderación de los factores de competencia.	Coordinación continua con Asesor Externo y FIDEL para modificación de ponderaciones debido a la eliminación de un factor de competencia.
Retraso para definir el esquema de subasta de la licitación, a pesar de estar acordado a lo propuesto por el asesor externo.	Se aprobó un esquema de subasta similar al de mayor oferta económica, utilizada en licitaciones previas, con algunos cambios, como el uso de formularios membretados para la propuesta económica.

- Instalación de Banda Ancha para la Conectividad Integral y Desarrollo Social de las Regiones Ayacucho, Apurímac, Huancavelica y Lambayeque.
- Licitación Pública Especial de las Concesiones Únicas para la Prestación de Servicios Públicos de Telecomunicaciones y Asignación de tres Bloques de la Banda 698-806 MHz a nivel nacional.
- Instalación de Banda Ancha para la Conectividad Integral y Desarrollo Social de las Regiones Amazonas, Ica, Lima, Junín, Puno, Moquegua y Tacna.

Dificultad	Estrategia aplicada
Sobrerregulación de aspectos técnicos que dejaban pocos grados de libertad a los postores para elaborar sus propuestas técnicas.	Presentación de una justificación sólida de las regulaciones del aspecto técnico de los procesos a los inversionistas.
Campaña nociva en medios de comunicación que señalaba que los precios base del valor de cada bloque de los procesos eran elevados y que aquello podría impedir la licitación de los mismos.	Se mantuvieron los precios bases de los procesos a pesar de la presión mediática. La validez técnica de los mismos fue finalmente corroborada por el mercado, dado que los postores terminaron por ofertar valores muy superiores a estos.
Se recibieron un importante número de consultas y sugerencias sobre los documentos del proceso (principalmente sobre el contrato y sus especificaciones técnicas).	Trabajo en coordinación con FITEL y VMC debido a que las consultas y la documentación técnica presentada correspondían a aspectos relacionados con la ejecución de los proyectos.

- Licitación Pública Especial de las Concesiones Únicas para la Prestación de Servicios Públicos de Telecomunicaciones y Asignación de tres Bloques de la Banda 698-806 MHz a nivel nacional.

Dificultad	Estrategia aplicada
Retraso por parte del MTC en incluir la migración y limpieza del Canal 51, para calcular los gastos y costos de su migración.	Mediante la Resolución Ministerial N° 145-2016 MTC/01.03 del 16.03.2016, el MTC amplió los alcances de la Resolución Ministerial N° 337-2014-MTC/03, extendiendo la migración y limpieza a los titulares de autorizaciones de servicios de radiodifusión por televisión a la Banda 692-698 (canal 51).

- Instalación de Banda Ancha para la Conectividad Integral y Desarrollo Social de las Regiones Amazonas, Ica y Lima, relacionada a la Fecha de Cierre.

Dificultad	Estrategia aplicada
Que los postores aptos cumplan, conforme a lo establecido en el Numeral 7.1 y 11.3 de las Bases, con presentar la renovación de sus cartas fianza de validez, vigencia y seriedad de oferta, una vez esta fuera exigida por el Director de Proyecto, considerando que la vigencia inicial de dichas cartas fianzas fueron menores al plazo de vigencia de sus Propuestas Económicas. La vigencia de dichas renovaciones debía ser hasta la fecha de cierre y firma del contrato.	Conforme al Numeral 7.1.2 de las Bases del proceso, antes del vencimiento del plazo de vigencia de las cartas fianzas de validez, vigencia y seriedad de oferta presentadas por los Postores Aptos, ProInversión solicitó las renovaciones, así como la ampliación de sus Ofertas Económicas cuando correspondieran. En algunos casos, se reiteró dichas solicitudes de renovación, de forma tal que existiera una alternativa real (Postores Aptos con sus ofertas vigentes) en caso el Adjudicatario no llegase a presentar en la Fecha de Cierre la documentación exigida en las Bases.



- Instalación de Banda Ancha para la Conectividad Integral y Desarrollo Social de las Regiones Ancash, Arequipa, Huánuco, La Libertad, Pasco y San Martín, relacionada a la Simplificación de Presentación de Propuesta Técnica y Requisitos Financieros del Postor.

