



Análisis de la aplicación de contratos Gobierno a Gobierno para la ejecución de proyectos de infraestructura en el Perú

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Finanzas y Derecho Corporativo

por:

Paola Alessandra Fraguela Handal

Ricardo Antonio Gálvez Vargas

Jessica Maribel Lloclla Tuanama

Hubber Humberto Pallarco Tovar

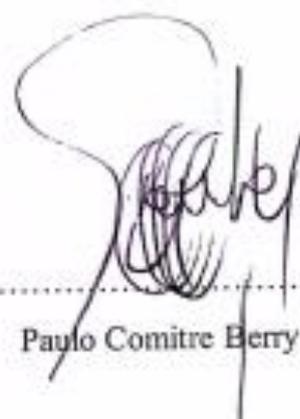
Programa de la Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo

Lima, 24 de setiembre 2021

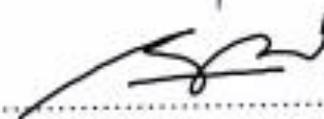
Esta tesis

**Análisis de la aplicación de contratos Gobierno a Gobierno para la
ejecución de proyectos de infraestructura en el Perú**

ha sido aprobada.



.....
Paulo Comitre Berry (Jurado)



.....
Sergio Bravo Orellana (Jurado)



.....
René Cornejo Díaz (Asesor)

Universidad ESAN

2021

*A mis padres por su apoyo, motivación y amor incondicional.
Paola Fraguela*

*A el farol de mi vida mi madre Adriana, a mi padre Isidoro y su
fortaleza y a mis apoyos constantes Carmen mi esposa y mis
hijos Ricardo y Renato. Ricardo Gálvez.*

*A mis padres, Matilde y Melchor, por su sacrificio, apoyo y
amor incondicional. Jessica Lloclla*

*A mis padres, Anabilma y Clever, por su ejemplo de esfuerzo y
dedicación constante, y a mis hermanos Filadelfio, Grisel, y
Leidy, por su amor y permanente ayuda. Hubber Pallarco*

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
AGRADECIMIENTOS	viii
CURRÍCULUM VITAE DE LOS AUTORES	ix
RESUMEN EJECUTIVO	xviii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.	1
1.1. Introducción.	1
1.2. Metodología de la investigación	3
1.2.1. Planteamiento del problema.	3
1.2.2. Objetivos generales y específicos.....	4
1.2.3. Diseño de la Investigación.....	5
1.2.4. Tipo de investigación.	5
1.2.5. Método de investigación.....	6
1.2.6. Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos.....	6
1.3. Alcances y limitaciones de la investigación	7
CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA	8
2.1. Revisión de literatura.	8
2.2. Desarrollo de la infraestructura en el país.	11
2.2.1. La importancia del desarrollo de infraestructura.	12
2.2.2. Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad.....	15
2.3. Antecedentes históricos.	16
2.3.1. Contrato Grace y el desarrollo de la infraestructura ferroviaria.....	16
2.3.2. Contratos Offset y la transferencia de conocimiento.....	17
2.4. Naturaleza jurídica.	20
2.5. Marco jurídico	23
CAPÍTULO III. LOS CONTRATOS G2G EN EL PERÚ Y EL MUNDO	25
3.1. Los contratos G2G en el mundo.	25

3.1.1.	Los contratos G2G en Latinoamérica.....	27
3.2.	Contratos Gobierno a Gobierno.....	28
3.2.1.	Tipos de Contratos.....	30
3.2.2.	Contratos G2G en infraestructura suscritos por el Perú.	32
3.2.3.	Contrato para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos.	34
3.2.4.	Contrato para la Reconstrucción con Cambios.....	36
3.2.5.	Contrato para la construcción de los Hospitales Nacional Sergio E. Bernaldes de Lima y Hospital Nacional Sergio E. Bernaldes de Cusco.	38
3.2.6.	Contrato para la Construcción del Aeropuerto Internacional de Chincheros en Cusco.	39
3.3.	Los contratos G2G y las modalidades contractuales del Estado.....	42
3.3.1.	Los G2G versus las contrataciones del Estado.....	43
3.3.2.	Los G2G versus las Asociaciones Público-Privadas.	45
3.3.3.	Los G2G versus las Obras por Impuestos.	47
3.4.	Principales prestaciones de los contratos G2G.	50
3.4.1.	Objetivos y alcances.	50
3.4.2.	Las Project Management Office (PMO).....	54
3.4.3.	Transferencia de conocimiento y legado en los contratos G2G.....	57
3.4.4.	Resolución de Disputas en los contratos G2G y ley aplicable.	66
3.5.	Herramientas para el desarrollo de los contratos G2G.....	69
3.5.1.	Acuerdo de Implementación (Implementing Arrangement).	69
3.5.2.	Los Contratos Operativos derivados de los G2G.	72
3.5.3.	Contratos estandarizados internacionales.....	74
3.5.4.	La Metodología BIM en los contratos G2G.....	79
CAPÍTULO IV.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	81
4.1.	Aprovechamiento del legado y la transferencia del conocimiento.	81
4.2.	Criterios para la selección del país en los G2G.....	83
4.3.	El financiamiento y los costos.	87
4.4.	La gestión de los riesgos en los contratos G2G.	91
4.5.	El control de los contratos G2G.....	96

CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES	102
BIBLIOGRAFÍA	104
ANEXOS	112
ANEXO 1: Trámites realizados para la solicitud de contratos G2G en el marco de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.....	112
ANEXO 2: Solicitudes de acceso a información pública presentados para acceder a los contratos G2G y contratos operativos.....	113
ANEXO 3: Fichas de entrevistas a profesionales.....	124
ANEXO 4: Documentos de control emitidos por la Contraloría General de la República respecto a los contratos G2G de infraestructura.....	135
ANEXO 5: Certificados de participación en cursos de capacitación de sobre temas relacionados.....	141

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: Relación del promedio de inversión y el cambio en la calidad de la infraestructura.....</i>	<i>4</i>
<i>Figura 2: Impacto del aumento en la eficiencia en los sectores de infraestructura sobre el crecimiento del PIB.....</i>	<i>13</i>
<i>Figura 3: Impacto estimado de la desinversión en sectores de infraestructura en el PIB a nivel sectorial.....</i>	<i>13</i>
<i>Figura 4: Inversión privada en infraestructura en América Latina y el Caribe.....</i>	<i>14</i>
<i>Figura 5: Proveedores de financiamiento de infraestructura.....</i>	<i>14</i>
<i>Figura 6: Esquema de contrato para la ejecución del Puente Oresund.....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 7: Comisión Nacional de Investigación y Desarrollo Aeroespacial.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 8: Esquema de Contrato G2G para los Juegos Panamericanos.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 9: Esquema de G2G para la Reconstrucción con Cambios.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 10: Esquema de G2G para la construcción de los Hospitales de Cusco y Lima.....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 11: Esquema de G2G para la construcción de Aeropuerto Internacional de Chincheros.....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 12: Contratos FIDIC.....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 13: Jerarquía de Autoridad para los contratos NEC.....</i>	<i>79</i>
<i>Figura 14: Tipología de Riesgos en Proyectos de Infraestructura.....</i>	<i>91</i>

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Comparativo de contenido de los G2G en modalidad mutuo entendimiento y contrato.</i>	31
<i>Tabla 2: Contratos G2G firmados por el Perú para proyectos de infraestructura</i>	33
<i>Tabla 3: Cuadro comparativo de las modalidades contractuales del Estado</i>	42
<i>Tabla 4: Detalle de adjudicación de OXI del Centro de alto rendimiento del surf.</i>	50
<i>Tabla 5: Capacitaciones programadas como parte de la transferencia de conocimiento derivado del G2G firmado con el Reino Unido para la ARCC</i>	61
<i>Tabla 6: Cuadro de estado de capacitaciones que debe realizar el Reino Unido como parte de la transferencia de conocimiento en el marco del G2G para la ARCC</i>	62
<i>Tabla 7: Estados de avance de hitos del Programa ARCC en el marco del contrato G2G suscrito con Reino Unido e Irlanda del Norte</i>	73
<i>Tabla 8: Cronograma de pagos previsto en el Contrato Operativo derivado del G2G con la ARCC</i>	74
<i>Tabla 9: Normas que regulan los G2G en el Perú</i>	83
<i>Tabla 10: Proyectos G2G previstos en la Ley de Presupuesto del Sector Público Para El Año Fiscal 2021</i>	87
<i>Tabla 11: Propuesta económica para la ejecución del Aeropuerto Internacional de Chincheros</i>	88
<i>Tabla 12: Lista de entregables en el marco del G2G con el Reino Unido e Irlanda del Norte en el marco de los Juegos Panamericanos Lima 2019.</i>	90
<i>Tabla 13: Variaciones en los montos en el proyecto del Programa ARCC</i>	90
<i>Tabla 14: Tabla comparativa de contenido de los G2G en modalidad mutuo entendimiento y contrato específico.</i>	93
<i>Tabla 15: Comparativo de contenido del contrato operativo, implementing arrangement y Contratos NEC</i>	94
<i>Tabla 16: Anexo 1 del contrato NEC firmado con HV Contratistas, registro de riesgos</i>	96
<i>Tabla 17: Contratos NEC suscritos en la cartera Educación</i>	97

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos de manera especial a nuestro asesor de tesis, PhD., MBA., Ing. René Helbert Cornejo Diaz, quien en base a su amplia experiencia, conocimientos y amabilidad, nos orientó con sus acertadas indicaciones y recomendaciones, las cuales permitieron la culminación de la presente tesis.

Asimismo, manifestar el agradecimiento a nuestros entrevistados: León Lopez Avilés, Vicente Granadino Galindo, Zita Aguilera, Fiorella Aranda, Tatiana Herrada, Juan Carlos Medina y José Luis Guasch, quienes con sus relevantes aportes contribuyeron al enriquecimiento de nuestra investigación.

CURRÍCULUM VITAE DE LOS AUTORES

PAOLA ALESSANDRA FRAGUELA HANDAL

Profesional con más de 6 años de experiencia en las ramas de Derecho Corporativo, Financiero, Societario, Civil y Administrativo. Colegiada en el Colegio de Abogados de Lima con experiencia en el diseño de estructuración financiera y legal de financiamientos tanto privados como a través del mercado de valores, así como la estructuración de fondos de inversión públicos y privados, implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en empresas y cumplimiento tanto de la normativa de Prevención de Lavado de Activos Y Financiamiento al Terrorismo (PLAFT) como de normativa financiera y del mercado de valores que resulten de aplicación ante organismos reguladores del Estado. Nivel avanzado de inglés.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

GRUPO KURIA S.A.C.

Empresa especializada en la consultoría y asesoría financiera, así como a la gestión de fondos de inversión privados.

Analista legal senior

Octubre 2018 – Actualidad

Análisis legal de las operaciones en las que participe el grupo, elaboración de contratos, actas y otros documentos societarios para su inscripción en Registros Públicos, absolución de consultas legales de las empresas del grupo, análisis de las normas que impacten al grupo, entre otras funciones afines. Reporto directamente a la gerencia general.

ESTUDIO OSORIO Y ASOCIADOS S.A.C.

Estudio de abogados especializado en derecho corporativo, mercado de capitales y derecho financiero.

Abogada asociada

Enero 2018 – Octubre 2018

Elaboración de escritos, informes legales, revisión y análisis de normas, absolución de consultas legales, elaboración y revisión de contratos y, en general, realización de actividades relacionadas al derecho corporativo.

DIVISO GRUPO FINANCIERO S.A. – DIVISO FONDOS SAF S.A.

Empresa administradora de fondos mutuos y fondos de inversión públicos y privados.

Analista legal

Setiembre 2016 – Noviembre 2017

Análisis legal de las operaciones en las que participe el grupo (Diviso Grupo Financiero, Diviso Bolsa SAB, Diviso Fondos SAF, entre otras), elaboración de contratos, actas y otros documentos societarios para su inscripción en Registros Públicos, absolución de consultas legales de las empresas del grupo, análisis de las normas que impacten al grupo, entre otras funciones afines. También me desempeñé como Representante Bursátil de Diviso Fondos SAF S.A. ante la SMV.

SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP.

Organismo del Estado encargado de la supervisión de instituciones financieras, seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones.

Practicante Profesional

Setiembre 2015 – Noviembre 2016

Elaboración de escritos, informes legales, análisis y revisión de normas y resoluciones, seguimiento de procesos judiciales referidos a delitos penales financieros, entre otros.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2019 - Actualidad

Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo

UNIVERSIDAD DE LIMA (DÉCIMO SUPERIOR) 2009 - 2015

Experiencia de Voluntariado y/o Skills

- Participación en Moot Lima (Tercer Puesto) 2013
- Directora de Comisión de Edición de la Revista Athina 2012 – 2013

JESSICA MARIBEL LLOCLLA TUANAMA

Maestro (c) en Finanzas y Derecho Corporativo con más de 17 años de experiencia en finanzas, presupuesto y control interno en empresas multinacionales del sector eléctrico y minero. Con capacidad de asistir a la Gerencia y a la Alta Dirección en administración de riesgos y optimización de procesos. Capacidad para solucionar problemas, gran iniciativa, habilidad para el análisis, habituado para trabajar en equipo y bajo presión.

EXPERIENCIA LABORAL

TECSUR S.A.

Empresa que realiza proyectos eléctricos de alta ingeniería, logística y servicios eléctricos relacionados a todos los sectores de la economía nacional.

Jefa de Finanzas

Marzo 2016 - A la fecha

Responsable de administrar y controlar las actividades de Tesorería, Créditos, Planificación Financiera, Cobranza y Riesgos Patrimoniales, coordinando los pagos por las obligaciones contraídas. De mantener las operaciones con las entidades bancarias financieras. De realizar el flujo de efectivo para el pago de nuestras obligaciones, coordinando el uso de los recursos financieros de la empresa. Asimismo de mantener un nivel óptimo en los créditos y cobranzas a los clientes y de la elaboración, actualización y control del presupuesto anual y la proyección de 5 años de la compañía. He logrado reducir los gastos financieros en un 24%, asimismo se implementó un modelo financiero en la empresa

INGENIERÍA CONSTRUCTIVA INMOBILIARIA S.A.C.

Empresa dedicada a la edificación de viviendas de interés social e importantes proyectos residenciales, comerciales y empresariales.

Coordinador Contable

Julio 2015-Marzo 2016

Responsable de revisar y validar la información contable por proyecto, identificando hallazgos y obteniendo ahorro en costos y/o recupero de dinero es un 5%.

SOUTHERN PERU COPPER CORPORATION

Empresa dedicada a extraer, moler, concentrar, fundir, convertir, tratar, preparar para el mercado, producir y negociar cobre.

Auditor Interno

Noviembre 2006-Junio 2013

Responsable de Identificar oportunidades de mejora y brechas de control. Diseñando y ejecutando el planeamiento de auditoría que consiste principalmente en: relevar el flujo del proceso con los usuarios responsables identificando riesgos y controles, elaborando narrativas, obtener información financiera, y elaborar cuadro matriz donde se incluya y relacione los objetivos, riesgos, controles, procedimientos y trabajo a realizar. Identificación de hallazgos como resultado de la ejecución de los procedimientos de auditoría, obteniendo ahorro en costos y/o recupero de dinero. Redacción de las observaciones de auditoría las cuales están compuestas de condición, criterio, causa, efecto y recomendación (medida preventiva y correctiva). Elaboración de informes de auditoría (Resumen ejecutivo y anexo).

DELOITTE. Gris Hernández y Asociados S.C.R.L.

Empresa que provee servicios de auditoría orientados a validar información financiera para uso de la alta dirección, consejo de administración, inversionistas, instituciones de crédito y otros terceros interesados en la empresa.

• **Semi Senior de Auditoría**

Agosto 2002-Junio 2006

Responsable de la realización de la planeación preliminar de la entidad y su ambiente para identificar y evaluar el riesgo, diseñando e implementando controles. Desarrollo y realización del plan de auditoría: Realización de pruebas de efectividad de los controles, desarrollo de procedimientos analíticos sustantivos, evaluación global de errores y alcance de la auditoría; Concluir e informar y realización de actividades posteriores al compromiso, emisión de informe auditado.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN-GRADUATE SCHOOL AND BUSINESS

2019-2021

Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo

ESAN-GRADUATE SCHOOL AND BUSINESS

Programa de Alta Especialización en Normas Internacionales de Información Financiera

UNIVERSIDAD DE LIMA

2008-2009

Diplomado en Tributación

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU 1995-2001

Contador Público Colegiado N° 34407

OTROS ESTUDIOS

Inglés: Intermedio (Idiomas Católica)

HUBBER HUMBERTO PALLARCO TOVAR

Profesional en Administración de empresas, con 6 años de experiencia en gestión de proyectos en distintos rubros (construcción, electricidad, minería). Con experiencia en el uso de herramientas de gestión de proyectos, evaluación financiera de proyectos, elaboración de presupuestos y evaluación de estados financieros. Implementación de sistemas de gestión para control de ejecución de proyectos, nivel de inglés intermedio

EXPERIENCIA PROFESIONAL

CONSORCIO ELECTRICO DE VILLACURI S.A.C.

Empresa peruana dedicada a la Distribución, Transmisión, Generación y Comercialización de Energía Eléctrica; Operación y Mantenimiento de Sistemas Eléctricos y Asesoría en Soluciones Energéticas.

Jefe de Administración

Julio 2021 - Actualidad

Realizar el control de todos los procedimientos administrativos en coordinación con las áreas de transmisión, obras y proyectos y Operación y mantenimiento, dar soporte a las operaciones desde el área administrativa, evaluación de rendimientos de personal, control de costos y gastos, reporte de control de los proyectos en ejecución SPI, CPI, liderar al equipo administrativo

A&E DISEÑO BIM Y CONTRUCCION S.A.C.

Empresa peruana en el rubro de construcción, prestadora de servicios de Diseño de proyectos BIM Modelamiento BIM, Consultoría BIM, Gestión de proyectos BIM y Consultoría general en la industria de la Arquitectura, Ingeniería y Construcción.

Administrador

Julio 2019 - Octubre 2020

Estuve a cargo de la gestión administrativa de la empresa, coordinación con bancos, clientes para la facturación y pagos, controlar las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, realizar el control del flujo de caja, trámites administrativos ante entidades públicas para la postulación en concursos públicos.

GEOS INGENIEROS S.A.C.

Empresa del sector minero especializada en la instalación de geomembranas y tuberías HDPE, contratista de Yanacocha y Goldfields con operaciones en Cajamarca.

Administrador

Junio 2016 - Febrero 2017

Control de planillas, control de ejecución de proyectos de instalación de geomembranas,

SATELITAL TELECOMUNICACIONES S.A.C.

Empresa prestadora de servicios para sector de TELECOMUNICACIONES, especializada en la instalación de infraestructura física de redes de transmisión Inalámbrica y Cableada. Encargada de la construcción de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica en la Zona centro del Perú.

Supervisor de procesos y averías

Junio 2015 - Febrero 2016

Lideré un equipo de trabajo a cargo del supervisor de procesos realizados en el área de operación y mantenimiento, supervisión de las labores ejecutadas por mantenimiento correctivo y preventivo de planta interna y planta externa de la red dorsal nacional de fibra óptica.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2019 - 2021

Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2016 - 2016

Diplomado Internacional en Gerencia de proyectos

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ

2009 - 2014

Licenciado en Administración de Empresas

RICARDO ANTONIO GÁLVEZ VARGAS

Magíster (c) en Finanzas y Derecho Corporativo con 20 años de experiencia en la gran minería como jefe de Impuestos con amplia experiencia en planificación tributaria, elaboración de Estados Financieros, Normas Internacionales de Contabilidad, Reportes de Precios de Transferencia. Con altos valores éticos y morales, a cargo de un equipo productivo y con aspiraciones de crecimiento profesional. Miembro del Grupo Tributario de la Sociedad nacional de Minería.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

SHOUGANG HIERRO PERÚ S.A.A.

Empresa transnacional de capitales chinos de la gran minería que exporta 18 millones de toneladas de mineral de hierro anual.

Jefe de Impuestos

Febrero 2001 – A la fecha

Labores desempeñadas:

Planeamiento Tributario de la Empresa, elaboración de Declaraciones Juradas anuales, Estudios de Precios de Transferencia, control de costos tributarios, revisión de contratos y sus efectos tributarios, supervisión de la correcta aplicación de las normas tributarias en todas las áreas de la empresa, preparación de informes tributarios, control de efectos tributarios de las NIIF, reportes mensuales y anuales para la Gerencia General y a la Corporación. Encargado de atender y supervisar las Auditorías Tributarias realizadas por SUNAT. Miembro del equipo de trabajo del proyecto de expansión de la Empresa.

SOCIEDAD QUÍMICA Y MINERA DE CHILE – SQM PERU S.A.

Contador General.

Mayo 1999 - Marzo 2000

Filial en Perú del Holding Mundial SQM, productor y comercializador de fertilizantes de especialidad (hidrosolubles) y químicos industriales.

FORMACIÓN ACÁDEMICA

Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo

2018-2021

Universidad ESAN

Contado Público

1988 - 1993

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

IDIOMAS

Inglés – Nivel avanzado

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado

DATOS PERSONALES

Casado con dos hijos, deportista

Fecha de nacimiento: 23 de mayo 1968

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación estudia la aplicación de los contratos G2G para el desarrollo de proyectos de infraestructura en el Perú buscando entender y describir su operatividad, principales aportes, naturaleza jurídica y el marco legal aplicable. De igual forma, se explican los contratos G2G suscritos por el gobierno peruano a la fecha de la presente y; por último, se realiza una comparación de los casos en los que se deberían aplicar estos modelos de contratación, comparándolos con otros mecanismos de desarrollo de infraestructura empleados por el Estado peruano.

La investigación es exploratoria, no experimental, siendo de tipo observacional retrospectivo, por tanto, se estudia cómo se han desarrollado los contratos G2G en el país. Asimismo, el método empleado es cualitativo, habiéndose realizado una revisión de literatura, entrevistas y análisis de documentación relacionada a los contratos G2G en el país. La metodología se basó en la revisión de literatura relacionada al tema, así como diferentes documentos emitidos por entidades públicas y privadas, además de cada uno de los contratos G2G obtenidos mediante el procedimiento de transparencia y acceso a la información pública.

Asimismo, se estudió la normativa legal aplicable para el uso de los contratos G2G, participamos en cursos y seminarios de temas relacionados a la investigación y; por último, se realizaron entrevistas a profesionales con experiencia en la materia.

De la revisión efectuada se identifica que los G2G deberían ser aplicados en proyectos que, por su naturaleza, envergadura y urgencia; el Estado se encuentre limitado de realizarlos, debido a que los G2G son estructuras contractuales complejas y con un alto costo de inversión para su ejecución. A su vez, se establece que los G2G son estructuras de contratos que permiten la prestación de servicios por parte de otro país y las empresas que este designe.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.

1.1. Introducción.

El desarrollo de la infraestructura en el Perú ha tenido complicaciones durante toda su etapa republicana debido a múltiples factores entre los que podemos encontrar la poca capacidad técnica, los grandes casos de corrupción (caso club de la construcción, y Odebrecht), los intereses particulares de algunos políticos, entre otras razones.

Por otro lado, el desarrollo de la infraestructura en cualquier país está íntimamente relacionado con el crecimiento económico; es así que, si el gobierno está luchando por generar oportunidades de desarrollo para sus ciudadanos, es importante para el Estado generar obras de infraestructura que sean sustentables y desarrolladas de la manera más eficiente posible.

En este contexto, en el año 2015, Perú asumió el reto de organizar los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos 2019 en la ciudad de Lima, para lo cual requirió desarrollar nueva infraestructura deportiva. Teniendo en cuenta que era la primera vez que el país organizaba un evento de estas características, fue prácticamente inevitable que en el camino se presentaran complicaciones e, incluso, en cierto momento se contempló la posibilidad de renunciar a la organización de dicho evento.

Sin embargo, el 18 de Abril del 2017, se firmó con Reino Unido un contrato de gobierno a gobierno (“contrato G2G”) denominado “Entendimiento entre el Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos de 2019 y *The Secretary of State for the Department for International Trade* relativo al apoyo y asistencia en la organización y entrega de los Juegos Panamericanos de 2019”, el cual marcaría un antes y después, no solo para la organización del evento, sino también para el desarrollo de proyectos de infraestructura en el Perú. Es así que, a la fecha de la publicación del presente trabajo de investigación, el gobierno peruano ha suscrito cinco contratos G2G relacionados con infraestructura.

Considerando lo mencionado en los párrafos anteriores, el presente trabajo de investigación exploratoria se dispone a describir cómo funciona esta modalidad, cuáles son sus ventajas y desventajas, así como desarrollar interrogantes surgidas a partir del

estudio de esta estructura. Para poder cumplir con dichas finalidades, se han revisado cuatro de los contratos G2G firmados por el Perú, los cuales son el suscrito con el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, tanto para la gestión del Programa de Reconstrucción con Cambios como para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos; el firmado con Francia para la construcción de los hospitales Antonio Lorena en Cusco y Sergio E. Bernales en Lima; y, el firmado con la República de Corea (Corea del Sur) para la construcción del Aeropuerto Internacional de Chincheros en Cusco.

Según Graham Stuart (UK Government, 2020), ministro de exportaciones del Reino Unido, los contratos G2G son acuerdos de colaboración entre gobiernos que buscan proporcionar al país contratante tecnología, innovación y buenas prácticas internacionales que permitan la realización de obras en las cuales la contraparte carezca de experiencia en su gestión y ejecución.

Como parte fundamental de la implementación de los contratos G2G se encuentra la transferencia del conocimiento del país contratado a favor del país contratante. Dicho país contratado es seleccionado precisamente por su experiencia en proyectos similares y de acuerdo a las directivas establecidas por el gobierno contratante.

Es importante resaltar que estos contratos G2G tienen como objetivo principal brindar asistencia técnica y de gestión al país contratante con la finalidad de que el proyecto en cuestión sea ejecutado de la manera más idónea de acuerdo a las necesidades del gobierno contratante, proporcionando su experiencia en dicho rubro, así como la asistencia en la selección de los proveedores y contratistas encargados de ejecutar las obras correspondientes.

Lo anteriormente mencionado representa un importante aporte para las futuras ejecuciones de proyectos en el país de destino. Esta colaboración entre gobiernos tiene como resultado el empleo por parte de las entidades públicas de distintos instrumentos y metodologías para la gestión y ejecución de proyectos, como la metodología de la PMO (*Project Management Office*), la metodología del BIM (*Building Information Modeling*), los contratos NEC (*New Engineering Contract*), entre otras. Por lo que, en el presente trabajo de investigación realizaremos un estudio sobre la trascendencia de los mismos para el desarrollo de la infraestructura en nuestro país.

1.2. Metodología de la investigación

1.2.1. Planteamiento del problema.

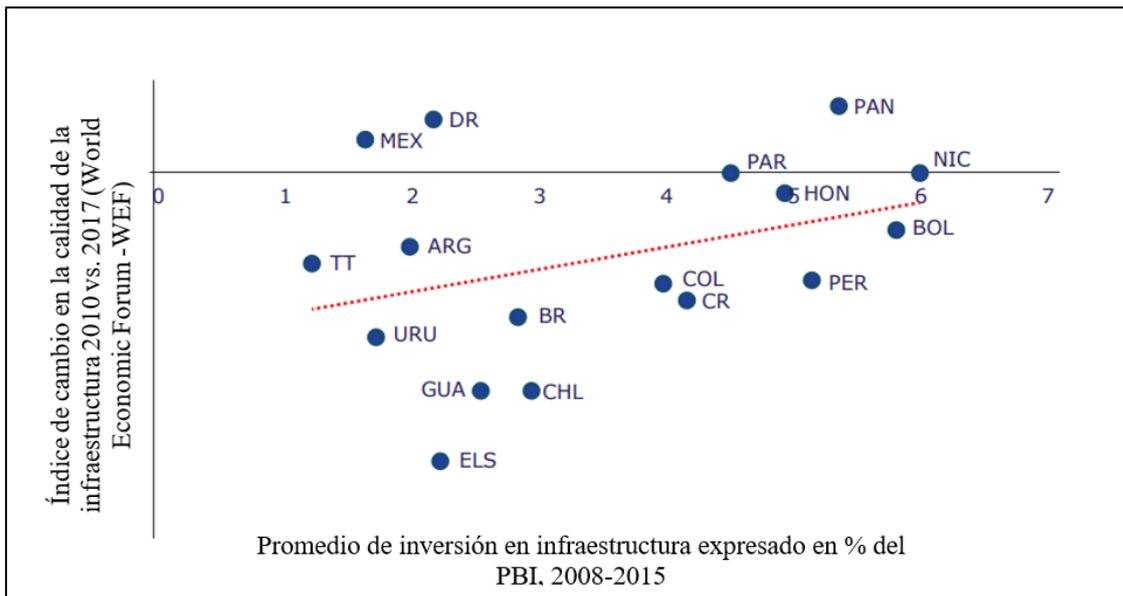
La inexperiencia del Estado para la gestión y ejecución de determinados proyectos de infraestructura ha conllevado demoras injustificadas, obras defectuosas y, en muchos casos, obras inconclusas. Ello, aunado a la corrupción e ineficiencia generalizada en el Estado, ha generado la necesidad de recurrir a un nuevo mecanismo como los contratos G2G que le permita desarrollar obras que representen mejoras en el país y, por ende, crecimiento económico y bienestar social.

Según la Contraloría General de la República (Shack Yalta, Pérez Pinillos, & Portugal Lozano, 2020), los funcionarios a cargo de la construcción Hospital Lorena del Cusco, autorizaron al Consorcio brasileño OAS a realizar modificaciones al programa arquitectónico de la misma en incumplimiento del estudio de factibilidad y bases de la licitación, las cuales se presumen fueron sobrevalorados en la suma de 3 millones de soles. Posteriormente, OAS admitió haber pagado sobornos para la adjudicación de la licitación de la construcción del referido hospital. Al respecto, la Contraloría señala lo siguiente:

De hecho, el valor referencial de la licitación del Hospital Lorena fue de 190 millones, 7 millones menos que el valor por el cual fue finalmente adjudicada. El equipo auditor identificó responsabilidades por presunta comisión de delito de colusión agravada en 18 funcionarios y servidores públicos; caso que actualmente viene siendo investigado en el 9no Despacho Transitorio de la Fiscalía Supraprovincial Corporativa Especializada en delitos de corrupción de funcionarios. (Shack Yalta, Pérez Pinillos, & Portugal Lozano, 2020, pág. 27).

Por otro lado, Serebrisky y Suárez en una investigación publicada en el Banco Interamericano de Desarrollo (2019), señalan que, a pesar de haberse incrementado la inversión en infraestructura en América Latina y el Caribe, doce de los diecisiete países estudiados enfrentó una disminución en su índice de calidad entre los años 2000 y 2017, tal y como se puede observar a continuación:

Figura 1: Relación del promedio de inversión y el cambio en la calidad de la infraestructura.



Fuente: Serebrisky et al. (2018). Extraído de La provisión de servicios de infraestructura en América Latina y el Caribe, pág. 14.

Bajo este escenario, los contratos G2G aparecen como una posible alternativa para optimizar la eficiencia de proyectos de infraestructura claves en el desarrollo de los países de la región, así como disminuir el riesgo de corrupción en obras públicas de infraestructura, motivo por el cual en el presente trabajo de investigación se han desarrollado las principales particularidades de este modelo contractual.

1.2.2. *Objetivos generales y específicos.*

1.2.2.1. *Objetivo General.*

Estudiar la aplicación del contrato G2G para el desarrollo de la ejecución de proyectos de infraestructura en el Perú.

1.2.2.2. *Objetivos Específicos.*

Identificar los principales aportes de los contratos G2G.

Identificar en qué casos se debe aplicar modelos de contratación.

Comparar otros mecanismos de contratación para la ejecución de los proyectos de infraestructura del Estado.

Entender y describir la operatividad de los contratos G2G.

Entender y describir la naturaleza jurídica y el marco legal aplicable a los contratos G2G.

Estudiar y explicar los contratos G2G suscritos por el gobierno peruano a la fecha de la presente investigación.

1.2.3. Diseño de la Investigación.

El diseño de investigación (Saunders, Philip, & Thornhill, 2019) es el plan general de cómo se responderá a las interrogantes de la investigación. El diseño contiene objetivos claros derivados de las preguntas de investigación en los cuales se especifican las fuentes de información utilizadas para recopilar datos. Asimismo, en el diseño se discuten como se sortearán las limitaciones que inevitablemente se encuentran en toda investigación.

El diseño de investigación es no experimental, pues se realiza sin manipular deliberadamente las variables (Supo, 2018), así como transaccional o transversal, debido a que se recolectan datos en un solo momento en un tiempo único y; finalmente, descriptivo, ya que se recolectan datos sobre cada una de las variables y se reportan los datos obtenidos (Dzul, s.f.). En el caso de nuestra propuesta de tesis, pretendemos recolectar información a través de entrevistas y el análisis de documentos que son empleados por los contratos G2G en un momento determinado y específico, siendo nuestro propósito comprender y describir las variables que intervienen en los contratos G2G y el desarrollo de la infraestructura en el Perú.

1.2.4. Tipo de investigación.

La investigación es de tipo observacional, es decir, consiste en la observación y registro de acontecimientos sin intervenir en el curso natural de estos, además de retrospectiva, pues se enfoca en hechos del pasado.

Según Adams, Khan, & Raeside (2014), el estudio observacional puede tener un diseño prospectivo o retrospectivo. En caso el investigador comienza a observar, esperando los resultados es un diseño prospectivo; de lo contrario, si recopila datos de una vez y rastrea las diferencias en el pasado se trata de un diseño retrospectivo. De lo mencionado por los autores antes citados, podemos indicar que la presente investigación es de tipo observacional retrospectivo, debido a que observamos cómo se desarrollaron las contrataciones G2G en el país sin realizar intervención alguna.

1.2.5. Método de investigación.

De acuerdo a John W. Creswell y J. David Creswell (2018), los métodos cualitativos se basan en datos de texto e imágenes, teniendo pasos únicos en el análisis de datos y basándose en diversos diseños.

El enfoque cualitativo (Creswel & Creswel, 2018) incluye comentarios del investigador sobre su papel y su autorreflexión. Es por ello que, en la presente investigación se plasman las reflexiones sobre la implementación de la modalidad G2G. El autor en mención también indica que la estructura de un proyecto cualitativo puede variar considerablemente de un estudio a otro.

Corbetta (2010) indica que los resultados de la aplicación del método cualitativo son la presentación de los datos como fragmentos de entrevistas y textos. En ese sentido, en la presente investigación se citan las entrevistas realizadas a los profesionales seleccionados por la afinidad de sus líneas de carrera con el tema de investigación. Asimismo, indica que las investigaciones cualitativas derivan en la clasificación o tipología de las variables investigadas. Como se podrá apreciar en la presente investigación se incide en la clasificación de los contratos G2G basándonos en las características de cada uno de los contratos estudiados.

1.2.6. Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos.

En la presente tesis se recolectó información a través de entrevistas no estructuradas, las cuales, según Carlos Sabino (1992), son aquellas en la que existe un margen de libertad para formular las preguntas y respuestas. Por lo que se partió de la ficha de entrevistas elaborada para tales efectos consignada en el ANEXO 3: Fichas de entrevistas a profesionales, así como del análisis de documentos y el estudio de los mismos contratos G2G. El propósito es entender y describir las variables que intervienen en los referidos contratos.

Del mismo modo, en el afán de lograr mayor comprensión del tema desarrollado en la presente tesis, se decidió llevar cursos de especialización en temas relacionados a la investigación.

1.3. Alcances y limitaciones de la investigación.

Según Hernández, Collado & Baptista (2014), las investigaciones de tipo descriptivo y exploratorio son aquellas que pretenden recabar información de manera independiente o conjunta sobre las variables de estudio, además de medir conceptos y definir sus variables. Por lo tanto, decimos también que el alcance de nuestra investigación es de tipo descriptivo, pues el trabajo de investigación responde a la necesidad no solo de conocer un concepto (contratos G2G), sino que también pretende describir los atributos de sus variables sin llegar a medir su correlación.

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA.

2.1. Revisión de literatura.

Según Walter T. De Vries (2008), los contratos G2G son una figura relativamente reciente y de poco desarrollo en general, surgiendo inicialmente como un acuerdo que tiene como objetivo la implementación de aspectos técnicos en determinadas materias mediante la cooperación mutua entre países. Asimismo, destaca que se tratan de acuerdos de naturaleza colaborativa que implican coordinación entre diferentes entidades gubernamentales de los países participantes, así como privados y *stakeholders*.

Aunque hay pocos estudios comparativos sobre G2G, en los estudios de casos reportados, los gerentes perciben los G2G como “jugar al ajedrez en diferentes tableros”, campos de juego donde se manejan intereses contradictorios y arreglos con valores ocultos o intangibles. Un aspecto central de los debates sobre G2G son las cuestiones de cooperación y coordinación entre las partes interesadas del sector público, la organización de intereses mutuos y la orquestación de la interoperabilidad de las oficinas administrativas. (De Vries, 2008, pág. 124).

En ese sentido, Walter T. De Vries (2008) considera a los G2G como un tema poco explorado, surgiendo inicialmente como un acuerdo que tiene como objetivo la implementación de aspectos técnicos en determinadas materias mediante la cooperación mutua entre países. Por su parte, Andrea Realini (2004) coincide en que los G2G son un tema reciente, señalado que a la fecha no existe una definición de G2G ampliamente reconocida, siendo pocos los autores que han desarrollado contenido sobre este tema.

Los Gobierno a Gobierno son una disciplina joven. La corta experiencia acumulada en estos pocos años no es suficiente para que los responsables extrapolen teorías ampliamente aceptadas a partir de las innumerables hipótesis formuladas. Muchas teorías se ocupan únicamente del aspecto técnico de la cooperación intergubernamental, otras, por el contrario, tratan de dar una visión más amplia que incluya cuestiones organizativas y culturales. Los diferentes enfoques de G2G surgen de la heterogeneidad para interpretar el rol de Gobierno a Gobierno. Hasta ahora, no existe una definición comúnmente aceptada y el dominio de los proyectos G2G aún no está claro. (Realini, 2004, pág. 10).

Los primeros G2G denominados como tal surgieron en Europa enfocados principalmente en tecnología de la información y transferencia de conocimientos en esta materia (*E-government*), siendo definidos por Walter T. De Vries (2008) como aquellos servicios empleados entre agencias gubernamentales mediante uso de tecnologías de la información y comunicación. De esta manera, el G2G de tecnología puede ser

considerado como el antecedente más cercano a los G2G con objeto de desarrollar infraestructura.

Asimismo, según Walter T. De Vries (2008), muchos G2G comprenden diferentes tipos de acuerdos a varios niveles, tales como los acuerdos técnicos, los acuerdos operativos sobre procedimientos, entre otros. De esta manera, dependiendo de la complejidad del G2G serán requeridos acuerdos adicionales que complementen los inicialmente suscritos.

