



LECCIONES APRENDIDAS

PRIMER SEMESTRE 2025



CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	5
2. METODOLOGÍA	6
2.1 Identificación y registro de Lecciones aprendidas	6
2.2 Difusión y aplicación de Lecciones aprendidas	7
3. PROYECTOS EVALUADOS	8
4. LECCIONES APRENDIDAS DESARROLLADAS	12
4.1 “Enlace 220 kV Aguaytía-Pucallpa, Subestaciones, Líneas y Ampliaciones Asociadas (Proyecto ITC)”, “Incremento de la Confiabilidad 138-60kV del Sistema Eléctrico de Tarma-Chanchamayo” e “Incremento de Capacidad y Confiabilidad (Criterio N-1) de Suministro del Sistema Eléctrico Huaraz (Proyecto ITC)”. (Grupo 4 del Plan de Transmisión 2023-2032)	12
4.2 “Operación y Mantenimiento del Hospital de Emergencias Villa El Salvador” – Proyecto Heves	18
4.3 “Tratamiento de aguas residuales para disposición final o reúso, provincia de Chincha, Ica, Perú” (PTAR Chincha)	20
4.4 “Nuevo Terminal Portuario de San Juan de Marcona”	26
4.5 “Anillo Vial Periférico”	31
4.6 “Ferrocarril Huancayo-Huancavelica”	36
4.7 “Tratamiento de aguas residuales para disposición final o reúso, provincia de Chincha, Ica, Perú” (PTAR Chincha)	39

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 reportadas por los directores de proyecto: María Elena Fernández, Aníbal de Águila Acosta y María del Pilar Caballero Estella. Asimismo, se presentan lecciones aprendidas relacionadas a los asuntos sociales y ambientales de diversos proyectos, las cuales han sido reportadas por Vlademir Lozano, subdirector de Asuntos Sociales y Ambientales.



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 en los diferentes gobiernos regionales o locales, o cuando el área usuaria crea conveniente compartir su experiencia en algún tema 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 por cada proyecto, 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 en los procesos.

- “Enlace 220 kV Aguaytía-Pucallpa, Subestaciones, Líneas y Ampliaciones Asociadas (Proyecto ITC)”, “Incremento de la Confiabilidad 138-60kV del Sistema Eléctrico de Tarma-Chanchamayo” e “Incremento de Capacidad y Confiabilidad (Criterio N-1) del Suministro del Sistema Eléctrico Huaraz (Proyecto ITC)”. (Grupo 4 del Plan de Transmisión 2023-2032)
- “Operación y Mantenimiento del Hospital de Emergencias Villa El Salvador” – Proyecto Heves
- “Tratamiento de aguas residuales para disposición final o reúso, provincia de Chincha, Ica, Perú”

De igual manera, se han desarrollado los mencionados puntos para la identificación de las lecciones aprendidas relacionadas a los asuntos sociales y ambientales de los siguientes proyectos:

- “Nuevo Terminal Portuario de San Juan de Marcona”
- “Anillo Vial Periférico”
- “Ferrocarril Huancayo-Huancavelica”
- “Tratamiento de aguas residuales para disposición final o reúso, provincia de Chincha, Ica, Perú”

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 que corresponden.



1. Para el primer semestre del 2025, la Subdirección de Gestión del Conocimiento de la Dirección de Portafolio de Proyectos, mediante Memorando N.º 9-2025/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 Dirección de Servicios al Inversionista, efectuar el registro de Lecciones Aprendidas.

3. PROYECTOS EVALUADOS

En el primer semestre del 2025 se han reportado tres (3) registros para el compendio de Lecciones Aprendidas, que comprenden cinco (5) proyectos, los cuales se detallan a continuación:

- a. “Enlace 220 kV Aguaytía-Pucallpa, Subestaciones, Líneas y Ampliaciones Asociadas (Proyecto ITC)”, “Incremento de la Confiabilidad 138-60kV del Sistema Eléctrico de Tarma-Chanchamayo” e “Incremento de Capacidad y Confiabilidad (Criterio N-1) del Suministro del Sistema Eléctrico Huaraz (Proyecto ITC)” (Grupo 4 del Plan de Transmisión 2023-2032). (3 proyectos).

- Tipo de proyecto: Iniciativa Estatal Autofinanciada
- Ámbito de influencia: Ucayali, Áncash, Junín
- Monto de inversión: USD 127,32 millones
- Titular del proyecto: Ministerio de Energía y Minas
- Adjudicación: 18.12.2024
- Firma de contrato: 18.03.2025
- Años de contrato: 30 años
- Concesionario: Engie Energía Perú S. A.



- b. “Operación y Mantenimiento del Hospital de Emergencias Villa El Salvador” – Proyecto Heves” (1 proyecto).

- Tipo de proyecto: Iniciativa Estatal Cofinanciada
- Ámbito de influencia: Lima
- Monto de inversión: USD 284,15 millones
- Titular del proyecto: Ministerio de Salud
- Adjudicación: 30.06.2025
- Años de contrato: 16 años
- Concesionario: Ortiz Construcciones Proyectos S. A. Sucursal del Perú



- c. “Tratamiento de aguas residuales para disposición final o reuso, provincia de Chincha, Ica, Perú” (1 proyecto).

- Tipo de proyecto: Iniciativa Privada Cofinanciada
- Ámbito de influencia: Ica
- Monto de inversión: USD 96,52 millones
- Titular del proyecto: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento
- Adjudicación: 07.01.2025
- Firma de contrato: 10.07.2025
- Años de contrato: 24 años
- Concesionario: FCC Aqualia S. A.



Lecciones aprendidas

Asimismo, se han reportado cuatro registros relacionados a asuntos sociales y ambientales, que comprenden los siguientes proyectos:

d. "Nuevo Terminal Portuario de San Juan de Marcona"

- 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"

- 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.

**Lecciones aprendidas**

f. "Ferrocarril Huancayo-Huancavelica"

- Tipo de proyecto: Iniciativa Estatal Cofinanciada
- Ámbito de influencia: Huancavelica, Junín
- Monto de Inversión: USD 394,93 millones
- Titular del proyecto: Ministerio de Transportes y Comunicaciones
- Adjudicación: 28.08.2024
- Años de contrato: 30 años
- Firma de contrato: 20.05.2025
- Concesionario: Consorcio Concesionaria Ferroviaria del Centro, conformado por: Construcción y Administración S. A. e Hidalgo e Hidalgo S. A.



g. "Tratamiento de aguas residuales para disposición final o reúso, provincia de Chincha, Ica, Perú"

- La ficha se indicó en el literal c).



4. LECCIONES APRENDIDAS DESARROLLADAS

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

4.1 “Enlace 220 kV Aguaytía-Pucallpa, Subestaciones, Líneas y Ampliaciones Asociadas (Proyecto ITC)”, “Incremento de la Confiabilidad 138-60kV del Sistema Eléctrico de Tarma-Chanchamayo” e “Incremento de Capacidad y Confiabilidad (Criterio N-1) de Suministro del Sistema Eléctrico Huaraz (Proyecto ITC)”. (Grupo 4 del Plan de Transmisión 2023-2032)

4.1.1 Objetivo

El objetivo de los proyectos es reforzar y ampliar la infraestructura de transmisión eléctrica en el oriente, centro y sierra del país, a través de nuevas líneas y subestaciones en los niveles de 220 kV, 138 kV y 60 kV. Con ello se busca incrementar la capacidad y confiabilidad del suministro eléctrico en Pucallpa, Tarma, Chanchamayo y Huaraz, asegurando la atención de la creciente demanda y cumpliendo con el criterio de seguridad N-1 (redundancia). Estas obras permiten reducir la vulnerabilidad a interrupciones, integrar adecuadamente los sistemas regionales al SEIN, y respaldar el desarrollo económico y social de las zonas involucradas.