Dificultad	Estrategia aplicada
<p>El breve plazo que tenían los postores para presentar la Propuesta Técnica y la complicación adicional que supondría la presentación de folletos o manuales de varios equipos que cumplan las características de las especificaciones técnicas de las bases.</p>	<p>Se simplificó la Propuesta Técnica, reemplazándola por una declaración jurada de cumplimiento de las especificaciones técnicas de las bases.</p>
<p>Durante la etapa de evaluación de los Sobres N° 1, un consorcio acreditó la mayor parte de los montos exigidos como requisitos financieros del postor, con miembros que tenían un porcentaje mínimo de participación en la sociedad, lo cual no correspondía con los requisitos financieros que estaban acreditando.</p>	<p>Se procedió a advertir al postor que presentó el caso descrito que estaba comprometido a cumplir con lo establecido en las Bases, en caso resultase adjudicatario.</p>

- Concesión Única para la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones y para asignar a nivel nacional los rangos de frecuencias 1,750 – 1,780 MHz y 2,150 – 2,180 MHz y 2,300 – 2,330 MHz.

Dificultad	Estrategia aplicada
<p>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.</p>	<p>Se realizaron reuniones de presentación de la situación del proceso de promoción a cada una de las nuevas autoridades del subsector. Esto se sumó a la coordinación permanente que se continuaba teniendo con la dirección de línea encargada del MTC y su equipo técnico.</p>
<p>En los Informes de Evaluación de los proyectos elaborados por el MTC se definió que el pago del espectro se debía realizar íntegramente mediante la ejecución de los COI, lo que limitó las alternativas de estructuración.</p>	<p>Se revisaron, flexibilizaron y agregaron las especificaciones técnicas de los COI.</p> <p>Se brindó una permanente realimentación con el mercado, a lo largo del proceso de promoción.</p>



A continuación, se presenta el compilado de lecciones aprendidas de los procesos evaluados del sector telecomunicaciones:

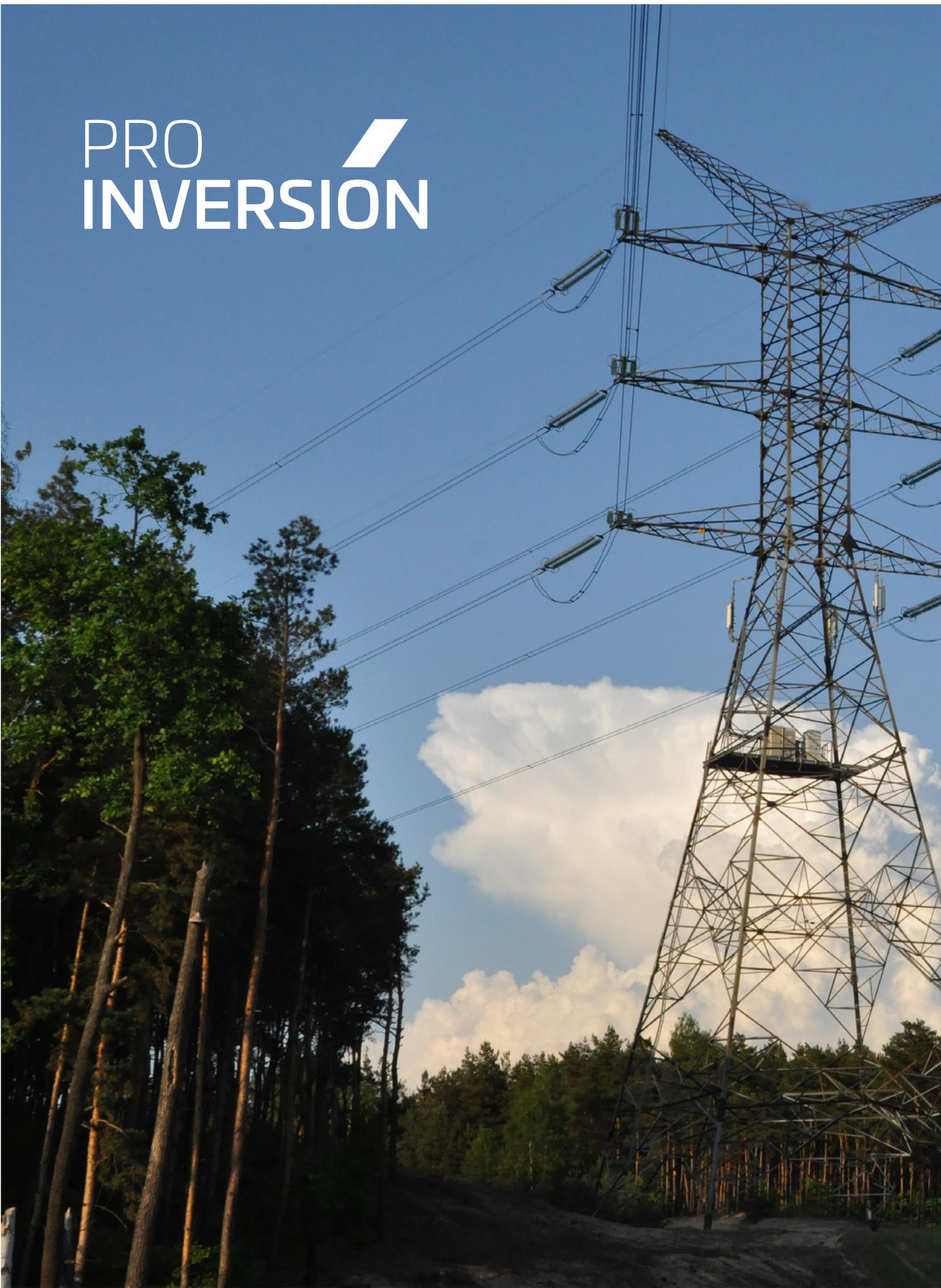
3.4 Lecciones Aprendidas del Sector

1. Presentar paquetes de proyectos para la aprobación de su incorporación al proceso de promoción.
2. Preparar la documentación para el proceso de selección de un paquete cuidando que las especificaciones técnicas apliquen de manera precisa a cada proyecto regional.
3. Coordinar con las entidades que participan en el proceso de promoción de la inversión privada con el objetivo de contar con cronogramas adecuados en relación a la envergadura y complejidad de cada proyecto, a fin de brindar predictibilidad a los postores.
4. Establecer un acuerdo con el FITEC - MTC con relación a los factores de competencia que se aplicarán en los procesos de promoción de la inversión privada.
5. Mantener el régimen de garantías acompañado de modalidades de pago contra cumplimiento de hitos por parte de los adjudicatarios.
6. Extender los plazos exigidos en las bases para el cumplimiento del saneamiento físico y legal de los predios a ser transferidos al Estado.
7. Mantener una coordinación interinstitucional (PROINVERSIÓN, MTC, MEF, OSIPTEL) para analizar las consultas recibidas a las bases y las sugerencias al contrato expresadas por los postores.
8. Las propuestas u ofertas económicas de los postores deberán presentarse en papel de seguridad brindado por ProInversión, a fin de minimizar que los postores realicen comportamientos oportunistas, en desmedro de los objetivos de competencia de la licitación y de los intereses del Estado.
9. El obligado a emitir comprobantes de pago cuando exista una transferencia de bienes en propiedad a terceros o una prestación de servicios es aquel que realiza dichas operaciones (el titular del proyecto), aun cuando para efectos de la contratación haya participado un intermediario o tercero.
10. Incluir un listado referencial de entidades autorizadas para la emisión de garantías, de modo que los postores puedan tener información referencial para la tramitación de sus garantías.
11. Incluir en las bases que en caso el adjudicatario no presente los documentos exigidos en la Fecha de Cierre, el Comité pueda adjudicar a la siguiente mejor oferta, no siendo necesario realizar un nuevo concurso.

12. Incluir en las bases que se establezca que la vigencia de las Cartas fianzas de validez, vigencia y seriedad de oferta sea igual a la vigencia de la Propuesta Económica que presenten los Postores Calificados en el Sobre N° 2 y N° 3.
13. Simplificar la presentación de la Propuesta Técnica aplicando el uso de la Declaración Jurada, a través de la cual el postor, se compromete a cumplir con las especificaciones técnicas establecidas en las bases del concurso, permitiendo que la Propuesta Técnica ganadora pueda ser desarrollada en detalle después de la obtención de la Buena Pro, cumpliéndose con las especificaciones técnicas mínimas exigidas.
14. Establecer los criterios específicos en las bases en caso el postor sea un consorcio para que sus miembros puedan acreditar los requisitos financieros, cuya validez deba determinarse mediante una regla de ponderación sobre la participación que tiene cada miembro en el consorcio u otras reglas similares.
15. Debe procurarse una permanente cercanía con el mercado, así como una permanente y estrecha coordinación con el sector responsable.
16. Evaluar las especificaciones técnicas de los COI, de acuerdo con la coyuntura de cada proyecto.



PRO INVERSION





PRO INVERSIÓN

PRO INVERSIÓN

Av. Enrique Canaval Moreyra 150
Piso 9, San Isidro
Lima 27 / PERÚ
T: +51 1 200 1200 Anexo 1201
F: +51 1 221 2931



www.investinperu.pe