En cuanto a los G2G en el Perú, Juan Carlos Medina (2019) menciona que la normativa y doctrina sobre contratos G2G en el Perú no está muy desarrollada. No obstante, es de uso generalizado en el ámbito internacional, sirviendo para la procura de diferentes objetos contractuales, tales como la transferencia de tecnología, infraestructura, bienes complejos, entre otros; pero donde tradicionalmente ha tenido un mayor desarrollo es en el sector defensa, adquiriendo gran relevancia por permitir el comercio de servicios y material militar, debido a razones estratégicas y de seguridad. Es así que, en el año 2012, el Decreto Legislativo N. ° 1128, el cual crea la agencia de compras de las fuerzas armadas, define a los contratos G2G como la *“contratación en la cual de una parte intervienen un órgano u organismo de la administración pública del estado peruano y de la otra parte interviene un estado o una entidad del mismo”*.

Por su parte, Milagros Maraví (2020), indica que los contratos G2G no solo implican una tercerización de la contratación de obra pública, sino que, más allá de la infraestructura, se trata de una asesoría técnica especializada para la gestión de los procesos de contratación, así como para la formulación y ejecución de los proyectos. Estos contratos incluyen la provisión de bienes y servicios, la generación de capacidades a través de legados y planes de transferencia de conocimientos.

Suma opinión Ernst & Young (2020) señalando que, con el G2G un gobierno contrata la provisión de bienes y servicios (incluyendo construcción) mediante un acuerdo directo con otro gobierno, el cual podrá ejecutar las prestaciones del contrato mediante una entidad gubernamental, empresas del Estado y/o empresas privadas del exterior. Asimismo, se trata de una herramienta empleada por los gobiernos con el fin de beneficiarse de asistencia técnica que cumpla con estándares internacionales, así como

para mejorar capacidades de gestión en los grandes proyectos que pretenda ejecutar en el futuro.

A decir de Juan Carlos Medina (2019), el empleo de los G2G, mediante el cual un Estado contrata bienes, servicios u obras que serán prestados por otro Estado conforme a los mecanismos y condiciones pactadas entre estos, permite que se logre una gran variedad de objetivos y beneficios para ambos Estados. Es así que, en el caso del Estado contratante, se genera el aprovechamiento de la experiencia y el *know how* del Estado contratista, así como la economía de escala, el acceso a proveedores internacionales en condiciones paritarias, el destaque de profesionales experimentados, entre otros. En el caso del Estado contratista, además de los ingresos y su presencia internacional, se destaca la apertura de nuevos mercados para sus empresas. Ello, sin perjuicio de que estos contratos abren la puerta a nuevas relaciones entre ambos Estados en un horizonte de colaboración internacional mutua a largo plazo.

En esta misma línea Alessandro Marrone y Ester Sabatino (2020), mencionan que los contratos G2G aportan ventajas, tanto al país contratante como al contratado, contribuyendo a la construcción y fortalecimiento de una red de alianzas y asociaciones con Estados extranjeros. De esta manera, gracias al G2G, el Estado contratante recibe las garantías del otro gobierno respecto a la ejecución del contrato, lo que podría ser más ventajoso que el contrato que pueda celebrar directamente con la empresa proveedora.

Justo Alberto Huerta Barajas (2017) menciona que la mayoría de los países europeos no poseen normativa específica que regule los contratos G2G, basándose su uso en principios generales de la regulación de contratación nacional.

David Javier Sánchez (2018) señala que en Francia los G2G se manifiestan mediante la creación de una entidad de derecho privado controlada en un 51% por el gobierno francés, la cual suscribe los contratos G2G. Esta empresa llamada ODAS, constituida en el año 2008, está integrada por el gobierno francés y por las principales empresas de la industria de defensa francesa. Esta empresa se encarga de gestionar los contratos G2G como contratos comerciales, lo cual le permite mantener una ventaja sobre los *Foreign Military Sales* (FMS) pero sin las desventajas, especialmente presupuestarias, derivadas de los Tratados Comunitarios.

David Javier Sánchez (Sánchez, 2018) precisa que las causas que destacan para contratar un G2G es que el Estado vendedor advierte una oportunidad para destinar recursos excedentes, mientras que para el Estado comprador genera posibilidad de adquirir competencias en defensa a precios alcanzables y convertirse en vía rápida de atención de requerimientos operativos prioritarios afrontando restricciones presupuestarias.

Desde su perspectiva la Agencia de EE. UU. para el Desarrollo Internacional USAID (U.S. Agency for International Development - USAID, s.f.) manifiesta que, los G2G están sustentados en procedimientos y experiencias de un gobierno asociado que sugiere se implementen en el país contraparte e incluye afianzamiento de objetivos, así también, conseguir y sostener resultados en crecimiento cuantificables. Para ello establece métodos y políticas que direccionan ejecución y términos de las acciones G2G ejecutados mediante Estados asociados. Integra el riesgo de la agencia y procesos racionales que incentiven el adecuado uso de los métodos de los gobiernos socios para la prestación de asistencia, con el objeto de, disminuir requerimientos obligatorios de las G2G conservando la responsabilidad de conseguir resultados favorables.

De la literatura revisada, se puede observar que algunos de los autores citados anteriormente coinciden en que el uso de los contratos G2G es extendido a nivel internacional; sin embargo, las referencias académicas que se pueden encontrar sobre contratos G2G en infraestructura son limitadas.

2.2. Desarrollo de la infraestructura en el país.

Por otro lado, de acuerdo a un estudio realizado por la Universidad del Pacífico, titulado “*Un Plan para salir de la pobreza: Plan Nacional de Infraestructura 2016 – 2025*” (Bonifaz, Urrunaga, Aguirre, & Urquizo, 2015), la brecha de infraestructura en el Perú tiene en el corto plazo una diferencia de cinco años de retraso respecto a su capacidad potencial¹. En este estudio se incluyó a 214 países, teniendo en cuenta factores como el desarrollo económico y las condiciones geográficas de cada país.

El estudio determinó que la brecha de infraestructura a largo plazo es de 20 años, el mismo que compara la situación de nuestro país con la de otros países de la Alianza del

¹ La capacidad potencial de desarrollo de infraestructura se determinó mediante un modelo econométrico desarrollado por la Universidad del Pacífico.

Pacífico y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), a la cual el Perú aspira integrarse como miembro permanente.

Por lo tanto, un problema medular que tiene el Perú para su desarrollo es la deficiencia o inexistencia de infraestructura (carreteras, puertos, aeropuertos, redes de telecomunicaciones, plantas de tratamientos de residuos, hospitales, colegios de educación primaria y secundaria, entre otros) que le permita generar oportunidades y diversificar su economía y, de esta manera, lograr el desarrollo que busca como país.

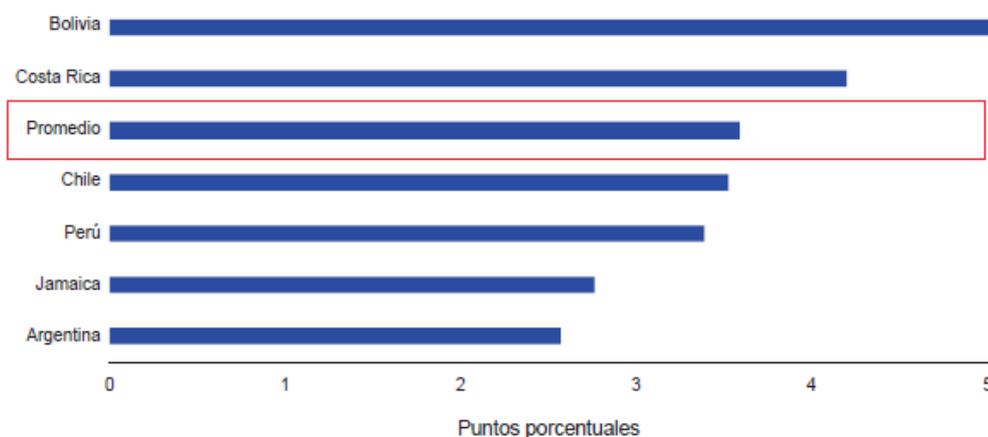
Dentro de las causas de este retraso se pueden encontrar problemas estructurales como la corrupción, la ineficiencia del Estado en sus procesos de contrataciones, las dificultades y limitantes que podría representar cada una de las modalidades contractuales existentes, y las entidades estatales como el Gobierno nacional, los Gobiernos regionales, locales, OSCE, la Agencia de la Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSIÓN), entre otras, encargadas del desarrollo de la infraestructura en nuestro país.

En el presente trabajo de investigación estudiaremos los principales factores que afectan la ejecución de proyectos públicos, teniendo en cuenta que una de nuestras variables de investigación es el desarrollo de la infraestructura en el Perú y la relacionaremos con la segunda variable que son los contratos G2G como una posible alternativa de solución para este problema medular.

2.2.1. La importancia del desarrollo de infraestructura.

Según un informe del Banco Interamericano de Desarrollo - BID (Cavallo & Powell, 2019), el impacto del desarrollo de infraestructura sobre la producción de un país es en promedio 3% para los países latinoamericanos como el Perú, por ello la importancia e interés del gobierno en desarrollar infraestructura de mayor calidad que pueda mejorar sus índices de productividad.

Figura 2: Impacto del aumento en la eficiencia en los sectores de infraestructura sobre el crecimiento del PIB.

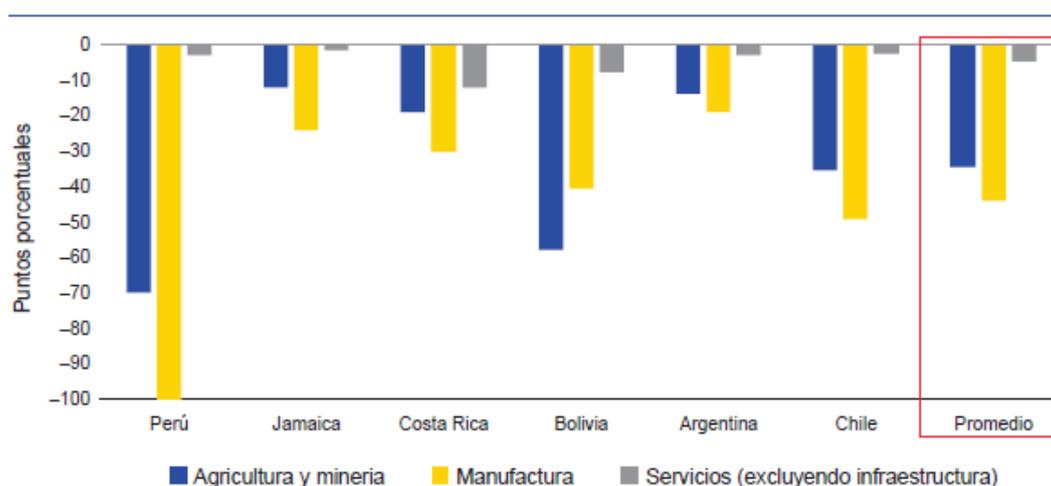


Fuente: Cálculos del BID en base a Chisari, Mastronardi y Vila Martínez (2018).

Notas: Las unidades en el gráfico son la diferencia en puntos porcentuales, del crecimiento del PIB, entre el escenario y el contractual en el año t+10.

Por otro lado, la desinversión en el sector infraestructura afecta de manera negativa al PBI, en el caso peruano este impacto está por encima del promedio llegando a alcanzar los 100 puntos básicos porcentuales; es decir, para el Perú es crítico dejar de invertir en infraestructura.

Figura 3: Impacto estimado de la desinversión en sectores de infraestructura en el PIB a nivel sectorial

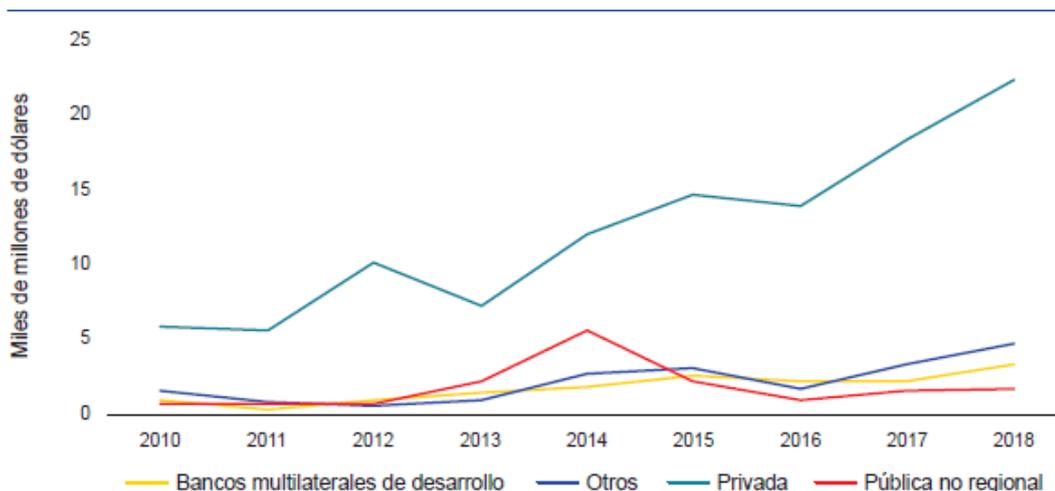


Fuente: Cálculos del BID en base a Chisari, Mastronardi y Vila Martínez (2018).

Notas: Las unidades en el gráfico son la diferencia en puntos porcentuales, del crecimiento del PIB, entre el escenario y el contractual en el año t+10.

Por otro lado, cabe recalcar que la inversión en infraestructura en su mayor medida es realizada por el sector privado. Como se puede observar en la siguiente figura, en los últimos años la inversión privada en el sector infraestructura se ha incrementado de una manera significativa en América Latina y el Caribe.

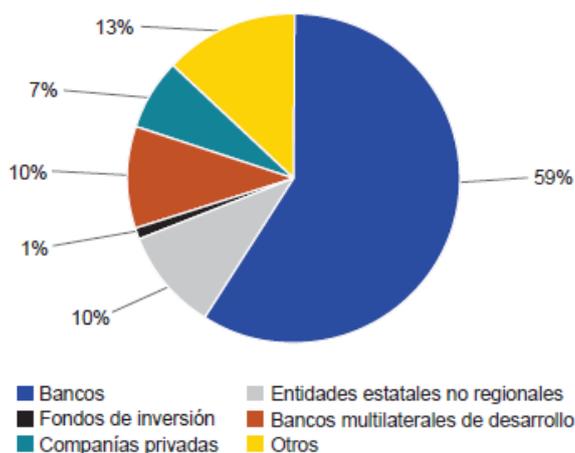
Figura 4: Inversión privada en infraestructura en América Latina y el Caribe.



Fuente: Cálculos del BID en base a IJ Global.

En Latinoamérica y el Caribe, los proveedores de financiamiento para el desarrollo de infraestructura son principalmente los bancos, los cuales representan el 59% del total de inversión en infraestructura (Cavallo & Powel , 2019)

Figura 5: Proveedores de financiamiento de infraestructura.



Fuente: Cálculos del BID en base a IJ Global.

Notas: Las proporciones se calculan utilizando los datos de 2014 a 2018. Se excluyen las fuentes oficiales de financiamiento de América Latina y el Caribe (bancos de desarrollo, otros bancos nacionales o estatales, empresas o agencias públicas), al igual que el financiamiento de

infraestructura pública. La categoría “Otros” se refiere a los proveedores de financiación más pequeños en los que la clasificación fue menos clara.

2.2.2. Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad.

La Política Nacional de Competitividad y Productividad fue aprobada mediante Decreto Supremo N.º 345-2018-EF (2018). Esta política considera que es necesaria la articulación de todas aquellas medidas, acciones, estrategias y esfuerzos realizados en pro de la generación de competitividad en el país. Asimismo, mediante Decreto Supremo N.º 237-2019-EF (2019), se aprueba el Plan Nacional de Competitividad, el cual establece como primer objetivo priorizar la planificación y articulación de los proyectos de inversión. El resumen ejecutivo del referido Plan Nacional de Competitividad y Productividad menciona lo siguiente:

El primer objetivo priorizado (OPI) tiene como objetivo la mejora de la gestión y reducción de costos a lo largo del ciclo de proyectos de inversión pública a través de la implementación de la metodología de Modelamiento de la Información para Construcción (Building Information Modeling - BIM). Adicionalmente, el OPI incluye un conjunto de medidas orientadas a la mejora de la contratación de obras públicas: PMO, Contratos Estándar para Asociación Público Privada (APP) y Contratos NEC que, rescatan las buenas prácticas y lecciones aprendidas de la implementación de proyectos de los Juegos Panamericanos. (Decreto Supremo N.º 237-2019-EF, 2019, pág. 5).

La priorización de proyectos de infraestructura según el Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad (2019), fue redactada en tres grandes secciones para llegar a la clasificación final. En la primera sección, se establece la brecha de infraestructura en el país, la cual es equivalente a 363 mil millones de soles. En la segunda sección se desarrolla una metodología mediante la cual se logra priorizar los proyectos de mayor impacto en la competitividad y su desarrollo. Finalmente, en la tercera sección, presenta un mecanismo para la ejecución de 52 proyectos priorizados, en pro de la mejora de la competitividad nacional.

Como podemos ver en los párrafos precedentes, el Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad ha determinado parámetros para lograr cerrar la brecha de infraestructura en el país, resaltando que algunos de estos proyectos vienen siendo ejecutados por la modalidad de contratos G2G.

2.3. Antecedentes históricos.

2.3.1. *Contrato Grace y el desarrollo de la infraestructura ferroviaria.*

La historia del desarrollo de la infraestructura en el Perú republicano tiene como uno de sus antecedentes más relevantes, la suscripción del Contrato *Grace* en el año 1888, entre el gobierno peruano y el Comité Inglés de Tenedores de Bonos de la Deuda Externa del Perú. La finalidad del referido contrato era la restauración y construcción de ferrocarriles en suelo peruano, específicamente en los departamentos de Arequipa, Ancash, Puno, Ica, Lima, La Libertad, Lambayeque, Piura y la provincia constitucional del Callao. De esta manera, el Contrato *Grace* representa el primer acuerdo suscrito entre el gobierno peruano con una contraparte internacional el cual tendría como finalidad el desarrollo de infraestructura en nuestro país.

Tras la independencia del Perú aconteció una fiebre ferroviaria que tuvo como fin unir la costa con la sierra con la finalidad de la explotación de recursos naturales y facilitar su traslado a las zonas costeras del país donde se comercializaban y consumían, la cual estuvo financiada, en su gran mayoría, por el apogeo del guano en nuestro país. Es así que, entre los años 1840 y 1879 y con el fin de continuar con estos proyectos ferroviarios, cuyos precios de construcción eran sumamente elevados, se generó una modalidad de empréstitos que tuvo como fuente los flujos futuros provenientes de la venta del guano explotado mediante el monopolio Dreyfus, el cual se materializó a través de la emisión de bonos por parte del gobierno peruano.

Esta situación se mantuvo hasta la Guerra con Chile lo cual agravó la elevada deuda externa del país, generando la imposibilidad de pago a los tenedores de los bonos que se emitieron para la construcción de los ferrocarriles. Ante esta situación, se propuso la firma de un acuerdo entre el gobierno peruano y el Comité Inglés de Tenedores de Bonos de la Deuda Externa del Perú en el cual los tenedores de los bonos se comprometían a terminar la construcción de las rutas ferroviarias pendientes.

Fue dentro de esta perspectiva que se adoptó la solución propuesta por Grace, consistente en la entrega de los ferrocarriles por 66 años a los tenedores de bonos de la deuda peruana. Fue así que se entregaron los siguientes Ferrocarriles: Moliendo-Arequipa; Arequipa-Puno; Juliaca-Santa Rosa; Pisco-Ica; Callao-Chilca; Lima-Ancón; Chimbote-Suchiman; Pacasmayo-Yonan-Guadalupe; Salaverry-Trujillo-Ascope; y Paíta-Piura (Pennano, 1979).

Según el artículo de *New York Times* publicado el 22 de junio del año 1885 (New York Times, 1985), el contrato *Grace* tuvo como objetivo la construcción de ferrocarriles de aproximadamente una extensión de 50 millas que unieran el distrito de Chicla con las minas de plata ubicadas en Cerro de Pasco a través de La Oroya, la cual fue calculada inicialmente en un costo de 10 millones de dólares de esa época.

Finalmente, el Contrato *Grace*, llamado así por haber sido redactado por el empresario británico Michael Paul Grace, se firmó el 25 de octubre de 1888 entre Perú, representado por el ministro de Hacienda, Ántero Aspíllaga, y el Comité Inglés de Tenedores de Bonos de la Deuda Externa del Perú, representada por el conde Lord Donoughmore, mediante el cual los tenedores de bonos se obligaban a construir y terminar los ferrocarriles de Mollendo-Arequipa; Arequipa-Puno; Juliaca-Santa Rosa; Pisco-Ica; Callao-Chilca; Lima-Ancón; Chimbote-Suchiman; Pacasmayo-Yonan-Guadalupe; Salaverry-Trujillo-Ascope; y Paita-Piura, a cambio de la explotación de dichos ferrocarriles por un plazo de 66 años, transcurridos los cuales fueron devueltos al Gobierno, así como las nuevas líneas de ferrocarriles construidas, para lo cual los bonistas ingleses crearon la compañía *The Peruvian Corporation*.

2.3.2. *Contratos Offset y la transferencia de conocimiento.*

Las compensaciones industriales y sociales u *Offset* se tratan de acuerdos comerciales utilizadas principalmente por gobiernos, mediante los cuales el vendedor compensa al comprador con beneficios relacionados al valor desembolsado por el mismo. Estos contratos pueden contener armamento militar (naves aéreas, buques, tanques, entre otros) o bienes civiles (equipos electrónicos, plantas nucleares, entre otros) (Gil Canales & Elice Huecas, 1994).

En el Perú, estos contratos se encuentran actualmente regulados a través de la Resolución Ministerial N.º 538-2020-DE/SG/VRD del 25 de setiembre de 2020 (Ministerio de Defensa, 2020), la cual aprobó la Directiva General N.º 018-2020/MINDEF/SGN/VRD: "Directiva para normar las adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios para la defensa nacional en el Mercado Extranjero bajo la modalidad de Compensaciones Industriales y Sociales – Offset". No obstante, no son una novedad en el país, pues tuvo como antecedente la Resolución Ministerial N.º 469-2011-DE/SG/VRD del 13 de mayo de 2011 (Ministerio de Defensa, 2011), la cual aprobó la

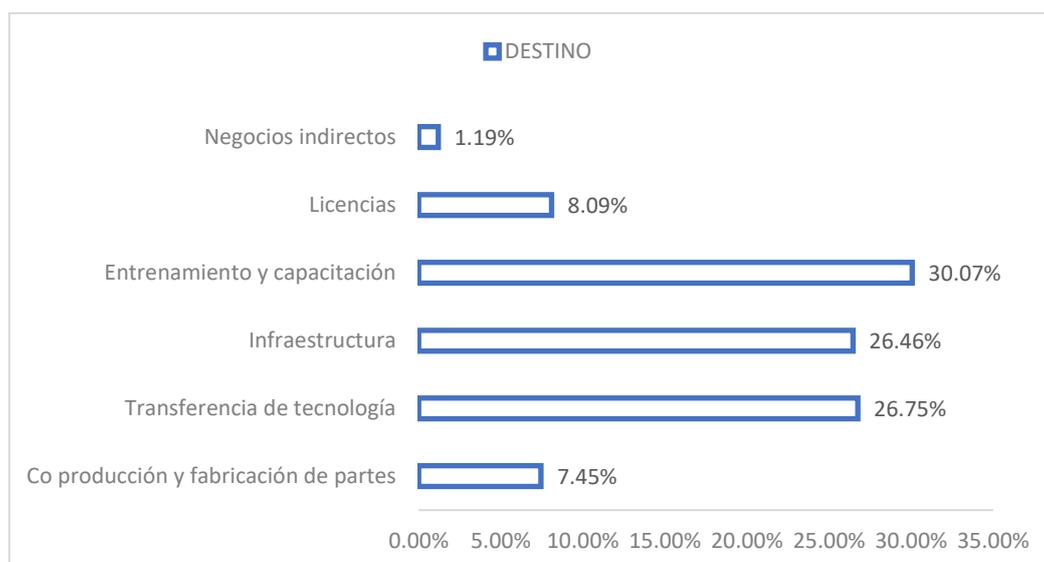
Directiva General N.º 010-2011/MINDEF/SGN/VRD, llevando la misma denominación que la Directiva General del año 2020, que tiene a su vez otros antecedentes normativos.

Es importante resaltar que ambas Directivas reconocen la existencia de dos tipos de *offset*. En primer lugar, los *offset* directos, definidos como aquellos en los que las compensaciones están directamente relacionadas con el bien, servicio, obra o consultoría, las cuales son otorgadas a una institución receptora del sector defensa, traducándose en un contrato específico. Finalmente, los *offset* indirectos son compensaciones no relacionadas con el bien, servicio, obra o consultoría, las cuales son otorgadas a entidades del Estado distintas al sector defensa y/o sector privado, materializándose en más de un contrato específico. En ambos casos el objetivo es la transferencia de conocimiento tecnológico, generar conocimiento tecnológico, la investigación científica, el desarrollo de tecnologías y la innovación tecnológica.

Por su parte, el entonces Viceministro de Defensa del Perú, Jakke Valakivi Alvarez, en la “Conferencia de la Asociación Global Offset e Intercambio Comercial” (Defensa.com, s.f.), expuso sobre los inicios de los *offset* en el Perú y sus objetivos, los cuales consisten en la autosuficiencia en la vida útil de los equipos, beneficios para las industrias estratégicas, mejora de la capacidad industrial de entidades del sector defensa, así como el desarrollo socioeconómico en el Perú.

Asimismo, es importante indicar que durante la vigencia de la Directiva General N.º 010-2011/MINDEF/SGN/VRD, se suscribieron programas *offset* con China, Alemania, Canadá, Francia, Corea del Sur, España, Grecia, Holanda, Italia, Inglaterra e Israel, los cuales tuvieron como objetivo, en su mayoría, el entrenamiento y capacitación, la transferencia de tecnología e infraestructura, de acuerdo a la siguiente figura:

Figura 6: Distribución de los contratos *offset* en el Perú al año 2014.



Fuente: Elaboración propia, en base al artículo de Defensa.com (Defensa.com, s.f.).

Respecto al contrato *offset* con Corea del Sur, este tuvo como fin la coproducción y adquisición de veinte aviones modelo KT 1P Ungbi de instrucción con destino la Fuerza Aérea por el monto de 208.8 millones de dólares. Por su parte, el Contrato *offset* con Inglaterra consistió en la compra de cuatro modelos Hovercraft Griffon GH 2000TD y un programa avanzado de adiestramiento y pilotaje, así como un centro de mantenimiento. Este contrato fue destinado a la Marina de Guerra por el monto de 9.7 millones de dólares.

En referencia al contrato *offset* suscrito con Italia, este tuvo como objetivo la adquisición de dos unidades de aviones de transporte modelo Alenia Aermacchi C 7 27J Spartan por la suma de 121.9 millones de dólares, el cual incluía el adiestramiento e implementación de un Centro de Diagnóstico Electrónico, siendo destinados a la Fuerza Aérea. Finalmente, el contrato *offset* con Rusia tuvo como fin la compra de veinticuatro helicópteros modelo Mi 171SH Hip H de transporte y combate por el monto 528 millones de dólares, el cual incluye coproducción de partes, simulador de vuelo y planta de fabricación de municiones.

2.4. Naturaleza jurídica.

La naturaleza jurídica de los contratos G2G resulta interesante de analizar, sobre todo teniendo en cuenta la falta de precisión en nuestro ordenamiento jurídico respecto a la terminología utilizada al momento de referirse a los mismos. Esta situación nos lleva a analizar la naturaleza jurídica de los mismos a fin de poder identificar cuál sería, a nuestro criterio, la denominación más apropiada para esta figura.

El Texto Único Ordenado (T.Ú.O.) de la Ley N.º 30225, Ley de Contrataciones del Estado (Decreto Supremo N.º 082-2019-EF), alude a los contratos G2G de manera expresa con el término “**contratación**”, tal y como podemos observar a continuación:

Artículo 5.- Supuestos excluidos del ámbito de aplicación sujetos a supervisión del OSCE”
(...)
*e) Las **contrataciones** que realice el Estado Peruano con otro Estado.*
(...).

No obstante, posteriormente, la Vigésimo Primera Disposición Final del T.Ú.O de la Ley de Contrataciones del Estado define los G2G como “**contratos o convenios**”. En ese sentido, en la referida disposición se establece la posibilidad de que el Estado peruano celebre un **contrato o convenio** con otro país a fin de que este último pueda encargarse de la prestación de los servicios a través de empresas públicas o privadas nacionales o extranjeras propuestas por el otro Estado, señalando lo siguiente:

Vigésima Primera. Contratos de Estado a Estado
(...)
*Los **contratos o convenios** pueden incluir cláusulas que contemplen: i) plan de transferencia de conocimientos relacionados con el objeto del acuerdo; ii) plan para el legado del país; iii) compromiso de implementar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) cuando el objeto incluya la gestión de proyectos; y, iv) la obligación de remitir la documentación referida a la ejecución del **contrato o convenio por parte del otro Estado** (...).*

En esa misma línea, el Texto Único Ordenado de la Ley N.º 30556, “Ley que aprueba disposiciones de carácter extraordinario para las intervenciones del Gobierno Nacional frente a desastres y que dispone la creación de la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios” (Decreto Supremo N.º 094-2018-PCM), en el numeral 7.7), estipula que la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios (“ARCC”), Ministerios y Gobiernos regionales pueden “celebrar **convenios** de cargo con organismos internacionales para

realizar las actuaciones preparatorias y/o el procedimiento de selección para la contratación de bienes, servicios u obras para implementar las intervenciones de El Plan”

En primer lugar, es importante resaltar los antecedentes normativos de las menciones a los G2G. Es así que tenemos la Directiva N.º 002-2011-MINDEF/ SG/VRD, aprobada mediante Resolución Ministerial N.º 193-2011-DE/SG, la cual establece en el inciso c) del numeral 6.7), que para las **contrataciones** de gobierno a gobierno y/u organismos internacionales se realizarán en tres fases secuenciales de acuerdo a lo establecido en el inciso e) del numeral 6.1) “por tratarse de una negociación bilateral entre gobiernos o con organismos internacionales”.

Un segundo antecedente normativo se puede encontrar en el Decreto Legislativo N.º 1128, Decreto Legislativo que crea la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas, publicada con fecha 07 de diciembre de 2012, en el cual se establece, dentro de los numerales 2) y 4) del artículo 4º, como funciones de la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas “ejecutar las **contrataciones** de gobierno a gobierno”. Aunado a ello, la Primera Disposición Complementaria Final del precitado Decreto Legislativo define a la **contratación Gobierno a Gobierno** como aquella en la cual interviene un Estado u órgano estatal, siendo su contraparte otro Estado u órgano estatal.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS FINALES

PRIMERA.- Contratación de Gobierno a Gobierno

*Entiéndase como **contratación de Gobierno a Gobierno**, para efectos del presente Decreto Legislativo, a la contratación en la cual de una parte interviene un Órgano u Organismo de la Administración Pública del Estado peruano y de la otra parte interviene otro Estado o una Entidad del mismo.*

En este sentido, no existe unanimidad respecto a la denominación exacta de los G2G, pues mientras que el T.Ú.O. de la Ley de Contrataciones del Estado las denomina como “contratos” o “convenios”, el Decreto Legislativo N.º 1128 se refiere a ellos expresamente como “contratos”.

Ahora bien, el artículo 1351º del Código Civil define a los contratos como “**acuerdos**” suscritos entre dos más partes que tienen como finalidad, entre otros, la creación de una relación jurídica patrimonial. Al respecto, es importante señalar que la definición de contrato otorgado por nuestro Código Civil es bastante similar a la de “acto jurídico”, previsto en el artículo 140º de dicho Código. Ello obedece a que el contrato es

una especie del acto jurídico que actúa como género, siendo la única diferencia entre ambas figuras jurídicas el carácter patrimonial que debe tener el contrato para ser considerado como tal. A continuación, la transcripción de la definición de contrato establecida por el artículo 1351° de nuestro Código Civil:

“Artículo 1351°.- El contrato es el acuerdo de dos o más partes para crear, regular, modificar o extinguir una relación jurídica patrimonial”.

Al respecto, el reconocido profesor Manuel De La Puente y Lavalle (2007) indica que el uso del término “acuerdo” dentro de la definición normativa de contrato contenida en el precitado artículo del Código Civil peruano no fue el más preciso, debiendo utilizarse en su lugar el término “convenio”, dado que el mismo hace alusión a la creación de relaciones jurídicas de manera genérica, mientras que el “acuerdo” vendría a ser el resultado de la manifestación de voluntades de las partes, lo cual se traduce en un contrato:

Llama la atención el uso de la palabra “acuerdo”, que no es utilizada por el Código en el campo contractual. Quizá habría sido más propio hablar de “convención”, que tiene un significado conocido en el lenguaje jurídico.

(...)

Se piensa actualmente que el acuerdo (sentido normativo) no es propiamente un contrato, sino un reglamento convencional en el que las partes fijan las pautas a las cuales se van a ceñir sus futuras relaciones, de manera tal que las obligaciones no surgen por razón del acuerdo, sino cuando se constituyan tales relaciones mediante sendos contratos. (De La Puente y La Valle, 2007, pág. 53).

Por otro lado, en tanto, el contrato G2G se trata de una figura jurídica en la cual intervienen Estados, resulta pertinente repasar el concepto de Tratados Internacionales, establecidos en la Convención de Viena sobre Tratados Internacionales del 23 de mayo del año 1969 (Organización de las Naciones Unidas (ONU), 1969), ratificada por el Perú mediante el Decreto Supremo N.º 029-2000-RE del 14 de septiembre de 2000:

PARTE I. Introducción

2. Términos empleados.

1. Para los efectos de la presente Convención:

a) se entiende por "tratado" un acuerdo internacional celebrado por escrito entre Estados y regido por el derecho internacional, ya conste en un instrumento único o en dos o más instrumentos conexos y cualquiera que sea su denominación particular.

En apariencia, y de la lectura literal del artículo 2º de la Convención de Viena, los contratos G2G parecieran ser tratados. La particularidad de los G2G sería, entonces, el

trasfondo patrimonial que posee, dado que los contratos G2G no se limitan únicamente a los Memorándum de Entendimiento suscrito entre países, sino, como veremos más adelante, implican contratos de gestión con las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) por sus siglas en inglés) propuestas por el gobierno contratado, las cuales liderarán los proyectos de infraestructura encargados por el gobierno contratante. Estos contratos implican que dicho gobierno contratante deberá pagar al *Project Management Office* (PMO) propuesto por el país contratado una suma de dinero acordada entre las partes y reflejada en el respectivo contrato de gestión.

En ese sentido, y por todo lo anteriormente mencionado, entendemos que el legislador, al momento de redactar la Vigésimo Primera Disposición Final del Texto Único Ordenado (T.Ú.O.) de la Ley N.º 30225, Ley de Contrataciones del Estado (Decreto Supremo N.º 082-2019-EF), tuvo como intención referirse a los G2G con los términos “contrato” y “convenio” como sinónimos. No obstante, consideramos que la redacción del referido artículo debió haberse referido a los G2G únicamente como “contratos” a fin de uniformizar el lenguaje jurídico y no crear confusión al respecto, sobre todo teniendo en cuenta que existían antecedentes normativos, tales como el Decreto Legislativo N.º 1128, que se refería a los mismos de manera expresa como contratos.

2.5. Marco jurídico.

Se puede encontrar la regulación de los contratos G2G en la Vigésimo Primera Disposición Final del Texto Único Ordenado (T.Ú.O.) de la Ley N.º 30225, Ley de Contrataciones del Estado, en el cual se establece la posibilidad de que el Estado Peruano celebre un acuerdo con otro país para que este último, a través de empresas nacionales o extranjeras, pueda encargarse de la prestación de los servicios.

Dicha norma señala que la contratación de Estado a Estado se regula bajo los alcances del comercio internacional y por las normas y principios del derecho internacional.

No obstante, dado que la incorporación de esta figura se realiza en la Ley de Contrataciones del Estado, es importante precisar que a estos contratos no le son aplicables las disposiciones de la Ley de Contrataciones del Estado, sino lo establecido por las partes en el propio contrato. Sin embargo, están sujetos a la supervisión y control del Sistema Nacional de Control a cargo de la Contraloría General de la República, la

cual supervisará las contrataciones realizadas por las entidades públicas desde la convocatoria hasta su culminación.

Es así que se trata de una modalidad de contratación de inversión pública que se caracteriza por usar fondos públicos a diferencia de las Asociaciones público-privadas (APP), en la cual puede haber fondos privados y públicos, pudiéndose contratar bienes, servicios u obras que serán gestionados por otro gobierno, el cual puede contratar empresas nacionales o extranjeras para dicha finalidad.

Las dos partes intervinientes en los contratos G2G son Estados, uno de los cuales ha sido elegido por el otro mediante un concurso previo internacional, en el cual se ha invitado a determinados países. El acuerdo se materializará mediante la intervención de empresas públicas o privadas que serán contratadas por el país elegido, destacándose por tratarse de un contrato de tipo colaborativo y de cooperación mutua.

Entre las principales características que se puede resaltar en los contratos G2G es que los mismos no se encuentran bajo supervisión de la OSCE, pero sí de la Contraloría General de la República porque se emplean recursos públicos. Los contratos G2G se rigen por las normas privadas y el acuerdo entre las partes.

Asimismo, suponen la intervención de una PMO o de gerenciamiento del proyecto, no tratándose de un contrato de obra pública ni de asociaciones pública-privadas. En cuanto a la asignación de riesgos, el diseño y construcción lo asume el contratista, mientras que el riesgo de financiamiento lo asume el cliente. En la práctica, existen cinco prestaciones que se suelen incluir en los contratos Gobierno a Gobierno en infraestructura: i) asistencia técnica, ii) PMO, iii) Procura (selección de proveedores), iv) transferencia de conocimiento y legado.

CAPÍTULO III. LOS CONTRATOS G2G EN EL PERÚ Y EL MUNDO.

3.1. Los contratos G2G en el mundo.

Los contratos entre gobiernos en el mundo son utilizados en distintos ámbitos, cuya aplicación va desde cooperaciones técnicas, donaciones, prestación de servicios, transferencia tecnológica, entre otros.