4.1.2 Experiencias exitosas

Las principales experiencias exitosas de los proyectos evaluados se presentan a continuación:

- A pesar de ser un mercado con limitaciones en la disponibilidad de postores, debido a que tienen sus equipos saturados por otros encargos en el Perú y en el extranjero, se consiguió mantener la competencia en los procesos de adjudicación.
- Se recibieron propuestas económicas competitivas, con ofertas por debajo de los valores máximos establecidos en las bases, garantizando eficiencia en la asignación de recursos.
- La experiencia y coordinación de PROINVERSIÓN con el Ministerio de Energía y Minas (Minem), Comité de Operación Económica del Sistema Interconectado Nacional (COES) y demás entidades competentes, brindaron confianza a los inversionistas y sostuvieron el interés en participar.
- Se logró viabilizar inversiones que incrementarán la confiabilidad, capacidad y continuidad del suministro eléctrico en Aguaytía, Pucallpa, Tarma, Chanchamayo y Huaraz.



Los factores que apoyaron estas experiencias exitosas fueron los siguientes:

- La gestión proactiva de PROINVERSIÓN permitió atraer y convencer a un operador internacional (Engie) con inversiones en generación renovable en el Perú, a participar por primera vez en proyectos de transmisión en el país.
- La experiencia del equipo de PROINVERSIÓN, sumada a la coordinación constante con el Minem, MEF, Osinergmin y el COES, generó confianza y transparencia en el proceso.
- La promoción permanente de los proyectos mediante publicaciones, presentaciones y contactos directos mantuvo el interés de los inversionistas.
- El diseño de un proceso competitivo y claro, con bases bien estructuradas, permitió recibir ofertas competitivas económicas favorables que permitirán ofrecer tarifas económicas al usuario final.
- El prestigio institucional de PROINVERSIÓN y el soporte de las entidades competentes respaldaron la consistencia técnica, legal y económica de los proyectos, reforzando la credibilidad del proceso de adjudicación.

4.1.3 Acciones tomadas, cambios y soluciones

4.1.3.1. Principales dificultades

Las principales dificultades encontradas fueron las siguientes:

- Se tuvieron que realizar diversas gestiones para convencer a un operador internacional nuevo (Engie) de participar y competir frente a un operador ya establecido en el Perú con presencia en áreas vinculadas a los proyectos.
- Los anteproyectos de los proyectos, elaborados por el COES y aprobados por el Minem, eran preliminares y con información de campo poco actualizada, lo que obligó a efectuar modificaciones posteriores a las visitas de campo de los postores.
- La limitada disponibilidad de postores y la saturación de sus equipos técnicos, legales y financieros —por su participación en otros procesos tanto en el Perú (adjudicaciones del Plan de Transmisión 2023–2032) como en licitaciones en países vecinos— redujeron inicialmente el nivel de competencia esperado.



4.1.3.2. Estrategias para enfrentar o superar la dificultad

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

- Se gestionó ante el Minem la reglamentación del tercer párrafo del artículo 122² del Decreto Ley N.º 25844, Ley de Concesiones Eléctricas (LCE), requisito indispensable para que uno de los inversionistas obtuviera el consentimiento de su matriz en Francia.
- Se modificó la ubicación de una nueva subestación, lo que permitió viabilizar técnicamente uno de los proyectos y resolver las limitaciones detectadas en el anteproyecto.
- Se realizaron gestiones de promoción directa para atraer a un nuevo operador internacional y mantener un nivel adecuado de competencia, pese a la saturación de postores en el mercado.

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:

- Los proyectos de transmisión provienen de los planes elaborados por el COES y aprobados por el Minem cada dos años. Estos planes, si bien permiten programar la expansión del sistema eléctrico, se sustentan en estudios preliminares que muchas veces carecen de información de campo actualizada. Esto genera la necesidad de realizar ajustes técnicos posteriores, durante el proceso de licitación.
- El mercado presentaba una participación limitada de postores, dado que muchos operadores estaban enfocados en otros proyectos tanto en el Perú como en el extranjero. Esto redujo la competencia y obligó a intensificar las gestiones de promoción y persuasión para atraer inversionistas.
- Se identificó, además, la necesidad de actualizar y precisar algunos aspectos regulatorios, como la reglamentación del tercer párrafo del citado artículo 122, que resultó clave para dar confianza jurídica a inversionistas internacionales y viabilizar su participación en el proceso.

2. Artículo 122.- Las actividades de generación y/o de transmisión pertenecientes al Sistema principal y/o de distribución de energía eléctrica, no podrán efectuarse por un mismo titular o por quien ejerza directa o indirectamente el control de este, salvo lo dispuesto en la presente Ley.

Quedan excluidos de dicha prohibición, los actos de concentración de tipo vertical u horizontal que se produzcan en las actividades de generación y/o de transmisión y/o de distribución, que no impliquen una disminución daño o restricción a la competencia y la libre concurrencia en los mercados de las actividades mencionadas o en los mercados relacionados.

Si durante el procedimiento de otorgamiento de concesión definitiva o autorización, se presenten casos de integración vertical que no califiquen como actos de concentración conforme a la normatividad de la materia, el Ministerio de Energía y Minas evalúa el otorgamiento del respectivo derecho eléctrico, conforme a las condiciones definidas mediante decreto supremo refrendado por el ministro de Energía y Minas y el ministro de Economía y Finanzas.

Lecciones aprendidas

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

- Los anteproyectos del COES eran preliminares, sin levantamientos de campo actualizados y, además, consideran infraestructura aún no ejecutada o espacios no asegurados para subestaciones, lo que exigió coordinaciones adicionales con los titulares.
- El mercado de transmisión estaba concentrado en pocos operadores y sus equipos estaban saturados por otros proyectos, lo que redujo la competencia inicial.
- La falta de reglamentación del tercer párrafo del citado artículo 122 —que regula la integración vertical en las actividades de generación, transmisión y distribución del subsector eléctrico en el Perú— generaba incertidumbre y limitaba la seguridad jurídica para los nuevos inversionistas.



4.1.5 Clasificación de las lecciones aprendidas

La lección está asociada a un efecto adverso (amenaza), dado que la falta de detalle en los anteproyectos, la limitada competencia en el mercado y la ausencia de reglamentación en el subsector de electricidad generaron incertidumbre y la percepción de riesgos en los inversionistas.

Sin embargo, también está asociada a un efecto positivo (oportunidad), ya que las gestiones realizadas (coordinación con titulares, promoción a nuevos postores y reglamentación del artículo 122) fortalecen el marco para futuros procesos y pueden consolidarse como buenas prácticas a mantener.

Lecciones aprendidas

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:

- Impulsar la actualización de los anteproyectos de líneas y subestaciones elaborados por el COES con información de campo más detallada y vigente, reduciendo la necesidad de modificaciones posteriores.
- Mantener un trabajo conjunto con el Minem para reglamentar oportunamente disposiciones legales (como el artículo 122 de la LCE) que garanticen claridad regulatoria y seguridad jurídica antes de lanzar los procesos de concesión.
- Diseñar estrategias permanentes de promoción internacional que incentiven la participación de nuevos postores, considerando que el mercado local suele estar concentrado y con equipos técnicos saturados por encargos simultáneos.

4.1.7 Lecciones aprendidas

Entre las lecciones aprendidas identificadas se pueden mencionar las siguientes:

- Impulsar la inclusión, en los planes de transmisión del COES, de información de campo actualizada y detallada, reduciendo el riesgo de modificaciones posteriores.
- Promover la participación de más postores mediante estrategias de difusión internacional y acompañamiento, evitando la concentración del mercado en pocos operadores.
- Trabajar de manera anticipada con el Minem para completar la reglamentación de disposiciones legales claves (como el artículo 122 de la LCE) que brinden seguridad jurídica a los inversionistas.