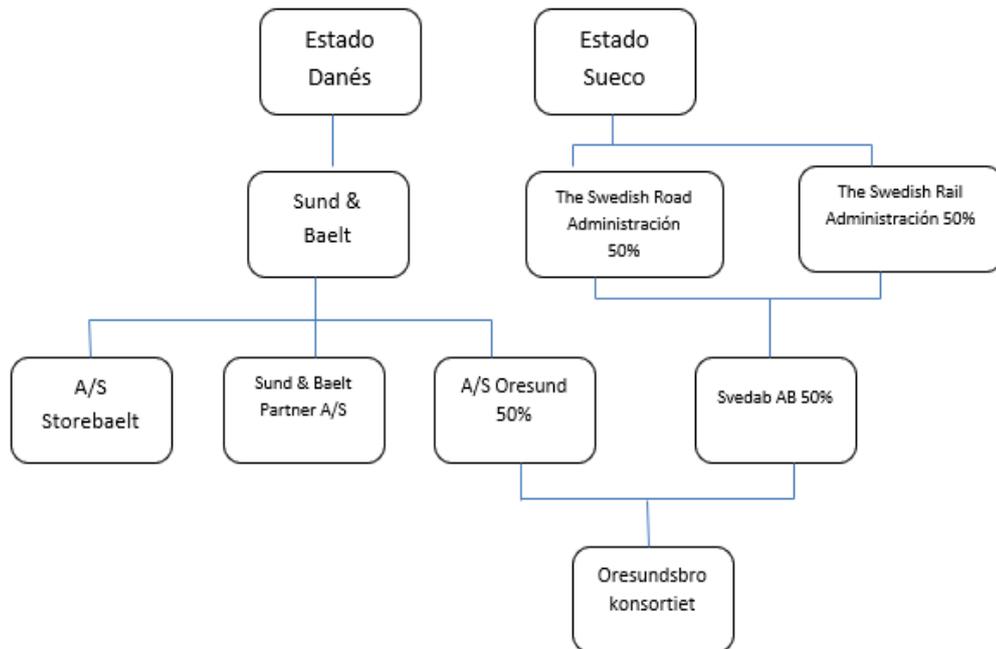
Estos contratos surgen con el objetivo de solucionar las diferentes necesidades de las naciones que las emplean, para el caso de desarrollo de infraestructura son mayormente empleados en el mundo para la construcción de puentes, líneas de transmisión eléctrica o carreteras principalmente entre países que comparten frontera.

En el mundo podemos encontrar algunos ejemplos de estos contratos de similar naturaleza a los firmados en el Perú, por ejemplo, en la guía de tratados bilaterales de España (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España, 2020) encontramos algunos convenios que suscribió dicho gobierno, entre ellos el “*Convenio para la construcción de un túnel transpirenaico de Bielsa a Araugnouet*”, firmado el 30 de marzo de 1962 entre los Gobiernos de Francia y España para la construcción de un túnel que conecta ambos países a través de los Montes Pirineos. Asimismo, podemos citar el convenio firmado entre el Gobierno de España y Portugal denominado “*Convenio para la construcción de un puente internacional sobre el río Gardiana*” firmado el 02 de abril de 1970.

En el mundo la colaboración entre gobiernos para el desarrollo de infraestructura compartida es usual, pues estas obras permiten integrar a las naciones hacia un objetivo en común y; además, representan la prueba tangible de una integración hacia la globalización. Uno de los casos más emblemáticos para ejemplificar los acuerdos entre gobiernos para el desarrollo de infraestructura es, sin lugar a dudas, el firmado para la construcción del Puente *Oresund* entre los gobiernos de Dinamarca y Suecia. Este proyecto, además, muestra una estructura compleja de contratos, producto de años de trabajo colaborativo entre las dos partes interesadas. En la *Figura 7: Esquema de contrato para la ejecución del Puente Oresund*. (Centre For Mega Projects In Trasport And Development, 2014), se puede notar la estructuración del trabajo colaborativo entre Dinamarca y Suecia en la ejecución de este proyecto emblemático, siendo que cada uno

de los Estados tenía la administración del 50% del consorcio para la ejecución del proyecto; por un lado, el Gobierno de Dinamarca a través de la empresa estatal *Sund & Baelt* y, por la parte del Gobierno de Suecia, las Administradoras de Carreteras y Ferrocarriles.

Figura 7: Esquema de contrato para la ejecución del Puente Oresund.



Fuente: Extraído de la página web Omega Centre, Bartlett School of Planning (BSP) del University College London (UCL) (figura 8).

La colaboración intergubernamental es muy usual y se da a través de tratados, convenios o estructuras contractuales complejas y se desarrolla en muchos casos por el interés conjunto de los gobiernos. Sin embargo, en el caso específico de aquellos contratos G2G que analizaremos podemos encontrar que cuentan con ciertas características particulares, por ejemplo, contienen cláusulas que refieren a la transferencia de conocimiento. Además, son contratos cuyo interés de construcción surge de un gobierno y se busca el convenio para la ejecución del proyecto, es así, que el interés de construcción es de una de las partes mientras que el interés de la otra parte es de distinta naturaleza (comercial, impacto social, etc.).

3.1.1. *Los contratos G2G en Latinoamérica.*

La experiencia en Latinoamérica para este tipo de contratos no es muy nutrida, no obstante ello, encontramos algunos ejemplos de ejecución muy parecidos a los que se evalúan en esta tesis.

En primer lugar, en Colombia encontramos un acuerdo de cooperación con el Reino Unido para el desarrollo de infraestructura, la mayoría de ellos bajo la modalidad de concesiones, asociaciones público-privadas, obras públicas, entre otros. Si bien Colombia no tiene la modalidad de contratos G2G para el desarrollo de infraestructura, se puede encontrar contratos G2G en el sector Defensa.

Asimismo, Colombia ha firmado un contrato G2G con Estados Unidos de América para la transferencia de conocimientos y tecnología militar denominado “*Acuerdo complementario para la cooperación y asistencia técnica en defensa y seguridad entre los Gobiernos de la república de Colombia y los Estados Unidos de América*”, el cual fue firmado el 30 de octubre del 2009, contando con una duración de diez años y es prorrogable cada vez por diez años adicionales. Si bien no es un contrato G2G estrictamente de construcción, se trata de un convenio colaborativo donde las partes tienen beneficios según sus prioridades. De esta manera, la República de Colombia recibe asistencia técnica en seguridad, ayuda en inteligencia contra el narcotráfico, delincuencia organizada transnacional y terrorismo y, por el lado de los Estados Unidos de América, limitan la entrada a su país de contrabando de drogas no legales o proscritas, aunque no se manifieste explícitamente en el documento.

Entre los G2G para el desarrollo de infraestructura en Colombia se puede citar al firmado por Colombia (Dirección de Asuntos Jurídicos del Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia, 2021), denominado “*Acuerdo entre el Gobierno de Colombia y el Gobierno de los Estados Unidos de América para la cooperación en la construcción del sector en Colombia de la carretera del Tapón del Darién*”, suscrito el 06 de mayo de 1971.

Por su parte, en Chile no existen contratos G2G, sin embargo, dicho Gobierno ha aplicado los contratos bajo la modalidad de concesiones eficientemente, razón por la cual no es necesario la aplicación de contratos bajo la modalidad de G2G para el desarrollo de

su infraestructura, según el análisis de gobernanza de infraestructura de Chile realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE (2017):

“Los convenios bajo el sistema de concesiones en Chile han logrado el mantenimiento de la calidad de la infraestructura y se debería aplicar un enfoque similarmente sostenible a la gestión de todos Activos”. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2017, pág. 16).

En el caso peruano, los contratos G2G que permiten el desarrollo de infraestructura no son una novedad. De hecho, el contrato firmado en el Gobierno del entonces presidente Ollanta Humala para la adquisición del primer satélite con el gobierno francés incluía la construcción de la infraestructura del Centro Nacional de Operaciones de Imágenes Satelitales (CNOIS). Sin embargo, no estaríamos en el caso de un contrato G2G para la gestión de la construcción de infraestructura, sino ante un G2G para transferencia tecnológica.

Figura 8: Comisión Nacional de Investigación y Desarrollo Aeroespacial



Fuente: Imagen extraída de <https://www.gob.pe/conida>

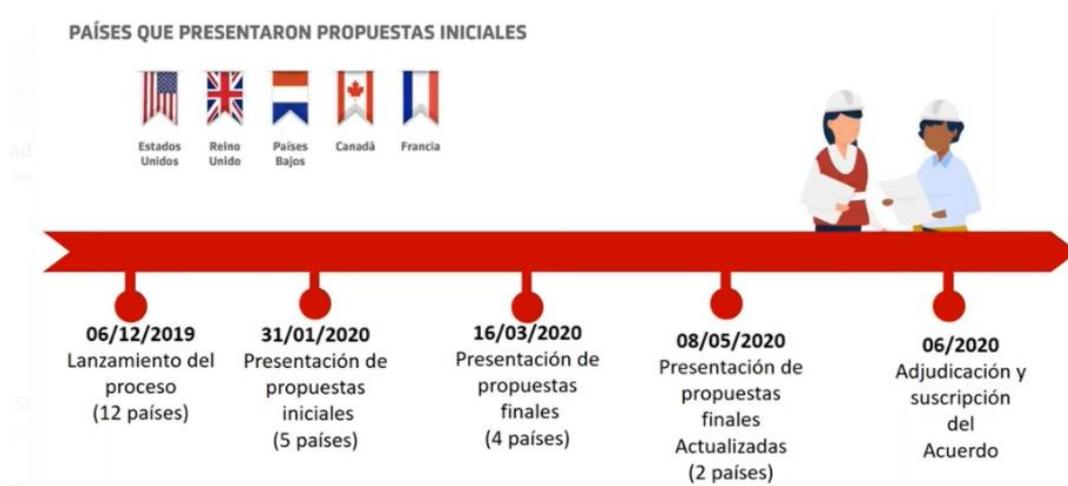
3.2. Contratos Gobierno a Gobierno.

Los contratos G2G son suscritos entre un país contratante y otro país contratado con el fin de que se encargue de la gestión y asesoría técnica de un determinado proyecto de gran envergadura, necesidad e impacto social, debido a su conocimiento y experiencia adquirida en anteriores proyectos de similar naturaleza. Dicho Estado contratado designa a una PMO, la cual se encarga de prestar asistencia técnica en procura y gestión, así como recomendar al Estado contratante a los proveedores que se encargarán de la ejecución del

proyecto. De esta manera, la PMO del Estado contratante podrá suscribir el respectivo contrato de ejecución con el proveedor recomendado por el Estado contratado.

La contratación de un gobierno inicia con el lanzamiento del proceso de selección por parte del gobierno interesado. Seguidamente, los países que deseen participar en el proceso presentan sus propuestas técnico-económicas iniciales al gobierno contratante. Tras ello, se realizan dos presentaciones finales en los que el país interesado en contratar revisa dichas propuestas escogiendo aquella más adecuada a sus objetivos y necesidades, así como a la que más se ajusta a sus propios criterios de selección; por último, se realiza la adjudicación del proyecto al país seleccionado formalizándose con la suscripción del respectivo contrato.

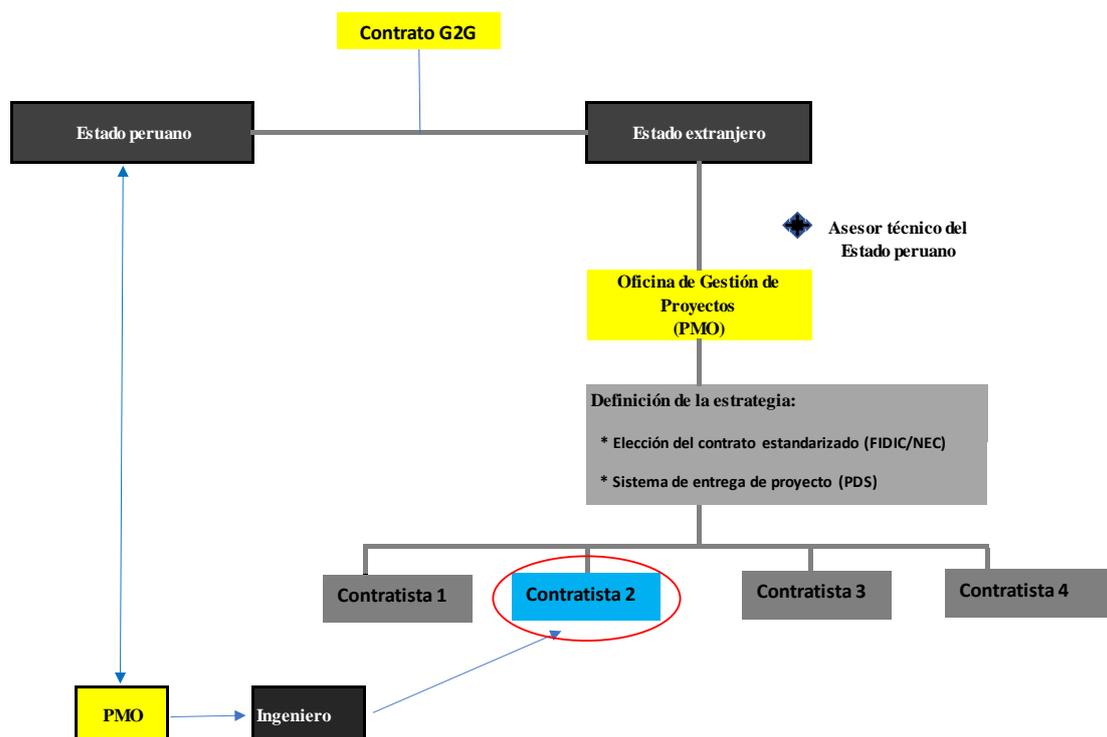
Figura 9: Proceso de selección del país en un contrato G2G.



Fuente: Extraído de <https://caretas.pe/nacional/contratos-de-gobierno-a-gobierno-por-cuatro-proyectos-se-firmaran-en-el-primer-semester-de-2021/>.

Una característica fundamental en estos contratos es la existencia de una cláusula que contempla la transferencia de conocimiento a favor del Estado contratante, pues ello le permitirá poder desarrollar en el futuro otros proyectos similares sin la necesidad de la suscripción de un contrato G2G dado que ya habrá adquirido el *know how* necesario para poder llevarlos a cabo por su propia cuenta. Otra de sus características más importantes es su espíritu colaborativo, pues ello facilita una ejecución más eficiente de los proyectos, así como una efectiva transferencia de conocimientos (EY, 2020).

Figura 10: Operatividad de los G2G.



Fuente: Masterclass especializado contratos gobierno a gobierno del 01 de julio del 2021.

A continuación, procederemos a detallar los G2G firmados por el Perú a los cuales tuvimos acceso mediante el procedimiento establecido por la Ley N.º 27806 - Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Asimismo, los clasificamos de acuerdo con sus características para tener una mejor comprensión de los mismos.

Por otro lado, estudiamos los G2G entendiéndolos más allá de un simple contrato pues estos en la realidad implican una estructura contractual que, a su vez, comprende el uso de herramientas y metodologías que forman parte de la transferencia de conocimiento.

3.2.1. Tipos de Contratos.

Del análisis realizado podemos identificar que dentro de la estructura de los G2G existen dos modalidades de contratos y los hemos clasificado, en primer lugar, por aquellos que se originan de un acuerdo de mutuo entendimiento entre dos gobiernos, los cuales contienen cláusulas marco con la finalidad de alcanzar el objetivo de colaboración y cooperación mutua, de acuerdo a lo establecido en dicho documento y; en segundo

lugar, contratos específicos que contienen cláusulas relacionadas con la gestión y asistencia técnica del proyecto.

Por otro lado, en algunos casos, los acuerdos de mutuo entendimiento son antecedentes de los contratos de gestión y asistencia técnica de las obras de infraestructura, tal como es el caso de los contratos G2G de los Juegos Panamericanos y el de Reconstrucción con Cambios los cuales, a su vez, derivan en contratos más específicos como los Acuerdos de Implementación o contratos operativos.

Tal y como se puede ver en el siguiente cuadro, los contratos G2G que se originan de un acuerdo de mutuo entendimiento contienen cláusulas genéricas mientras que los otros contratos contienen cláusulas más específicas.

Tabla 1: Comparativo de contenido de los G2G en modalidad mutuo entendimiento y contrato.

MUTUO ENTENDIMIENTO		CONTRATO		
<i>UK</i>	<i>UK</i>	<i>FRANCIA</i>	<i>COREA</i>	
<i>PANAMERICANOS</i>	<i>ARCC</i>	<i>PRONIS</i>	<i>MTC</i>	
SECCIONES	PARRAFOS	CLAUSULAS	CLAUSULAS	
<i>Definiciones</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Antecedentes</i>	<i>Antecedentes</i>	
<i>Alcance</i>	<i>Formas de cooperación</i>	<i>Definiciones</i>	<i>Definiciones</i>	
<i>Modelos de ejecución de línea de alcance</i>	<i>Foros para la cooperación</i>	<i>Objeto del contrato</i>	<i>Objeto del contrato</i>	
<i>Disposiciones sobre la gestión</i>	<i>Principios rectores</i>	<i>PMO</i>	<i>De KOTR KAC y la PMO</i>	
<i>Transferencia de conocimiento</i>	<i>Confidencialidad</i>	<i>Alcances del servicio</i>	<i>Alcance del servicio</i>	
<i>Disposiciones Financieras</i>	<i>Financiamiento de programa</i>	<i>Plazo de servicio</i>	<i>Plazo del servicio</i>	
<i>Derechos Aduaneros tributarios</i>	<i>solución de controversias</i>	<i>Monto de contrato y forma de pago</i>	<i>Monto d de servicios</i>	
<i>Diferencias con respecto a la interpretación</i>	<i>Entrada en vigencia y duración</i>	<i>Obligaciones de las partes</i>	<i>Obligaciones de las partes</i>	
<i>Estatus Jurídico</i>	<i>Variación</i>	<i>Garantías</i>	<i>Garantías</i>	
<i>Duración, Modificación y Finalización</i>	<i>Resolución y terminación</i>	<i>Instalación de Oficinas</i>	<i>Instalación de oficinas</i>	
DERIVA EN DOS TIPOS DE IMPLEMENTING ARRENGEMENT	<i>transparencia e integridad</i>	<i>Cambio de personal propuesto</i>	<i>Estrategia de comunicación</i>	
	<i>Misceláneos</i>	<i>Penalidades</i>	<i>Coordinación con CORPAC S.A.</i>	
	DERIVA EN UN CONTRATO OPERATIVO	<i>solución de controversias</i>		<i>Cambio de personal propuesto</i>
		<i>Confidencialidad</i>		<i>Penalidades</i>
		<i>resolución Caso fortuito o fuerza mayor</i>		<i>solución de controversias</i>

		<i>Cambio de alcance</i>	<i>Confidencialidad</i>
		<i>Suspensión y resolución</i>	<i>Resolución</i>
		<i>Anticorrupción</i>	<i>Anticorrupción</i>
		<i>Responsabilidad e indemnidad</i>	<i>Responsabilidad</i>
		<i>Modificaciones del contrato</i>	<i>Modificaciones del contrato</i>
		<i>Propiedad intelectual</i>	<i>Propiedad intelectual</i>
		<i>transferencia de conocimientos y legado</i>	<i>Transferencia de conocimiento</i>
		<i>Notificaciones</i>	<i>Transferencia de bienes</i>
		<i>Transferencia de Bienes</i>	<i>Notificaciones</i>
		<i>Liquidación de contrato</i>	

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de los contratos G2G suscritos por el Perú.

3.2.2. *Contratos G2G en infraestructura suscritos por el Perú.*

El Perú ha firmado múltiples contratos G2G para el desarrollo de distintos proyectos de infraestructura, los mismos que detallamos a continuación:

Tabla 2: Contratos G2G firmados por el Perú para proyectos de infraestructura

CONTRATO G2G	GOB	TIPO DE ACUERDO	OBJETIVO	PLAZO	MONTO DEL CONTRATO (Millones)	FECHA DE FIRMA	CONTRAPARTE	MONTO DE LA OBRA (Millones)
Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019	Reino Unido	MoU	Ejecución de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos	Durante el Programa Lima 2019	-	18/4/2017	Departamento de Comercio Internacional del Reino Unido de Gran Bretaña (UK DIT)	S/4,000
Ejecución del Plan Integral de Reconstrucción con Cambios	Reino Unido	MoU	Ejecutar el programa para la reconstrucción con cambios	Hasta el 30 de abril del 2022	-	22/6/2020	Departamento de Comercio Internacional del Reino Unido de Gran Bretaña (UK DIT)	S/ 25,655
Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Salud del Hospital Nacional Sergio E. Bernales y del Hospital Antonio Lorena, Cusco	Francia	Contrato	Ejecución de los Proyectos de inversión Hospital nacional Sergio E Bernales y Antonio Lorena	34 meses a partir del día siguiente de la entrega del adelanto estipulado en el contrato	US\$19	27/6/2020	CONSORCIO EGIS AP-HPi	US\$270
Ejecución del proyecto de inversión, mejoramiento y ampliación del servicio aeroportuario del nuevo aeropuerto internacional de Chinchero - Cusco	Corea	Contrato	La ejecución del Proyecto del Aeropuerto internacional de Chinchero-Cusco (AICC).	60 meses contados a partir del octavo día de la firma del contrato	US\$30	24/10/2019	Consortio, Korea Trade Investment Promotion Agency y Korea Airport Corporation	S/ 2,432

Fuente: Elaboración propia en base a la información de los contratos G2G solicitados por Ley de Acceso a la Información Pública.

3.2.3. Contrato para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos.

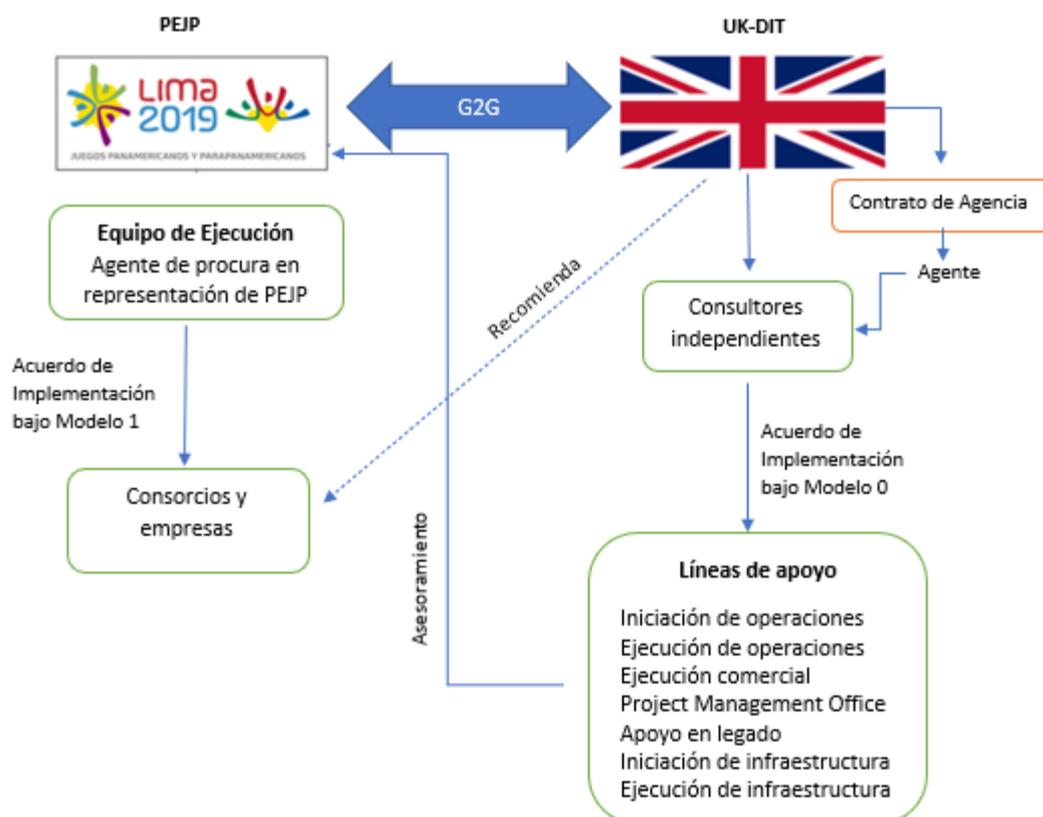
“Entendimiento Entre el Proyecto Especial Para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 y The Secretary of State for the Department for International Trade Relativo al Apoyo y Asistencia en la Organización y Entrega de los Juegos Panamericanos de 2019” (Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019, 2017)

El año 2013, la ciudad de Lima fue seleccionada como la sede de los Juegos Panamericanos 2019, por lo que a fin de celebrar este evento, el Estado necesitaba invertir en la construcción de las sedes; sin embargo, al año 2016, los avances en ejecución de las sedes eran mínimos y, según los titulares de los diarios peruanos, el desarrollo de este evento estaba en peligro. El mismo año y con la presencia del fenómeno El Niño², el cual afectó a la región norte del Perú, se comenzó a cuestionar la inversión en esta infraestructura, pues en ese momento se veía con mayor prioridad la reconstrucción del norte del país perjudicado por este fenómeno natural. En ese momento, el diario El Comercio (2016) publicaba titulares como “Juegos Panamericanos Lima 2019: ¿corre peligro su organización?”.

En el año 2017 se firmaría el acuerdo entre los Gobiernos de Perú y Reino Unido para la ejecución de los proyectos de infraestructura en el que se buscaba aprovechar la experiencia del Reino Unido en la ejecución de este tipo de proyectos, producto de este acuerdo se abrió la posibilidad de ejecutar otros proyectos bajo esta misma modalidad.

² Caracterizado por el cambio de temperatura en forma interanual en las aguas del norte del Perú generando lluvias torrenciales, desborde de ríos, etc. (Martínez & Takahashi, 2017).

Figura 11: Esquema de Contrato G2G para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019.



Fuente: Elaboración Propia en base al Entendimiento Entre el Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 y *The Secretary of State for the Department for International Trade*.

En la figura anterior se puede visualizar el esquema de Contrato G2G para los Juegos Panamericanos, en el cual existe una relación horizontal entre el Reino Unido e Irlanda del Norte y el gobierno peruano. A su vez, se puede observar que este contrato deriva en un Acuerdo de Implementación que, según la finalidad, puede clasificarse como Modelo 0 ó Modelo 1.

De esta manera, este acuerdo trajo consigo una serie de cambios en la forma de ejecutar los proyectos públicos, pues implementaba contratos estandarizados que no eran una novedad en el Perú, dado que el FIDIC (*International Federation of Consulting Engineers*) ya se había empleado en otros proyectos del país. Esta modalidad emplea una serie de herramientas de gestión y ejecución como son el BIM (*Building Information Modeling*), VDC (*Virtual Design Construction*) e IPD (*Integrated Project Delivery*).

Todo esto no era novedad para algunas empresas privadas, incluso la ejecución de la sede del Banco de la Nación se había realizado empleando el BIM como una herramienta. Sin embargo, era una novedad para la ejecución de proyectos públicos.

Es así que esta modalidad es ejecutada en una gama de proyectos entre los que podemos listar: Juegos Panamericanos, Reconstrucción con cambios, construcción de los hospitales Antonio Lorena de Cusco y Sergio Bernales de Collique y construcción del aeropuerto internacional de Chincheros.

3.2.4. *Contrato para la Reconstrucción con Cambios.*

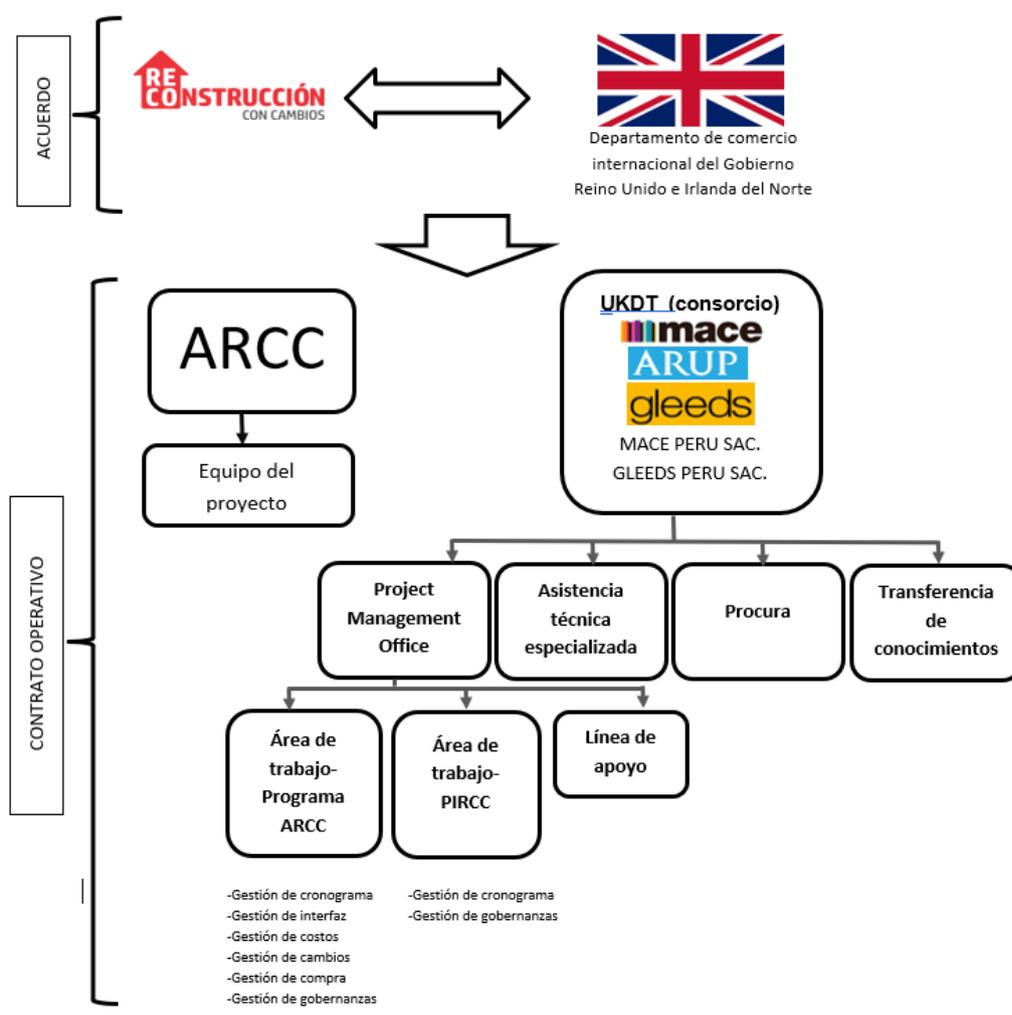
“Memorándum de Entendimiento Entre el Departamento de Comercio Internacional del Gobierno de Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte y la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios del Gobierno del Perú Referente al Plan Integral de Reconstrucción con Cambios (Autoridad para la Reconstrucción con Cambios, 2020)”

La Autoridad para la Reconstrucción con Cambios (ARCC) es una entidad adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros, creada el 25 de abril del 2017 por Ley N.º 30556, a fin de reconstruir la infraestructura dañada por el Fenómeno “El Niño”, para ello se creó el Plan Integral de Reconstrucción con Cambios (PIRCC) con la misión principal de liderar el diseño, ejecución y supervisión de la rehabilitación, reposición, reconstrucción y construcción de la infraestructura dañada por “El Niño”.

Con el objetivo señalado en el párrafo anterior, se firmó el contrato G2G con el Reino Unido e Irlanda del Norte, el cual presenta a Perú empresas con experiencia previa en operaciones de similar envergadura, complejidad e impacto nacional.

De acuerdo al artículo 1º de la Ley de Contrataciones del Estado, Ley N.º 30225, la finalidad de la misma es el establecimiento de normas orientadas a maximizar los recursos públicos que se invierten por parte del Estado peruano y así obtener resultados óptimos en el cumplimiento de los fines públicos. No obstante, la Ley de Contrataciones del Estado tiene limitaciones e indirectamente no atiende diferentes necesidades de la población y de las entidades públicas contratantes al ser poco ágil. Estas limitaciones llevaron a la creación de la ARCC, con carácter excepcional y temporal, por lo que el contrato G2G constituye una modalidad en el que el Estado puede contratar de manera más rápida y así poder atender necesidades que, por su naturaleza, resultan más prioritarias.

Figura 12: Esquema de G2G para la Reconstrucción con Cambios



Fuente: Elaboración Propia en base a la información del Memorándum de Entendimiento entre el departamento de Comercio Internacional del Gobierno del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte y la ARCC.

En la Figura 12: Esquema de G2G para la Reconstrucción con Cambios, observamos el Contrato G2G entre el gobierno de Perú, a través de la ARCC, y el Departamento de Comercio Internacional del Gobierno del Reino Unido e Irlanda del Norte, el cual es el antecedente al contrato operativo en el cual se puede ver la participación del consorcio denominado Equipo de Implementación del Reino Unido (UKDT por sus siglas en inglés).

Las empresas presentadas por el Reino Unido fueron Mace Limited, Arup Limited y Gleeds International Limited. El Reino Unido trabaja con la ARCC facilitando el engranaje colaborativo con la *Infrastructure and Project Authority* y el *Centre for Digital Built Britain*.

Las prestaciones del contrato operativo incluyen PMO, procura, asistencia técnica especializada y transferencia de conocimientos. La PMO gestiona a tres niveles el PIRCC, las líneas de apoyo y el área de trabajo del programa ARCC.

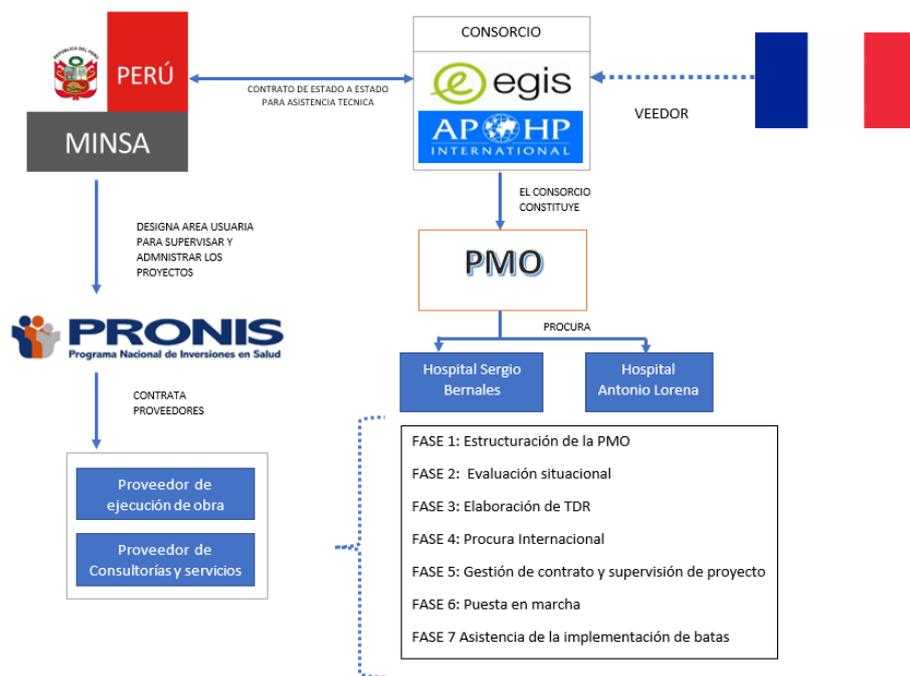
3.2.5. *Contrato para la construcción de los Hospitales Nacional Sergio E. Bernales de Lima y Hospital Nacional Sergio E. Bernales de Cusco.*

El Contrato de Estado a Estado para la Asistencia Técnica en la Ejecución de los Proyectos de Inversión: Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Salud del Hospital Nacional Sergio E. Bernales localidad de Collique, distrito Comas, provincia y departamento de Lima, y “Mejoramiento de la Capacidad Resolutiva de los Servicios de Salud del Hospital Nacional Antonio Lorena nivel III-1- Cuzco (Ministerio de Salud, 2020).

En el año 2020, la oferta del gobierno francés fue elegida tras un proceso de convocatoria iniciado en setiembre del año 2019, en el cual también fueron invitados Canadá y el Reino Unido. Luego de la evaluación técnica y financiera correspondiente, la oferta francesa conformada por Egis y APHPi es declarada ganadora por el Ministerio de Salud (MINSA) en marzo del 2020. Después de una fase de negociación, llevada a cabo en durante la pandemia SARS-CoV-2 (Covid-19), entre el Programa Nacional de Inversión en Salud (PRONIS) y el consorcio francés a nivel técnico comercial, así como, entre los gobiernos a nivel institucional, se firmó el contrato G2G el 27 de junio del 2020.

El contrato consta de 25 cláusulas, entre la cuales establece una PMO (cláusula 4), garantías (cláusula 9), penalidades (cláusula 12), eventos de fuerza mayor (cláusula 15), gestión del alcance (cláusula 16), anticorrupción (cláusula 18), propiedad intelectual (cláusula 2) y; finalmente, transferencia de conocimiento y legado (cláusula 22).

Figura 13: Esquema de G2G para la construcción de los Hospitales de Cusco (Antonio Lorena) y Lima (Sergio E. Bernales).



Fuente: Elaboración propia en base al “Contrato de Estado a Estado para la Asistencia Técnica en la Ejecución de los Proyectos de Inversión: Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Salud del Hospital Nacional Sergio E. Bernales localidad de Collique, distrito Comas, provincia y departamento de Lima, y “Mejoramiento de la Capacidad Resolutiva de los Servicios de Salud del Hospital Nacional Sergio E. Bernales”.

Actualmente, se encuentran adjudicados los contratistas constructores, proceso que se llevó a cabo por el consorcio encargado de la gestión de procura. El contrato contempla las siguientes siete fases:

- *Fase 1. Estructuración de PMO.*
- *Fase 2. Evaluación situacional estudios preliminares.*
- *Fase 3. Elaboración de términos de referencia.*
- *Fase 4. Procura internacional y contratación.*
- *Fase 5. Ejecución de obras y equipamiento médico.*
- *Fase 6. Recepción de la obra y puesta en marcha.*
- *Fase 7. Asistencia en la implementación de batas.*

3.2.6. *Contrato para la Construcción del Aeropuerto Internacional de Chincheros en Cusco.*

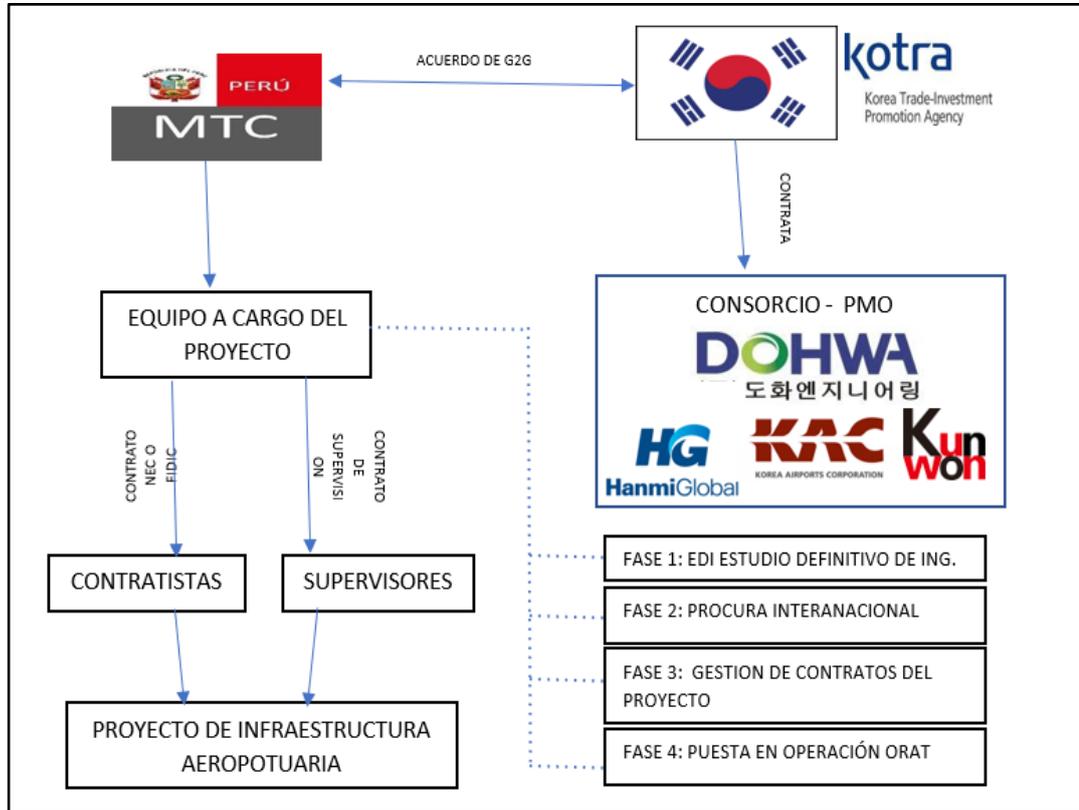
Contrato de Estado a Estado para la asistencia técnica en la ejecución del proyecto de inversión, mejoramiento y ampliación del servicio aeroportuario en la región Cusco

mediante el nuevo aeropuerto internacional de Chinchero - Cusco. (Ministerio de Transporte y Comunicaciones, 2019).

El aeropuerto internacional de Chincheros que originalmente sería construido por el consorcio *Kuntur Wasi*, compuesto por *Andino Investment Holding* (AIH) y Corporación América, vía asociación público-privada (APP), tuvo problemas al inicio de su ejecución debido a cuestionamientos al contrato respecto a que no especificaba el tope de interés del cofinanciamiento que exigiría el concesionario para la ejecución del proyecto.

Es así que el Estado peruano retiró la concesión al consorcio decidiendo ejecutar el proyecto bajo la modalidad de contrato G2G para lo cual llamó a concurso internacional y así adjudicar al mejor postor la gestión del proyecto, resultando como ganadora la República de Corea (Corea del Sur).

Figura 14: Esquema de G2G para la construcción de Aeropuerto Internacional de Chincheros (Cusco).



Fuente: Elaboración Propia, en base al contrato G2G para la asistencia técnica en la ejecución del proyecto de inversión, mejoramiento y ampliación del servicio aeroportuario en Chincheros.

En representación del gobierno peruano el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) firma con la contraparte *Korea Trade-Investment Promotion Agency* (Kotra), quien representa al gobierno de la República Corea, el contrato G2G para la construcción del Aeropuerto Internacional de Chincheros.

Apreciamos en la Figura 14: Esquema de G2G para la construcción de Aeropuerto Internacional de Chincheros (Cusco). a firma del MTC y Kotra, representantes de sus respectivos gobiernos, por otro lado, el gobierno coreano presenta al consorcio que se encarga de la prestación del servicio conformado por *Dohwa, Hanmi Global, Korea Airports Corporation* y *Kunwon*. Por parte del MTC, el equipo a cargo del proyecto realizó contratos Federación Internacional de Ingenieros Consultores FIDIC PLATA (por sus siglas en francés), quienes apoyaran en la gestión del desarrollo de las cuatro fases de la ejecución del proyecto.

3.3. Los contratos G2G y las modalidades contractuales del Estado.

Tabla 3: Cuadro comparativo de las modalidades contractuales del Estado

	G2G	APP	OSCE	Obras por Impuestos
REGULACIÓN	Ley N.º 30225 disposición complementaria Final, vigésimo primera de la Ley N.º 30225, D.U. 021-2020.	Decreto Legislativo N.º 1224 marco de la promoción de la inversión privada mediante asociaciones público-privadas y proyectos en acciones.	Ley N.º 30225 Ley de Contrataciones del Estado.	Ley N.º 29230 Ley que impulsa la inversión pública regional y local con participación del sector privado.
FINANCIAMIENTO	Se financia del tesoro público o por endeudamiento.	Autofinanciado o cofinanciado con el tesoro publico	Se financian del tesoro público.	Por el privado a cuenta del tesoro público.
ALCANCE	Procura y gestión de proyectos. Culminada la construcción esta se entrega al Estado.	Gestión, construcción, control de construcción, operación y mantenimiento. La entidad privada se encarga de administrar la infraestructura por el periodo de concesión.	Gestión, construcción, control de ejecución.	Gestión, Construcción, Control de ejecución, por parte del privado.
GESTIÓN DE RIESGOS	El Estado contratado no asume ningún riesgo, derivan la gestión de riesgos a los contratos operativos.	Se plantea una distribución de los riesgos entre el privado y el ente público.	Gestión de riesgos en la etapa de planificación.	El privado asume los riesgos concernientes a la construcción.

Fuente: Elaboración propia

3.3.1. *Los G2G versus las contrataciones del Estado.*

El ente rector que supervisa las contrataciones del Estado es el Organismo Supervisor de Contrataciones con el Estado (OSCE), el cual se creó mediante Decreto Legislativo N.º1017 (2008). Esta unidad se encarga de realizar y verificar el proceso de contrataciones y se rige por la Ley de Contrataciones del Estado, Ley N.º 30225. Además, tiene como directrices la administración de los procesos de contrataciones en la adquisición de bienes, prestación de servicios, ejecución de obras y supervisar la transparencia en la ejecución de las contrataciones del Estado, las cuales se desarrollan por las modalidades licitación pública y concurso público, adjudicación simplificada, selección de consultores individuales, comparación de precios, subasta inversa electrónica y contrataciones directas.

Según Villanueva (2020), la Ley de Contrataciones del Estado establece que los organismos ejecutores, programas, empresas públicas, proyectos especiales, los órganos desconcentrados y demás entidades estatales podrán realizar contrataciones, siempre y cuando tengan representatividad y estén legitimados por ley o por facultades delegadas, además, debe garantizarse que busque lograr un mayor valor público; es decir, cualquier entidad estatal puede realizar este tipo de contrataciones. Por el lado de los G2G, los proyectos que se realicen bajo esta modalidad deben ser refrendados por el titular del sector al que corresponde el proyecto, tal como establece en la cláusula vigésimo primera de la ley en mención.

“La contratación de Estado a Estado debe autorizarse mediante Decreto Supremo refrendado por el titular del sector correspondiente, declarando de interés nacional el objeto de contratación”

Es decir, como antecedente toda obra de infraestructura que se realice bajo la modalidad G2G de ser declarada de interés nacional.

Al respecto de los decretos supremos declarativos de interés nacional (Trinidad), nos indica. Que *“según la construcción jurídica vigente todas las normas declarativas carecen de un supuesto de hecho”*. Es decir, estas normas son afirmaciones válidas por sí mismas bajo ese contexto, las normas “declarativas” tienen la característica esencial de requerir de actos administrativos posteriores a su emisión.

En ese sentido, una norma legal declarativa que al ser hetero aplicativa generará como consecuencia la creación de un contrato G2G, por el contrario, los demás contratos de obras públicas que se rigen por la Ley de Contrataciones del Estado resultan ser prácticamente espontáneas.

En lo que se refiere a la tipología referente a los alcances de los contratos de obras públicas regidas por la Ley de Contrataciones del Estado encontramos dos modalidades, la de llave en mano y los concurso oferta, y por el lado de los G2G encontramos los memorándum de mutuo entendimiento y los contratos Estado a Estado específicos.

Respecto al financiamiento de las obras públicas, estas se realizan a través del presupuesto nacional, por lo mismo que deben estar registradas en el plan anual de contrataciones, del mismo modo, las obras realizadas bajo la modalidad G2G deben contar como requisito con el Informe de la oficina de presupuesto que señale que se cuenta con el financiamiento necesario para dicha contratación, es decir, se financia con recursos del Estado y desde el tesoro público o vía endeudamiento en cuyo caso este monto debe estar contemplado en el programa anual de endeudamiento.

Respecto a la gestión de riesgos dentro de las contrataciones para obras públicas existe la Directiva N.º 012-2017-OSCE/CD *Gestión de Riesgos en la Planificación de la Ejecución de Obras*, la misma que se realiza en la etapa de planificación de la ejecución de obra esta involucra la elaboración de formato para identificar, analizar y dar respuesta a riesgos, además dicha directiva contempla la elaboración de una matriz de probabilidad e impacto según guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK por sus siglas en Inglés) y un formato para asignar riesgos, sin embargo, esto resulta ser una acción poco efectiva para promover una gestión eficiente de riesgos.

Por otro lado, la Ley de Contrataciones con el Estado establece en el artículo 32.2 que en los contratos de obra deben identificarse y asignarse los riesgos previsibles de ocurrir durante su ejecución, según el análisis realizado en la planificación. Por el lado de los contratos G2G encontramos que la gestión de riesgos es poco clara y se encuentra dispersa en los múltiples contratos en los que derivan.

3.3.2. *Los G2G versus las Asociaciones Público-Privadas.*

La Agencia de la Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSIÓN) es un organismo del Estado que cumple con un rol importante en cuanto se refiere al desarrollo de la infraestructura nacional, pues el sector privado representa un agente importante al momento de promover el desarrollo de infraestructura, encargándose de promover la inversión privada mediante APP, proyectos en activos y Obras por Impuestos para luego pasar a integrar esta inversión en el servicio nacional. Esta entidad se encarga de la gestión de múltiples proyectos de todos los rubros, buscando que el impacto sea positivo para la economía nacional.

Para entender mejor los G2G tenemos que compararlos con otras modalidades que emplea el país para desarrollar su infraestructura, siendo una de ellas las APP, la cual comprende la colaboración de las entidades públicas y privadas. Según Estrada (2017) la tipología de los contratos APP contempla contratos para la construcción, operación, mantenimiento y gestión; por tanto, lo importante es que la forma contractual escogida no desnaturalice las características de un proyecto como APP en contraste con los G2G que hasta el momento están enfocados únicamente en la procura para la construcción. En la mayoría de contratos G2G no se establece cómo se realizará el mantenimiento o la gestión post construcción de infraestructura; sin embargo, estos contemplan aspectos tales como la transferencia de conocimiento que está enfocada en desarrollar capacidades de gestión para su posterior operación.

Es así, que el contrato G2G firmado con Francia establece en su cláusula vigésimo segunda la transferencia de conocimiento y legado a través de la presentación de un plan de capacitación médica, paramédica, técnica y de gestión. Este contrato en el numeral 22.2.2, referido a la operación de futuros hospitales, indica que se realizará una revisión y actualización del modelo de operación que considera la transformación digital de los hospitales.

Por lo antes mencionado, se entiende que la operación de los hospitales objeto del contrato pasan a ser administrados por el Estado Peruano mientras que los contratos APP incluyen en casi todas sus modalidades que, aspectos como la operación y mantenimiento, quedan en a cargo de la parte privada, lo que no sucede en los contratos G2G.

Respecto al financiamiento, el desarrollo de infraestructura nacional bajo la modalidad APP puede desarrollarse a través de dos modalidades: el cofinanciamiento y el autofinanciamiento. En este último caso, el proyecto busca financiarse por medio de los beneficios futuros que puede generar el mismo a través de una titulización de activos y, para el caso del cofinanciamiento, el Estado interviene con inversiones que no superan, en la mayoría de casos, el 30% del costo del proyecto. Las concesiones permiten a las empresas concesionarias el uso de estos beneficios futuros para desarrollar estructuras financieras con un menor costo de financiamiento, debido a que se están garantizados con los flujos futuros del proyecto, además estas se combinan con fideicomisos y *Project finance*, lo que permite al privado gestionar de manera más eficiente la obtención de sus recursos financieros, en algunos casos el Estado retribuye al concesionario con una remuneración por mantenimiento o una remuneración por construcción.

Por el lado de los Contratos G2G, el financiamiento corre por cuenta del Estado, de manera tal que, hasta el momento los proyectos desarrollados bajo esta modalidad son financiados por el tesoro público, esto podría implicar ciertas limitaciones, pues la cantidad de proyectos a ejecutar está restringida al presupuesto nacional para el sector en el que se desarrolle.

Por el lado de la gestión de riesgos, podríamos decir que las APP llevan ventaja a los G2G, debido a que las APP usualmente tienen cláusulas que especifican la asignación de riesgos a las partes contratantes según Collazos & Montoya Rosa (2017), pues los riesgos a los que los privados terminan asignando mayor importancia son los riesgos de diseño, construcción, financiamiento, expropiaciones e interferencias.

Respecto a los G2G con modalidad contractual como el firmado con la República de Corea, podemos ver que en su cláusula novena dispone que se tiene que establecer ciertas garantías como la garantía de fiel cumplimiento de contrato y garantía de adelanto. Sin embargo, del análisis de las estructuras contractuales podríamos decir que las asignaciones de riesgos no son del todo claras y están dispersas en los distintos contratos (contrato de construcción, contrato operativo, contrato G2G) es así que, esto podría representar un problema para el Estado peruano.

Desde la perspectiva legal, las APP se encuentran mejor reguladas puesto que el Decreto Legislativo N.º 1224 norma cuestiones que van desde el establecimiento de fideicomisos, transparencia, supervisión, garantías, modalidades, etc. Por el contrario, cuando hablamos de los contratos G2G existe escasa regulación debido a que únicamente se establecen en la disposición complementaria final vigésimo primera de la Ley de Contrataciones con el Estado, lo que deja varias incertidumbres al momento de tratar de entender cómo es que específicamente se rigen estos contratos G2G.

3.3.3. *Los G2G versus las Obras por Impuestos.*

Obras por Impuestos (“OxI”) es un mecanismo que permite a las Empresas Privadas financien o ejecuten en coordinación con los Gobiernos Regionales (GR), Gobiernos Locales (GL) y Universidades Públicas (UP) obras priorizadas; por ello, las entidades públicas tienen derecho a recuperar los desembolsos realizados que serán tomados como adelanto del pago a cuenta del Impuesto a la Renta mensual o como pago del Impuesto a la Renta de regularización anual del periodo fiscal siguiente hasta en un 50%. El IR se paga mediante Certificado “Inversión Pública Regional y Local – Tesoro Público” (CIPRL), a nombre de la empresa privada ejecutora o financista.

Es así que las OxI son financiadas por los GL, GR, GD, UP con recursos propios. Como indica el artículo N° 100 del T.Ú.O. que reglamenta la Ley N.º 29230, el Ministerio de Economía y Finanzas (“MEF”) a través de la Dirección General del Tesoro Público deduce al año siguiente de terminado el proyecto el equivalente al 30% de la transferencia anual que se realice a un gobierno local, gobierno regional o universidad pública por recursos provenientes del canon, regalías, sobre canon y rentas de aduanas y participaciones, hasta llegar al valor en soles del CIPRL emitido a nombre de la empresa privada que ejecuto el proyecto.

El objeto de OxI es mejorar servicios públicos requeridos agilizando proyectos de inversión en forma efectiva, incrementar eficiencia de entidades públicas, simplificar procedimientos; acelerando el desarrollo social y económico de la población nacional identificada como objetivo prioritario. Así también, tienen efecto multiplicador en el empleo siendo que los proyectos de OxI son principalmente de infraestructura. (IPE, 2013).

El MEF dicta las normativas legales que regulan la ejecución de las OxI, además mediante Resolución Directoral N° 001-2018-EF/68.02 aprobó 30 documentos estandarizados que facilitan la ejecución de proyectos a las empresas privadas.

Según el Artículo 8 del Reglamento de la Ley N.º 29230 la relación entre las empresas privadas y las entidades públicas califica como contrato de construcción cuando la ejecución se refiera mayoritariamente a infraestructura. En ese sentido los riesgos son del constructor, dígase de la empresa privada, hasta su total transferencia a la entidad estatal. En contraste con los G2G que generan una vinculación fuera de riesgos con el estado contratante y se transfieren la gestión de riesgos a los particulares a quienes se les encarga la ejecución del servicio pactado por el contrato.

En OxI, el integro de la construcción, administración, procura, gestión del proyecto es realizado por la empresa privada ejecutora con todos los riesgos que ello implica.

La ejecución de la infraestructura pública objeto de OxI se puede realizar como asociación público-privadas, según Artículo 16 del T.Ú.O. de la Ley N.º 29230 y el artículo 130º del Reglamento del T.Ú.O. de la Ley N.º 29230.

El límite del financiamiento depende del valor de la inversión y del límite anual del CIPRL publicado por el MEF, para el año 2021 con el Decreto Supremo N.º 150-2021-EF determinó el monto máximo por gobiernos regionales y/o locales para la emisión de CIPRL. En el caso de los G2G estos son financiados por recursos propios de Estado peruano.

Por su parte, indica el exdirector ejecutivo de Proinversión, Alberto Ñecco, en entrevista a la revista Semana Económica que por efectos del COVID-19 consecuencia de la menor recaudación tributaria y el mayor gasto para afrontar la crisis sanitaria debe aclararse los fondos o fuentes, dígase, se usará fondos de otros proyectos o se recurrirá a endeudamiento (Miani, 2021).

Respecto del OxI, debe ser declarado viable por el “*Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones Invierte.pe*”, cuyo alcance abarca obras de proyectos regionales y locales. La ejecución del OxI por la empresa privada abarca la planificación, administración, gestión, construcción, procura, supervisión y;

adicionalmente, contrata a un supervisor que rendirá cuentas al sub gobierno con cuya aprobación se emiten los CIPRL.

Los proyectos priorizados son los de alto impacto en la sociedad. Así se pueden ejecutar proyectos en construcción, mejoramiento, ampliación y recuperación en medio ambiente, comunicaciones, cultura, deportes, educación, electrificación, esparcimiento, justicia (establecimientos penitenciarios, locales Ministerio de Justicia), orden público, pesca, protección social (Qali Warma-Tambos, Cuna Más), riego (bocatomas - canales), salud (hospitales – postas), saneamiento (alcantarillado, agua potable, habilitación urbana (pistas – veredas), transporte (carreteras-puentes-trochas), turismo (patrimonio cultural), remediación de pasivos ambientales, mercados de abastos, terminales terrestres entre otros (Proinversión, 2020).

En el caso de los contratos G2G, el alcance es exclusivamente de gestión. Amalia Moreno directora de la ARCC en una conferencia para Perucamarás (Cámara Nacional de Comercio, Producción, Turismo y Servicios) menciona que con la modalidad G2G se mejoró la aplicación del modelo BIM, contratos NEC, gestión de proyectos y documentos en plataformas digitales, en comparación con lo aplicado en los juegos panamericanos (Autoridad para la Reconstrucción con Cambios, 2020).

En el *Ambassador's Room* realizado por la Embajada Británica en Perú, en una entrevista realizada por la embajadora Británica Kate Harrison, Amalia Moreno resaltó que la gestión en el contrato G2G ya es realizado por funcionarios peruanos, lo cual es un logro de importancia. (El Comercio, 2021)

Respecto a la lucha contra la corrupción Alberto Ñecco, ex director de Proinversión, declaró en el diario “El Comercio” del 8 de julio del 2020, que el diseño de OxI previene la corrupción porque es más ágil en la ejecución de proyectos de inversión pública, además porque es mucho más eficiente al tener menor variación presupuestal en el resultado final versus presupuesto inicial (El Comercio, 2021).

Por el lado de los G2G en entrevista brindada a BNamerica el abogado Juan Carlos De los Heros, Socio director del estudio Eche copar, señaló que se utiliza la figura G2G para evitar la corrupción en las contrataciones en obras públicas. Asimismo, el entrevistado indicó que se pretende como segundo objetivo de gran importancia, velar por el estatus reputacional del gobierno peruano. (De los Heros, 2021)

Respecto a las Obras por impuestos y los contratos G2G, en la entrevista realizada por Junior Miani a la directora de la ARCC, Amalia Moreno, indicó sobre los objetivos para el año 2021, que se pretende adjudicar colegios y hospitales mediante la modalidad de OXI con lo cual se busca la inversión de empresas privadas en la ejecución de infraestructura con el objeto de reducir las brechas existentes (Moreno, 2021). De ocurrir, no sería el primera caso, ya que el OXI se utilizó en los Juegos Panamericanos del 2019 en el cual el Consorcio formado por “Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. - BACKUS, Supermercados Peruanos S.A., Scotiabank Perú S.A.A., Financiera Efectiva S.A., Unión Andina de Cementos S.A.A. - UNACEM y Unión de Concreteras S.A. – UNICON” realizaron la construcción del proyecto “Creación del Centro de Alto Rendimiento de Surf en la Playa de Punta Rocas Distrito de Punta Negra, Provincia y Departamento de Lima” por un costo de 39.22 millones de soles, este proyecto formaba parte del paquete de proyectos para la ejecución de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos - 2019.

Tabla 4: Detalle de adjudicación de OXI del Centro de alto rendimiento del surf.

N°	DEPARTAMENTO	ENTIDAD PÚBLICA	EMPRESA	FECHA BUENA PRO	CÓDIGO	NOMBRE DEL PROYECTO DE INVERSIÓN PÚBLICA	SECTOR	MONTO DE INVERSIÓN (M)	TOTAL DE POBLACIÓN BENEFICIARIA
343	Lima	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. - BACKUS, Supermercados Peruanos S.A., Scotiabank Perú S.A.A., Financiera Efectiva S.A., Unión Andina de Cementos S.A.A. - UNACEM y Unión de Concreteras S.A. - UNICON	15/08/2018	2342772	CREACIÓN DEL CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO DE SURF EN LA PLAYA DE PUNTA ROCAS DISTRITO DE PUNTA NEGRA, PROVINCIA Y DEPARTAMENTO DE LIMA	Deporte	39.22	8,632

Fuente: Proinversión

3.4. Principales prestaciones de los contratos G2G.

3.4.1. *Objetivos y alcances.*

Durante el desarrollo de la presente investigación se identificó que la modalidad de memorándum de entendimiento establece como objetivo **la colaboración mutua y trabajo en conjunto** para el logro de la ejecución de un programa de proyectos y, para el caso de la modalidad de contratos específicos, se establece como objetivo la prestación efectiva de **servicios de asistencia técnica** (gestión de procura) para la construcción de infraestructura.

En el párrafo 1 del Memorándum de Entendimiento entre el departamento de Comercio Internacional del Gobierno del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte y la ARCC establece como objetivo:

*“Destacar la importancia conjunta que el Gobierno del Reino Unido y el Gobierno Peruano otorgan al programa de Reconstrucción, liderado por la Autoridad para la Reconstrucción y detallar las formas en que los participantes **trabajarán juntos** para apoyar el Programa de Reconstrucción”. (Autoridad para la Reconstrucción con Cambios, 2020, pág. 2).*

De este modo, el Gobierno del Reino Unido presentó a las empresas Mace Limited, Arup Limited, Gleeds International Limited y Arup limited y sus subsidiarias peruanas como el equipo de Implementación de Reino Unido (“UKDT”), quienes celebrarán un **contrato operativo** con la ARCC para apoyar la implementación del Programa de reconstrucción.

El Gobierno del Reino Unido se compromete en virtud del Memorándum a trabajar con la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios para facilitar la colaboración entre esta última y el centro “*Centre for Digital Built Britain*” en relación con el Programa de infraestructura Global.

El Párrafo 2 del Memorándum de Entendimiento indica que el Gobierno del Reino Unido y el UKDT colaborará con la ARCC para el cumplimiento de sus “aspiraciones”, para ello establece el siguiente programa:

- i. La gestión de las intervenciones (PMO) considerando el reporte supervisión y control de la implementación del Programa de la reconstrucción.*
- ii. La implementación de las intervenciones relacionadas a la construcción de soluciones integrales de prevención y la reconstrucción de infraestructura educativa y de salud a cargo de la Autoridad para la Reconstrucción.*
- iii. El desarrollo de procesos de procura en representación de la Autoridad para la Reconstrucción para selección de proveedores de bienes servicios y obras*
- iv. El desarrollo e implementación de planes de transferencia de conocimiento a favor de la autoridad para la reconstrucción.*
- v. El desarrollo de un plan legado para el país orientado a la operación y mantenimiento de la infraestructura desarrollada en el marco de este Acuerdo a través del contrato operativo. (Autoridad para la Reconstrucción con Cambios, 2020, pág. 3)*

Del análisis anterior, podemos entender que lo escrito en el segundo párrafo es, a todas luces enunciativo, mas no imperativo. A diferencia de los contratos operativos en los cuales se especifica las obligaciones exigibles.

En el caso de G2G denominado *Entendimiento entre el Proyecto Especial para la preparación y desarrollo de los XVIII Juego Panamericanos del 2019 y The Secretary of State for the Department for International Trade relativo al apoyo y asistencia en la organización y entrega de los Juegos Panamericanos de 2019*, la introducción de dicho Entendimiento establece como objetivo **mejorar las relaciones bilaterales** entre los dos países en el campo de eventos deportivos de nivel internacional, reconociendo la voluntad del UKDIT de compartir sus conocimientos en la ejecución de eventos deportivos internacionales, el compromiso de UKDIT de apoyar y asistir al PEJP (Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los Juegos Panamericanos) en la exitosa ejecución de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos del 2019 en Lima, así como el apoyo al PEJP a desarrollar más ampliamente su capacidad de realizar eventos deportivos globales.

En una entrevista realizada para la elaboración del presente trabajo de investigación el abogado Juan Carlos Medina especialista en contratación pública, mencionó que estos contratos son mejorables en el término de que solo establecen una colaboración de buena intención, sin embargo; deberían establecer obligaciones claras que seas exigibles por el Estado peruano, pues a pesar de usar el término “colaboración” en realidad existe una contraprestación que da derecho al estado contratante exigir los objetivos al estado contratado.

La sección 2 del entendimiento establece el alcance del apoyo y la asistencia del UKDIT en relación con la ejecución y organización de los juegos.

Las áreas de apoyo del UKDIT que el PEJP podrán solicitar son las siguientes: Equipo de Iniciación de operaciones, Socio de Ejecución de operaciones, Socio de Ejecución comercial, PMO, Apoyo en el legado, PMO de todo el programa Equipo de instalación de infraestructura y socio de ejecución de infraestructura.

Los participantes pueden ampliar o modificar el alcance, si lo consideran necesario, siempre y cuando cumplan el proceso estipulado en el Entendimiento.

En este sentido, existe una diferencia fundamental entre el G2G para la Reconstrucción con Cambios y el de los Juegos Panamericanos, que consiste en que para el caso de este último contrato se incluyen aspectos relacionados a la organización de las actividades del evento además de las ejecuciones en infraestructura.

Por otro lado, en el caso del *Contrato de Estado a Estado para la asistencia técnica en la ejecución del proyecto de inversión “Mejoramiento y Ampliación del Servicio Aeroportuario en la región Cusco mediante el nuevo Aeropuerto Internacional de Chinchero – Cusco* establece como objeto la contratación del **servicio de asistencia técnica** en la ejecución del Proyecto del Aeropuerto Internacional de Chinchero-Cusco (AICC).

Kotra-KAC es el consorcio designado por el gobierno de la república de Corea, para la prestación de la asistencia técnica, a la que se hace referencia en los objetivos del contrato, es quien realizará el servicio y ejecutará las actividades de asistencia técnica a través de una PMO.

La cláusula quinta del Contrato establece los alcances del servicio El cual indica que se puede optimizar el alcance para una prestación más efectiva siempre no irrogue más costos para el MTC.

Las fases de servicio de asistencia técnica son las siguientes:

Fase 1: Revisión del Estudio Definitivo de Ingeniería:

Fase 2: Procura Internacional, KOTRAC-KAC a través de la PMO.

Fase 3: Gestión de contratos del proyecto, Gestión ambiental y Arqueología.

Fase 4: Puesta en operación, se brindará asistencia técnica al MTC y Corpac S.A.

para la preparación operacional y transferencia del aeropuerto, para poner en funcionamiento el AICC de forma adecuada con las normas de aeronáutica nacionales e internacionales aplicables.

Asimismo, podemos observar que el contrato G2G firmado con la República de Corea, establece objetivos y alcances más claros, que los contratos G2G en la modalidad de mutuo entendimiento.

Por último, en el *Contrato de Estado a Estado para la Asistencia Técnica en la Ejecución de los Proyectos de Inversión “Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Salud del Hospital Nacional Sergio E. Bernales localidad de Collique, distrito Comas, provincia y departamento de Lima”, y “Mejoramiento de la Capacidad*

Resolutiva de los Servicios de Salud del Hospital Antonio Lorena Nivel III-1-Cusco establece como objeto la prestación de los servicios, Asistencia Técnica en la ejecución de los Proyectos de inversión “Mejoramiento y ampliación de los servicios de salud del hospital nacional Sergio E Bernales de Collique” y “Mejoramiento de la capacidad resolutive de los Servicios de Salud del hospital Antonio Lorena Nivel III del Cusco”, por parte del Consorcio a favor del MINSA.

El Consorcio será el encargado de brindar la asistencia técnica y gerencial para la programación y la gestión de la ejecución en tiempo y forma de los proyectos de los Hospitales en mención. El consorcio será el encargado de la Planificación, ejecución, supervisión y control de las distintas actividades a través de la PMO, para asegurar el éxito del proyecto.

La cláusula quinta establece que pueden optimizar el alcance del servicio para una prestación más efectiva, siempre que no irroque mayores costos al MINSA. Los servicios serán ejecutados en 7 fases.

El consorcio podrá subcontratar las prestaciones a su cargo hasta por un máximo de 30% del monto del contrato (no debe de considerarse en dicho porcentaje los servicios a ser realizados por las sociedades ARUP, MACE e INRAP), lo cual deberá de informar por escrito al PRONIS.

De lo antes mencionado respecto a los objetivos y alcances de los contratos G2G, se entiende que aquellos cuya modalidad es la de memorándum de entendimiento establecen de manera genérica una intención de cooperación y apoyo mutuo entre las partes, sin embargo, los contratos firmados con Francia para la construcción de los Hospitales y el firmado con Corea para el Aeropuerto de Chincheros establecen como objetivo algo más específico como lo es el servicio de asistencia técnica.

3.4.2. *Las Project Management Office (PMO).*

PMO (*Project Management Office*) las oficinas de gestión de proyectos son departamentos especializados en la gestión basados en estándares especializados para el monitoreo y control durante la ejecución de los proyectos que permiten integrar las múltiples especialidades además de proporcionar herramientas de planificación,

dirección y control en cada uno de los sub procesos en los que se incurren para la ejecución de todo tipo de proyectos.

De esta manera, para lograr la eficiente gestión de los proyectos, es necesario un grupo de especialistas encargados de las distintas materias en la ejecución de los proyectos. Por lo mismo que es necesario la constitución de las PMO en cualquier entidad encargada de ejecutar proyectos, cabe aclarar que si bien es cierto las PMO son una prestación de los contratos G2G, estos se vienen utilizando por las entidades privadas desde antes que se implementen en el Estado a través de las G2G.

Teniendo en cuenta lo anteriormente establecido, es que el gobierno peruano ha procurado en los últimos años la implementación de las PMO a través del Decreto Supremo N.º 288-2019-EF, “*Lineamientos para la contratación del servicio de consultoría que proporcione soporte especializado para la gestión de inversiones, programa de inversión o cartera de inversiones*”. En ese sentido, respecto a las PMO, el portal web del MEF indica lo siguiente:

El presidente del Consejo de Ministros resaltó que esta herramienta permitirá que las entidades del sector público puedan contratar asistencia técnica especializada, con la finalidad de que puedan centrar sus esfuerzos en garantizar que los proyectos de inversión priorizados sean ejecutados de manera eficiente y en el tiempo previsto, empleando mecanismos eficaces. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019).

Después de analizar los contratos G2G firmados por el Perú en los últimos años para el desarrollo de infraestructura encontramos que estos incluyen dentro de sus cláusulas el concepto “PMO” que pocas veces es visto dentro de los contratos del Estado; es así, que cabe preguntarnos ¿cuál es la importancia de la PMO en este tipo de contratos? y ¿cómo se manejan las interacciones contractuales entre las entidades estatales, las entidades ejecutoras y la PMO?

En los contratos firmados con Reino Unido para los Panamericanos y para la reconstrucción con cambios la PMO aparece en sus secciones referidas al alcance del contrato. Por tanto, se podría decir que esta es parte fundamental para la ejecución del contrato y es necesario por ende entender su naturaleza. Es así, que el contrato de los Panamericanos la define como:

El equipo desplegado para gestionar la planificación, reporte, monitoreo y control del programa, incluyendo, pero no limitando a la gestión de riesgo y la gestión de stakeholders, el cronograma y los procesos estandarizados y mejora de eficiencias. (Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019, 2017, pág. 5).

Partiendo de esta definición del contrato se entiende que la asignación fundamental que hace el contrato sobre la PMO es la de una entidad meramente de gestión compuesta por un equipo de profesionales, esta misma incluye aspectos como la gestión de *stakeholder* en la que tendríamos que incidir debido a que según los contratos estos equipos de gestión son proporcionados por la parte extranjera. Sin embargo, se debe tener en cuenta que, en esencia, el contrato asigna gestores de *stakeholders* de Reino Unido para gestionar un proyecto sobre un contexto nacional peruano, aspecto que puede encontrar opiniones adversas.

Asimismo, el contrato con Francia para la construcción de los hospitales nos da mayores alcances sobre las funciones y limitaciones que genera el contrato respecto al PMO, es así, que sobre las funciones de la PMO indica que esta se encarga del desarrollo de la procura internacional, de la ingeniería de detalle, *Fast Track* (ejecución en paralelo) se encarga de controlar que el alcance y monto calculado en la ingeniería de detalle sea menor y no podría superar el 20% al monto referencial calculado en la ingeniería básica, y también indica que la PMO se encarga de supervisar la puesta en marcha de los proyectos.

Respecto al hecho de que el contrato no podrá superar el 20% al monto referencial entendemos que se establece de esta manera debido a que la mayoría de los contratos de ejecución en Perú terminan desafortunadamente excediendo sus límites presupuestales.

El contrato con Francia en sus cláusulas décimo primera y décimo segunda nos indica las limitaciones y penalidades que existen respecto al cambio de personal de la PMO, de esto entendemos que para el contrato es fundamental que el personal presentado como parte de la propuesta técnica para la PMO se mantenga tal como se estableció en las condiciones de las propuestas precontractuales y es fundamental para el normal desarrollo de la misma. Es por ello que incluso la cláusula 11.1 nos indica que el director de la PMO designado en la propuesta técnica no podrá ser cambiado antes del inicio y durante el transcurso del servicio, hecho que podrá ser sancionado

como indica en su cláusula 12 donde especifica que el PRONIS aplicará una penalidad al consorcio cuando éste realice cambios del personal ofertado que inicia la ejecución de los servicios tales como el director de la PMO, coordinador de planificación y riesgo, coordinador financiero, coordinador de calidad y coordinador jurídico, sin consentimiento del PRONIS, siendo la penalidad de 3 UIT por cada personal sustituido de acuerdo al tipo de cambio de la SBS vigente al momento de pago (Ministerio de Salud, 2020).

En el contrato G2G firmado con la República de Corea respecto a la PMO podemos encontrar que siendo una de las partes KOTRA KAC este realizará todas las actividades que forman parte del contrato a través de la PMO que es a su vez un consorcio conformado por 4 empresas coreanas como podemos observar en la Figura 14: Esquema de G2G para la construcción de Aeropuerto Internacional de Chincheros (Cusco). La PMO en consecuencia es el consorcio que prestará efectivamente el servicio por lo que todas sus funciones, atribuciones, responsabilidades, están regidas por el Contrato G2G.

Además, el contrato especifica que el personal asignado por Kotra-KAC para conformar la PMO no podrá modificar su composición sin la autorización del MTC, por otro lado, en el caso de las funciones de la PMO son todas aquellas referidas a la asistencia técnica especificadas en sus alcances, sin embargo, el contrato con Corea establece una función adicional de la PMO, la elaboración de una estrategia comunicacional. No obstante, el contrato no especifica cual es el sentido de uso de esta estrategia comunicacional.

Por todo lo antes mencionado, se entiende que la importancia de la PMO es enorme debido a que esta es la que operativamente ejecutará todas las acciones en pro de los servicios materia de los objetivos de los contratos G2G y, en la mayoría de los casos, esta debe interactuar constantemente con las entidades estatales asignadas por el Estado para la ejecución de las actividades de desarrollo de infraestructura como lo son la ARCC, Legado Lima 2019, MIDIS, entre otros.

3.4.3. Transferencia de conocimiento y legado en los contratos G2G.

Según el Memorandum de Entendimiento entre el departamento de Comercio Internacional del Gobierno del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte y la

ARCC, establece como objetivo del mismo el apoyo y promoción de la transferencia de conocimiento, para lo cual el Gobierno de Reino Unido colaborará con la ARCC y la Autoridad de Infraestructura y Proyectos en lo que respecta al centro “*Centre for Digital Built Britain*” relacionados con el Programa de Infraestructura Global, señalando que los mecanismos para la transferencia de conocimiento están contenidos y detallados en el Contrato Operativo entre la ARCC y el UKDT.

Asimismo, en dicho párrafo, se señala que las partes deberán promover el intercambio de conocimiento entre gobiernos en relación con la reconstrucción, la prevención de inundaciones, la infraestructura sostenible y otros asuntos relacionados con las aspiraciones de infraestructura del Gobierno del Perú. De igual forma, se establece como obligación que las partes faciliten la transferencia de conocimientos, el desarrollo de capacidades y la innovación para posicionar al Programa de la Reconstrucción como un modelo de mejores prácticas en la implementación de proyectos y la colaboración internacional, destacando que el Gobierno de Reino Unido asumirá un rol orientador y de apoyo a las relaciones mantenidas por el UKDT y la ARCC.

Mediante la Resolución de Gerencia General N° 00023-2021-ARCC/GG del 27 de mayo de 2021, la ARCC aprobó las “Disposiciones para la implementación de la transferencia de conocimientos a los colaboradores de la ARCC, en el marco del contrato operativo relativo a la asesoría y asistencia especializada en la gestión de la implementación del Plan Integral de Reconstrucción con Cambios”, la cual tiene como objetivo establecer el procedimiento para la transferencia de conocimiento en el marco del contrato G2G suscrito con el Reino Unido e Irlanda del Norte.