4.2 “Operación y Mantenimiento del Hospital de Emergencias Villa El Salvador” – Proyecto Heves

4.2.1 Objetivo

El objetivo del proyecto es brindar soporte permanente para la prestación continua de los servicios asistenciales del Hospital de Emergencias Villa El Salvador a través de la gestión integral de la operación y mantenimiento de su infraestructura y equipamiento, así como de los servicios “bata gris” bajo la modalidad de APP.



4.2.2 Experiencias exitosas

La principal experiencia exitosa del proyecto evaluado recayó en la adjudicación del proyecto el 21.07.2025, luego de un proceso competitivo y transparente, partiendo de 6 postores precalificados y finalmente con 2 propuestas técnicas y económicas válidas.

En el primer semestre del 2025, en plena fase de transacción, se cumplieron los siguientes hitos:

- Aprobación de la Ficha de Capacidad Presupuestal del Ministerio de Salud (Minsa).
- Opinión favorable del MEF a la Versión Final del Contrato (VFC).
- Informe previo de la Contraloría General de la República (CGR) con recomendaciones atendidas.
- Prechequeo de los sobres con los postores que lo solicitaron.

Los factores que apoyaron estas experiencias exitosas fueron los siguientes:

- Toma oportuna de decisiones durante la conducción del proyecto, no exenta de riesgos por el grado de incertidumbre por el compromiso de la entidad pública titular del proyecto, el Minsa (por ejemplo, definición de su capacidad presupuestal en el 1.er trimestre del año).
- Apoyo de la alta dirección del MEF, así como de PROINVERSIÓN (por ejemplo, para la definición de la capacidad presupuestal del Minsa).
- Apoyo del equipo de seguimiento de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM).
- Trabajo en equipo del proyecto con las unidades de PROINVERSIÓN para avanzar en los diferentes hitos del semestre.
- Transparencia en la información hacia los postores precalificados y atención constante a sus consultas.

4.2.3 Acciones tomadas, cambios y soluciones

4.2.3.1. Principales dificultades

La principal dificultad fue el grado de incertidumbre por el limitado compromiso y prioridad del Minsa, por ejemplo, en la definición de su capacidad presupuestal, que venía pendiente desde el segundo semestre del 2024.

4.2.3.2. Estrategias para enfrentar o superar la dificultad

La dificultad antes mencionada fue enfrentada o superada por medio del apoyo constante de la alta dirección del MEF, así como de PROINVERSIÓN, y las coordinaciones de trabajo con el equipo del Minsa.

4.2.4 Descripción de la situación relacionada con la lección aprendida

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

- **Sobre el limitado compromiso y prioridad de la entidad pública titular del proyecto:** se evidenció durante la elaboración de su Ficha de Capacidad Presupuestal (FCP) pendiente desde el 2.º semestre del 2024 y que recién se aprobó al final del 1.er trimestre del 2025, pues el Minsa priorizaba su presupuesto para otras modalidades de implementación de sus inversiones.
- **Sobre la transparencia y apertura en la información hacia los postores para garantizar un proceso competitivo:** se evidenció en la atención de las consultas adicionales de los postores precalificados, así como para la autorización de visitas al hospital y finalmente en las reuniones de prechequeo para la presentación de los sobres del concurso.

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

- El limitado compromiso y prioridad de la entidad pública titular del proyecto para la elaboración y aprobación de su FCP, incluyendo al proyecto.
- La necesidad de garantizar un proceso competitivo (más de 1 postor con sobres N.º 2 y 3 válidos).

4.2.5 Clasificación de las lecciones aprendidas

La lección está asociada tanto a un efecto adverso (amenaza) como a un efecto positivo (oportunidad), los cuales se describen en las siguientes líneas:

- Amenaza: el limitado compromiso y prioridad de la entidad pública titular del proyecto para la elaboración y aprobación de su FCP.
- Oportunidad: garantizar un proceso competitivo (más de 1 postor con sobres N.º 2 y 3 válidos).

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:

- Se coordinó el apoyo de la alta dirección del MEF y PROINVERSIÓN para las coordinaciones con la alta dirección del Minsa, así como para las tareas conjuntas con el equipo de trabajo del Minsa para la elaboración y aprobación de la FCP.
- Se garantizó la transparencia y apertura en la información proporcionada a los postores, incluyendo la requerida durante las reuniones de prechequeo de sus sobres.

4.2.7 Lecciones aprendidas

Entre las lecciones aprendidas identificadas se pueden concluir las siguientes:

- Coordinación de la alta dirección del MEF y PROINVERSIÓN con la alta dirección del Minsa para garantizar el compromiso y prioridad de los proyectos para su inclusión en su FCP.
- Seguir impulsando la interacción frecuente con los postores para transmitir información de forma transparente y abierta a fin de garantizar un proceso competitivo.

4.3 “Tratamiento de aguas residuales para disposición final o reúso, provincia de Chincha, Ica, Perú” (PTAR Chincha)

4.3.1 Objetivo

El objetivo del proyecto es diseñar, financiar, construir, operar y mantener la infraestructura necesaria para el adecuado tratamiento y disposición final de las aguas residuales de los distritos de Chincha Alta, Chincha Baja, Alto Larán, Sunampe, Tambo de Mora, Pueblo Nuevo y Grocio Prado, de la provincia de Chincha, en la región Ica.

La ejecución de este proyecto permitirá reducir la contaminación de los cuerpos de agua, proteger los ecosistemas locales y mejorar la calidad de vida de la población, al disminuir la incidencia de enfermedades asociadas al manejo inadecuado de aguas residuales sin tratamiento.



4.3.2 Experiencias exitosas

Las principales experiencias exitosas del proyecto recayeron en los siguientes puntos:

- El Proyecto PTAR Chincha se adjudicó luego de transcurrir seis (6) años desde la última adjudicación de un proyecto del sector Saneamiento.
- El Proyecto PTAR Chincha es el primer proyecto adjudicado que forma parte del grupo de iniciativas privadas cofinanciadas que se presentaron en el marco del Decreto Supremo N.º 013-2017-VIVIENDA y que forma parte del Plan Nacional de Infraestructura Sostenible para la Competitividad (PNISC) 2022-2025.
- Con la adjudicación y firma del contrato del Proyecto PTAR Chincha, se renueva la confianza del mercado en las APP del sector Saneamiento, inclusive de los proyectos descentralizados.

Lecciones aprendidas

Los factores que apoyaron estas experiencias exitosas fueron los siguientes:

- La suscripción de un convenio de delegación de facultades y competencias entre la Municipalidad Provincial de Chincha y el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) para que este último sea el concedente del proyecto de APP que solucione la falta de tratamiento adecuado de las aguas residuales de Chincha.
- La dedicación, compromiso, profesionalismo, y experiencia desplegada por los equipos técnico, financiero, legal, ambiental y social asignados al proyecto.
- La experiencia y conocimientos del consultor integral contratado en el marco del convenio de cooperación suscrito con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para brindar asistencia técnica-financiera-legal a este y otros proyectos de Iniciativas Privadas Cofinanciadas (IPC) en PTAR.
- La constante coordinación con el equipo de la Dirección de Programas y Proyectos del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) y con el equipo de la Dirección General de Promoción de la Inversión Privada del MEF, a fin de contar con las opiniones favorables necesarias para la Declaratoria de Interés del Proyecto PTAR Chincha.
- Las coordinaciones y evaluaciones sostenidas con el proponente durante la Fase de Estructuración, en concordancia con lo dispuesto en el artículo 86.3 del Reglamento del Decreto Legislativo 1362.