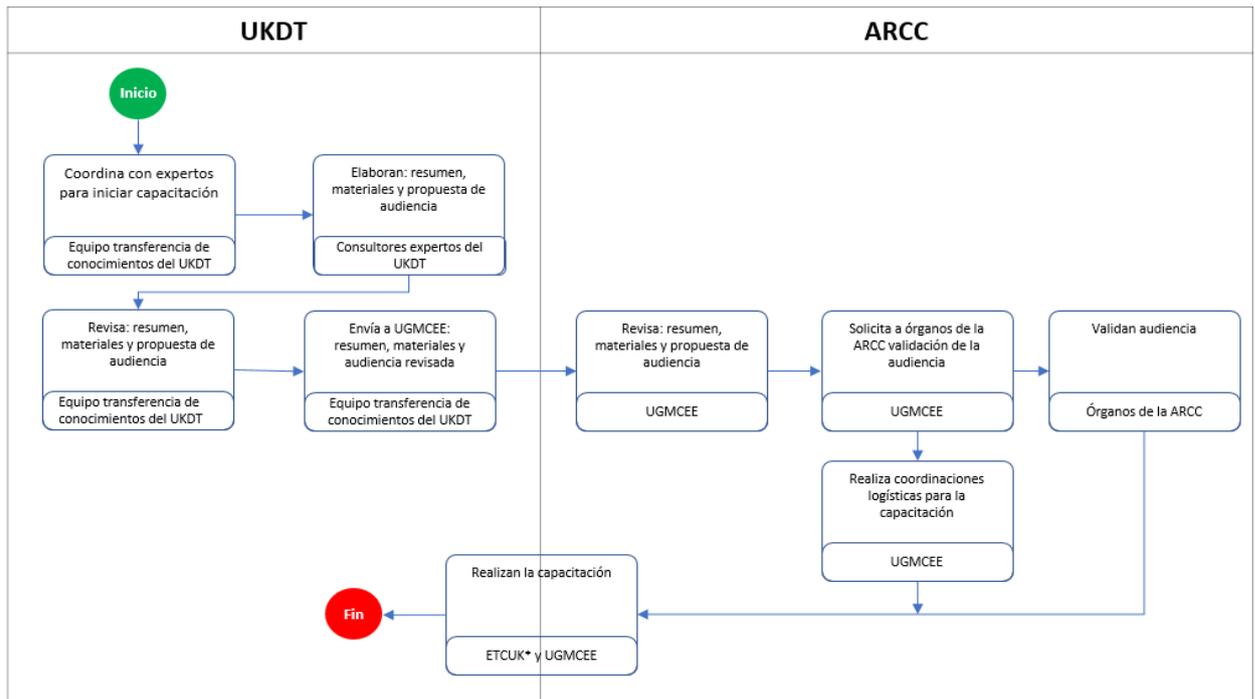
En ese sentido, la referida Resolución (Autoridad para la Reconstrucción con Cambios, 2021) estipula la transferencia de conocimiento a través del principio de aprendizaje 70:20:10, basado en el estudio de investigación de Lombardo y Eichinger del “*Center for Creative Leadership*”, dividiéndolo en las siguientes etapas:

- i. 10% de aprendizaje estructurado mediante cursos de capacitación, seminarios, entre otros.
- ii. 20% de aprendizaje a través de tutorías, talleres, comunidades de prácticas, entre otros.

- iii. 70% de aprendizaje a través de la experiencia en campo.

Es así que respecto al aprendizaje estructurado mencionado en el párrafo anterior, se establece un proceso para la implementación de las capacitaciones por parte de los consultores expertos del UKDT o de sus socios estratégicos. A continuación, el flujograma del proceso de capacitación por ambos casos:

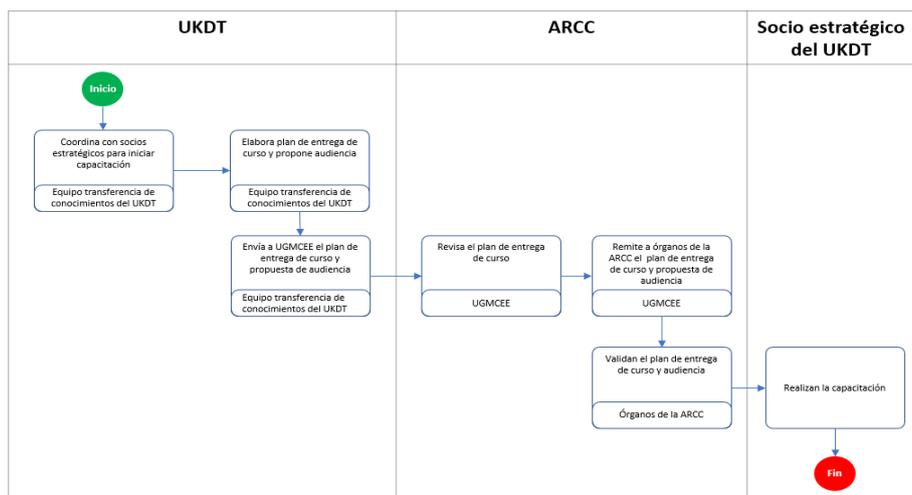
Figura 15: Proceso para implementar las capacitaciones por consultores expertos del UKDT



*ETCUK: Equipo de transferencia de conocimientos del UKDT

Fuente: Resolución de Gerencia General N° 00023-2021-ARCC/GG del 27 de mayo de 2021

Figura 16: Proceso para implementar las capacitaciones por socios estratégicos del UKDT



Fuente: Resolución de Gerencia General N° 00023-2021-ARCC/GG del 27 de mayo de 2021.

Por otro lado, en el caso del contrato G2G para la ARCC, se establecieron las siguientes capacitaciones realizadas y programadas en el marco de la transferencia de conocimiento del contrato con Reino Unido para la Reconstrucción con Cambios (Contraloría General de la República, 2021).

Tabla 5: Capacitaciones programadas como parte de la transferencia de conocimiento derivado del G2G firmado con el Reino Unido para la ARCC

Ítem	Título del curso	Estado
1	Primavera: Lunch and Learn	Iniciado
2	Principios NEC - Módulo 1: Principios	Iniciado
3	Conceptos básicos de NEC - Módulo 2: Fundamentos	Iniciado
4	Introducción a la gestión de Riesgos	Iniciado
5	Gestión de Riesgos: Risk HIV e	Iniciado
6	Concientización sobre el Aconex	Iniciado
7	Aconex - Documento y RFI	Iniciado
8	Fundamentos de la modernización de la información de construcción (BIM)	Iniciado
9	Diseño de defensas ribereñas	Iniciado
10	Usos del BIM	Iniciado
11	NEC Módulo 3: Roles	Iniciado
12	NEC Módulo 4: gestión de cambio y riesgo	Iniciado
13	NEC Módulo 5: Cláusulas Z	Iniciado
14	Controles de proyecto 101	Iniciado
15	NEC Módulo 6: Cláusulas X más Cláusulas Opcionales	Iniciado
16	NEC Módulo 7: Gestión del tiempo	Iniciado
17	NEC Módulo 8: Gestión del costo	Iniciado
18	concientización sobre el asbesto en los proyectos	Iniciado
19	NEC Módulo 9: Gestión de la calidad	Programado
20	NEC Módulo 8: Documentos claves	Programado

Fuente: Informe N° 025-2020-ARCC/DEA/UGMCEE de 28 de diciembre de 2020. Elaborado por: Comisión de Control.

Asimismo, respecto al estado de las capacitaciones formales de acuerdo a la propuesta técnica presentada por el Gobierno de Reino Unido e Irlanda del Norte, la Contraloría en su informe de Hito de Control N° 9765-2021-CG/MPROY-SCC, indica lo siguiente:

“(...) Si bien el UKDT ha realizado capacitaciones afines a la gestión de proyectos, contratos NEC, metodología BIM, Primavera, entre otros; es importante tener en cuenta que la propuesta técnica ofrecía también capacitaciones específicas para la implementación de las intervenciones del

programa ARCC, como diseño, planeamiento y gestión de colegios, centros de salud y gestión de activos de prevención (soluciones integrales)” (Contraloría General de la República, 2021, pág. 36).

Tabla 6: Cuadro de estado de capacitaciones que debe realizar el Reino Unido como parte de la transferencia de conocimiento en el marco del G2G para la ARCC

Sector	Título de la capacitación	Fecha Estimada	Iniciado	Pendiente
EDUCACIÓN	Diseño de colegios más seguros	En los primeros 6 meses desde la firma del contrato		X
	Gerencia de ciclo de vida de proyectos integrados			X
	Procura de infraestructura escolar, gerencia de contratos y supervisión			X
HOSPITALES	Planeamiento en salud	Preexistente - requiere de un mes para adaptarse		X
	Diseño en salud (selección del sitio, planes maestros, diseño modular, mapeado de diagramas de flujo)			X
	Preparación operativa, activación y transición (ORAT)			X
SOLUCIONES INTEGRALES	Planeamiento urbano y regional de infraestructura sostenible	En los 2 años		X
	Dinámica de las cuencas de río y su gerencia	Preexistente - requiere de un mes para adaptarse		X
	Seguridad del agua y desarrollo sostenible			X
	Gestión de activos para el sector del agua			X
RELACION CON LAS PARTES	Participación ciudadana	Primera sesión: Junio 2020 Frecuencia: cada 2 meses	X	
	Negociación y comunicación interpersonal efectiva		X	
	Curso especializado en prevención de conflictos y gerencia de sostenibilidad social	Primera sesión: Junio 2020 Frecuencia: cada 3 meses	X	
DIGITAL	Introducción a los datos y a la estrategia de datos	Setiembre 2020 (por confirmar)		X
	Capacitación de soluciones digitales a nivel de usuario	Desde agosto en adelante, dependiendo en el tipo de medio y los requerimientos		X
	BIM	Preexistente - requiere de un mes para adaptarse	X	
PMO	Gerencia de proyectos (riesgos, calidad, planeamiento y cronogramas)		X	

	Procura de infraestructura escolar, gerencia de contratos y supervisión	Preexistente - requiere de un mes para adaptarse	X	
	Gerencia de Contratos		X	

Fuente: Anexo 02: “Propuesta Técnica” del Contrato Operativo, Informe N° 025-2020-ARCC/DEA/UGMCEE de 28 de diciembre de 2020 e Informe N° 0003-2021-ARCC/DEA/UGMCEE de 16 de febrero de 2021.

Por otro lado, el Entendimiento entre el Proyecto Especial para la preparación y desarrollo de los XVIII Juego Panamericanos del 2019 y *The Secretary of State for the Department for International Trade* relativo al apoyo y asistencia en la organización y entrega de los Juegos Panamericanos de 2019, regula mediante la Sección 5 todo lo referido a la transferencia de conocimiento, indicando que las partes cooperarán para la impartición de aprendizaje para cada línea de apoyo. Asimismo, se prevé la organización de al menos diez talleres con el equipo del Programa Lima 2019 a efectos de compartir experiencias de éxito en la ejecución de eventos deportivos globales recientes con miras a desarrollar la capacidad del Programa Lima 2019, precisando que el UKDIT trabajará con el PEJP a fin de determinar un número apropiado de talleres, así como su contenido.

De igual forma, el Contrato de Estado a Estado para la asistencia técnica en la ejecución del proyecto de inversión “Mejoramiento y Ampliación del Servicio Aeroportuario en la región Cusco mediante el nuevo aeropuerto internacional de Chinchero – Cusco (El Proyecto)”, En su cláusula Vigésima Segunda contempla la transferencia de conocimiento, indicando que KOTRA-KAC, a través de la PMO, brindará capacitaciones nacionales internacionales al personal del MTC y otro personal que participe en el proyecto a través de talleres, charlas, pasantías, elaboración de guías, entre otros. Ello se encuentra contenido en un Programa de Capacitación que será aprobado por el MTC, debiendo KOTRA-KAC, mediante la PMO, desarrollar la transferencia de conocimientos proveyendo recursos necesarios en cuanto a logística, equipos, software y toda herramienta tecnológica para cumplir tal fin.

Por último, el Contrato de Estado a Estado para la Asistencia Técnica en la Ejecución de los Proyectos de Inversión “Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Salud del Hospital Nacional Sergio E. Bernales localidad de Collique, distrito Comas, provincia y departamento de Lima”, y “Mejoramiento de la Capacidad

Resolutiva de los Servicios de Salud del Hospital Antonio Lorena Nivel III-1-Cusco” en su cláusula Vigésimo Segunda estipula la transferencia de conocimiento y legado, señalando que el Consorcio se compromete a la elaboración de una metodología de operación de la transferencia de conocimiento al PRONIS y el personal encargado de la puesta en marcha de los hospitales a través de un plan, para lo cual el Consorcio se compromete a los siguientes entregables:

- a) Plan de transferencia de conocimientos y de tecnología del servicio de la PMO, y
- b) Plan de capacitación médica, paramédica, técnica y de gestión.

En esa misma cláusula se dispone la transferencia de legado, estableciéndose como obligación del Consorcio la elaboración de un Plan de Calidad y un Manual de Procedimientos, como herramientas de gestión para el buen desarrollo de cada proyecto y cada contrato a gerenciar. Asimismo, se compromete a la elaboración de un Plan de Gestión de Proyectos para cada uno de los hospitales.

De igual forma, se dispone que el Consorcio realizará la revisión y/o actualización y validación del modelo de operación, que considera la transformación digital de ambos hospitales. En la Fase 2, el Hospital Antonio Lorena deberá tener como objetivo la transformación en un hospital digital cero papeles para mejorar la calidad y reducir los tiempos de atención a los pacientes, debiendo contar con tele diagnóstico y telemedicina para la comunicación con especialistas de establecimientos de salud nacional e internacional.

Sin lugar a dudas, una de las particularidades y elementos diferenciadores de los contratos G2G es la transferencia de conocimiento y legado. Por lo que analizaremos la regulación de este aspecto en los Memorándum de Entendimiento suscritos por el Perú que son materia de la presente y, posteriormente, procederemos a analizar la regulación de la transferencia de conocimiento y legado en los Contratos de Estado en los contratos operativos suscritos por el país revisados en el presente documento.

En primer lugar, es importante señalar que la Vigésimo Primera Disposición Complementaria Final de la Ley N.º 30225, Ley de Contrataciones del Estado dispone

que los contratos G2G pueden contener cláusulas que contemplen: “i) plan de transferencia de conocimientos relacionados con el objeto del acuerdo; ii) plan para el legado del país (...)”. En ese sentido, la misma norma de la materia reconoce como cláusulas que podrían ser típicos en estos contratos las correspondientes al plan de transferencia de conocimientos y legado para el país contratante.

Es importante señalar que el principal motivo por el cual un determinado país opta por esta modalidad de contratación es la alta complejidad y gran envergadura que tiene el proyecto, así como su falta de experiencia y conocimiento respecto a la ejecución del mismo. Esta situación aunada a los niveles de corrupción sistemática en el país en cuestión, impulsa a la elección de los G2G como principal alternativa de contratación.

En el Párrafo 1 del Memorándum de Entendimiento ente el departamento de Comercio Internacional del Gobierno del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte y la ARCC se establece como objetivo del mismo el apoyo y promoción de la transferencia de conocimiento, para lo cual el Gobierno de Reino Unido colaborará con la ARCC y la Autoridad de Infraestructura y Proyectos. De igual forma, se señala que las Partes deberán promover el intercambio de conocimiento entre los gobiernos participantes.

En la Sección 5 del Entendimiento entre el Proyecto Especial para la preparación y desarrollo de los XVIII Juego Panamericanos del 2019 y *The Secretary of State for the Department for International Trade* relativo al apoyo y asistencia en la organización y entrega de los Juegos Panamericanos de 2019, se dispone que las partes cooperarán para la impartición de aprendizaje para cada línea de apoyo, estableciéndose la existencia de talleres para dicha finalidad.

Por otro lado, en lo que respecta a los Contratos, el Contrato de Estado a Estado para la asistencia técnica en la ejecución del proyecto de inversión “Mejoramiento y Ampliación del Servicio Aeroportuario en la región Cusco mediante el nuevo aeropuerto internacional de Chinchero – Cusco, contempla la transferencia de conocimiento a través de talleres, charlas, pasantías, elaboración de guías a favor de las personas del país que participen en el proyecto, el cual es parte de un Programa de Capacitación elaborado por la PMO.

3.4.4. Resolución de Disputas en los contratos G2G y ley aplicable.

La junta de resolución de disputas o DAB plantea ciertas ventajas en la resolución de disputas, tal como menciona Paredes (2018) se busca la solución de los problemas en una etapa pre arbitral, es decir en la obra donde se originan los problemas.

La FIDIC creó e introdujo una nueva entidad experta denominada Dispute Board (en adelante, "DB"), específicamente en la modalidad de un DAB, para la toma de decisiones pre-arbitrales de solución de los reclamos en obra. Esta decisión es de obligatorio e inmediato cumplimiento, sin perjuicio que alguna de las partes (Paredes, 2018, pág. 6)

El Memorándum de Entendimiento entre el Departamento de Comercio Internacional del Gobierno del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte y la ARCC, contempla en el Párrafo 7 que el mismo no se trata de un Tratado Internacional y no crea efectos jurídicos bajo el marco del derecho internacional. Asimismo, se exonera de cualquier tipo de responsabilidad al Reino Unido respecto a los contratos celebrados en el marco del Acuerdo.

En cuanto a la posibilidad de que surja cualquier controversia entre las partes, se señala que esta se resolverá de manera amigable, no acudiendo en ningún caso a la corte o tribunal nacional o internacional.

Es importante señalar que de este memorándum deriva un contrato operativo necesario para la ejecución de lo dispuesto en el mismo, en el cual participan la ARCC y el consorcio conformado por Mace Limited, Arup Limited, Gleeds International Limited, Mace Consultancy (Perú) S.A.C. y Gleeds del Perú S.A.C. relativo a la Asesoría y Asistencia especializada en la gestión de la implementación del Plan Integral de la Reconstrucción con Cambios, la misma que en su cláusula vigésimo primera estipula que la ley aplicable al Contrato es la peruana.

En lo que respecta a la solución de controversias se dispone que el primer paso es el trato directo entre las partes, etapa en la que podrá participar el Gobierno del Reino Unido, comprometiéndose las partes a poner sus mejores esfuerzos para lograr una solución amistosa al conflicto de acuerdo con las reglas de la buena fe, debiendo primero enviar una notificación de controversia a la contraparte en donde se establezca claramente los detalles de la controversia. Dentro del plazo de diez días hábiles siguientes, los funcionarios de la ARCC y los representantes senior del UKDT deberán

reunirse para solucionar de manera amistosa la controversia, poniendo sus mejores esfuerzos en ello. La etapa de trato directo tendrá como plazo máximo quince días hábiles desde la reunión, el cual podrá ser ampliado por la ARCC por única vez y por un plazo máximo de diez días hábiles.

En caso no llegarse a un común acuerdo, las partes deberán reunirse con un representante del Gobierno del Reino Unido y el Director Ejecutivo de la ARCC, quienes procurarán la continuidad de la ejecución del Contrato. En todo el tiempo que dure el procedimiento de trato directo no se suspenderán los servicios contemplados en el Contrato.

El siguiente paso a seguir en caso no llegar a un acuerdo mediante trato directo, es el Arbitraje de Derecho durante el cual las Partes continuarán con lo establecido en el Contrato. Las controversias por montos menores a la suma de £ 15,000,000 (Quince millones de libras esterlinas) serán resueltas mediante arbitraje internacional bajo la Cámara de Comercio de Lima. Las controversias que superen la suma de £ 15,000,000 (Quince millones de libras esterlinas) serán resueltos por la Cámara de Comercio Internacional (CCI).

Por su parte, el Entendimiento entre el Proyecto Especial para la preparación y desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 y The Secretary of State for the Department for International Trade relativo al apoyo y asistencia en la organización y entrega de los Juegos Panamericanos de 2019, En la Sección 8 regula las “Diferencias sobre Interpretación o Aplicación”, estableciéndose el siguiente procedimiento:

Primera Etapa – Negociación directa entre el jefe del área funcional correspondiente (PEJP) y el gerente del programa del equipo de gerencia del Programa del UKDIT por un máximo de 15 días.

Segunda Etapa – Negociación directa entre el Director Ejecutivo del PEJP y un Director Ejecutivo de UKDIT, por un máximo de 15 días.

Tercera Etapa – Mediación por un máximo de 30 días. Ambas partes escogerán de mutuo acuerdo a un mediador adecuado.

Cuarta Etapa – En caso no puedan llegar a un acuerdo, discutirán cuáles serán los siguientes pasos a seguir y aplicarán, de mutuo acuerdo, otro mecanismo de resolución de disputas.

Asimismo, en la Sección 9 del mismo se establece que el entendimiento no constituye un tratado internacional.

En el caso del Contrato de Estado a Estado para la asistencia técnica en la ejecución del proyecto de inversión “Mejoramiento y Ampliación del Servicio Aeroportuario en la región Cusco mediante el nuevo aeropuerto internacional de Chinchero – Cusco (El Proyecto)”, la cláusula décimo quinta del Contrato establece el proceso para la solución de controversias que pudieran surgir entre las partes en los siguientes pasos:

Paso 1: Negociación directa entre el Director General de la Dependencia Funcional del MTC y el delegado del mismo nivel de la sede de la PMO, la cual tendrá un plazo de 15 días.

Paso 2: En caso las partes no llegasen a una solución de mutuo acuerdo, el Consejo de Decisiones del Proyecto (creado a partir del mismo Contrato) dará una resolución vinculante para las partes.

De manera previa, la parte que considera que existe alguna controversia deberá notificar a la otra exponiendo sus motivos. La otra parte deberá responder en un plazo de 14 días, en caso no lo hiciera o no pueda solucionarse la controversia de manera amistosa, se optará por el arbitraje, especificándose que el contrato se interpretará de acuerdo a las normas del Derecho Internacional según la cláusula décimo sexta del contrato. El arbitraje se llevará a cabo en el Centro de Arbitraje Internacional de Nueva York ante un Tribunal Arbitral conformado por tres miembros.

En la misma línea, el Contrato de Estado a Estado para la Asistencia Técnica en la Ejecución de los Proyectos de Inversión “Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Salud del Hospital Nacional Sergio E. Bernales localidad de Collique, distrito Comas, provincia y departamento de Lima”, y “Mejoramiento de la Capacidad Resolutiva de los Servicios de Salud del Hospital Antonio Lorena Nivel III-1-Cusco”. En la cláusula décimo tercera del contrato estipula todo lo referido a la solución de

controversias, señalando que los conflictos derivados del mismo se solucionarán por el trato directo y el arbitraje. Respecto al Trato Directo, las partes deberán en primer lugar procurar la solución al conflicto de común acuerdo para lo cual deberán poner sus mejores esfuerzos para lograr una solución mediante el trato directo de acuerdo con las reglas de la buena fe. En ese sentido, primero deberá enviarse a la contraparte una notificación de controversia, pudiendo incluso notificar a la embajada de Francia a fin de que actúe como mediador del conflicto. Transcurridos quince días hábiles de la Notificación de Controversia, los funcionarios del PRONIS y los representantes del Consorcio se reunirán para solucionar la misma de manera directa. Respecto a esto último, resaltamos que este es el único caso en que se contempla la posibilidad de notificar a una embajada del país de origen de la contraparte.

En caso no haberse podido llegar a un acuerdo satisfactorio por trato directo, el paso siguiente es el arbitraje de derecho, debiendo las partes continuar con sus obligaciones contractuales en tanto no se obtenga un laudo. Si la controversia contiene pretensiones de hasta 100,000.00 dólares, será resuelta por el Centro Nacional e Internacional de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima, pero si contiene pretensiones por un monto mayor a 100,000.00 dólares, será resuelta por el Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional (CCI).

Asimismo, es importante precisar que en la misma Cláusula se hace referencia a que el Contrato no es un tratado internacional de conformidad a las normas de Derecho Internacional. Además, se establece que las leyes aplicables son las de Perú, teniendo los alcances del comercio internacional, así como por sus normas y principios. Es importante señalar que se excluye la aplicación de la Ley de Contrataciones del Estado Peruano, su Reglamento y sus demás normas complementarias de contrataciones Públicas, así como la supervisión del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE).

3.5. Herramientas para el desarrollo de los contratos G2G.

3.5.1. *Acuerdo de Implementación (Implementing Arrangement).*

El Acuerdo de Implementación es incorporado en el Entendimiento entre el Proyecto Especial para la preparación y desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 (PEJP) y *The Secretary of State for the Department for International Trade*

relativo al apoyo y asistencia en la organización y entrega de los Juegos Panamericanos de 2019, definiéndola como todo aquel acuerdo específico que se suscriba entre las partes para la prestación del apoyo de UKDIT para el desarrollo de los Juegos Panamericanos Lima 2019.

Es así que más adelante se precisan las líneas de apoyo requeridas para la ejecución del PEJP, los cuales podrían ser objeto de un acuerdo de implementación específico, adicional al Entendimiento ya suscrito entre el gobierno peruano y el Reino Unido, destacando como área de apoyo la PMO, el cual es el equipo responsable de la gestión y planificación del proyecto, así como de la gestión de riesgos, *stakeholders*, el cronograma, procesos estandarizados y mejora de eficiencias. De esta manera, el Entendimiento antes mencionado establece la posibilidad de que, a través de acuerdos de implementación (“IA”, por sus siglas en inglés), la PMO pueda contratar a proveedores como apoyo técnico con el fin de lograr sus funciones previstas en el contrato.

Otras líneas de apoyo mencionadas son el Equipo de Iniciación de Operaciones, el Socio de Ejecución de Operaciones, el Socio de Ejecución Comercial, la Oficina de Gestión de Proyectos de Legado, el Apoyo en Legado, el Equipo de Iniciación de Infraestructura y el Socio de Ejecución de Infraestructura. Todas estas líneas de apoyo consisten en empresas, consorcios o consultores independientes contratados a través de un acuerdo de implementación a fin de que apoyen el desarrollo, gestión, asistencia técnica y ejecución del proyecto en el marco de su propia especialidad.

Es así que dentro del Entendimiento se contemplan dos modelos: i) Modelo 0, mediante el cual UK-DIT contratará a consultores independientes mediante contratos de agencia a fin de que se encarguen de tareas específicas; y, ii) Modelo 1, en el cual el Equipo de Ejecución actuará como un agente de procura a fin de contratar a empresas o consorcios (proveedores) para la ejecución del proyecto objeto del contrato. Para la elección de dichos proveedores, el Equipo de Ejecución, en representación del PEPJ actúa como agente de procura, por lo que se estipula que debe tener en cuenta requerimientos técnicos y comerciales, las recomendaciones del UKDIT y las políticas de procura aprobadas, que se encontrarán bajo los principios de transparencia, equidad y competencia.

El Entendimiento exonera de cualquier tipo de responsabilidad y obligación al Equipo de Ejecución y a UKDIT respecto a los contratos que se firmen con los proveedores. En ese sentido, se responsabiliza en su totalidad al PEPJ en caso de cualquier inconveniente derivado de los contratos suscritos para la ejecución del proyecto de los Panamericanos 2019, señalándose también que el PEPJ no se encuentra obligado a contratar la empresa o consorcio recomendado por el Equipo de Ejecución. Un aspecto interesante a resaltar es que también se exonera a los proveedores de inscribirse en el Registro Nacional de Proveedores, excluyéndose expresamente la aplicación de la Ley de Contrataciones del Estado, ello toda vez que se suscribió el Entendimiento de manera previa a la incorporación de los contratos G2G en la Ley de Contrataciones del Estado.

Asimismo, se establece que cualquier apoyo que se encuentre fuera del alcance del Modelo 0, podrá ser ejecutado mediante el Modelo 1. Igualmente, en caso el PEJP no se encontrara conforme con los servicios brindados por el proveedor contratado, resolverá dicho inconveniente de manera directa con el aludido proveedor, previéndose que cuando sea considerado necesario, UKDIT ayudará al PEJP a resolver cualquier desavenencia o conflicto.

Es importante resaltar que otro IA previsto en el Entendimiento es el suscrito con el Equipo de Gestión del Programa del UKDIT, el cual tiene como finalidad encargarse de la gestión del apoyo brindado al PEJP a través de los modelos antes mencionados. De esta manera, los IA incluyen los alcances de los servicios de los proveedores, así como los precios acordados con cada uno de ellos y el costo por la administración del soporte a favor de UKDIT (*management fee*). Dichos acuerdos de implementación son suscritos de manera posterior al Entendimiento.

Finalmente, en los Anexos 2 y 3 del Entendimiento, se establece un formato de IA para líneas de apoyo bajo el Modelo 0 y 1, respectivamente, siendo relevante destacar que en los IA debe completarse, de acuerdo a lo arribado entre las partes: i) la línea de apoyo que corresponda y fecha (parte introductoria); ii) alcances y objetivos (sección 3); iii) declaración de apoyo (sección 4); iv) acuerdos financieros (sección 5); y, v) otras disposiciones que sean acordadas entre las partes (sección 6).

3.5.2. *Los Contratos Operativos derivados de los G2G.*

El Contrato Operativo celebrado entre ARCC y el consorcio conformado por Mace Limited, Arup Limited, Gleeds International Limited, Mace Consultancy (Perú) S.A.C. y Gleeds del Perú S.A.C – UKDT el 6 de julio de 2020, establece la asesoría y asistencia técnica especializada en la gestión de implementación del Plan Integral de la Reconstrucción con Cambios (PIRC).

El PIRC comprende la reconstrucción de infraestructura de 15 establecimientos de salud (6 hospitales y 9 centros de salud), 74 locales escolares y las soluciones integrales de 17 ríos, 5 quebradas y 7 drenajes pluviales en la costa, el cual se encuentra vigente desde el 07 de julio de 2020 y, al encontrarse vinculado al Contrato G2G, tiene como plazo máximo de vigencia el 30 de abril de 2022.

Asimismo, el Contrato Operativo de la ARCC se encuentra conformado por órdenes de cambio, actas de aprobación de prestación de servicio opcionales, adendas y los Anexo 1 Listado de intervenciones del programa ARCC, Anexo 2 Propuesta técnica, Anexo 3 Propuesta económica, Anexo 4 Hitos de avance del programa ARCC, Anexo 5 Personal clave, Anexo 6 Cronograma de pago y Anexo 7 el Acuerdo de gobierno a gobierno para el programa de reconstrucción.

El contrato desarrolla cuatro líneas de apoyo: Gestión de proyectos, Asistencia técnica en salud, educación y soluciones integrales, Procura, Transferencia de conocimiento y Servicios opcionales, señalando que el UKDT a través de la línea de apoyo Oficina de Gestión del Proyecto (PMO) prestará asistencia en gestión de la planificación, reporte, seguimiento, monitoreo, control de las intervenciones del PIRC.

Respecto a la asistencia técnica especializada distingue dos etapas para la prestación de servicios: etapas de estudios y diseños, el cual debe de ser realizado en un periodo de 90 días y la etapa de implementación cuyo propósito es asegurar la ejecución exitosa del programa.

En cuanto a la procura, establece el desarrollo del mismo para el reclutamiento, designación y/o selección de proveedores de bienes, servicios y obras relacionadas con el proyecto. También menciona el desarrollo e implementación de planes de

transferencia de conocimiento a favor de la ARCC y otras entidades involucradas en la implementación del Programa de Reconstrucción.

Asimismo, dispone los plazos máximos de UKDT para la ejecución de las obligaciones respecto de cada tipo de intervención del programa ARCC detallados en el Anexo 4: Hitos del avance del Programa ARCC del Contrato Operativo, resaltando que su incumplimiento es causal de resolución del contrato.

Tabla 7: Estados de avance de hitos del Programa ARCC en el marco del contrato G2G suscrito con Reino Unido e Irlanda del Norte

Anexo 04: Hitos de avance del Programa ARCC			
MATERIA	HITO	CLÁUSULA 12.5 (6 SEMANAS)	REAJUSTE DEL HITO SEGÚN DETALLE
SOLUCIONES INTEGRALES	Mar-21	12/05/2021	100% Alertas tempranas 20% drenajes Quebradas Componentes A:25% Componentes C*:25% Cuencas Prioridad 1 Componentes A:30% Componentes C:55% Prioridad 2 y 3 Componentes A:15% Componentes C*:55%
	Mar-22	30/04/2022	60% drenajes Quebradas Componentes A:80% Componentes C*:85% Cuencas Prioridad 1 Componentes A:85% Componentes B:30% Componentes C*:90% Prioridad 2 y 3 Componentes A:85% Componentes B:60% Componentes C*:90%
EDUCACIÓN	Mar-21	12/05/2021	48% Locales Educativos (36)
	Oct-21	12/12/2021	78% Locales Educativos (58)
	Dic-21	11/02/2022	100% Locales Educativos (74)
SALUD	Jun-21	30/06/2021***	53% Establecimientos de salud (8)
	Dic-21	11/02/2021 ****	73% Establecimientos de salud (12)
	Mar-22 **	30/04/2022 *****	100% Establecimientos de salud (15)

Fuente: Informe De Hito 6 De Control N° 10551-2021-CG/MPROY-SCC

Sobre los pagos establece que para el desembolso el UKDT debe elaborar y entregar un informe mensual en el cual se detallan las actividades y productos desarrollados, de acuerdo a la siguiente tabla.

Tabla 8: Cronograma de pagos previsto en el Contrato Operativo derivado del G2G con la ARCC

Hitos	Fechas de corte por informe	Informe Mensual de Actividades	Fecha referencial de entrega del Informe	Periodo cubierto por la factura	Mes de Pago	Fecha estimada de Pago (*)
Hito 1	04/09/2020	Informe	16/10/2020	7 Jul. 20 - 4 Sep. 20	Nov. 20	06/11/2020 (**)
Hito 2	30/09/2020	Informe 1	07/10/2020	5 Sep. 20 - 30 Sep. 20	Nov. 20	27/11/2020
	30/10/2020	Informe 2	06/11/2020	1 Oct 20 - 30 Oct 20		
Hito 3	27/11/2020	Informe 1	03/12/2020	31 Oct 20 - 27 Nov. 20	Dic. 20	29/12/2020
	31/12/2021	Informe 1	07/01/2021	28 Nov. 20 - 31 Dic. 20		
Hito 4	29/01/2021	Informe 2	05/02/2021	1 Ene. 21 - 29 Ene. 21	Feb. 21	26/02/2021
	26/02/2021	Informe 1	05/03/2021	30 Ene. 21 - 26 Feb. 21		
Hito 5	26/03/2021	Informe 2	02/04/2021	27 Feb. 21 - 26 Mar. 21	Abr. 21	23/04/2021
	30/04/2021	Informe 1	07/05/2021	27 Mar. 21 - 30 Abr. 21		
Hito 6	28/05/2021	Informe 2	04/06/2021	1 May. 21 - 28 May. 21	Jun. 21	25/06/2021
	02/07/2021	Informe 1	09/07/2021	29 May. 21 - 2 Jul. 21		
Hito 7	30/07/2021	Informe 2	06/08/2021	3 Jul. 21 - 30 Jul. 21	Ago. 21	27/08/2021
	27/08/2021	Informe 1	03/09/2021	31 Jul. 21 - 27 Ago. 21		
Hito 8	01/10/2021	Informe 2	07/10/2021	28 Ago. 21 - 1 Oct 21	Oct 21	29/10/2021
	29/10/2021	Informe 1	05/11/2021	2 Oct 21 - 29 Oct 21		
Hito 9	26/11/2021	Informe 2	03/12/2021	30 Oct 21 - 26 Nov. 21	Dic. 21	28/12/2021
	31/12/2021	Informe 1	07/01/2022	27 Nov. 21 - 31 Dic. 21		
Hito 10	28/01/2022	Informe 2	04/02/2022	1 Ene. 22 - 28 Ene. 22	Feb. 22	25/02/2022
	25/02/2022	Informe 1	04/03/2022	29 Ene. 22 - 25 Feb. 22		
Hito 11	01/04/2022	Informe 2	08/04/2022	26 Feb. 22 - 1 Abr. 22	Abr. 22	29/04/2022
	29/04/2022	Informe 1	29/04/2022	2 Abr. 22 - 29 Abr. 22		
Hito 12	29/04/2022	Informe 1	29/04/2022	2 Abr. 22 - 29 Abr. 22	De acuerdo al proceso de liquidación ***	

Fuente: Informe De Hito 6 De Control N° 10551-2021-CG/MPROY-SCC

Es importante mencionar que el 30 de setiembre del 2020 se firmó la Adenda N.º 1 de este contrato para: i) efectuar precisiones al contenido de los Anexos N.º 03, 05 y 06; ii) establecer un procedimiento excepcional a fin de permitir un debido y oportuno cumplimiento de las obligaciones en el desarrollo de la primera etapa de la prestación de los Servicios; iii) otorgar excepcionalmente la posibilidad de que se haga efectivo el adelanto previsto en el numeral 17.3 de la Cláusula Décimo Séptima; iv) modificar aspectos relacionados con la contraprestación y el procedimiento de pago previsto en el numeral 17.1 de la Cláusula Décimo Séptima; y, v) modificar el numeral 15.3 de la Cláusula Décimo Quinta sobre confidencialidad.

3.5.3. Contratos estandarizados internacionales.

Mediante Decreto de Urgencia N.º 021-2020 (“D.U.”): “Decreto de Urgencia que establece el Modelo de Ejecución de Inversiones Públicas a través de Proyectos Especiales de Inversión Pública” (PEIP), publicado en el diario El Peruano el 24 de

enero de 2020, se incorporan los contratos estandarizados en el numeral 3) de la Primera Disposición Complementaria Final:

Son formas contractuales estándar, guías, y otra documentación de uso general en el mercado de la construcción que utilizan terminología y condiciones expresadas de una manera simple y clara, las cuales son creadas y actualizadas por organizaciones internacionales especializadas, con la finalidad de que los modelos contractuales se encuentren acordes a las necesidades de la industria de la construcción. Los contratos estandarizados más comunes son los New Engineering Contract (NEC), International Federation of Consulting Engineers (FIDIC) y Engineering Advancement Association of Japan (ENAA).

Con esta regulación se pretende la eficiencia, evitar demoras y controversias en la ejecución de obras por el Estado que se ven complicadas con la Ley de Contrataciones del Estado. Estos contratos estandarizados internacionales son ampliamente utilizados en las modalidades G2G de desarrollo de infraestructura.

La organización no estatal con sede en Suiza denominada *Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils* (FIDIC) creó el modelo de contratos FIDIC, siendo publicados desde 1957 para el uso en proyectos de índole internacional. La FIDIC es reconocida por mucho tiempo por sus contratos estándares para uso entre contratistas y empleadores especialmente en contratos de construcción.

Asimismo, este contrato estandarizado tiene distintas modalidades denominadas libros, los cuales son: i) libro verde recomendado para aquellos trabajos de poca envergadura tanto de ingeniería como de construcción; ii) libro rojo que se utiliza en contratos de ingeniería y construcción cuando el diseño ha sido presentado por el cliente; iii) libro amarillo utilizado en aquellos contratos de construcción cuyo diseño ha sido elaborado por el propio contratista; y, iv) libro plata apropiado para ser empleado en proyectos de plantas de proceso, energías o infraestructuras privadas donde el contratista tiene la responsabilidad por el diseño que presenta.

Figura 17: Contratos FIDIC



Fuente: Página web FIDIC. <https://fidic.org/bookshop/about-bookshop/which-fidic-contract-should-i-use>

De acuerdo a la entrevista realizada al especialista León López (López, 2021), señala que el FIDIC generalmente utiliza un lenguaje de mayor complejidad y más redundante, constando de una parte general que contienen las cláusulas estandarizadas y de otra parte más específica aplicable al proyecto en particular, pudiendo ocurrir que, en circunstancias excepcionales, dichas cláusulas generales estandarizadas puedan ser modificadas de acuerdo a la naturaleza del proyecto.

Un ejemplo claro del uso de los contratos FIDIC es el G2G para la construcción del Aeropuerto Internacional de Chincheros en el que se utilizó el contrato FIDIC, después de un proceso de procura para la supervisión de las obras principales (lado

aire/lado tierra) la PMO recomendó la contratación del consorcio AICC Supervisión (conformado por las empresas: GHESA Ingeniería y Tecnología S.A. Sucursal del Perú, EPTISA Servicios de Ingeniería S.L. Sucursal del Perú, TEC-Cuatro S.A. Sucursal Perú y, AIRIA Ingeniería y Servicios S.A.) después de quedar la tabla de resultados de evaluación como se puede visualizar en el cuadro siguiente:

Figura 18: Resultado de evaluación de Propuestas para el proyecto del Aeropuerto Internacional de Chincheros

Nº	Nombres de las empresas
1	CONSORCIO AICC SUPERVISIÓN
2	CONSORCIO NUEVO CHINCHERO
3	TYPSA CEMOSA
4	LOUIS BERGER S.A.S SUCURSAL DEL PERU

Fuente: Informe de Hito de Control N° 13498-2021-CG/MPROY-SCC. Elaborado por Comisión de Control Concurrente.

Cabe aclarar que la modalidad de FIDIC suscrita para la contratación de la Consorcio AICC, fue la modalidad de FIDIC libro blanco que es un contrato de servicios profesionales que es uno de los más utilizadas internacionalmente. (Contraloría General de la República, 2021).

Asimismo, el contrato denominado Acuerdo Contractual con el Contratista para la Ejecución del Movimiento de Tierras del Proyecto AICC se suscribió en la modalidad FIDIC - libro rojo por el MTC con el Consorcio Chinchero Integrado por *Hyundai Engineering & Construction Co. LTD* y *HV Contratistas S.A.* Al respecto, es importante precisar que este libro rojo del FIDIC está concebido para la ejecución de infraestructura diseñados por el propietario, también prevé que se adjunte al contrato los documentos de diseño y las especificaciones técnicas de la obra, de mismo modo se establece la forma de determinar el precio. Por otro lado, establece que el propietario cuente con el asesoramiento de un Ingeniero que supervise los trabajos y que autorice los pagos pactados, de acuerdo con el presupuesto de obra y el avance de los trabajos ejecutados (Paredes, 2018).

Aunado a ello, según Paredes (2018) el modelo libro rojo de contrato FIDIC permite una mayor eficiencia en la resolución de conflictos por el diseño de sus cláusulas:

Subcláusula 20.1: Reclamaciones

Subcláusula 20.2 al 20.4: DAB

Subcláusula 20.5: Procedimiento de solución amigable

Subcláusula 20.6 al 20.8: Arbitraje

De igual forma, Paredes (2018) indica que el FIDIC Rojo concibe un sistema de múltiples etapas o pasos escalonados los mismos que son:

Primera etapa: Determinativa

Segunda etapa: Conflicto

Tercera etapa: Acuerdo Amistoso

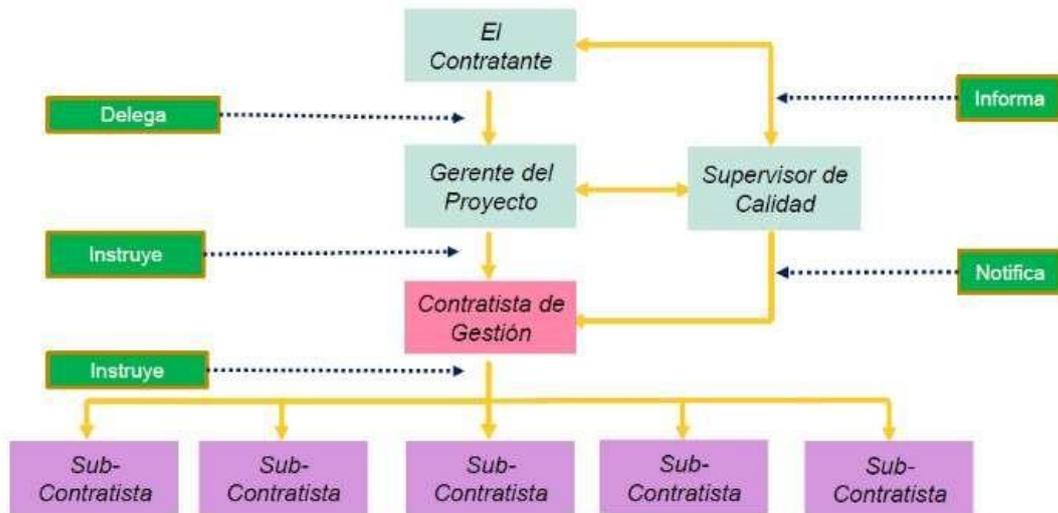
Cuarta etapa: Arbitraje Internacional

Por otro lado, el Contrato NEC (Nuevo Contrato de Ingeniería en español) fue creado en el Reino Unido con el objetivo de promover la buena gestión de proyectos. En el Contrato Operativo de la ARCC se emplea la NEC 3 cuyo propósito es la buena gestión de los contratantes en un marco colaborativo de las partes por ser un documento claro, simple y versátil en diferentes tipos de trabajos y situaciones comerciales (Contraloría General de la República, 2021).

Asimismo, la abogada Fiorella Aranda (Aranda, 2021), indica que los NEC se tratan de una versión simplificada del FIDIC al utilizar un lenguaje más sencillo, indicando que esta modalidad fue empleada por primera vez en el Perú en el contexto de la compra de armamento para el sector defensa.

Mediante el contrato NEC, el contratista es el encargado de la gestión del proyecto, por lo tanto, elige, contrata y controla a los diferentes subcontratistas. Las organizaciones que intervienen en la ejecución de los contratos NEC tienen que ser definidos claramente, pues de ello dependerá la correcta y eficiente gestión del contrato; de esta manera, se requiere entender cuál es la jerarquía que asume cada una de las partes, ya que ello permitirá definir las interacciones. Para el caso de los contratos NEC firmados para el Programa de Reconstrucción con Cambios es el que se muestra en la siguiente imagen:

Figura 19: Jerarquía de autoridad para los contratos NEC en el caso de la ARCC.



Fuente: “Principios NEC3 – Módulo de Capacitación 1” Código del curso de capacitación: KT-IT-0001-COM-UDKT, remitido por el ARCC mediante Oficio N° 0025-2020-ARCC-DEA/UGMCEE de 28 de diciembre de 2020.

Por último, los contratos ENAA (*Engineering Advancement Association of Japan*) son contratos procedentes de Japón publicados desde el año 1986, por lo que el hecho de ser incluido en el D.U. N° 021-2020 supone una clara invitación a los inversionistas japoneses o al Banco Asiático de Desarrollo a invertir en el Perú.

3.5.4. La Metodología BIM en los contratos G2G.

El BIM (*Building Information Modeling*) en los contratos G2G es usual encontrar la aplicación de la metodología BIM que es un proceso de gestión de información concerniente a la edificación de estructuras, el cual abarca la información geográfica, relaciones especiales y las propiedades y cantidades de los componentes constructivos. En términos simples es la construcción de la infraestructura en un medio virtual el cual te permite gestionar y replicar los procesos constructivos para que de esta manera se pueda evitar circunstancias adversas producto de la mala planificación, además, los modelos de estructuras pueden ser de hasta 6 niveles denominados LOD (*level of detail*, por sus siglas en inglés) niveles de detalle los cuales son útiles en los distintos procesos de construcción.

Las metodologías BIM se incluyen como parte de la transferencia de conocimiento principalmente en los contratos G2G firmados con el Reino Unido como se puede apreciar en el *Tabla 5: Capacitaciones programadas como parte de la transferencia de conocimiento derivado del G2G firmado con el Reino Unido para la ARCC* y la *Tabla*

6: Cuadro de estado de capacitaciones que debe realizar el Reino Unido como parte de la transferencia de conocimiento en el marco del G2G para la ARCC. En la tabla 5 en los ítems 8 y 10 se indica claramente que parte de esta transferencia se centra en capacitaciones sobre Fundamentos de la modernización de la información de construcción (BIM) y los usos que se le puede dar; asimismo en la tabla 6 se indica como “iniciado” el proceso de transferencia de conocimiento respecto a tecnología digital y el uso del BIM en la reconstrucción con cambios.

El BIM también se utilizó en el desarrollo de infraestructura para los juegos panamericanos, en un video institucional la empresa COSAPI muestra como la aplicación de esta herramienta fue fundamental para la rápida construcción de la Villa Deportiva Nacional (VIDENA), que era parte del paquete de proyectos para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos (Cosapi Oficial, 2019).

A partir del éxito del uso de esta herramienta en los G2G, el gobierno peruano tiene la intención de estimular esta metodología constructiva en el proceso de desarrollo de infraestructura nacional es por ello que el año 2019 mediante el Decreto Supremo N.º 289-2019 se aprobó las disposiciones para incorporar de manera progresiva el BIM en la inversión pública este proceso involucra el diagnóstico o línea base, el diseño del plan BIM y la implementación del plan BIM en el Perú.

Cabe recalcar que la implementación de esta metodología se ha desarrollado ya en otros países de la región como es el caso de Chile que, a través de una iniciativa del comité de transformación digital de la Corporación de Fomento de la Producción, una agencia del gobierno chileno que promociona el uso del BIM con la finalidad de lograr de esta manera un trabajo colaborativo en toda la industria de la construcción chilena.

Otro país Latinoamericano que ha incursionado en el uso del BIM, es Colombia, pero esta vez desarrollado desde el sector privado, quienes apostaron por la innovación en nuevas tecnologías para apoyar sus procesos en la construcción de infraestructura.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

4.1. Aprovechamiento del legado y la transferencia del conocimiento.

El 20 de febrero de 2020 se publicó el Decreto Supremo N° 007-2020-MTC: "Decreto Supremo que modifica el Decreto Supremo N° 002-2015-MINEDU, crean Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019, en el ámbito del Ministerio de Educación; en el marco de lo dispuesto por el Decreto de Urgencia N° 004-2020", se regula el legado en los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos", con el propósito de dar mantenimiento, saneamiento físico legal, operación, monitoreo, disposición y sostenibilidad de las obras ejecutadas en el marco de los Panamericanos. El legado incluye el máximo aprovechamiento de este proyecto, a través de la prestación de servicios, la promoción de las sedes, así como la generación de rentas derivadas del alquiler, cesión de derechos de uso o disposición de su propiedad y/o bienes en administración. Es así que la referida norma establece como funciones del Proyecto Especial de Legado el aprovechamiento del legado de los Panamericanos y Parapanamericanos:

Artículo 2.- Funciones del Proyecto Especial El Proyecto Especial tiene las siguientes funciones:

(...)

c) Gestionar y realizar las acciones para el uso, aprovechamiento y disposición del Legado de los XVIII Juegos Panamericanos y Sextos Juegos Parapanamericanos de Lima 2019; así como, asegurar su sostenibilidad, en el marco de los instrumentos de gestión aprobados y en cumplimiento de la normatividad vigente.

Por otro lado, después de la evaluación de los contratos G2G podemos encontrar que varios de los temas de transferencia se enfocan en la gestión de la infraestructura a implementar, tal como podemos ver en la siguiente *Figura 20: Temas de transferencia de conocimiento estipulados en los contratos G2G*, es mayoritaria la existencia de temas relacionados a las mejores prácticas de gestión de la infraestructura ya sea de educación, salud, etc.

Figura 20: Temas de transferencia de conocimiento estipulados en los contratos G2G.

G2G para la reconstrucción con Cambios	G2G para los Juegos Panamericanos
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de proyectos • Mejores practicas en los procesos de contratación • Mejores practicas en la gestión de contratos • Mejores practicas en el diseño, implementación y gestión de infraestructura educativa • Mejores practicas en el diseño, implementación y gestión de infraestructura de salud • Mejores practicas en el diseño, implementación y gestión de infraestructura de prevención <p><small>** Establecido en el Contrato Operativo</small></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de al menos diez talleres con el equipo del Programa Lima 2019 a efectos de compartir experiencias de éxito en la ejecución de eventos deportivos globales recientes con miras a desarrollar la capacidad del Programa Mejores practicas en el diseño, implementación y gestión de infraestructura
G2G para implementación de Hospitales	G2G para el Aeropuerto de Chincheros
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de transferencia de conocimientos y de tecnología del servicio de PMO • Plan de capacitación médica, paramédica, técnica y de gestión. • Plan de Calidad y un Manual de Procedimientos, • Plan de Gestión de Proyectos • Modelo de operación de los hospitales para la transformación digital 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Kotra-KAC</u> (consorcio) realizará un programa de capacitaciones que será aprobado en por el MTC (talleres, Charlas, Pasantillas, guías y otros) • Anexo A Punto 4.6 Se requiere que la propuesta técnica presentada incluya de manera clara cuál será el contenido de la asistencia (talleres, charlas, pasantías, elaboración de guías, etc.). En forma tacita <u>Kotra</u> debe especificar como operará la transferencia de conocimiento

Fuente: Extraído del contrato G2G.

Del mismo modo en la entrevista realizada por el grupo de investigación a la especialista Tatiana Herrada, magíster en Derecho de la Construcción por la Universidad de Melbourne, respecto a la transferencia de conocimiento en los G2G nos indicó que:

La transferencia de conocimiento resulta medular en los G2G, pues la idea de los G2G es que sean utilizados en una etapa intermedia y que los trabajadores del Estado puedan aprender de la PMO extranjera, siendo dicha transferencia mediante entrega de manuales y/o capacitaciones a equipos de trabajo. La transferencia de conocimiento puede ser difícil de aprovechar, puesto que el Estado peruano no tiene una carrera de funcionario público que permita que dicho funcionario tenga estabilidad, por lo que es probable que el alto nivel de rotación tenga incidencia directa en el aprovechamiento que pueda tener el Estado peruano. (Herrada, 2021)

Finalmente, la aplicación de los contratos G2G significó la implementación de distintas herramientas y modelos que ya eran utilizados en el sector privado, sin embargo, estas aún no se utilizaban en el sector público, Por lo tanto, no serían una novedad en el Perú. Es así que, con la finalidad de incentivar el uso de estas herramientas por parte de las entidades públicas y sin necesidad de utilizar el G2G, se incorporaron dentro de nuestro ordenamiento jurídico normas para su uso. Como podemos ver en la siguiente tabla, muchas de estas normas surgen a partir del caso exitoso del G2G de los Juegos Panamericanos.

Tabla 9: Normas que regulan los G2G en el Perú

INCORPORACIÓN LEGAL	FECHA DE PUBLICACIÓN	FINALIDAD	HERRAMIENTA
Decreto Supremo N.º 250-2020-EF	03/09/2020	Incorporación de la Junta de Resolución de Disputas a la cláusula de solución de controversias para los contratos de obra vigentes.	DAB (Junta de Resolución de disputas).
Decreto Supremo N.º 289-2019-EF	08/09/2019	Aprueban disposiciones para la incorporación progresiva de BIM en la inversión pública.	Para el uso del BIM.
Decreto Legislativo N.º 1444, que modifica la Ley N.º 30225, Ley de Contrataciones del Estado	16/09/2021	Los contratos o convenios de Estado a Estado pueden incluir cláusulas que contemplen compromiso de implementar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).	PMO en G2G.
Decreto Supremo N.º 288-2019-EF	08/09/2020	Aprueban lineamientos para la contratación del servicio de consultoría para la gestión de inversiones, programas de inversión o cartera de inversiones”.	PMO en Estado.
Decreto de Urgencia N.º 021-2020	23/01/2020	Incorpora el uso de Contratos estandarizados en proyectos especiales de inversión pública (PEIP).	Contratos estandarizados (NEC, FIDIC, ENAA).
Decreto Supremo N.º 007-2020-MTC	20/02/2020	Crea el Proyecto Especial “Legado” de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019.	Legado y transferencia de conocimiento.

Fuente: Elaboración Propia, en base a la normativa nacional vigente.

Cabe resaltar que, a la fecha de la presente investigación, respecto al aprovechamiento de la transferencia de conocimiento en la Reconstrucción con Cambios, la Contraloría General de la República indicó en su informe de Hito de Control N.º 6 que no se vienen desarrollando según lo establecido en el respectivo contrato operativo.

“Las capacitaciones formales que forman parte de la transferencia de conocimientos, no estarían siendo desarrolladas acorde con lo establecido en el contrato operativo, lo cual afectaría el logro de los objetivos del programa ARCC” (Contraloría General de la República, 2021, pág. 28)

4.2. Criterios para la selección del país en los G2G.

Para la selección del país que se contratará no existe norma alguna que regule dicha forma de selección, lo que podría llevar a inferir que se puede contratar directamente con un simple estudio de mercado o informe sin contravenir ninguna

norma (Medina Flores, 2021). Sin embargo, existen condiciones mínimas para la selección del Estado interesado, tal es el caso del Decreto Supremo N.º 001-2020-SA, emitida por el Ministerio de Salud, en el cual se declara de interés nacional el objeto de la contratación del servicio para la asistencia técnica en la ejecución de los proyectos “Mejoramiento de la capacidad resolutive de los servicios de salud del Hospital Antonio Lorena Nivel III-1-Cusco” y “Mejoramiento y ampliación de los servicios de salud del Hospital Nacional Sergio Enrique Bernales localidad de Collique del distrito de Comas, provincia de Lima, departamento de Lima”, donde se establece los siguientes criterios para la selección del Estado contratado:

- (...)
- i. Indagación de mercado que permita identificar a los posibles Estados interesados que cumplan con los requerido por el Estado peruano;*
 - ii. Informe técnico económico que compare las condiciones establecidas por los diferentes Estados interesados y evidencie las ventajas del estado peruano de contratar con otro Estado;*
 - iii. Informe de la oficina de presupuesto que señale que se cuenta con el financiamiento necesario para dicha contratación, salvo que se requiera concertar operación de endeudamiento (contemplado en plan anual de endeudamiento); y,*
 - iv. Declaratoria de viabilidad y/o aprobación en el Marco del sistema Nacional de Programación Multianual de gestión de Inversiones. (Ministerio de Salud, 2020, pág. 2)*

Entendemos aquí que se debe recurrir a fundamentos inapelables que justifiquen por qué es mejor los G2G, la necesidad de recurrir a esta modalidad y por qué no el uso de otros mecanismos previstos en la ley.

En la selección del país en los diferentes contratos G2G se realizaron concursos en los cuales los ministerios inmersos (MTC, MINEDU, MINSA, etc.) en los contratos G2G de nuestro país elaboran directivas internas, por ejemplo, la Directiva N.º 007-2020 MTC/01 aprobado con Resolución Ministerial 0623 2020 MTC/01. En este caso, el MTC establece sus propios lineamientos, criterios, procesos donde los Estados interesados presentan ofertas técnicas económicas que evidencien ventajas para el Estado peruano de realizar el contrato, ofrezcan mejoras, diseñen esquemas, presenten sus PMO, precios, solvencia económica, prestigio, transferencia de conocimientos y legado, etc. a fin de que el Estado peruano posea la mayor y mejor información para la toma de decisión en la selección.

Las directivas emitidas por los diferentes ministerios son elaboradas de tal manera, o debieran serlo, que faciliten la adecuada contratación y no trunquen los procesos, dado que los contratos G2G deben ser flexibles y excepcionales. Dentro de esta información deberá presentarse la siguiente información:

- i. Ítems de orientación para la mejor oferta técnico económica (Medina, Los proyectos especiales de inversión pública y el modelo de ejecución de inversiones públicas: revisión de las herramientas que pueden emplearse para mejorar las contrataciones del Estado, 2021) para cada fase de asistencia técnica solicitada:
- ii. Recurso humano propuesto con el CV de los directores y expertos, perfil profesional del íntegro del personal asignado,
- iii. Experiencia en obras o servicios similares en magnitud, envergadura, complejidad.
- iv. Asistencia técnica y sus componentes en cada fase,
- v. Cronograma temporal para cada fase.

Si bien se dan estos criterios orientadores se espera de los diferentes Estados que presenten ofertas con criterios superiores, de mayor alcance bajo análisis, por ellos realizados, de ser necesarios, en el sentido que son descriptivas y no limitativas.

El contrato es de manera horizontal Estado – Estado, lo firman el ministro correspondiente, dependiendo la cartera que ejecute el proyecto y el embajador del Estado seleccionado.

Para celebrar el contrato con el Estado seleccionado se requiere de un Decreto Supremo que lo autorice y lo declare de interés nacional, por ejemplo, Decreto Supremo N.º 001-2020 SA Ministerio de Salud hospital Antonio Lorena y hospital Sergio Enrique Bernales.

Consecuencia de la Directiva N.º 279-MINSA-2019/OGA se escogió al gobierno francés para la ejecución del proyecto. Dicho hecho fue fiscalizado por la Contraloría General de la República, por la Subgerencia de Control de Megaproyectos según informe de Hito 1 de Control N.º 6187-2020-CG/MPROY-SCC del 3 de Julio del 2020 (Contraloría General de la República, 2020), el cual concluye que mencionado informe no afecta ni el proceso ni los objetivos y se actuó de acuerdo al numeral 6.2 de la

Directiva N.º 279-MINSA-2019/OGA respecto de la evaluación de la “Propuesta Técnica y Económica Integral Final del Estado de Francia.”. En la siguiente figura se muestran los criterios de evaluación.

Figura 21: Resumen de los criterios de evaluación para selección del país en el marco del contrato G2G de acuerdo con la Directiva N.º 279 MINSA 2019/OGA

ITEM	COMPONENTES	VALORACIÓN DE 1ER ORDEN	RELACIÓN	VALORACIÓN
I	ASPECTO TÉCNICO			80.00
1.0	Experiencia y capacidad para trabajos asignados			
1.1	¿La empresa/entidad ha participado como PMO en proyectos de infraestructura de edificaciones en general finalizados?	15.00	0.80	12.00
1.2	¿Las empresas/entidades han participado en Consorcio, en proyectos finalizados?	10.00		8.00
2.0	Calidad profesional y personal clave			
2.1	Director de la PMO			
2.1.1	¿El Director de la PMO tiene la formación académica necesaria para el cargo?	5.00		4.00
2.1.2	¿El Director de la PMO ha participado como Director PMO en proyectos en general u hospitalarios?	14.00		11.20
2.1.3	¿El Director de la PMO habla inglés y/o español?	1.00		0.80
3.0	Transferencia de Conocimientos			
3.1	¿La propuesta mostró de manera específica como se realizará la transferencia de conocimiento hacia la PMO PRONIS-MINSA?	5.00		4.00
3.2	¿La propuesta mostró como se realizará la transferencia de conocimiento al personal encargado de la Puesta en marcha?	5.00		4.00
4.0	Adaptación de la Metodología y Plan de Trabajo			
4.1	¿La propuesta ha incluido mejoras innovadoras en la metodología y plan de trabajo?	10.00		8.00
4.3	¿La propuesta ha contemplado las certificaciones ambientales internacionales, demostrando claramente que es competente para liderar la PMO	5.00		4.00
5.0	Plazo de Ejecución			
5.1	¿La propuesta mostró el mayor número de UPSS que se entregarán para el Hospital Sergio Bernales (Lima) al 15 de junio del 2021?	7.00		5.60
5.2	¿La propuesta mostró la menor fecha de culminación de término del Hospital Sergio Bernales (Lima)?	8.00		6.40
5.3	¿La propuesta mostró el menor número de UPSS que se entregarán para el hospital Antonio Lorena (Cusco) al 15 de junio del 2021?	7.00	5.60	
5.4	¿La propuesta mostró la menor fecha de culminación de término del Hospital Antonio Lorena (Cusco)?	8.00	6.40	
II	ASPECTO ECONÓMICO			20.00
2.1	Propuesta Económica	100	0.20	20.00
			TOTAL	100.00

Fuente: Informe de Hito de Control N° 6187 -2020-CG/MPROY -SCC del 3 de Julio del 2020.

Para el profesor emérito de Economía de la Universidad de California, Ex-Jefe del Grupo de Expertos Globales en APP del Banco Mundial, José Luis Guasch (2021) una obra de infraestructura debe de realizarse bajo la modalidad de G2G siempre y cuando cumpla los siguientes criterios: i) el proyecto debe ser complejo por temas de

ingeniería, diseño y tecnología, ii) debe de ser de gran envergadura y iii) debe ser considerado urgente.

4.3. El financiamiento y los costos.

Los contratos G2G son financiados directamente por el sector público, es así que la Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2021 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021), en su artículo 21, indica la asignación de presupuesto para los G2G, considerando en el detalle a tres proyectos de infraestructura que se realizarán en esta modalidad.

Tabla 10: Proyectos G2G previstos en la Ley de Presupuesto del Sector Público Para El Año Fiscal 2021

Proyectos	Monto	Entidad
La Línea 3 y 4 del Metro de Lima.	S/ 683,625,501.00	ATU
Nueva Carretera Central	S/ 68,581,971.00	MTC
La Vía Expresa Santa Rosa.	S/ 18,077,624.00	MTC

Fuente: Elaboración Propia.

A efectos de comprender el problema del costo de los G2G, tendríamos que analizar cada uno de los proyectos con el costo de otros ya ejecutados de las mismas características. En ese sentido, en el caso de los Juegos Panamericanos, el costo estimado fue mayor al ejecutado, es decir en teoría el contrato G2G representó un ahorro para el Estado en términos de costo de ejecución, pero habría que preguntarse si ese estimado se le incluye el costo de los contratos de procura en cuyo caso el resultado podría cambiar.

Asimismo, en el caso del G2G firmado para la construcción del Aeropuerto Internacional de Chincheros, el mismo que en su primera concesión estimaba un costo propuesto por el consocio Kuntur Wasi de 525 millones de dólares (Peruconstruye, 2018) siendo uno de los más bajos por lo que ganó el concurso de concesión, por otro lado el Estado peruano había asignado un total de 602 millones de dólares, aproximadamente un 14% adicional respecto a la propuesta de Kuntur Wasi.

Sin embargo, este proceso tuvo complicaciones en su desarrollo, por lo que nunca fue ejecutado por el mencionado consorcio. Después el gobierno evaluó la posibilidad

de ejecutar este importante proyecto mediante la modalidad G2G, es así, que logra integrarse al plan nacional de infraestructura para la competitividad. Este proyecto forma parte de los proyectos priorizados para el Estado con un costo aproximado de 2432 millones de soles que a un tipo de cambio de 3.3 equivale a 736 millones de dólares.

A pesar de que el G2G no establece que los montos sean definitivos, podrían existir variaciones en los concursos que harían que el precio sea menor o mayor, tendríamos que dilucidar que estos costos son cubiertos en su integridad por el Estado y; por el contrario, en la modalidad de concesión, el Estado colabora como garante para el financiamiento e incluso existe la posibilidad de un retorno para el gobierno del 100% de los financiamientos. Esta característica de las concesiones y las APP, representa una ventaja significativa para el Estado sobre todo teniendo en cuenta que este tiene que desembolsar un monto menor del presupuesto público para la ejecución del mencionado proyecto (Guasch, 2021):

Tabla 11: Propuesta económica para la ejecución del Aeropuerto Internacional de Chincheros

Propuesta inicial del Estado	
Movimiento de tierras	\$ 145.00
Construcción	\$ 457.00

Fuente: Elaboración Propia, de las bases del concurso de concesión.

Propuesta de Kuntur Wasi (en millones)	
Aporte del consorcio	\$ 115.00
Aporte del Estado	\$ 410.00
Total	\$ 525.00

Fuente: elaboración propia en base a la propuesta económica.

*Incluye movimiento de tierras

Propuesta en G2G (en millones)	
Contrato G2G	\$ 30.00
Ejecución	\$ 706.00
Total	\$ 737.00

Fuente: elaboración propia en base al contrato G2G.

A partir de lo mencionado respecto al G2G firmado con Corea, existen dudas respecto a que tenga como una de sus ventajas los costos bajos, porque en realidad representa mayor desembolso del erario público.

Por otro lado, el contrato G2G firmado con Francia para la construcción de los hospitales Antonio Lorena de Cusco y Sergio Bernales de Collique representa la construcción de dos hospitales de categoría III-1 el primero por aproximadamente 360 millones de soles y el segundo por 724 millones; sin embargo, a estos montos habría que agregarles el adicional de 19 millones de dólares por el contrato G2G de procura internacional que se le pagará al consorcio francés por el servicio de procura, cabe aclarar también que el hospital Antonio Lorena ya cuenta con un porcentaje de avance (el proyecto fue detenido por problemas legales).

En resumen, no se puede decir que el costo de los contratos G2G se encuentre sobredimensionado, pues no tenemos referencias de contratos de procura para la ejecución de esta modalidad de proyectos; sin embargo, podemos afirmar que la contratación de una empresa para el servicio de procura representa un adicional en el costo final de los proyectos, esto puede ser un aspecto negativo.

Por otro lado, se pueden observar que proyectos como el Aeropuerto Internacional de Chincheros y el hospital Antonio Lorena con ejecutores ya adjudicados optaron por esta alternativa para evitar los problemas de legales en los que se vieron inmersos, lo cual consideramos que más allá de representar un ahorro para el gobierno, representa una opción ante los problemas de ineficiencia del Estado peruano.

Sobre los costos en los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos, por tratarse de un paquete de obras de complejidad no se cuenta con un punto de referencia pues varios de estos fueron ejecutados por primera vez en nuestro país, tal es el caso del centro de alto rendimiento del surf que es el segundo en el mundo después del construido en Australia. Por esto, no podemos realizar un análisis preciso de los costos en los que se concurrió para la ejecución del mismo.

Los costos estimados de organizar y realizar la infraestructura para los juegos Panamericanos y Parapanamericanos en las distintas disciplinas y sedes, fueron como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 12: Lista de entregables en el marco del G2G con el Reino Unido e Irlanda del Norte en el marco de los Juegos Panamericanos Lima 2019.

Entregables			
ITEM	Sede	Costo Estimado Capital Works Soles	Costo Overlay Estimado Soles
1.1.1	Parque 26 Villa El Salvador	S/ 504,189,769.00	S/ 24,000,000.00
1.1.2	Villa Deportiva Nacional	S/ 362,120,500.00	S/ 36,100,000.00
1.1.3	Parque Panamericano de Villa Maria del Triunfo	S/ 165,217,000.00	S/ 40,600,000.00
1.1.4	Parque Panamericano del Callao	S/ 166,788,000.00	S/ 10,500,000.00
1.1.5	Parque Malecon de San Isidro	S/ 134,012,202.00	S/ 1,000,000.00
1.1.6	Estadio Manuel Bonilla	S/ 201,018,303.00	S/ 500,000.00
1.1.7	Parque Costa Verde	S/ 7,127,500.00	S/ 14,700,000.00
1.1.8	Espigón La Punta Callao (no considerada obra de Espigon)	S/ 5,000,000.00	S/ 5,300,000.00
1.1.9	Punta Rocas	S/ 14,945,000.00	S/ 4,500,000.00
1.1.10	Estadio Nacional	S/ -	S/ 2,100,000.00
1.1.11	Estadio Monumental	S/ -	S/ 2,100,000.00
1.1.12	Escuela Ejercito La Molina	S/ -	S/ 6,700,000.00
1.1.13	Club Hípico	S/ 700,000.00	S/ 6,700,000.00
1.1.14	Escuela Militar Chorrillos	S/ 30,480,500.00	S/ 22,200,000.00
1.1.15	Paracas	S/ -	S/ 2,800,000.00
1.1.16	Golf Los Inkas	S/ -	S/ 4,400,000.00
1.1.17	Jockey Club	S/ -	S/ 7,600,000.00
1.1.18	Circuito Costa Verde	S/ -	S/ 9,000,000.00
1.1.19	Morro Solar	S/ -	S/ 5,100,000.00
1.1.20	Rio Cañete Lunahuana	S/ -	S/ 7,700,000.00
1.1.21	Laguna Bujama	S/ -	S/ 7,700,000.00
1.1.22	Punta Hermosa	S/ 13,447,500.00	S/ 5,900,000.00
Total (Exc. No-Comp. On Cost, Inflación & Imp)		S/ 1,605,046,274.00	S/ 27,200,000.00

Fuente: Informe de la Contraloría General de la República sobre el costo.

En la Reconstrucción con Cambios existieron variaciones en los montos de intervención, tuvieron variaciones según el informe del hito 6 de la Contraloría señala que BESCO-BESALCO realizó una alerta temprana que generó la modificación de los precios de un paquete de proyectos destinados al sector educación, el informe señala también que no se tuvo en cuenta la existencia de suelos licuefactibles, y tampoco los parámetros de sismo resistencia de la normativa vigente, por tanto, se tenía que demoler y replantear la construcción lo que generó costos adicionales siendo la variación por S/ 41,009,479.17 ascendiendo el total del paquete de proyectos de S/ 79,846,018.12 a S/ 120,855,497.29, como se pueden ver en el siguiente cuadro.

Tabla 13: Variaciones en los montos en el proyecto del Programa ARCC

Sub Paquete	Intervención	Monto Inicial Contrato (S/)	Monto Final Estimado (S/)	Variación (S/)	Variación (%)
1	REHABILITACIÓN DEL LOCAL ESCOLAR N° 89008 ANDRÉS AVELINO CÁCERES	S/ 3,877,267.80	S/ 7,757,850.51	S/ 3,880,582.71	100,09
2	REHABILITACIÓN DEL LOCAL ESCOLAR N° 88331	S/ 6,262,299.59	S/ 12,729,852.41	S/ 6,467,552.82	103,28
3	REHABILITACIÓN DEL LOCAL ESCOLAR N° 88232 NUESTRA VIRGEN MARÍA	S/ 6,916,318.45	S/ 7,624,327.93	S/ 708,009.48	10,24
4	REHABILITACIÓN DEL LOCAL ESCOLAR N° 88037 ANTENOR SÁNCHEZ	S/ 12,078,430.31	S/ 19,333,757.50	S/ 7,255,327.19	60,07

1.1	5	REHABILITACIÓN DEL LOCAL ESCOLAR N° 88034 PEDRO RUIZ GALLO	S/ 5,135,048.69	S/ 5,154,259.92	S/ 19,211.23	0,37
	6	REHABILITACIÓN DEL LOCAL ESCOLAR N° 88100 INMACULADA CONCEPCIÓN	S/ 12,841,068.83	S/ 17,412,824.22	S/ 4,571,755.39	35,60
	7	REHABILITACIÓN DEL LOCAL ESCOLAR N° 1556 ANGELITOS DE JESÚS	S/ 7,808,611.16	S/ 7,808,611.16	S/ 0.00	-
1.2	8	REHABILITACIÓN DEL LOCAL ESCOLAR N° 88227 PEDRO PABLO ATUSPARIA	S/ 7,600,564.62	S/ 12,970,039.47	S/ 5,369,474.85	70,65
	9	REHABILITACIÓN DEL LOCAL ESCOLAR N° 88014 JOSÉ OLAYA	S/ 11,179,735.37	S/ 23,917,300.87	S/ 12,737,565.50	113,93
	10	REHABILITACIÓN DEL LOCAL ESCOLAR N° 88104 MARÍA PARADO DE BELLIDO	S/ 6,146,673.30	S/ 6,146,673.30	S/ 0.00	-
TOTAL			S/ 79,846,018.12	S/ 120,855,497.29	S/ 41,009,479.17	51,36 %

Fuente: Extraído del Informe De Hito 6 De Control N° 10551-2021-CG/MPROY.

4.4. La gestión de los riesgos en los contratos G2G.

Cuando hablamos del desarrollo de infraestructura, es necesario saber que toda actividad conlleva asumir ciertos riesgos que de alguna manera son gestionados en los contratos de construcción, es así que el Banco Interamericano de Desarrollo, ordena los riesgos considerando su origen como exógenos, endógenos, idiosincrático y sistémico.

Figura 22: Tipología de Riesgos en Proyectos de Infraestructura



Fuente: Katterer y Powell (2018).

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo.

Como se puede ver en la Figura 22: Tipología de Riesgos en Proyectos de Infraestructura (Ketterer & Powell, 2018), se sugiere dividir los riesgos en sistémicos y exógenos lo mismo que se pueden contrarrestar con seguros, garantías del gobierno o banca multilateral; por otro lado, tenemos los idiosincráticos y exógenos que pueden ser diversificados por inversores. Asimismo, los idiosincráticos y endógenos pueden ser controlados con estructuras contractuales como sería el caso de los G2G y por

último tenemos los sistémico y endógeno que puede ser contrarrestada con apoyo del gobierno.

La *Figura 22: Tipología de Riesgos en Proyectos de Infraestructura*, nos permite entender cómo es que se pueden gestionar los distintos tipos de riesgo en el desarrollo de infraestructura, los expertos del BID también plantean el uso de estructuras contractuales, sin embargo se refieren al *project finance*, en esta parte podríamos decir que la estructura Contractual G2G no se crea con la finalidad específica de cobertura riesgos pero termina haciéndolo, pues despliega una estructura de contratos en los que incluye de manera disgregada múltiples riesgos (corrupción, de construcción, impago, etc.)

El riesgo contractual se enfoca en la gestión de los riesgos que derivan de las relaciones contractuales y que puede ayudar a las entidades mejorar su interacción con otras entidades para mejorar los procesos de negocios, gestionar los costos, administrar los riesgos, establecer garantías, etc.

Respecto a la gestión de los riesgos en los contratos de construcción del Estado, la Ley de Contrataciones en su artículo 32.2 indica que en los contratos de obra se debe identificar y asignar los riesgos previsibles de ocurrir según el análisis realizado en la etapa de planificación, además indica que dicho análisis de riesgo debe formar parte de los expedientes técnicos, sin embargo, teniendo en cuenta que los G2G no se rigen por la Ley de Contrataciones del Estado, esto no sería una cuestión obligatoria.

Por otro lado, en la Ley de Contrataciones en el artículo 32.3 establece que los contratos deben contener necesariamente las siguientes cláusulas, de garantía, anticorrupción, solución de controversias, y resolución de contratos. El establecimiento de estas cláusulas está especificado en mencionada Ley, precisamente porque es importante gestionar riesgos de actos de corrupción, de controversias entre las partes, asimismo establecer garantías de fiel cumplimiento que gestiona el riesgo de incumplimiento y; por último, es importante establecer las características para una resolución de contrato.