4.3.3 Acciones tomadas, cambios y soluciones

4.3.3.1 Principales dificultades

Las principales dificultades fueron las siguientes:

- Al ser un proyecto de naturaleza cofinanciado, de acuerdo con la norma, el proponente tuvo que desarrollar un estudio de preinversión en el marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (Invierte.pe). El desarrollo y viabilidad de este estudio tomó tres (3) años aproximadamente. Para la Fase de Estructuración, la información contenida en el Estudio de Preinversión requería actualización, tal es el caso del presupuesto. De igual forma, otras variables como la cantidad y carga del afluente, por naturaleza dinámicos, nos llevaron a fijar los parámetros de entrada del afluente y, a nivel contractual, establecer excepciones a deducciones y gatillos de demanda para inversiones adicionales.
- Dado que se trata de un proyecto cofinanciado, el MVCS debe acreditar que cuenta con los recursos presupuestales para el proyecto. Esta validación debe ser previamente concordada con el MEF y este proceso puede tomar entre 2 y 3 meses. En la Fase de Formulación del Informe de Evaluación, este proceso tomó cerca de siete (7) meses, lo cual implicó paralizar el proyecto durante todo ese tiempo.

Lecciones aprendidas

- Una de las fuentes de financiamiento del proyecto, específicamente para los costos de operación y mantenimiento, es la tarifa que la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (Sunass) asigna a la Empresa de Servicio Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Chincha Sociedad Anónima (EPS Semapach) por el proyecto. Ello implica que la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento (EPS) mejore en sus indicadores de gestión (Agua No Facturada - ANF, formalización de clientes clandestinos, gestión comercial, etc.) para asegurar ingresos suficientes que cubran estos costos. A efectos de reducir la incertidumbre sobre esta fuente de ingreso, el MVCS confirmó su decisión de cofinanciar temporalmente parte de los costos de operación y mantenimiento y de manera contingente, cubrir la parte de los costos de operación y mantenimiento que no se logren cubrir vía tarifa.

4.3.3.2 Estrategias para enfrentar o superar la dificultad

Las dificultades antes mencionadas fueron enfrentadas o superadas como se explica a continuación:

- El MEF publicó el 1 de agosto del 2025 la Resolución Directoral N.º 002-2025-EF/68.01 a través de la cual se aprobó la Directiva N.º 001-2025-EF/68.01 – “Lineamientos para la elaboración de Estudios Técnicos y Registro de Inversiones a ser ejecutadas mediante Asociaciones Público Privadas”. Se espera que, con estos lineamientos, el procedimiento de elaboración y aprobación de los estudios de preinversión de aquellos proyectos que se ejecuten a través de APP sea más expeditivo.
- El Reglamento de las APP ha introducido el concepto de “Declaración de uso de recursos públicos”, el mismo que comprende la declaración de la entidad pública titular del proyecto que cuenta con los recursos y se compromete a programar y priorizar en su presupuesto los recursos necesarios para asumir los compromisos derivados del proyecto con cargo al presupuesto institucional. Dicha declaración es elaborada por la entidad pública titular del proyecto para las fases de Planeamiento, de Programación y de Formulación. Al tratarse de una declaración jurada no implica la participación y validación previa del MEF, con lo cual se estima que debe ser un proceso más ágil y menos complejo, al menos para las fases de Planeamiento y de Formulación.
- A través de la Resolución Ministerial N.º 060-2021-VIVIENDA, se aprobó la metodología e indicadores de los criterios para el cofinanciamiento gradual y temporal de los costos de operación y mantenimiento de proyectos de saneamiento bajo la modalidad de APP. Bajo este marco, y con la asistencia técnica del BID que contrató al consultor integral compuesto por las empresas BRL Ingénierie y TP Invest, se llevó a cabo la evaluación de la posibilidad de cofinanciamiento parcial y temporal de los costos de operación y mantenimiento del proyecto por parte del MVCS, ante distintos escenarios de incremento tarifario. La decisión final de cofinanciar dichos costos recae exclusivamente en el MVCS y sobre la base de su capacidad presupuestal. En el caso de la PTAR Chincha, el MVCS decidió cofinanciar parte de estos costos por los primeros 10 años de la operación del mismo.

4.3.4 Descripción de la situación relacionada con la lección aprendida

A continuación, se indica el marco general que ocasionó las lecciones aprendidas, incluyendo las causas raíz:

- **Definir caudales de diseño por áreas de drenaje y no por cada PTAR específica, otorga flexibilidad al concesionario para plantear soluciones más eficientes, siempre que cumpla con los niveles de servicio: esta medida se complementa con otras adoptadas en el contrato,** tales como definir niveles de servicio acorde con las características del cuerpo receptor. En el caso de la PTAR Chincha se eliminó la exigencia de niveles de servicio en el cuerpo receptor, aislando riesgos ajenos al control del concesionario y reconociendo que el río Chico carece de caudal continuo. También se estableció gatillos de demanda para inversiones adicionales en caso se supere caudal o carga del afluente.
- **Definir modalidad de pago vinculado con la disponibilidad y la prestación del servicio, pero teniendo en cuenta las características del proyecto:** la modalidad de pago en el proyecto PTAR Chincha es híbrida, pues la prestación del servicio se remunera mediante Pago por Disponibilidad (PPD). No obstante, el acondicionamiento de las PTAR no seleccionadas para el servicio se remunera a través del Pago por Obras (PPO), que es independiente a la prestación del Servicio, ergo, distinto al PPD.
- **Delimitar responsabilidad de las partes con relación a los potenciales pasivos ambientales y sitios contaminados:** con la norma vigente sobre gestión de pasivos ambientales y sitios contaminados se establecieron obligaciones diferenciadas del concesionario para el manejo de los potenciales pasivos ambientales y sitios contaminados en las PTAR (seleccionadas y no seleccionadas). Se definió junto con la Dirección General de Asuntos Ambientales del MVCS la “Estrategia de gestión de pasivos ambientales y sitios contaminados para garantizar la ejecución del proyecto”.
- **Verificar el estado de los predios previstos para la ejecución del proyecto:** necesidad de verificar el estado de avance del proceso de saneamiento físico legal de los predios que formarán parte de los bienes de la concesión, dado que constituye un proceso dinámico, lo que implica corroborar que la realización del saneamiento físico legal realizada en gabinete sea consistente y refleje propiamente la realidad.
- **Incluir la obligación de formular propuestas de trabajo a trabajadores de la EPS:** es el primer contrato de IPC en saneamiento que incluye esta obligación, en beneficio de los trabajadores directamente vinculados con la prestación del servicio y del concesionario porque contrata mano de obra local, preparada, con conocimiento y años de experiencia en el servicio.

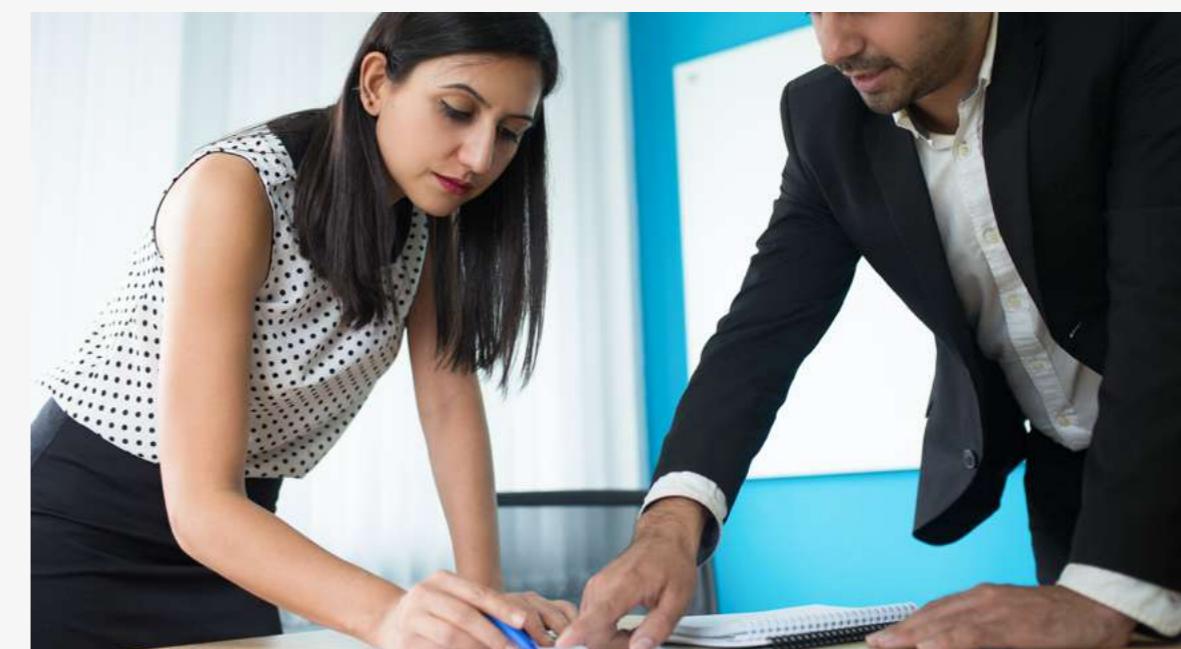
4.3.5 Clasificación de las lecciones aprendidas