Sin embargo, como podemos observar resaltado en el siguiente cuadro del contenido de los G2G, el firmado para los Juegos Panamericanos no tiene ninguna de estas cláusulas, el G2G para la reconstrucción con cambios contiene párrafos referidos

a solución de controversias y resolución sin embargo, no tiene las otras dos. Cabría recordar que mencionados contratos G2G son en modalidad de mutuo entendimiento, por lo que muchas asignaciones se derivan sobre contratos adicionales para el caso de los Juego Panamericanos en el *implementing arrangement* y para el caso de la Reconstrucción con Cambios en los contratos operativos.

Por otro lado, los contratos con Francia y Corea para los hospitales y el aeropuerto de chincheros respectivamente contienen casi todas las cláusulas mencionadas en la Ley de Contrataciones del Estado. Sin embargo, cabría resaltar que estos contratos no se rigen bajo las normas de la referida ley.

Tabla 14: Tabla comparativa de contenido de los G2G en modalidad mutuo entendimiento y contrato específico.

MUTUO ENTENDIMIENTO		CONTRATO ESPECÍFICO	
<i>UK</i>	<i>UK</i>	<i>FRANCIA</i>	<i>COREA</i>
<i>PANAMERICANOS</i>	<i>ARCC</i>	<i>PRONIS</i>	<i>MTC</i>
SECCIONES	PÁRRAFOS	CLÁUSULAS	CLÁUSULAS
<i>Definiciones</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Antecedentes</i>	<i>Antecedentes</i>
<i>Alcance</i>	<i>Formas de cooperación</i>	<i>Definiciones</i>	<i>Definiciones</i>
<i>Modelos de ejecución de línea de alcance</i>	<i>Foros para la cooperación</i>	<i>Objeto del contrato</i>	<i>Objeto del contrato</i>
<i>Disposiciones sobre la gestión</i>	<i>Principios rectores</i>	<i>PMO</i>	<i>De KOTR KAC y la PMO</i>
<i>Transferencia de conocimiento</i>	<i>Confidencialidad</i>	<i>Alcances del servicio</i>	<i>Alcance del servicio</i>
<i>Disposiciones Financieras</i>	<i>Financiamiento de programa</i>	<i>Plazo de servicio</i>	<i>Plazo del servicio</i>
<i>Derechos Aduaneros tributarios</i>	<i>Solución de controversias</i>	<i>Monto de contrato y forma de pago</i>	<i>Monto d de servicios</i>
<i>Diferencias con respecto a la interpretación</i>	<i>Entrada en vigencia y duración</i>	<i>Obligaciones de las partes</i>	<i>Obligaciones de las partes</i>
<i>Estatus Jurídico</i>	<i>Variación</i>	<i>Garantías</i>	<i>Garantías</i>
<i>Duración, Modificación y Finalización</i>	<i>Resolución y terminación</i>	<i>Instalación de Oficinas</i>	<i>Instalación de oficinas</i>
DERIVA EN DOS TIPOS DE IMPLETING ARRENGEMENT	<i>Transparencia e integridad</i>	<i>Cambio de personal propuesto</i>	<i>Estrategia de comunicación</i>
	<i>Misceláneos</i>	<i>Penalidades</i>	<i>Coordinación con CORPAC S.A.</i>
	DERIVA EN UN CONTRATO OPERATIVO	<i>Solución de controversias</i>	<i>Cambio de personal propuesto</i>
		<i>Confidencialidad</i>	<i>Penalidades</i>
		<i>Resolución Caso fortuito o fuerza mayor</i>	<i>Solución de controversias</i>
		<i>Cambio de alcance</i>	<i>Confidencialidad</i>
<i>Suspensión y resolución</i>	<i>Resolución</i>		

		<i>Anticorrupción</i>	<i>Anticorrupción</i>
		<i>Responsabilidad e indemnidad</i>	<i>Responsabilidad</i>
		<i>Modificaciones del contrato</i>	<i>Modificaciones del contrato</i>
		<i>Propiedad intelectual</i>	<i>Propiedad intelectual</i>
		<i>Transferencia de conocimientos y legado</i>	<i>Transferencia de conocimiento</i>
		<i>Notificaciones</i>	<i>Transferencia de bienes</i>
		<i>Transferencia de Bienes</i>	<i>Notificaciones</i>
		<i>Liquidación de contrato</i>	

Fuente: Elaboración propia en base a los documentos recabados mediante procedimiento de transparencia y acceso a la información pública.

Sabiendo que los contratos en modalidad de mutuo entendimiento no contemplan muchas cláusulas para identificar o prevenir riesgos tendríamos que revisar la estructura de los contratos en los que se derivan las condiciones operativas, asimismo cabría recordar que estos contratos son para establecer las condiciones operativas del servicio de procura, mas no la ejecución de los proyectos. Los contratos para la ejecución de los proyectos son contratos internacionales estandarizados, para el caso de la Reconstrucción con Cambios tenemos los contratos NEC en modalidad F, en el siguiente cuadro compararemos tanto el contenido del contrato operativo, los *implementing arrangement* y el contrato NEC firmado con HV contratistas para el tercer paquete de proyectos de salud en el marco de la Reconstrucción con Cambios.

Tabla 15: Comparativo de contenido del contrato operativo, *implementing arrangement* y Contratos NEC

<i>CONTRATO OPERATIVO (usado en la RCC)</i>	<i>IMPLEMENTING ARRANGEMENT (usado en los Juegos Panamericanos)</i>	<i>NEC (para la construcción)</i>
<i>Antecedentes</i>	<i>Introducción</i>	<i>Generalidades</i>
<i>Naturaleza del contrato operativo</i>	<i>Definiciones</i>	<i>Plazo</i>
<i>Definición e interpretaciones</i>	<i>Referencias</i>	<i>Pruebas y defectos</i>
<i>Objeto</i>	<i>Alcances y objetivos</i>	<i>Condiciones de pago</i>
<i>Alcance de los servicios</i>	<i>Declaración de apoyo</i>	<i>Eventos compensables</i>
<i>Servicios opcionales</i>	<i>Acuerdos financieros</i>	<i>Título</i>
<i>consultores y personal clave</i>	<i>Otras disposiciones</i>	<i>Riesgos y seguros</i>
<i>Responsabilidad por consultores y personas clave</i>		<i>solución de controversias</i>
<i>Permisos y autorizaciones de los consultores y personal clave</i>	<i>*Modelos de ejecución de línea de alcance</i>	<i>Cambios Normativos</i>
<i>Equipos o instalaciones brindadas por las ARCC</i>	<i>*Disposiciones sobre la gestión</i>	<i>Culminación por secciones</i>
<i>Obligaciones y responsabilidad de la ARCC</i>	<i>*Transferencia de conocimiento</i>	<i>Penalidades</i>
<i>Plazo de contrato Operativo</i>	<i>*Disposiciones Financieras</i>	<i>Garantías de fiel cumplimiento</i>
<i>Colaboración mutua</i>	<i>*Derechos Aduaneros tributarios</i>	<i>Pagos anticipados al contratista</i>

<i>Propiedad intelectual</i>	<i>*Duración, Modificación y Finalización</i>	<i>Limitación de la responsabilidad del contratista por el diseño según sus habilidades y cuidados</i>
<i>Confidencialidad</i>		<i>Limitación de responsabilidad</i>
<i>Caso fortuito o fuerza mayor</i>		<i>Indicadores de desempeño clave</i>
<i>Disposiciones financieras</i>		<i>Condiciones adicionales</i>
<i>Procedimiento de control de cambios</i>		<i>Sistema de entrega de proyecto</i>
<i>Cláusula anticorrupción</i>		<i>Fit for purpose</i>
<i>Suspensión y resolución</i>		<i>Criterios y principios aplicables al contrato</i>
<i>Ley aplicable y solución de controversias</i>		<i>Responsabilidad del contratista sobre la información técnica proporcionada por el contratante</i>
<i>Notificaciones</i>		<i>Cláusula anticorrupción</i>
<i>Responsabilidad e indemnidad</i>		<i>Cumplimiento de la normativa SSOMA y normas laborales</i>
<i>Liquidación de contrato operativo</i>		<i>Del pago</i>
		<i>Del pago para los paquetes a suma alzada</i>
		<i>Riesgos del contratante</i>
		<i>Procedimiento de resolución</i>
		<i>Solución de controversias</i>
		<i>penalidades</i>
		<i>Adelanto o pago anticipado</i>
		<i>Diseño del contratista</i>
		<i>Fondo de garantía</i>
		<i>Incentivos</i>

*Secciones del mutuo entendimiento que aplican para el implementing arrangement

Fuente: Elaboración propia en base a los documentos recabados mediante procedimiento de transparencia y acceso a la información pública.

Como podemos ver en el cuadro anterior, el contrato operativo y el contrato NEC firmado con HV Contratistas, establecen cláusulas para gestionar mayor cantidad de riesgos como el de riesgo de información con cláusulas de confidencialidad, riesgo de cambio con cláusulas de control de cambios, riesgo de corrupción con cláusulas anticorrupción y así demás riesgos.

En ese sentido, en los contratos NEC llama la atención que el “*Fit for purpose*” o primero el propósito en español establece lo siguiente.

“La obligación de resultado por parte del contratista, lo que lo obliga a alcanzar los resultados definidos como el propósito de los trabajos establecidos en la información de las obras a su costo aun si fuera necesario corregir el diseño o información que se encuentre en la información de las obras” (NEC, 2021, pág. 57)

Otro aspecto que también se contempla en el contrato NEC es el cumplimiento de la normativa SSOMA y normas laborales, con lo cual se estaría estableciendo parámetros para gestionar riesgos de carácter laboral, si bien es cierto estos contratos NEC son producto de la estructura de un G2G estos no son precisamente G2G. Sin embargo en estas se puede ver que muchos riesgos son considerados en el contenido del contrato. Asimismo, cabe recalcar que dentro de los anexos del contrato NEC podemos encontrar el siguiente registro de riesgos.

Tabla 16: Anexo 1 del contrato NEC firmado con HV Contratistas referido al registro de riesgos

Código del Riesgo	Descripción del Riesgo	Responsable del riesgo		Tipo de Riesgo	
		E	C	A	O
1	Riesgo por la demora en la entrega 1 del diseño para la construcción de los centros de Salud según el plazo previsto				
2	No concluir la habilitación de la estructura temporal de contingencia en el plazo previsto (C.S. San Miguel El Faique y Limón de Porcuya)				
3	No concluir con el traslado de las UPSS y la UPS del centro de Salud existente hacia la estructura de contingencia según el plazo previsto (C.S San Miguel el Faique y Limón de Porcuya)				
4	Daño a propiedad de terceros o propiedad pública durante los trabajos de infraestructura hospitalaria				
5	Condiciones de terreno por servicios no identificados en la información actual proporcionada por la información del sitio				
6	Posibles conflictos con la población local y partes interesadas				
7	Posibles conflictos contagios localizados de Covid-19 en obra, por presencia de personal contagiado y no detectado				
8	Riesgos de daños medio ambientales por generación de escombros y residuos peligrosos por demolición (C.S. San Miguel El Faique y Limón de Porcuya)				

Fuente: contrato NEC firmado con HV contratistas para la construcción del tercer paquete de Salud

Nota: E= Entidad; C= Contratista; A= Amenaza; O= Oportunidad.

Como conclusión podemos indicar que los G2G en modalidad de mutuo entendimiento no gestionan directamente los riesgos, sino que estos se derivan tanto en los contratos operativos como en los contratos NEC, por otro lado, las G2G en modalidad contrato sí establecen los parámetros especificados por la Ley de Contrataciones del Estado sin que estos sean obligatorios para esta modalidad.

4.5. El control de los contratos G2G.

De acuerdo con lo establecido en la Ley de Contrataciones del Estado, corresponde a la Contraloría General de la República supervisar el efectivo cumplimiento de todos los contratos que conforman los G2G. En ese sentido, el 26 de marzo de 2021, la Contraloría emitió el Informe de hito de control N° 9765-2021-CG/MPROY-SCC (Contraloría General de la República, 2021), tras el control concurrente a la ARCC

referido a la ejecución del Plan Integral de Reconstrucción Con Cambios (PIRCC), específicamente al Hito de Control N° 05 denominado “Avance del servicio de asistencia técnica en el marco del Contrato de Estado a Estado, al mes de febrero de 2021”, mediante el cual detectó las siguientes situaciones adversas que podrían afectar la implementación del PIRCC:

“Los plazos de vigencia de los contratos NEC3 suscritos con empresas contratistas exceden el plazo del contrato operativo, situación que afectaría el alcance del servicio de asistencia técnica especializada y la culminación de las intervenciones del programa ARCC” (Contraloría General de la República, 2021, pág. 15).

Respecto al cumplimiento de plazos, la Contraloría observó que el 12 de mayo de 2021 el UKDT entregaría 36 locales educativos, pero recién en los meses de enero y febrero de 2021 se firmaron los contratos para la ejecución de dicha infraestructura, por lo que la fecha de entrega se aplazó para los meses de setiembre y noviembre de 2021, tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

Tabla 17: Contratos NEC suscritos en la cartera Educación

SECTOR	N° PAQUETE	NOMBRE DEL PROYECTO	EMPRESA CONTRATISTA	FECHA DE SUSCRIPCIÓN DE CONTRATO	FECHA DE INICIO DE CONTRATO	FECHA DE FIN DE CONTRATO	RESUPUESTO ESTIMADO (con I.G.V.)
Educación	Paq. 1	15 II.EE. en Piura	J.E. Construcciones Generales S.A.	5-Ene-21	6-Ene-21	27-Sep-21	S/ 178 860 347,25
	Paq. 2	04 II.EE. en La Libertad	Consorcio S&P (SINOHYDRO Corporation Limited – Sucursal del Perú y PROYECTA Ingenieros Civiles S.A.C.)	10-Feb-21	11-Feb-21	5-Oct-21	S/ 30 040 335,46
	Paq. 3	10 II.EE. en Ancash	Consorcio BESCO - BESALCO (BESCO S.A.C. y BESALCO S.A. Sucursal del Perú)	14-Ene-21	15-Ene-21	5-Oct-21	S/ 79 846 018,12
	Paq. 4	05 II.EE. en Lambayeque	De Vicente Constructora S.A.C.	5-Feb-21	6-Feb-21	4-Nov-21	S/ 53 345 736,37
	Paq. 5	02 II.EE. en Tumbes	Consorcio GCZ-Orion (GCZ Ingenieros S.A.C. y ORION Generia y Construcción S.A.C.)	16-Ene-21	17-Ene-21	4-Nov-21	S/ 16 909 588,90

Fuente: Contratos NEC en la cartera de Educación a marzo de 2021.
Elaborado por: Comisión de Control Concurrente.

Otra de las observaciones realizadas en el proceso de control realizado por la Contraloría General de la República es respecto a la presentación de las conformidades de los informes mensuales tal como se puede evidenciar en la siguiente cita textual del informe en mención.

2. La falta de presentación y demora en la conformidad de los informes mensuales de actividades, no permite determinar el estado situacional de la implementación de las intervenciones del programa ARCC, situación que impide identificar y/o mitigar posibles riesgos que afectarían el cumplimiento de la implementación de programa ARCC y el alcance del contrato operativo. (Contraloría General de la República, 2021, pág. 8).

Respecto a la transferencia de Conocimiento la Contraloría observo en el mismo informe que no se está desarrollando como se estableció en el contrato operativo.

3. Las capacitaciones formales que forman parte de la transferencia de conocimientos, no estarían siendo desarrolladas acorde con lo establecido en el contrato operativo, lo cual afectaría el logro de los objetivos del programa ARCC” (Contraloría General de la República, 2021, pág. 8).

Posteriormente, la Contraloría, mediante el Informe de Hito de Control N° 10551-2021-CG/MPROY-SCC (Contraloría General de la República, 2021), tras el control concurrente a la ARCC referido a la ejecución del PIRCC, específicamente al Hito de Control N° 6 denominado “Avance en la ejecución de las intervenciones de la cartera educación, en el marco del Contrato de Estado a Estado, a marzo de 2021”, identificó una situación adversa que podría afectar el resultado y el logro de los objetivos respecto de la implementación de las intervenciones que conforman el PIRCC, la misma que se detalla a continuación:

“Deficiencias técnicas en los estudios de ingeniería básica para las intervenciones del paquete 3 de la cartera educación, podría generar el incremento de 51,36 % del monto de inversión estimado, así como el incumplimiento de los plazos establecidos en el contrato suscrito” (Contraloría General de la República, 2021, pág. 17).

En ese sentido, la Contraloría verificó que UKDT no participó ni emitió opinión respecto a la revisión técnica detallada de los Estudios de Ingeniería Básica (EIB), por lo que el UKDT no estaría cumpliendo con el servicio de asistencia técnica establecido en el Contrato G2G suscrito con la ARCC.

A lo largo de su Informe, la Contraloría concluyó lo siguiente:

- “- La ARCC contrató consultores para la elaboración de los EIB de las setenta y cuatro (74) Intervenciones de la Cartera Educación.*
- Según la ARCC, el retraso en el proceso de procura de las Intervenciones de la Cartera Educación se debe a la demora en la aprobación de los EIB.*
- El UKDT no revisó los EIB entregados por los consultores contratados por la ARCC; no obstante, dichos estudios formaban parte de los documentos de licitación del proceso de procura a cargo del UKDT.*
- Los EIB utilizados para la estimación de los costos para la ejecución de las diez (10) intervenciones (muestra selectiva) no cumplen con las exigencias de la Norma E.050 del RNE.*
- Las deficiencias técnicas identificadas por BESCO-BESALCO podrían impactar en el incremento de 51,36 % con respecto al monto inicial estimado.*

- Existe el riesgo de afectación a la ruta crítica y el incumplimiento de los plazos establecidos en el Contrato NEC". (Contraloría General de la República, 2021, pág. 17)

Finalmente, como se puede apreciar de lo anteriormente mencionado, la Contraloría aplica el control concurrente para auditar todos los contratos G2G suscritos por el Perú. Asimismo, se puede observar en el Anexo 4: los documentos de control emitidos por la Contraloría General de la República respecto a los contratos G2G de infraestructura, que realiza la cuales son, las actividades de orientación de oficio, acción simultánea, visitas de control, entre otras, como parte de su función de control de la correcta aplicación y cumplimiento de los contratos G2G por parte de las correspondientes entidades del Estado.

CONCLUSIONES

Se pueden definir a los contratos G2G como aquellos suscritos entre dos o más Estados con el fin de que uno de ellos se encargue de la gestión y asesoría técnica de un determinado proyecto de gran envergadura, necesidad e impacto social, debido a su conocimiento y experiencia. Dicho Estado contratado designa a una PMO, la cual se encarga de prestar asistencia técnica en procura y gestión, así como recomendar al Estado contratante a los proveedores que se encargarán de la ejecución del proyecto. De esta manera, la PMO del Estado contratante podrá suscribir el respectivo contrato de ejecución con el proveedor recomendado por el Estado contratado.

Se puede observar que nuestra legislación carece de uniformidad respecto a la denominación de los G2G, pues la Ley de Contrataciones del Estado se refiere a los G2G como “convenio” o “contrato” de manera indistinta, lo cual genera confusión respecto al uso del término más adecuado. Al respecto, entendemos que el término más preciso es “contrato”, pues su definición en el Código Civil peruano coincide con el carácter patrimonial de los G2G, pues estos no se limitan a ser un acuerdo entre Estados, sino que también acarrearán contratos más específicos, como los de operación y ejecución.

El desarrollo de la infraestructura resulta de vital importancia para el crecimiento económico de los países, en ese sentido, se tiene como alternativa la aplicación de contratos G2G, la cual no tiene mucha regulación respecto a su uso y en la práctica el Estado peruano los ha empleado en proyectos de gran envergadura.

Además de la asistencia técnica de gestión y procura, es finalidad de los contratos G2G la transferencia de conocimiento a la entidad pública contratante para que en el futuro el Estado asuma la gestión de la ejecución de proyectos de similar envergadura, cuente con una Oficina de Gestión de Proyectos capacitada y con el conocimiento adquirido producto de la experiencia con el G2G.

A fin de comprender el desarrollo de proyectos de infraestructura mediante el G2G, se debe entender a dicha figura como el marco de una estructura contractual compleja, el cual a su vez involucra otro tipo de contratos como los operativos, los contratos internacionales estandarizados (NEC, FIDIC, ENAA) y los *implementing arrangement*, estructura contractual sin la cual el G2G no podría cumplir su finalidad.

En ese sentido, se desprende que un G2G por sí mismo no se encarga de la ejecución infraestructura, sino de la asistencia técnica en la gestión del proyecto.

Los contratos G2G son firmados con la participación de, por lo menos, dos países; sin embargo, quienes hacen efectivo el servicio de asistencia técnica son los consorcios o empresas recomendadas por el país contratado; por tanto, en ningún caso los países contratados asumen responsabilidad del incumplimiento de los G2G.

Las prestaciones comunes en los G2G son el servicio de asistencia técnica, la transferencia de conocimiento y la gestión de proyectos a través de una PMO. No obstante, la Ley de Contrataciones del Estado faculta que los G2G puedan además contener otras cláusulas como la de Legado (caso G2G de los Panamericanos) y la obligación de remitir la documentación referida a la ejecución del contrato o convenio por parte del otro Estado.

En cuanto a la formalidad que deben cumplir los contratos G2G, la Ley de Contrataciones del Estado dispone que debe ser autorizada mediante Decreto Supremo, debiendo ser declarado de interés nacional. Adicionalmente, se señalan como condiciones para la contratación de un Estado: i) Haber realizado una indagación de mercado que identifique a los Estados candidatos; ii) Un informe técnico-económico comparativo de todas las propuestas ofrecidas, indicando las ventajas de contratar a otro Estado; iii) Informe de la oficina de presupuesto que señale que se cuenta con el financiamiento necesario para la contratación; iv) Declaratoria de viabilidad y/o aprobación en el marco del sistema nacional de programación multianual y gestión de inversiones.

RECOMENDACIONES

Las PMO permiten la especialización en gestión de proyectos por parte del estado, en ese sentido, cada entidad estatal que realice obras públicas mediante G2G debería tener de manera permanente una PMO a fin de que se encargue de la gestión y procura de dichos proyectos, de esta manera, será posible asegurar la continuidad y transmisión de la transferencia de conocimiento. Por otro lado, las entidades deben garantizar la permanencia en el Estado de aquellos trabajadores que han recibido parte de esta transferencia generando incentivos y establezca procedimientos sobre el uso de herramientas y/o metodologías de gestión de proyectos en el Estado.

Los G2G deberían estar regulados con mayor precisión y desarrollo en nuestro ordenamiento jurídico. Si bien en la Ley de Contrataciones del Estado se mencionan condiciones generales aplicables, otorgando libertad respecto a las cláusulas que deberían contener, no se establece un procedimiento de suscripción, así como de convocatoria y selección del país contratado para el proyecto.

La cláusula de transferencia de conocimiento en los contratos G2G debe ser clara y explícita, debiendo contar con cronogramas, capacitaciones y/o entregables claramente definidos en los contratos o sus anexos, pues este componente es imprescindible para que el Estado comience a gestionar la asistencia técnica y ejecutar proyectos de gran envergadura por su cuenta. En ese sentido, consideramos que los G2G deberían ser empleados cuando el Estado se encuentre limitado de gestionar el proyecto por sí mismo.

Se debe considerar a los contratos G2G como una modalidad circunscrita a casos especiales y no como un modelo de uso extendido que sustituya las modalidades actualmente usadas por el Estado. En tal sentido, lo entendemos como un medio temporal para atender alguna determinada necesidad en infraestructura, sobre todo en proyectos de gran envergadura, complejos en diseño y ejecución, de carácter urgente y de alta interacción en los cuales el Estado tenga dificultad e inexperiencia en su desarrollo.

En los contratos G2G se han empleado diversas herramientas y metodologías (PMO, BIM, NEC FIDIC, DAB, etc.), utilizadas ampliamente en el sector privado, las mismas que por su utilidad y beneficios permiten mejoras en la gestión, ejecución y

control de los proyectos infraestructura pública. Por lo que se recomienda continuar con el uso de estas, independientemente de su desarrollo en el marco de un contrato G2G.

Es importante esperar resultados finales de la aplicación de los G2G de infraestructura en nuestro país, así como los informes de Contraloría General de la República para formar opinión pertinente y objetiva que permitiría realizar un análisis más profundo para evaluar sus aportes con relación a costos, plazos, transparencia y combate a la corrupción.

Las referencias académicas que se pueden encontrar sobre contratos G2G en infraestructura son limitadas, por tanto, es necesario profundizar en la investigación sobre este tema dada la importancia e impacto de su aplicación en nuestro país. Al respecto, se recomienda profundizar en: i) Regular con mayor detalle la selección del gobierno contratado; ii) Explorar todas las implicancias de una relación G2G; y, iii) Evaluación ex post de cada uno de los contratos suscritos y concluidos.

BIBLIOGRAFÍA

- Adams, J., Khan, H., & Raeside, R. (2014). *Research Methods for Business and Social Science Students (2da. Edición ed.)*. Nueva Deli: SAGE.
- Aranda, F. (18 de Julio de 2021). *Entrevista. (P. Fraguera, R. Gálvez, L. Jessica, & H. Pallarco, Entrevistadores)*
- Autoridad para la Reconstrucción con Cambios. (2020). "Memorándum de Entendimiento Entre el Departamento de Comercio Internacional del Gobierno de Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte y la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios del Gobierno del Perú Referente al Plan Integran de Reconstrucci. *Lima: Convenio G2G*.
- Autoridad para la Reconstrucción con Cambios. (17 de 07 de 2020). www.rcc.gob.pe.
Obtenido de <https://www.rcc.gob.pe/2020/convenio-entre-peru-y-reino-unido-para-obras-de-reconstruccion-impulsara-economias-locales-y-regionales/>
- Autoridad para la Reconstrucción con Cambios. (27 de mayo de 2021). *Resolución de Gerencia General N° 023-2021-ARCC/GG. Directiva N° 006-2021-ARCC/GG. Lima*.
- Boncz, I. (2015). *Introduction Research Methodology Boncz. Pecs, Hungria*.
- Bonifaz, J. L., Urrunaga, R., Aguirre, J., & Urquiza, C. (2015). *UN PLAN PARA SALIR DE LA POBREZA - PLAN NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA 2016 - 2025. Lima: Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional*.
- Cavallo, E., & Powel, A. (2019). *Construir Oportunidades para crecer en un mundo desafiante*. Informe Macroeconomico de America Latina y el Caribe, 129.
- Centre For Mega Projects In Trasport And Development. (12 de 2014).
www.omegacentre.bartlett.ucl.ac.u. Obtenido de
http://www.omegacentre.bartlett.ucl.ac.uk/wp-content/uploads/2014/12/SWEDEN_ORESUND_PROFILE.pdf
- Collazos, D., & Montoya Rosa. (2017). *Analisis multicriterio de factores de exito y fracaso de proyotos APP de inciativa estatal en el sector transporte. Lima: Universidad del Pacifico*. Obtenido de
https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2225/Diana_Tesis_Maestria_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Contraloría General de la República. (2020). Informe de Hito de Control N° 6187-2020-CG/MPROY-SCC . Lima.*
- Contraloría General de la República. (2021). INFORME DE HITO 5 DE CONTROL N° 9765-2021-CG/MPROY-SCC. Lima: CGR.*
- Contraloría General de la República. (2021). INFORME DE HITO 6 DE CONTROL N° 10551-2021-CG/MPROY-SCC. Lima: CGR.*
- Contraloría General de la República. (2021). INFORME DE HITO DE CONTROL HITO DE CONTROL N° 5: “AVANCE DEL SERVICIO DE ASISTENCIA TÉCNICA EN EL MARCO DEL CONTRATO DE ESTADO A ESTADO, AL MES DE FEBRERO DE 2021”. Lima: Contraloría.*
- Contraloría General de la República. (30 de 07 de 2021). INFORME DE HITO DE CONTROL N° 13498-2021-CG/MPROY-SCC. CONTROL CONCURRENTE AL MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DISTRITO, PROVINCIA Y REGIÓN LIMAPROYECTO: “MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN DEL SERVICIO AEROPORTUARIO EN LA REGIÓN CUSCO, MEDIANTE EL NUEVO AEROPUERTO INTERNACIONAL DE CHINCHERO – CUSCO (AICC)”. Lima: LA CGR.*
- Corbetta, P. (2010). Metodología y técnicas de la investigación social (Primera Edición ed.). Madrid.*
- Cosapi Oficial. (08 de 08 de 2019). Video institucional COSAPI. Ampliación de la Videna: metodologías y tecnologías de primer nivel. Lima. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=f9o_KxMa1iU*
- Creswel, J. W., & Creswel, D. J. (2018). Reserch Design, Qualitale, Quantitave, and mixed methods approaches (5 ta ed.). Los Angeles: SAGE Publications Ltd.*
- De La Puente y La Valle, M. (2007). El Contrato en general. Comentarios a la Sección Primera del Libro VII del Código Civil. Tomo I. Lima: Palestra Editores S.A.C.*
- De los Heros, J. C. (09 de 04 de 2021). BNamerica, págs. <https://www.bnamericas.com/es/noticias/las-repercusiones-del-modelo-g2g-de-peru-para-los-inversores-privados>.*
- De Vries, W. T. (2008). A review of the political nature of ICT in G2G integration -based on 3 cases from the geoICT domain. International Institute for Geoinformation Science and Earth Observation (ITC), 124-131.*

- Decreto de Urgencia N° 021-2020. (2020). DECRETO DE URGENCIA QUE ESTABLECE EL MODELO DE EJECUCIÓN DE INVERSIONES PÚBLICAS A TRAVÉS DE PROYECTOS ESPECIALES DE INVERSIÓN PÚBLICA. Lima: Diario Oficial "El Peruano".*
- Decreto Legislativo N° 1017. (2008). DECRETO LEGISLATIVO QUE APRUEBA LA LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO . Lima: Diario Oficial El Peruano.*
- Decreto Supremo N.° 237-2019-EF. (2019). PLAN NACIONAL DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD. Lima: Diario oficial "El Peruano".*
- Decreto Supremo N° 237-2019-EF. (2019). PLAN NACIONAL DECOMPETITIVIDAD YPRODUCTIVIDAD. Lima: Diario oficial "El Peruano".*
- Decreto Supremo N° 345-2018-EF. (2018). Política Nacional de Competitividad y Productividad. Lima: Diario Oficial "El Peruano".*
- Defensa.com. (s.f.). <https://www.defensa.com/>. Obtenido de <https://www.defensa.com/peru/ministerio-defensa-peru-expone-logros-programa-offset-compras/print/>*
- Dirección de Asuntos Jurídicos del Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia. (01 de Enero de 2021). Biblioteca Virtual de Tratados. Obtenido de <http://apw.cancilleria.gov.co/tratados/SitePages/BuscadorTratados.aspx?Estado=247&Tipo=B>*
- Dzul, E. M. (s.f.). Aplicacion Basica de los metodos cientificos. Asignatura de fundamentos de la metodologia .*
- El Comercio. (08 de 07 de 2021). El gobierno impulsa Obras por Impuestos, ¿qué falta para que despeguen las inversiones? El comercio, págs. <https://elcomercio.pe/economia/el-gobierno-impulsa-obras-por-impuestos-que-falta-para-que-despeguen-las-inversiones-ncze-noticia/?ref=ecr>.*
- Ernst & Young. (2020). Guide to investing in infrastructure project in Perú. Lima: Ministerio de Relaciones Exteriores.*
- Estrada, V. (2017). Estudio comparativo de implementación de Asociaciones Publico Privadas. Bogota: Fundacion Ambiente y Recurspos Naturales.*
- EY. (2020 de setiembre de 2020). Ernst & Young Global Limited (EYG). Obtenido de Boletín de prensa: https://www.ey.com/es_pe/news/2020/09/g2g-potencial-transferir-conocimientos-asegurar-*

- Marrone, A., & Sabatino, E. (2020). *El Acuerdo de defensa G2G: Apoyo a las Estrategias Nacionales de exportación y cooperación*. Istituto Affari Internazionali, 1-38.
- Martínez, A., & Takahashi, K. (2017). *El Niño Costero o Fenomeno El Niño*. Revista Moneda Uno N° 170, 34-37.
- Medina Flores, J. C. (04 de 07 de 2021). *Entrevista para la Tesis*. (P. A. Fraguela Handal , T. J. Lloclla, R. A. Gálvez Vargas, & H. H. Pallarco Tovar , Entrevistadores)
- Medina, J. C. (2019). *El Acuerdo de Gobierno a Gobierno y los Contratos NEC: ¿Soluciones a las deficiencias de la normativa de contrataciones del Estado que puedan ser replicadas por todas las entidades?* IUS ET VERITAS N° 58, 18.
- Medina, J. C. (2021). *Los proyectos especiales de inversión pública y el modelo de ejecución de inversiones públicas: revisión de las herramientas que pueden emplearse para mejorar las contrataciones del Estado*. IUS ET VERITAS.
- Miani, J. (01 de 05 de 2021). *¿El G2G es el mejor mecanismo para la ejecución de megaproyectos en plena crisis económica?* (S. ECONOMICA, Entrevistador)
- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España. (22 de 12 de 2020). <http://www.exteriores.gob.es/>. Obtenido de <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Multimedia/Publicaciones/Documentos/GUIA%20TRATADOS%20CON%20PAISES.PDF>
- Ministerio de Defensa. (12 de mayo de 2011). *Resolución Ministerial N° 469-2011-DE/SG/VRD*. Aprobar la Directiva General N° 010-2011/MINDEF/SGN/VRD: Directiva para normar las adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios para la defensa nacional en el Mercado Extranjero bajo la modalidad de Compensaciones Industriales y Sociales – Offset. Lima, Perú.
- Ministerio de Defensa. (25 de Setiembre de 2020). *Resolución Ministerial N° 538-2020-DE/SG/VRD*. Aprobar la Directiva General N° 018-2020/MINDEF/SGN/VRD: Directiva para normar las adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios para la defensa nacional en el Mercado Extranjero bajo la modalidad de Compensaciones Industriales y Sociales – Offset. Lima, Perú.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (09 de setiembre de 2019). *Entidades del sector público comenzarán proceso de implementación de herramienta de gestión de proyectos (PMO)*. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/en/?option=com_content&language=en-GB&Itemid=101108&view=article&catid=0&id=6148&lang=en-GB

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). Ley de presupuesto del sector público para el año fiscal 2021. Lima: El Peruano.*
- Ministerio de Salud. (2020). "Memorandum de Entendimiento Entre el Departamento de Comercio Internacional del Gobierno de Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte y la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios del Gobierno del Perú Referente al Plan Integran de Reconstrucci. Lima: Convenio G2G.*
- Ministerio de Salud. (08 de 01 de 2020). Decreto Supremo que declara de Interés Nacional el objeto de la contratación del servicios para la asistencia técnica en la ejecución de los proyectos "Mejoramiento de la capacidad resolutive de los servicios de salud del Hospital Antonio Lorena Nivel III. y el proyecto "Mejoramiento y ampliación de los servicios de salud del Hospital Nacional Sergio Enrique Bernales, localidad de Collique del distrito de Comas y Provincia de Lima, Departamento de Lima" y autorizar la contratación de Estado a Estado del cit.*
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (2019). "Memorandum de Entendimiento Entre el Departamento de Comercio Internacional del Gobierno de Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte y la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios del Gobierno del Perú Referente al Plan Integran de Reconstrucci. Lima: Convenio G2G.*
- Moreno, A. (01 de 05 de 2021). (J. Miani, & j. Miani, Entrevistadores)*
- NEC. (26 de 02 de 2021). Contrato NEC entre La ARCC y HV Contratistas S.A. para la ejecución del paquete 3 de Salud. Lima: ARCC.*
- New York Times. (1985). Harry Meiggs's Railroad. The splendid purchase of mayor Grace and his partner brother in Peru. New York Times.*
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (23 de mayo de 1969). Convención de Viena sobre el Derecho de los Tratados. Viena, Austria.*
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (15 de Abril de 2017). Portal Institucional OECD. Obtenido de <https://www.oecd.org/gov/budgeting/brechas-y-estandares-de-gobernanza-de-la-infraestructura-publica-en-chile.pdf>*
- Paredes, G. (15 de 04 de 2018). El sistema de gestión conflictual convencional Libro Rojo FIDIC - edición 1999 - y su aporte de eficiencia en la solución de conflictos en los proyectos de construcción. Lima: Universidad del Pacífico.*
- Pennano, G. (1979). Desarrollo regional y ferrocarriles en el Perú: 1859-1879. Apuntes. Revista De Ciencias Sociales (9), 131-150.*

- Peruconstruye. (16 de 11 de 2018). Perú construye. Obtenido de Kuntur Wasi: Construcción de aeropuerto de Chinchero no va a costar más al Estado:*
<https://peruconstruye.net/2018/11/16/kuntur-wasi-construccion-de-aeropuerto-de-chinchero-no-va-a-costar-mas-al-estado/>
- Proinversión. (01 de 06 de 2020). Investing Peru. Obtenido de*
<https://www.investinperu.pe/es/oxi/obras-por-impuestos>
- Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019. (Abril de 2017). Entendimiento entre el PEJP y The Secretary of State for the Department for International Trade relativo al apoyo y asistencia en la organización y entrega de los Juegos Panamericanos 2019. Lima, Perú.*
- Realini, A. F. (15 de setiembre de 2004). G2G E-Government: The Big Challenge for Europe Master's Thesis Version. Master's Thesis. Zurich, Suiza: University of Zurich.*
- Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. Caracas: Panapo.*
- Sanchez, D. J. (2018). El contrato Gobierno a Gobierno ¿una regulación eficaz? Madrid: Ministerio de defensa español.*
- Saunders, M., Philip, L., & Thornhill, A. (2019). Research Methods for Business Students (Octava Edición ed.). New York: Pearson.*
- Serebrisky, T., & Suárez Alemán, A. (2019). La provisión de servicios de infraestructura en América Latina y el Caribe. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.*
- Shack Yalta, N., Pérez Pinillos, J., & Portugal Lozano, L. (2020). Cálculo del tamaño de la corrupción y la inconducta funcional en el Perú : Una aproximación exploratoria. Lima: Contraloría General de la República.*
- Supo, J. (2018). Diseños de investigación. Seminario de Investigación . Lima.*
- Trinidad, C. (s.f.). ¿las leyes "declarativas" tienen efecto? Programa de pueblos indígenas biodiversidad y desarrollo, 6. Obtenido de <http://www.actualidadambiental.pe/wp-content/uploads/2018/02/An%C3%A1lisis-jur%C3%ADdico-a-la-Ley-30723-que-fomenta-carreteras-en-la-Amazon%C3%ADa-de-Ucayali.pdf>*
- U.S. Agency for International Development - USAID. (s.f.). www.usaid.gov. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/220mak.pdf&ved=2ahUKEwi93oT92ILzAhUKQzABHZLADgEQFnoECAMQAQ&usg=AOvVaw1llT-gkAOZpIC4pxISh7Qw>*

*UK Government. (22 de junio de 2020). GOV UK. Obtenido de
<https://www.gov.uk/government/news/uk-selected-as-perus-delivery-partner-to-rebuild-facilities-damaged-by-el-nino>*

Villanueva, B. (2020). Contrataciones con el Estado. Obras Públicas en el Perú. Derecho y cambio social, 21.