Todas las lecciones aprendidas antes mencionadas están asociadas a un efecto positivo (oportunidad).

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:

- Coordinación permanente con el MVCS, en su calidad de concedente, más aún, considerando que cofinancia el 100 % de la inversión y parte de los costos de operación y mantenimiento. Es vital tener su conformidad en los aspectos técnicos del proyecto contenidos en el contrato, tales como determinación y supervisión de los niveles de servicio, aplicación de penalidades y deducciones al servicio, entre otros. Asimismo, en caso de omisión de opinión por parte del concedente, se adoptó un mecanismo que permite reiterar la solicitud de opinión y de persistir esta omisión, se otorgaba la conformidad solicitada. Este mecanismo permite cerrar ciclos y otorgar certidumbre para los siguientes pasos.
- Coordinar con el MEF a efectos de tener oportunamente sus comentarios y sugerencias al contrato, Informe de Evaluación Integrado (IEI), y modelo económico financiero. Es buen aliado para alinear posiciones respecto a los riesgos del proyecto.
- Coordinar con el proponente el diseño preliminar del contrato, una práctica que permite testear el mercado y su visión de la asignación de riesgos del contrato.

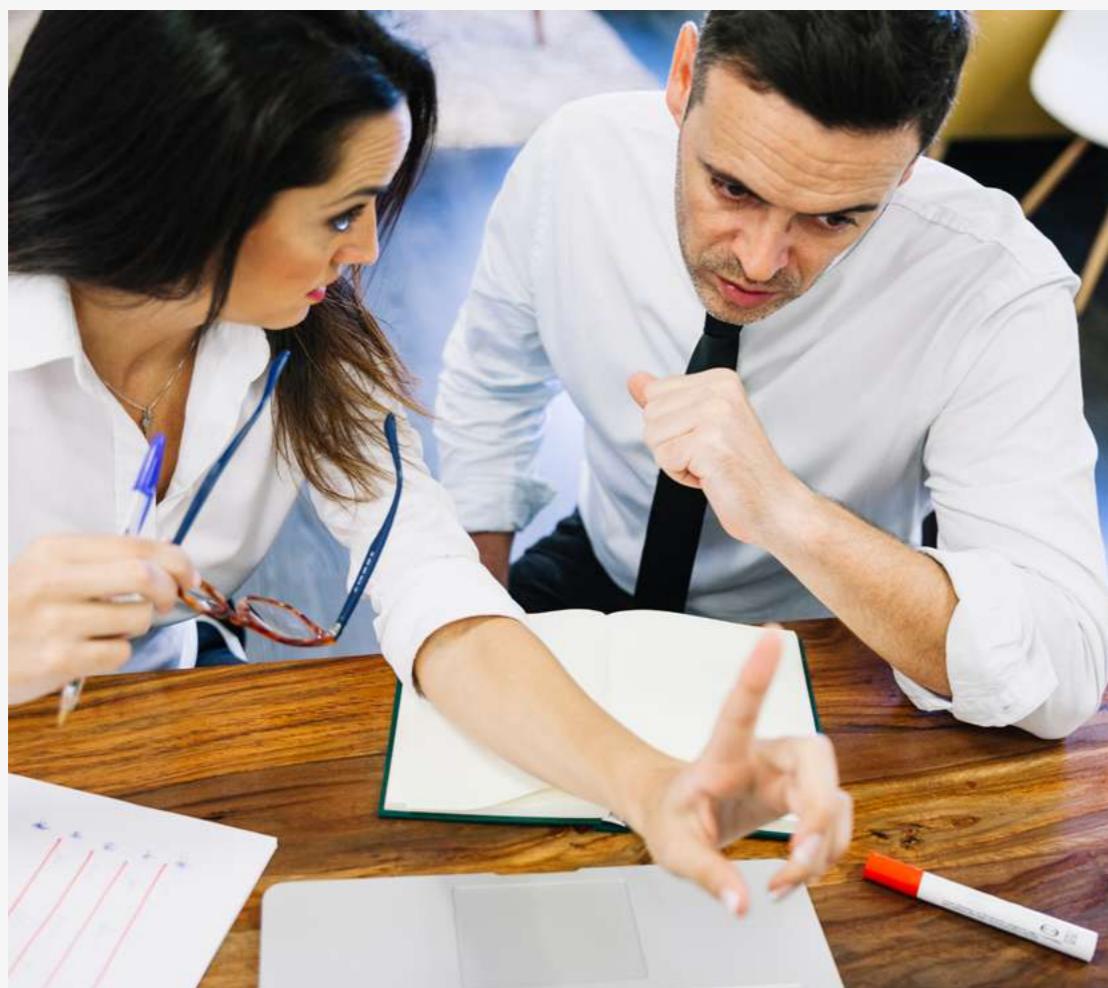


4.3.7 Lecciones aprendidas

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

- La coordinación permanente interinstitucional es fundamental para obtener las opiniones necesarias, independientemente del sentido que estas tengan.
- Apertura al diálogo y consensos de posiciones entre cada entidad del Estado y entre el Estado y el privado.
- Mantener el equilibrio y asignación de riesgos es un reto para el diseño del contrato, pero es fundamental para el éxito del proyecto.
- Una vez consensuada una posición, se adopta como buena práctica en el equipo y se replica en otros contratos del sector saneamiento.

Por otra parte, a continuación se desarrollan las lecciones aprendidas, considerando experiencias exitosas y acciones adoptadas relacionadas a los asuntos sociales y ambientales.



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 éxito del proyecto radica en haber logrado la adjudicación con un fuerte respaldo social e institucional. El puerto representa un avance significativo en la nueva realidad que enfrenta Marcona, donde existe una intensa actividad empresarial en los ámbitos minero y de energía eólica, ofreciendo una oportunidad valiosa para la operación de un puerto de uso público importante.

Los factores que apoyaron esta experiencia exitosa fueron los siguientes:

- Un oportuno y adecuado trabajo de socialización con los grupos de interés.
- Un buen manejo de expectativas y la construcción de alianzas.
- Una articulación eficaz con entidades del Estado vinculadas, como la Autoridad Portuaria Nacional (APN), la Municipalidad Provincial de Nazca y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC).
- El cumplimiento de todos los hitos previstos hasta la adjudicación.

4.4.3 Acciones tomadas, cambios y soluciones

4.4.3.1 Principales dificultades

Las principales dificultades encontradas fueron las siguientes:

- La oposición inicial de la alcaldía distrital a la inversión privada proveniente de Asia.
- Críticas por parte de algunos gremios de pescadores artesanales y de construcción civil, debido a preocupaciones ambientales relacionadas con la posible afectación de la fauna marina.
- La lejanía del ámbito del proyecto, lo que requería la organización y realización de largos viajes por tierra.

4.4.3.2 Estrategias para enfrentar o superar la dificultad

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

- Presencia del equipo técnico y la Subdirección de Asuntos Sociales y Ambientales (SASA) en la zona.
- Se organizó y desarrolló un trabajo de relacionamiento con los grupos de interés, comunicando el alcance y los beneficios del proyecto.
- Empoderamiento de actores clave generando vocería local.
- Colaboración con entidades públicas y privadas de la localidad para garantizar los resultados de las campañas.



4.4.4 Descripción de la situación relacionada con la lección aprendida

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

- Al inicio del proceso de promoción se subestimó el rol de algunos actores clave y no se realizó un monitoreo adecuado de sus percepciones y posiciones, lo que llevó a acciones en contra del proyecto. Para mejorar esta situación, la SASA involucró personal y capacidades institucionales para respaldar la labor del equipo técnico en la fase de estructuración, logrando así mapear y relacionarse con los grupos de interés y configurando una importante base de apoyo.

Las causas raíz que ocasionaron cada lección aprendida, se indican a continuación:

- La agenda e intereses de los grupos de poder en la localidad, así como la conflictividad preexistente con otra empresa china.
- En contraste, hubo una expectativa positiva que se visibilizó adecuadamente gracias a la labor de socialización y diálogo con grupos de interés organizados, como asociaciones ambientalistas, de mujeres, pescadores, empresarios y de formación técnico profesional.

4.4.5 Clasificación de las lecciones aprendidas

- Se han identificado como amenazas la eventual posición política adversa y que podría estar asociada a intereses diversos, así como la desinformación.
- Por el contrario, se identificó como oportunidad las expectativas positivas, así como la organización de grupos de interés.

4.4.6 Acciones correctivas y/o preventivas implementadas

A continuación, se detallan las acciones implementadas para reducir los efectos de las amenazas identificadas en este proyecto:

- Oportuna articulación interinstitucional y alineación de objetivos.
- Comunicación clara y assertiva dirigida a los grupos de interés.
- Esclarecimiento oportuno de narrativas y argumentos que intentan desinformar.

Lecciones aprendidas

Asimismo, se señalan las siguientes acciones implementadas para mejorar los efectos de las oportunidades identificadas en este proyecto:

- Optimizar uso de recursos.
- Adecuado diseño de un plan sociocomunicacional.
- Potenciar aspectos comunicacionales de acuerdo con cada audiencia.
- Fortalecer vocerías locales a favor del proyecto.
- No ser reactivos.
- Fortalecer alianzas estratégicas con los stakeholders.

4.4.7 Lecciones aprendidas

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

- Evitar actuar reactivamente.
- Alinear los objetivos de los involucrados con los del proyecto.
- Mensajes oportunos y asertivos, de acuerdo con el público objetivo.
- Articulación oportuna y permanente con otros órganos del Estado involucrados.



Lecciones aprendidas

4.5 “Anillo Vial Periférico” (AVP)

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, desde el Óvalo de las 200 millas en la Provincia Constitucional del Callao hasta la Av. Circunvalación, en el distrito de San Luis - Lima, incluyendo en su área de influencia 1 distrito en la Provincia Constitucional del Callao y 11 en Lima Metropolitana.



4.5.2 Experiencias exitosas

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

- Gracias a una intervención temprana los riesgos sociales y ambientales fueron abordados con un enfoque multidisciplinario, a ello se sumó la estrategia de gestión social en las fases de Estructuración y de Transacción de manera efectiva, que permitieron superar los desafíos iniciales identificados, asegurando así la continuidad y el éxito del proyecto. Por tanto, pese a las adversidades presentadas, se logró adjudicar y firmar el contrato del proyecto sin que los riesgos predial y social fueran una condición limitante.

Lecciones aprendidas

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

- La apertura de la dirección del proyecto para aceptar la implementación de estrategias de gestión social durante las fases de Estructuración y de Transacción del AVP.
- La disponibilidad de recursos para la contratación de gestores sociales y consultorías sociocomunicacionales.
- El apoyo a la entidad pública titular del proyecto (MTC) para coordinar intervenciones conjuntas.
- El trabajo interdisciplinario coadyuvó en el proceso de promoción de la inversión. Además de profesionales en el campo financiero, legal y técnico se sumaron especialistas en ciencias sociales, política y de la comunicación.

4.5.3 Acciones tomadas, cambios y soluciones

4.5.3.1 Principales dificultades

Las principales dificultades encontradas fueron las siguientes:

- La principal debilidad por parte del MTC, al inicio de la liberación predial, fue no contar con personal especializado en gestión social, ello motivó el rechazo de los afectados hacia el proyecto.
- Una amenaza presente fueron las corrientes de desinformación entre los pobladores del distrito y en especial la incertidumbre de los impactados por la liberación predial.
- Otra amenaza fue el alto impacto de la solución técnica del proyecto en las comunidades ya consolidadas, ubicadas en el ámbito de influencia.

4.5.3.2 Estrategias para enfrentar o superar las dificultades

Las dificultades presentadas fueron superadas con las siguientes estrategias:

- La aplicación de una metodología interactiva y personalizada a través de la intervención de gestores sociales, quienes se comunicaban diariamente con los impactados, resolviendo sus preguntas e incertidumbres.
- Posicionamiento de mensajes positivos y comunicación sobre los beneficios del proyecto y los componentes que generan valor y mejoras en la calidad de vida.

Lecciones aprendidas

4.5.4 Descripción de la situación relacionada con la lección aprendida

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

- Los primeros antecedentes del Anillo Vial Periférico como proyecto de inversión pública datan de 1997. El largo proceso de formulación ha llevado a que el proyecto deba ejecutarse en zonas urbanas ya consolidadas, incrementando el riesgo de resistencia de la población debido a los impactos potenciales en viviendas y áreas verdes, así como a la pérdida de credibilidad tras la suspensión inicial del proyecto.
- En 2022, el MTC inició la adquisición de predios con limitada intervención social, generando incertidumbre y desinformación. Líderes de viviendas y urbanizaciones se manifestaron contra el proyecto AVP.
- La afectación de áreas verdes en la Av. Separadora Industrial alertó a vecinos medioambientalistas, resultando en protestas, medidas legales (acciones de amparo), alcance mediático y preocupación de actores políticos (congresistas, alcaldes, etc.) e instituciones como la Defensoría del Pueblo.

Las causas raíz que ocasionaron la lección aprendida fueron las siguientes:

- La falta de planificación y priorización oportuna para la ejecución ordenada y sistemática de proyectos de transporte en áreas urbanas genera que se tenga que intervenir y, en consecuencia, afectar zonas urbanas ya consolidadas.
- El diseño del proyecto generó varios impactos potenciales difíciles de comunicar y gestionar con los grupos de interés. Entre ellos se encuentran la afectación de más de 2400 predios, la pérdida de alrededor de 16 hectáreas de áreas, y el desarrollo de una vía destinada principalmente al transporte privado, sin enfoques sostenibles como la movilidad urbana. Estos factores generaron oposición de organizaciones vecinales y colectivos medioambientalistas, debido a la percepción de que el diseño del proyecto no consideraba adecuadamente los intereses de la comunidad afectada ni incluía prácticas sostenibles.

4.5.5 Clasificación de las lecciones aprendidas

La lección aprendida está vinculada con un efecto adverso, pues el prolongado tiempo que llevó la estructuración del proyecto, desde la presentación de la iniciativa privada, permitió que el contexto local cambiara, lo que representó un potencial riesgo social.

4.5.6 Acciones correctivas y/o preventivas implementadas

Se implementaron estrategias de intervención preventivas en cinco ámbitos de acción, los cuales se describen a continuación:

- **Identificación, relacionamiento e incidencia con los grupos de interés:** se inició con la identificación de predios en los distritos donde se concentra el mayor número de predios a liberar. A partir de los planos del MTC se identificaron lotes dentro del derecho de vía. Luego, se reconocieron in situ los asentamientos humanos y urbanizaciones, estableciendo primeros contactos con vecinos y directivos de asociaciones vecinales. Es crucial el relacionamiento con directivos, ya que prestan las facilidades para convocar a los vecinos de sus zonas y sus opiniones influyen en los propietarios afectados.
- **Coordinación e incidencia con gobiernos locales:** en coordinación con el MTC, se realizaron reuniones informativas con funcionarios locales, incluidos alcaldes y gerentes de diversas áreas. Las reuniones abordaron el estado del proyecto, beneficios, impactos y propuestas de mitigación.
- **Acompañamiento social en el proceso de liberación predial:** se incorporaron gestores sociales como las brigadas encargadas de la adquisición de predios; quienes, junto con los equipos formados por el MTC, trabajaron en conjunto para abordar las preocupaciones de los propietarios de predios y comunidades afectadas. Gracias a esta colaboración se logró una mayor disposición por parte de los propietarios para el trato directo, lo que resultó en un proceso de liberación predial más fluido y menos conflictivo.
- **Reuniones informativas en las zonas de afectación:** las reuniones informativas ayudaron a aclarar dudas y corregir información distorsionada que circulaba entre los vecinos. Estas reuniones se hicieron todas las veces que fueron necesarias en grupos pequeños (por cuadra o manzana) y en grupos más extensos (por sectores o por asociación). Por otra parte, también fueron numerosas las oportunidades en que vecinos, dirigentes o no, se acercaron a la sede de PROINVERSIÓN indagando por el proyecto; a todos se les atendió.
- **Seguimiento al contexto social y político del ámbito de influencia del proyecto:** se llevó a cabo mediante fuentes primarias y secundarias. En el primer caso, los gestores sociales obtenían información de actores clave producto del trabajo diario en el territorio. También se obtuvo información a través de redes sociales, radios y televisoras locales. El análisis de esta información permitió adelantarse a posibles riesgos sociales y acciones colectivas de protesta, emitiendo alertas cuando se detectaron riesgos.

4.5.7 Lecciones aprendidas

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

- El acompañamiento mediante la gestión social en la liberación predial fue una actividad primordial para el avance de este proceso y al mismo tiempo para darle predictibilidad.
- La información permanente a los gobiernos locales sobre la marcha del proyecto coadyuvó a una opinión favorable y al establecimiento de alianzas estratégicas.
- La difusión de los beneficios y las medidas de mitigación a la población impactada por el proyecto redujo las posibilidades de que se genere un conflicto social.
- El seguimiento al contexto social y político del área de influencia del proyecto posibilitó adelantarnos a una corriente de opinión adversa que lo hubiera colocado en una situación de riesgo social.
- En el marco de las nuevas competencias de PROINVERSIÓN como sujeto activo para la adquisición, expropiación y transferencia de inmuebles, es necesario tomar en cuenta las lecciones aprendidas en el AVP.



4.6 “Ferrocarril Huancayo-Huancavelica”

4.6.1 Objetivo

El objetivo del proyecto es modernizar el transporte ferroviario en el servicio Huancayo-Huancavelica.

4.6.2 Experiencias exitosas

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

- Logro del respaldo de las autoridades gubernamentales a nivel regional, provincial y distrital.
- Gracias a la socialización del proyecto, se obtuvo la aceptación de las autoridades locales y comunidades campesinas.
- El factor de éxito que apoyó las experiencias anteriores fue el respaldo del director del proyecto, quien fomentó los espacios de socialización con las autoridades locales y la población del área de intervención.



4.6.3 Acciones tomadas, cambios y soluciones

4.6.3.1 Principales dificultades

La principal dificultad encontrada fue la dispersión territorial relevante que dificultó el acceso a la provincia, distritos, centros poblados y comunidades campesinas, para su adecuada socialización.

4.6.3.2 Estrategias para enfrentar o superar la dificultad

La dificultad presentada fue superada con las siguientes estrategias:

- Se desarrolló un plan de gestión sociocomunicacional que involucró a diversos actores sociales como los gobiernos regional, provincial y distrital. A nivel local, participan las autoridades de las juntas directivas de las comunidades campesinas, los alcaldes delegados y/o los tenientes gobernadores.
- Debido a la heterogeneidad de las autoridades locales, fue necesario priorizar la mejor estrategia para socializar el proyecto, por ejemplo, mediante reuniones en las sedes de los gobiernos regionales o municipalidades provinciales. Asimismo, a nivel más local, se participó en asambleas comunales.

4.6.4 Descripción de la situación relacionada con la lección aprendida

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

- El Ferrocarril Huancayo-Huancavelica, también llamado Tren Macho, es una infraestructura de transporte emblemática y un gran símbolo de unión entre los departamentos de Huancavelica y Junín.
- En el desarrollo del proceso de promoción se hizo hincapié en la identificación de autoridades y poblaciones con una estrecha relación histórica y económica con el Tren Macho, el cual ha sido utilizado por numerosas generaciones para conectar estas regiones.

Las causas raíz que ocasionaron las lecciones aprendidas fueron las siguientes:

- La presencia histórica del tren y su relevancia como servicio de conectividad generaron expectativas positivas en la población, acerca de su modernización.
- Adicionalmente, la oportunidad de interactuar con una amplia diversidad de actores –tanto autoridades de distintos niveles (regional, provincial, distrital) como juntas directivas de comunidades campesinas, alcaldes delegados y tenientes gobernadores– permitió realizar inspecciones y socializar el proyecto de forma directa, reforzando el interés y la participación de los involucrados.

4.6.5 Clasificación de las lecciones aprendidas

- Se ha identificado como amenaza la desinformación sobre las características y las expectativas del proyecto. Esto generó confusión, resistencia y falta de apoyo por parte de algunas comunidades y autoridades, dificultando la articulación de esfuerzos, retrasando los estudios y afectando los cronogramas de la etapa de estructuración del proyecto.

- Por el contrario, se identificó como oportunidad la articulación intersectorial y la comunicación transparente con los actores involucrados, lo cual permitió fortalecer la confianza y el compromiso con el proyecto. A su vez, la recopilación de sus aportes facilitó la implementación de mejoras efectivas en el contrato, asegurando que responda de manera más integral a las necesidades y expectativas de la población beneficiaria.

4.6.6 Acciones correctivas y/o preventivas implementadas

A continuación, se detallan las acciones implementadas para reducir los efectos de la amenaza identificada en este proyecto:

- Para prevenir la desinformación y los conflictos, se propuso una estrategia de articulación intersectorial que clarificó los objetivos y estableció mecanismos de comunicación accesibles. Esta estrategia contribuyó a reducir las confusiones y fortaleció la participación de diversos actores durante la estructuración del proyecto.

Asimismo, se señalan las siguientes acciones implementadas para mejorar los efectos de la oportunidad identificada en este proyecto:

- El proyecto implementó un plan de gestión sociocomunicacional para mejorar la relación con autoridades y comunidades, promoviendo reuniones y asambleas comunales que lograron involucrar a líderes locales y autoridades gubernamentales. De este modo, se fortaleció la confianza, se combatió la desinformación y se agilizaron los plazos de ejecución del proyecto.

4.6.7 Lecciones aprendidas

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

- El fortalecimiento de la comunicación y socialización con autoridades y comunidades, la promoción de la articulación intersectorial, la habilitación de espacios de participación ciudadana y el aseguramiento de un monitoreo continuo permitieron reducir la desinformación, lograr la firma de acuerdos y minimizar los retrasos en la estructuración del proyecto.
- Asimismo, la creación de espacios de diálogo, información y capacitación dirigidos a la población y autoridades para prevenir la desinformación y la resistencia generó mayor transparencia y confianza entre todos los involucrados. Esto facilitó la articulación de esfuerzos y consolidó el respaldo social necesario para asegurar el éxito en la adjudicación del proyecto del Ferrocarril Huancayo-Huancavelica.

4.7 “Tratamiento de aguas residuales para disposición final o reúso, provincia de Chincha, Ica, Perú” (PTAR Chincha)

4.7.1 Objetivo

El objetivo del proyecto se ha indicado en el numeral 4.3.1 del presente.



4.7.2 Experiencias exitosas

La principal experiencia de éxito de este proyecto radica en haber logrado su adjudicación mediante un enfoque integral que priorizó no solo los aspectos técnicos y económicos, sino también la viabilidad social. Este logro se sustenta en un proceso que aseguró la aceptación, el apoyo de los actores clave y de la población involucrada, lo que permitió superar desafíos y garantizar la adjudicación del proyecto PTAR Chincha.

Los factores de éxito que apoyaron la experiencia anterior son los siguientes:

- Talleres y reuniones de socialización con la población, EPS Semapach, juntas de usuarios del agua y comisiones de regantes e instituciones locales para informar sobre las características y beneficios del proyecto, así como escuchar sus expectativas sobre el mismo y absolver sus dudas.

Lecciones aprendidas

- Reuniones informativas con las autoridades de la Municipalidad Provincial de Chincha y autoridades de los distritos beneficiarios del proyecto.
- Monitoreo constante del contexto social y político del ámbito de influencia del proyecto.
- Articulación intersectorial e interinstitucional a fin de alinear las estrategias para la intervención en territorio.
- La permanencia de un gestor territorial en el ámbito de influencia del proyecto que brinde información de primera mano, oportuna y transparente sobre el proyecto, además de monitorear cualquier suceso que pueda influir en el proceso de promoción.
- La dirección del proyecto promovió la articulación con otras áreas para integrar estrategias de gestión social durante las fases de Estructuración y de Transacción. Esto implicó trabajar de manera coordinada con los equipos técnico, legal, ambiental y financiero, a fin de asegurar que las consideraciones sociales fueran incorporadas de manera transversal en todas las etapas del proyecto.

4.7.3 Acciones tomadas, cambios y soluciones

4.7.3.1 Principales dificultades

Las principales dificultades encontradas fueron las siguientes:

- En las fases iniciales del proyecto existía desconocimiento sobre los beneficios del mismo y su importancia para la salud y el ambiente. Así como la ausencia de información sobre el reúso de agua tratada para la agricultura.
- La desconfianza y el desconocimiento de los beneficios del proyecto por parte de la población colindante a la futura planta de tratamiento de aguas residuales, agricultores y otros usuarios potenciales dificultaron que comprendieran las ventajas del reúso de agua tratada, lo que limitó el impacto positivo del proyecto.

4.7.3.2 Estrategias para enfrentar o superar la dificultad

Las dificultades presentadas fueron superadas con las siguientes estrategias:

- Se implementaron mecanismos de participación ciudadana, como espacios de sensibilización y socialización, que permitieron escuchar las preocupaciones de la población y brindar información clara y transparente.
- Se logró fortalecer la relación con el EPS Semapach, ALA San Juan y Agencia Agraria de Chincha, lo que contribuyó a identificar y brindar información a los potenciales beneficiarios de las aguas residuales tratadas para reúso.
- Se utilizaron medios de comunicación (folletos y redes sociales) para llegar a un público más amplio y contrarrestar la desinformación.

Lecciones aprendidas

4.7.4 Descripción de la situación relacionada con la lección aprendida

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

- Durante las primeras fases del proyecto PTAR Chincha, se identificó que la población local tenía poca información sobre los beneficios del proyecto y sus implicaciones técnicas. Esto generó desinformación sobre el proyecto.
- En las reuniones realizadas con las autoridades y población local, expresaron su preocupación por posibles impactos negativos del proyecto, como el control de olores y el uso del agua residual no tratada que es utilizada por los agricultores que colindan con las actuales pozas de oxidación.
- El proyecto incluye no solo el tratamiento de las aguas residuales sino acciones previas al cierre de las lagunas de oxidación colapsadas; asimismo, se utilizarán las áreas donde se encuentran las actuales lagunas de oxidación, ello permite que no se afecten otras áreas.
- Como oportunidad, se está promoviendo el reúso de las aguas residuales tratadas a las empresas que puedan requerirlo.



Las causas raíz que ocasionaron las lecciones aprendidas fueron las siguientes:

- La falta de información clara y oficial permitió la propagación de rumores y desinformación sobre los posibles impactos del proyecto.
- La ausencia de educación sanitaria, ya que la población colindante y local no estaba informada de los peligros asociados con el vertido de aguas residuales sin tratamiento, como la proliferación de enfermedades (diarrea, cólera, hepatitis) y la contaminación de suelos y fuentes de agua.

4.7.5 Clasificación de las lecciones aprendidas

La lección aprendida puede ser vista como una oportunidad, ya que destaca la importancia de una gestión social efectiva como factor clave para la adjudicación del proyecto PTAR Chincha.

Al identificar debilidades en la gestión social durante la fase de promoción del proyecto, se reconoce la oportunidad de mejorar las estrategias de comunicación, inclusión y diálogo en futuras iniciativas.

Esta mejora no solo facilitaría la adjudicación de proyectos, sino que también sentaría las bases para una mayor aceptación social, reducción de conflictos y fortalecimiento de relaciones con los actores involucrados. Además, podría generar los siguientes beneficios:

- Mayor aceptación social y confianza de la población.
- Reducción de riesgos de conflictos y retrasos en la ejecución de proyectos.
- Fortalecimiento de las relaciones con actores locales.
- Creación de un modelo replicable para otros proyectos de saneamiento o infraestructura en el país.

4.7.6 Acciones correctivas y/o preventivas implementadas

Se implementaron estrategias de intervención preventivas, las cuales se describen a continuación:

- **Estrategia de comunicación y participación ciudadana temprana:** al implementar estrategias de comunicación efectiva y participación ciudadana desde las primeras etapas del proyecto (como reuniones, talleres y charlas para explicar el funcionamiento de la PTAR, y sus beneficios ambientales, sociales y sanitarios) dirigidas a todos los actores sociales y políticos involucrados, se logró que la población local y colindante a la futura PTAR Chincha comprendiera los beneficios del proyecto. Además, la población se convirtió en un aliado clave, lo que facilitó la implementación y socialización del proyecto.
- **Estrategia de gestión territorial:** la permanencia de un gestor territorial en el ámbito de influencia del proyecto permitió identificar y abordar las preocupaciones de la población antes de que escale a un riesgo social. Se realizaron talleres y reuniones para resolver dudas y consultas.
- **Fortalecimiento de las relaciones con actores locales:** se estableció un diálogo constante y transparente con líderes sociales, organizaciones locales, autoridades de la EPS Semapach y autoridades municipales, lo que permitió construir relaciones sólidas basadas en la confianza y el respeto mutuo.

4.7.7 Lecciones aprendidas

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

- Diseñar e implementar un plan de gestión social y comunicacional integral: desarrollar mensajes claros y adaptados al lenguaje de la población.
- Utilizar medios locales (radios, redes sociales, folletos) para difundir información sobre los beneficios y avances del proyecto.
- Realizar campañas de sensibilización y educación ambiental desde las fases iniciales del proyecto APP.
- Organizar talleres, reuniones y consultas públicas para escuchar las preocupaciones y expectativas de la población.
- Incluir a líderes locales, autoridades y organizaciones sociales como aliados estratégicos.
- Contar con la presencia de gestores territoriales in situ para mantener una comunicación y monitoreo constante.



PRO
INVERSION





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

www.investinperu.pe