ANEXOS

ANEXO 1: Trámites realizados para la solicitud de contratos G2G en el marco de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

<i>DOCUMENTO SOLICITADO</i>	<i>ENTIDAD</i>	<i>RESULTADO</i>
<i>Acuerdo Gobierno a Gobierno para la ejecución del proyecto especial para la preparación y desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019.</i>	<i>Programa especial Legado Juegos Panamericanos</i>	<i>Contrato Recibido</i>
<i>Acuerdo Gobierno a Gobierno suscrito entre el Perú y Reino Unido con la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios.</i>	<i>Autoridad para la Reconstrucción con Cambios</i>	<i>Contrato Recibido</i>
<i>Contrato de Estado a Estado para la asistencia técnica en la ejecución del proyecto de inversión "Mejoramiento y ampliación de servicios aeroportuarios en la región Cusco mediante el nuevo Aeropuerto Internacional de Chincheros - Cusco.</i>	<i>Ministerio de Transportes</i>	<i>Contrato Recibido</i>
<i>Contrato Operativo relativo a la asesoría y asistencia especializada en la gestión de la implementación del Plan Integral de la Reconstrucción con Cambios.</i>	<i>Autoridad para La Reconstrucción con Cambios</i>	<i>Contrato Recibido</i>
<i>Contrato Gobierno Regional de Cusco y la empresa OAS para la construcción del Hospital Antonio Lorena.</i>	<i>Gobierno Regional de Cusco</i>	<i>Denegado, solicita mayor especificación del contrato número de contrato e identificación del expediente</i>

ANEXO 2: Solicitudes de acceso a información pública presentados para acceder a los contratos G2G y contratos operativos.

	SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA (Texto Único Ordenado de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, aprobado por Decreto Supremo N° 043-2003-PCM)	N° DE REGISTRO
		FORMULARIO

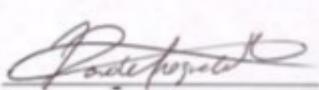
I. FUNCIONARIO RESPONSABLE DE ENTREGAR LA INFORMACIÓN:
Amalia Moreno Vizcardo - Directora Ejecutiva de la ARCC

II. DATOS DEL SOLICITANTE:			
APELLIDOS Y NOMBRES / RAZÓN SOCIAL		DOCUMENTO DE IDENTIDAD D.N.I./L.M./C.E./OTRO	
Paola Alessandra Fraguela Handal		[REDACTED]	
DOMICILIO			
AV/CALLE/JR/PSJ.	N°/DPTO./INT.	DISTRITO	URBANIZACIÓN
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
PROVINCIA Lima	DEPARTAMENTO Lima	CORREO ELECTRÓNICO	TELÉFONO
		[REDACTED]	[REDACTED]

III. INFORMACIÓN SOLICITADA:
Acuerdo Gobierno a Gobierno suscrito entre Perú y el Reino Unido con la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios.

IV. DEPENDENCIA DE LA CUAL SE REQUIERE LA INFORMACIÓN:
Autoridad para la Reconstrucción con Cambios.

V. FORMA DE ENTREGA DE LA INFORMACIÓN (marcar con una "X")							
COPIA SIMPLE	DISQUETE	CD	CORREO ELECTRÓNICO	X	OTRO		

APELLIDOS Y NOMBRES Fraguela Handal, Paola Alessandra	FECHA Y HORA DE RECEPCIÓN
FIRMA 	

OBSERVACIONES

.....

NOTA: PRESENTAR EN ORIGINAL Y COPIA



PERÚ

Presidencia
del Consejo de MinistrosAutoridad para la
Reconstrucción con Cambios

Dirección Ejecutiva Adjunta



"DECENIO DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA MUJERES Y HOMBRES"
"Año de la Universalización de la Salud"

NOTA DE ELEVACIÓN N° 27-2020-ARCC/DEA/UGMCEE

A : **JHON MAX ALMONACID TACZA**
Director Ejecutivo Adjunto

DE : **PAMELA SALAS ALFARO**
Jefe de la Unidad de Gestión de la Modalidad de
Contratación de Estado a Estado

ASUNTO : Solicitud de Acceso a la Información Pública de la ciudadana Paola
Alessandra Fraguela Handal

REFERENCIA : a) Solicitud de Acceso a la Información Pública N° 202010363
b) Memorando N° 0122-2020-ARCC/RTAIP

FECHA : Lima, 12 de noviembre de 2020

Tengo a bien dirigirme a usted, en atención al documento de la referencia b) mediante el cual el Responsable de transparencia y acceso a la información pública traslada el requerimiento de información de la ciudadana Paola Alessandra Fraguela Handal en el que solicita "Acuerdo Gobierno a Gobierno suscrito entre Perú y el Reino Unido con la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios", en el marco del TUO de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Al respecto, se adjunta al presente documento, copia del Acuerdo de Gobierno a Gobierno suscrito con el Departamento de Comercio Internacional del Gobierno del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte.

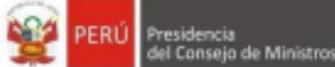
En ese sentido, se eleva a su Despacho dicha solicitud de información para que continúe con el trámite correspondiente.

Atentamente,



Pamela Katherine Salas Alfaro
Jefe de la Unidad de Gestión de la Modalidad de
Contratación de Estado a Estado
Autoridad para la Reconstrucción con Cambios
Presidencia del Consejo de Ministros

Se adjunta copia del Acuerdo de Gobierno a Gobierno.

	SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA (Texto Único Ordenado de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, aprobado por Decreto Supremo N° 043-2003-PCM)	N° DE REGISTRO
		FORMULARIO

I. FUNCIONARIO RESPONSABLE DE ENTREGAR LA INFORMACIÓN:

A quien corresponda

II. DATOS DEL SOLICITANTE:				
APELLIDOS Y NOMBRES / RAZÓN SOCIAL		DOCUMENTO DE IDENTIDAD		
Lloclla Tuanama Jessica Maribel		D.N.I./L.M./C.E./OTRO		
DOMICILIO				
AV/CALLE/JR/PSJ.	N°/DPTO./INT.	DISTRITO	URBANIZACIÓN	
PROVINCIA	DEPARTAMENTO	CORREO ELECTRÓNICO	TELÉFONO	
Lima	Lima			

III. INFORMACIÓN SOLICITADA:
Acuerdo de implementación para líneas de apoyo bajo modelo 0 (Implementing Arrangement) y bajo modelo 1 del Convenio G2G firmado entre el gobierno de Reino Unido y el gobierno del Perú para los Juego Panamericanos y Parapanamericanos

JV. DEPENDENCIA DE LA CUAL SE REQUIERE LA INFORMACIÓN:
Autoridad para la reconstrucción con cambios

V. FORMA DE ENTREGA DE LA INFORMACIÓN (marcar con una "X")						
COPIA SIMPLE	DISQUETE	CD	CORREO ELECTRÓNICO	X	OTRO	

APELLIDOS Y NOMBRES	FECHA Y HORA DE RECEPCIÓN
LLOCLLA TUANAMA JESSICA MARIBEL	
	
FIRMA	

OBSERVACIONES.....

NOTA: PRESENTAR EN ORIGINAL Y COPIA

Gobierno Regional Cusco 	SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA Texto Único Ordenado de la Ley N° 27806	747
FORMULARIO		

II. DATOS DEL SOLICITANTE			
APELLIDOS Y NOMBRES / RAZÓN SOCIAL		DOCUMENTO DE IDENTIDAD D.N.I. / L.M. / C.E. / OTRO	
Pallarco Tovar Hubber Humberto		[REDACTED]	
DOMICILIO			
DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	URBANIZACIÓN
LIMA	lima	J [REDACTED]	N [REDACTED]
AV. / CALLE / JR. / PSJ.	N / DPTO / INT.	CORREO ELECTRÓNICO	TELÉFONO
[REDACTED]		[REDACTED]	[REDACTED]

III. INFORMACIÓN SOLICITADA
por motivos académicos solicito el contrato para la ejecución del Hospital "Antonio Lorena" de Cuzco con la empresa OAS, firmado por el ex gobernador Regional Jorge Acurio, el año 2012

IV. DEPENDENCIA DE LA CUAL SE REQUIERE LA INFORMACIÓN
Gobierno Regional de Cuzco

V. FORMA DE ENTREGA DE LA INFORMACIÓN (MARCAR CON UN SI)					
COPIA SIMPLE	NO	CD	NO	Correo Electrónico	SI

APELLIDOS Y NOMBRES	FECHA Y HORA DE RECEPCIÓN
	1/12/2020 20:43:23

OBSERVACIONES

 PERÚ Presidencia del Consejo de Ministros	SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA (Texto Único Ordenado de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, aprobado por Decreto Supremo N° 043-2003-PCM)	N° DE REGISTRO
	FORMULARIO	

I. FUNCIONARIO RESPONSABLE DE ENTREGAR LA INFORMACIÓN:

II. DATOS DEL SOLICITANTE:			
APELLIDOS Y NOMBRES / RAZÓN SOCIAL Pallarco Tovar Hubber Humberto		DOCUMENTO DE IDENTIDAD D.N.I./L.M./C.E./OTRO [REDACTED]	
DOMICILIO			
AV/CALLE/JR/PSJ. [REDACTED]	N°/DPTO./INT. [REDACTED]	DISTRITO [REDACTED]	URBANIZACIÓN [REDACTED]
PROVINCIA Huancayo	DEPARTAMENTO Junín	CORREO ELECTRÓNICO [REDACTED]	TELÉFONO [REDACTED]

III. INFORMACIÓN SOLICITADA:
Convenio G2G firmado entre el gobierno de Reino Unido y el gobierno del Perú.
Para los Juego Panamericanos y Parapanamericanos

IV. DEPENDENCIA DE LA CUAL SE REQUIERE LA INFORMACIÓN:
Autoridad para le Reconstruccion con cambios

V. FORMA DE ENTREGA DE LA INFORMACIÓN (marcar con una "X")							
COPIA SIMPLE	DISQUETE	CD	CORREO ELECTRÓNICO	X	OTRO		

APELLIDOS Y NOMBRES Pallarco Tovar Hubber Humberto	FECHA Y HORA DE RECEPCIÓN
FIRMA 	

Lima, 02 de diciembre de 2020

Oficio N° 005-2020-ARCC/RTAIP

Señor
JAVIER DANNY FLORES PAJUELO
Jefe de la Oficina de Administración
Proyecto Especial Legado de los Juegos Panamericanos
Av. San Luis cuadra 11 s/n cruce con la Av. El Aire – San Luis.
Presente. -



Asunto : Solicitud de acceso a la información pública.

Referencia : Solicitud con Registro N° 202011582

De mi consideración.

Tengo el agrado de dirigirme a usted, en relación a la solicitud de Acceso a la Información Pública que el señor HUBBER HUMBERTO PALLARCO TOVAR, ha presentado ante la Mesa de Partes Virtual de la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios, solicitando el "Convenio G2G firmado entre el gobierno de Reino Unido y el gobierno del Perú. Para los Juego Panamericanos y Parapanamericanos."

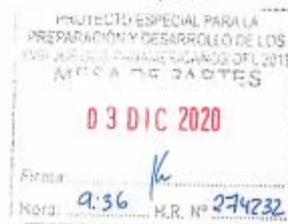
Al respecto, en el marco de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública y su Reglamento, cumplimos con trasladar la solicitud antes citada, de conformidad a lo dispuesto en el segundo párrafo del literal b) del artículo 11° y en virtud al artículo 15-A del Reglamento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, aprobado por Decreto Supremo N° 072-2003-PCM, que señala lo siguiente: "... la entidad que no sea competente encausa la solicitud hacia la entidad obligada o hacia la que posea la información (...)".

En ese sentido, se traslada a su despacho el requerimiento efectuado para que sea atendido conforme a lo previsto en la Ley N° 27806 –Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, en atención a lo dispuesto en la Primera Disposición Complementaria Modificatoria del Decreto Supremo N° 019-2017-JUS que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1353, que crea la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Aprovecho la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi especial consideración.

Atentamente,


CAROLA MILAGROS CUADROS CASTILLO
Responsable de Acceso a la Información Pública
Autoridad para la Reconstrucción con Cambios
Presidencia del Consejo de Ministros



 PERÚ Presidencia del Consejo de Ministros	SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA (Texto Único Ordenado de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, aprobado por Decreto Supremo N° 043-2003-PCM)	N° DE REGISTRO
		FORMULARIO

I. FUNCIONARIO RESPONSABLE DE ENTREGAR LA INFORMACIÓN:
Amalia Moreno Vizcardo-Directora Ejecutiva de la ARCC

II. DATOS DEL SOLICITANTE:			
APELLIDOS Y NOMBRES / RAZÓN SOCIAL		DOCUMENTO DE IDENTIDAD D.N.I./L.M./C.E./OTRO	
Lloclla Tuanama Jessica Maribel		[REDACTED]	
DOMICILIO			
AV/CALLE/JR/PSJ.	N°/DPTO./INT.	DISTRITO	URBANIZACIÓN
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
PROVINCIA Lima	DEPARTAMENTO Lima	CORREO ELECTRÓNICO [REDACTED]	TELÉFONO [REDACTED]

III. INFORMACIÓN SOLICITADA:
Contrato operativo entre Arup Limited Peru y la Autoridad para la reconstrucción con cambios

IV. DEPENDENCIA DE LA CUAL SE REQUIERE LA INFORMACIÓN:
Autoridad para la reconstrucción con cambios

V. FORMA DE ENTREGA DE LA INFORMACIÓN (marcar con una "X")							
COPIA SIMPLE	DISQUETE	CD	CORREO ELECTRÓNICO	<input checked="" type="checkbox"/>	OTRO		

APELLIDOS Y NOMBRES	FECHA Y HORA DE RECEPCIÓN
LLOCLLA TUANAMA JESSICA MARIBEL	
 FIRMA	

 PERÚ Presidencia del Consejo de Ministros	SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA (Texto Único Ordenado de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, aprobado por Decreto Supremo N° 043-2003-PCM)	N° DE REGISTRO
		FORMULARIO

I. FUNCIONARIO RESPONSABLE DE ENTREGAR LA INFORMACIÓN:
DIRECTOR DE LA AUTORIDAD PARA LA RECONSTRUCCION CON CAMBIOS

II. DATOS DEL SOLICITANTE:			
APELLIDOS Y NOMBRES / RAZÓN SOCIAL		DOCUMENTO DE IDENTIDAD	
PALLARCO TOVAR HUBBER HUMBERTO		D.N.I./L.M./C.E./OTRO	
DOMICILIO			
AV/CALLE/JR/PSJ.	N°/DPTO./INT.	DISTRITO	URBANIZACIÓN
PROVINCIA	DEPARTAMENTO	CORREO ELECTRÓNICO	TELÉFONO
HUANCAYO	JUNIN		

III. INFORMACIÓN SOLICITADA:
Contrato firmado con la empresa HV contratistas S.A. para la intervención de 3 centros de salud en el marco de la reconstrucción con cambios
Contrato firmado con la empresa de vicente constructora S.A.C. para la intervención de 5 centros de educativos en el marco de la reconstrucción con cambios

IV. DEPENDENCIA DE LA CUAL SE REQUIERE LA INFORMACIÓN:
Autoridad para Reconstrucción con Cambios

V. FORMA DE ENTREGA DE LA INFORMACIÓN (marcar con una "X")									
COPIA SIMPLE		DISQUETE		CD		CORREO ELECTRÓNICO	<input checked="" type="checkbox"/>	OTRO	

APELLIDOS Y NOMBRES	FECHA Y HORA DE RECEPCIÓN
PALLARCO TOVAR HUBBER HUMBERTO	
 _____ FIRMA	

 PERÚ Presidencia del Consejo de Ministros	SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA (Texto Único Ordenado de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, aprobado por Decreto Supremo N° 043-2003-PCM)	N° DE REGISTRO
		FORMULARIO

I. FUNCIONARIO RESPONSABLE DE ENTREGAR LA INFORMACIÓN:
AMALIA MORENO VIZCARDO

II. DATOS DEL SOLICITANTE:			
APELLIDOS Y NOMBRES / RAZÓN SOCIAL		DOCUMENTO DE IDENTIDAD	
GALVEZ VARGAS RICARDO ANTONIO		D.N.I./L.M./C.E./OTRO	
DOMICILIO			
AV/CALLE/JR/PSJ.	N°/DPTO./INT.	DISTRITO	URBANIZACIÓN
██████████	██████	██████████	██████████
PROVINCIA	DEPARTAMENTO	CORREO ELECTRÓNICO	TELÉFONO
LIMA	LIMA	██████████	██████████

III. INFORMACIÓN SOLICITADA:
CONTRATO OPERATIVO ENTRE AUTORIDAD PARA LA RECONSTRUCCION CON CAMBIOS Y GLEEDS DEL PERU SAC
CONTRATO OPERATIVO ENTRE LA AUTORIDAD PARA LA RECONSTRUCCION CON CAMBIOS Y MACE CONSULTANCY DEL PERU SAC

IV. DEPENDENCIA DE LA CUAL SE REQUIERE LA INFORMACIÓN:
AUTORIDAD PARA LA RECONSTRUCCION CON CAMBIOS

V. FORMA DE ENTREGA DE LA INFORMACIÓN (marcar con una "X")						
COPIA SIMPLE	DISQUETE	CD	CORREO ELECTRÓNICO	<input checked="" type="checkbox"/>	OTRO	

APELLIDOS Y NOMBRES	FECHA Y HORA DE RECEPCIÓN
GÁLVEZ VARGAS RICARDO ANTONIO	
 FIRMA	

OBSERVACIONES

.....

NOTA: PRESENTAR EN ORIGINAL Y COPIA



PERÚ

Presidencia
del Consejo de MinistrosAutoridad para la
Reconstrucción con Cambios

Dirección Ejecutiva Adjunta



"DECENIO DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA MUJERES Y HOMBRES"
"Año de la Universalización de la Salud"

NOTA DE ELEVACIÓN N° 41 -2020-ARCC/DEA/UGMCEE

A : JHON MAX ALMONACID TACZA
Director Ejecutivo Adjunto

DE : PAMELA SALAS ALFARO
Jefe de la Unidad de Gestión de la Modalidad de Contratación de Estado a Estado

ASUNTO : Solicitud de Acceso a la Información Pública del ciudadano Ricardo Antonio Gálvez Vargas

REFERENCIA : a) Solicitud de Acceso a la Información Pública N°202012207
b) Memorando N° 145-2020-ARCC/RTAIP

FECHA : Lima, 21 de diciembre de 2020

Tengo a bien dirigirme a usted, en atención al documento de la referencia a) mediante el cual el ciudadano Ricardo Antonio Gálvez Vargas solicita "Contrato Operativo entre Autoridad para la Reconstrucción con Cambios y Gleesa del Perú SAC. y Contrato Operativo entre Autoridad para la Reconstrucción con Cambios y Mace Consultancy del Perú SAC.", en el marco del TUO de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Al respecto, es preciso indicar que la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios ha firmado un solo Contrato Operativo con el consorcio integrado por las empresas MACE LIMITED, ARUP LIMITED, GLEEDS INTERNATIONAL LIMITED y MACE CONSULTANCY (PERU) S.A.C.

En ese sentido, considerando las competencias de esta Unidad en el marco de lo dispuesto en el Documento de Organización y Funciones de la ARCC aprobada mediante Resolución de Dirección Ejecutiva N° 008-2020-ARCC/DE, se adjunta al presente documento, copia del Acuerdo de Gobierno a Gobierno suscrito con el Departamento de Comercio Internacional del Gobierno del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, así como el Contrato Operativo que deviene de dicho acuerdo.

Con respecto al Contrato Operativo, es preciso indicar que este consta del documento que lo contiene, así como de los siguientes Anexos:

- (i) Anexo 01: Listado de intervenciones del Programa ARCC.
- (ii) Anexo 02: Propuestas Técnicas.
- (iii) Anexo 03: Propuestas Económicas.
- (iv) Anexo 04: Hitos de avance del Programa ARCC.
- (v) Anexo 05: Personal Clave.
- (vi) Anexo 06: Cronograma de Pagos.
- (vii) Anexo 07: Acuerdo de Gobierno a Gobierno para el Programa de la Reconstrucción.



Asimismo, debe indicarse que los Anexos 02, 03 y 05 forman parte de la propuesta técnica y económica presentada en el proceso de selección del gobierno, por lo que dichos aspectos del Contrato Operativo cuentan con la calificación de confidencial.

En ese sentido, se remite adjunto copia simple del Contrato Operativo suscrito entre la ARCC y el UK DT, así como los Anexos 01, 04, 06 y 07.

 PERÚ Presidencia del Consejo de Ministros	SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA (Texto Único Ordenado de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, aprobado por Decreto Supremo N° 043-2003-PCM)	N° DE REGISTRO
	FORMULARIO	

I. FUNCIONARIO RESPONSABLE DE ENTREGAR LA INFORMACIÓN:

II. DATOS DEL SOLICITANTE:

APELLIDOS Y NOMBRES / RAZÓN SOCIAL Pallarco Tovar Hubber Humberto		DOCUMENTO DE IDENTIDAD D.N.I./L.M./C.E./OTRO [REDACTED]	
DOMICILIO			
AV/CALLE/JR/PSJ. [REDACTED]	N°/DPTO./INT. [REDACTED]	DISTRITO [REDACTED]	URBANIZACIÓN [REDACTED]
PROVINCIA Huancayo	DEPARTAMENTO Junín	CORREO ELECTRÓNICO [REDACTED]	TELÉFONO [REDACTED]

III. INFORMACIÓN SOLICITADA:

Convenio G2G firmado entre el gobierno de Reino Unido y el gobierno del Perú.
 Para los Juego Panamericanos y Parapanamericanos

IV. DEPENDENCIA DE LA CUAL SE REQUIERE LA INFORMACIÓN:

Autoridad para le Reconstruccion con cambios

V. FORMA DE ENTREGA DE LA INFORMACIÓN (marcar con una "X")

COPIA SIMPLE	<input type="checkbox"/>	DISQUETE	<input type="checkbox"/>	CD	<input type="checkbox"/>	CORREO ELECTRÓNICO	<input checked="" type="checkbox"/>	OTRO	<input type="checkbox"/>
--------------	--------------------------	----------	--------------------------	----	--------------------------	--------------------	-------------------------------------	------	--------------------------

APELLIDOS Y NOMBRES Pallarco Tovar Hubber Humberto	FECHA Y HORA DE RECEPCIÓN
FIRMA 	

OBSERVACIONES

.....

NOTA: PRESENTAR EN ORIGINAL Y COPIA

ANEXO 3: Fichas de entrevistas a profesionales.

FICHA DE ENTREVISTA		
<i>Entrevistado:</i>		<i>Entrevistadores:</i>
León Lopez Avilés		Fraguela Handal Paola
<i>Fecha:</i>	23/07/2021	Gálvez Vargas Ricardo
<i>Hora:</i>	8:00 p.m.	Lloclla Tuanama Jessica
<i>Lugar:</i>	Google meet	Pallarco Tovar Hubber
<i>Experiencia profesional:</i>		
Gerente de proyecto en LLV		
Consultor en temas de dirección de proyectos, gestión contractual, reclamos y arbitrajes		
Profesor en Mayo Educación Ejecutiva		
<i>Grado académico:</i>		
PMP®, MBA, Ing. Civil por la PUCP		

Resume de Entrevista:

La parte más importante en la transferencia de conocimientos en los contratos G2G es la transferencia de conocimientos y experiencias de las empresas constructoras.

Los contratos G2G fomentan el uso de las PMO, respecto de la gestión, en los proyectos de infraestructura pública en el Perú, hecho que requiere un fortalecimiento importante lo cual no estaba presente en la Ley de Contrataciones del Estado.

La Ley de Contrataciones del Estado es confrontaciones, respecto a resolución de disputas ante problemas en los contratos busca culpables antes que dar soluciones causando demoras o paralizaciones del proyecto. Con los G2G, que tienen una filosofía colaborativa, se busca dar soluciones en mutua colaboración de todas las partes con la intención de continuar y terminar el proyecto, luego se ven las responsabilidades.

Con esta idea, en la firma de los contratos se debe determinar los elementos claves, los cuales son alcance, cronograma y presupuesto.

Alcance, determinar herramientas de gestión, lo que hay que hacer: diseñar, construir, licencias. El conocimiento del alcance por todas las partes atenúa

controversias futuras. El conocimiento a transferir al Estado peruano es la mejor manera de definir el alcance.

Cronograma, programa de ejecución. A partir del alcance se desarrollan buenos programas de ejecución, expediente técnico, diagrama de barras, carta Gantt con técnicas de programación CPM, la carta Gantt debe ser una representación del CPM (método de la ruta crítica).

Presupuesto. Costos directos, indirectos y utilidad. Costos directos son los costos de campo, los costos indirectos los de gestión de obra.

*Teniendo alcance, cronograma y presupuesto se tiene la **línea base del proyecto** que equivale al equilibrio económico financiado del contrato, define obligación contractual de las partes, las buenas prácticas y con ello el éxito del proyecto. Aquí es donde se cometen los mayores errores.*

La PMO es normalmente aportado por el gobierno contratado y se utilizan los contratos internacionales estandarizados para la ejecución (FIDIC. NEC).

La filosofía colaborativa de los contratos G2G y la PMO colaboran con el contratista, el Estado contratante y quien realiza la supervisión. Los tres son una especie de socios con el objetivo final de terminar el proyecto. Aquí la transferencia de conocimientos es aprender a trabajar con modelo colaborativo desde el punto de vista técnico.

Respeto a los riesgos que se generan en la definición de la línea base al no tenerse certeza del cumplimiento del 100% del alcance, cronograma o presupuesto. El aprendizaje del Estado contratante es realizar un adecuado análisis de riesgos. La Ley de Contrataciones del Estado realiza un análisis cualitativo (que podría pasar y cuál es el impacto que produce. Con las PMO el análisis del riesgo es cuantitativo (como protegerse del riesgo). Que colocar en el programa de ejecución del presupuesto como una reserva en caso de que el riesgo ocurra y estar protegido. Se debe determinar los riesgos del Estado y los riesgos del contratista. En la Ley de Contrataciones no se encuentra explícito. Las PMO mejoran la construcción pública con este manejo de riesgos.

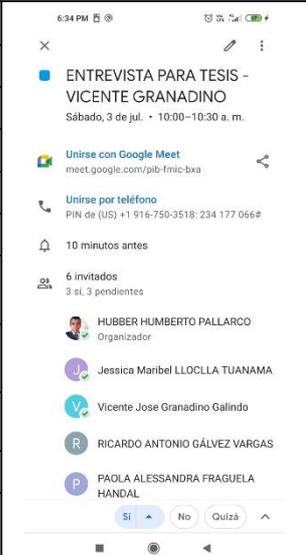
La Transferencia de conocimientos es aprender a manejar el alcance, cronograma, presupuestos y riesgos el cual es el objeto de las PMO.

El Perú se encuentra en etapa de aprendizaje en contratos G2G por lo que mayor crítica no se puede realizar, pero si se debe recomendar evitar seguir pensando con la teoría de la Ley de Contrataciones ya que frena procesos de los proyectos y detienen sus avances.

La gran ventaja de los contratos G2G es el DAB (Resolución de disputas). El DAB acompaña al proyecto facilitando las resoluciones de controversias. Tiene costo, pero a la larga es beneficioso pues evita demoras y costos probablemente mayores. Para entender las DAB debe existir mayor difusión y entendimiento. La Ley de Contrataciones de disputas, pero no con la misma efectividad de las DAB. Es Estado no puede perder su función supervisora, recordar que es dinero del tesoro público, pero evitando confundir funciones OSCE con los contratos G2G. ante controversias la OSCE ve arbitrajes en los contratos G2G la DAB define y ello se ejecuta con el objetivo de que no se detengan las obras.

Los contratos G2G deben estar limitados a ciertos tipos de obras por su complejidad, urgencia, con alta interacción y muchas actividades; se entiende que en estos proyectos la OSCE sería ineficiente.

<i>FICHA DE ENTREVISTA</i>		
<i>Entrevistado:</i>		<i>Entrevistadores:</i>
Vicente Granadino Galindo		Fraguela Handal Paola
<i>Fecha:</i>	13/08/2020	Gálvez Vargas Ricardo
<i>Hora:</i>	10:00 p.m.	Lloclla Tuanama Jessica
<i>Lugar:</i>	Google meet	Pallarco Tovar Hubber
<i>Experiencia profesional:</i>		
Catedrático en Maestría Project Management de ESAN y Dirección de proyectos en la PUCP y Universidad de Piura.		
Consultor en Gestión de Proyectos y TI en Ministerio de la Producción y Ministerio de Agricultura.		
<i>Grado académico:</i>		
MBA en Administración Estratégica de Negocios por CENTRUM. PMP de Project Management Institute. Ingeniero Industria		



Resume de Entrevista

Las PMO ganaron prestigio a raíz del éxito obtenido durante los Panamericanos. El país ha tenido proyectos que no han avanzado y/o no han funcionado, por ejemplo caso Reconstrucción con Cambios. En este contexto el valor que genera estas oficinas es dar visibilidad a los proyectos, hacer seguimiento y control, realizar una buena planificación de proyectos y en forma exitosa, es decir, en los plazos estimados, con presupuesto acorde con lo que se está ejecutando y con monitoreo constante no solo en los plazos si no en la calidad del proyecto.

En el Perú hay profesionales de nivel y reconocidos que enseñan PMO pero no han implementado una PMO.

Para implementar una PMO, se requiere realizar pasos previos como cambio organizacional, ordenar los procesos y cambiar la mentalidad de la gente. En el país no hay experiencia para manejar este tipo de cambios.

Contratar un gobierno garantiza transparencia, especialmente en el tema de la corrupción, ningún gobierno se va arriesgar con este tipo de situaciones.

La PMO no realiza contratos, sino elabora las mejores prácticas, gestiona y administra el portafolio de proyectos, maneja la información histórica, así como las lecciones aprendidas. La PMO realiza la gestión de costos, gestión de proveedores y gestión humana. Por ejemplo, la PMO va a dar los lineamientos, los criterios a usar para la contratación y también puede dar su opinión.

Con respecto a la transferencia de conocimiento mencionó que hay 2 tipos de conocimiento: el que maneja el director de proyecto y el conocimiento mismo del proyecto, en este contexto lo más importante es la información histórica del proyecto, componente importante como resultado del proyecto (planos, diseño, informe de avance). Para lograr esta transferencia de conocimiento hay que crear un clima de confianza para que el personal este motivado y el director del proyecto debe ser un buen líder para poder conseguirlo

<i>FICHA DE ENTREVISTA</i>		
<i>Entrevistado:</i>		<i>Entrevistadores:</i>
Zita Aguilera		Fraguela Handal Paola
<i>Fecha:</i>	13/09/2020	Gálvez Vargas Ricardo
<i>Hora:</i>	5:00 p.m.	Lloclla Tuanama Jessica
<i>Lugar:</i>	Google meet	Pallarco Tovar Hubber
<i>Experiencia profesional:</i>		
Asesoría al Comité Técnico del Ministerio de Salud del Perú, para la elaboración del Contrato Estado a Estado y durante la etapa de negociación del contrato de asistencia técnica de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), en la ejecución de los proyectos de inversión: “Mejoramiento y ampliación de los servicios de salud del Hospital Nacional Sergio E. Bernales” y “Mejoramiento de la capacidad resolutive de los servicios de salud del Hospital Antonio Lorena Nivel III-1-Cusco”.		
Asesoría al Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú, en la negociación y diseño del Contrato de Estado a Estado, suscrito con la República de Corea del Sur, para la contratación del servicio de asistencia técnica (PMO), en la ejecución del proyecto de inversión “Mejoramiento y ampliación del servicio aeroportuario en la región Cusco, mediante el nuevo aeropuerto de Chinchero- Cusco”.		
Asesoría al Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019, en el diseño y negociación del contrato de Estado a Estado, para la asistencia técnica de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), en la ejecución de las diversas obras necesarias para el desarrollo de los Juegos, y en el diseño de otros contratos asociados al Proyecto.		
<i>Grado académico:</i>		
Magíster en Derecho Administrativo y Regulación Económica (PUCP)		

Resume de Entrevista

Desde el año 2001, el Estado ha usado los G2G para adquisición de bienes y servicios. Las FFAA es la que más ha usado G2G e incluso tienen manuales para este tipo de contrataciones.

Los G2G en infraestructura fueron incorporados en la Ley 30225 – Ley de Contrataciones del Estado.

El MINSA ha elaborado una directiva sobre contratos G2G, en los cuales se establecen qué dependencias deben opinar al respecto, pues la Ley de Contrataciones del Estado no lo señala.

En los contratos G2G se colocan las obligaciones y las cláusulas tipos aplicables. Por otro lado, los NEC y los FIDIC hace que se pueda ejecutar el proyecto, pertenece a la parte de la procura.

Existen cinco prestaciones que se suelen consignar en los contratos G2G: i) transferencia de conocimiento, ii) Legado; iii) asistencia técnica, IV) procura; y, v) PMO.

A consideración de la entrevistada, el término “contrato” es el correcto, pues es el que se ha consignado en la norma.

Asimismo, menciona que existen dos tipos de G2G en la experiencia peruana:

- 1) Acuerdo o Memorándum de entendimiento: Caso Panamericanos y ARCC. En este caso, el Perú firma con el embajador u otro representante del otro país, un acuerdo marco cuyas cláusulas son de promesa, de colaboración y declarativas. Este país contratado va a designar a una empresa o conjunto de empresas especializadas, estas empresas luego van a firmar los contratos específicos con el país contratante.*
- 2) Contrato específico de servicios: Caso MINSA y MTC. En este caso, las cláusulas con las prestaciones se establecen desde un inicio. Se hizo específico en este caso porque se tratan de proyectos puntuales a diferencia del caso anterior, en los cuales existían varias obras que ejecutar.*

Como parte del servicio de procura, el otro país se encarga de seleccionar los proveedores que pueden ser nacionales o extranjeros y el país contratante firma el contrato con esos proveedores. En estos contratos se obra se usa el NEC, BIM, FIDIC, entre otras modalidades contractuales.

<i>FICHA DE ENTREVISTA</i>		
<i>Entrevistado:</i>		<i>Entrevistadores:</i>
Fiorella Aranda		Fraguela Handal Paola
<i>Fecha:</i>	18/07/2020	Gálvez Vargas Ricardo
<i>Hora:</i>	8:00 p.m.	Lloclla Tuanama Jessica
<i>Lugar:</i>	Google meet	Pallarco Tovar Hubber
<i>Experiencia profesional:</i>		
International Construction Contracts Manager.		
Administradora de Contratos Internacionales Consorcio Chinchero		
<i>Grado académico:</i>		
Abogada por la Universidad nacional Pedro Ruiz Gallo, Maestría en Ciencias Contables y Financieras, Maestría en Gestión Publica		



Resume de Entrevista

Los contratos estandarizados, creados por ingenieros, requieren de experiencia holística. Empezaron con los FIDIC en Francia y con el transcurso de los años surgió la necesidad de simplificarlos dicha inquietud generó los NEC en Inglaterra. Son contratos simples y sencillos de aplicar sin embargo, no se aplicaban en nuestro país por diferentes problemas entre ellos la corrupción, pero, para nuestra suerte, con los Juegos Panamericanos (2019) se realizaron los contratos G2G que consisten en contratos con otro Estado obviando requisitos OSCE, regido por Principios del Derecho Internacional Privado y basado en el Comercio Internacional, teniendo facilidad de contratar directamente con proveedores de otro Estado, realizar importaciones con menos requisitos que las otras importaciones reguladas en OSCE.

El inicio de los G2G en Perú fue el 2011 las fuerzas armadas para importar armamentos por un tema de estrategias, no pasaban por aduanas como otros armamentos, era secreto de Estado y se desconocía los países de procedencia y que se importaba. Aquí empieza el NEC para importación y no construcción. El NEC es una familia FIDIC simplificado.

La administración de Contratos, el CMR administra el riesgo, separa quien tiene el mayor riesgo, sabe hasta donde correr cierto tipo de riesgos y poder cubrirlos. Los G2G son contratos no definidos, dentro se utilizan los contratos NEC para importación de sistemas (Chincheros). En el NEC de Chincheros se pacta que el contrato de construcción va a poder ser llevado en un G2G, se utilizarán tecnologías BIM, BDB. Estos contratos se adaptan a cualquier G2G con muchas opciones en tecnologías y, bien administrados, se tienen las mejores posibilidades de contratación.

En los años de experiencia en la Ley de contrataciones es impresionante encontrarse con los contratos G2G y los contratos estandarizados. La gran ventaja en los NEC es la división del

riesgo, es reconocido el trabajo realizado y se paga por ello, son contratos colaborativos, se pueden autoregular.

Las PMO se ve como muy aliado con el cliente y le hace contra peso es el DAB (Dispute Adjudication Board) “tribunal” trilateral, al que se acude con las discrepancias en temas contractuales, discrepancias, aclaraciones técnicas, legales; en veinte días dan una respuesta. Son tres arbitros especializados, uno contratado por el cliente, otro por la PMO y el otro por el contratista. La Ley de Contrataciones queda desfasada en comparación con el uso de los G2G.

En Perú los G2G se realizan por inversión, la historia con los panamericanos no es diferente, el Estado ganador y las empresas recomendadas aplican su good will, know haw (cobran por ello) su experiencia y por estandares internacionales no deberia ser preocupante el resultado o que se vean sorprendidos por la realidad de nuestro país pues llegan de lugares muy complejos como India, Manila, Kuwait (contratos operativos). La empresa contratado representa a el país de donde provienen y deben mantener el prestigio de su país.

Desde el punto de vista del contrato operativo las empresas que realizan el trabajo no dejan transferencia de conocimientos en forma explicita o mediante un formato establecido ya que no esta regulado en el G2G lo que puede considerarse como un vacio en el contrato, sin embargo, si se entregan manuales, metodos para todo tipo de operaciones que pueden imitarse o replicarse.

FICHA DE ENTREVISTA	
Entrevistado:	
<i>Tatiana Herrada</i>	
Entrevistadores:	
<i>Fraguela Handal Paola</i>	
Fecha:	<i>05/07/2021</i>
Hora:	<i>6:30 p.m.</i>
Lugar:	<i>Google meet</i>
Experiencia profesional:	
<p><i>Árbitro y adjudicadora registrada en la Cámara de Comercio de Lima (CCL), Cámara de Comercio Americana del Perú (AMCHAM) y PUCP, abogada especializada en la prevención y solución de disputas de construcción y proyectos de infraestructura. Magister en Derecho de la Construcción por la Universidad de Melbourne, Australia. Actualmente curso la maestría en Resolución de Disputas Internacional por la Universidad Queen Mary, Londres.</i></p>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="background-color: #e8f5e9; margin: 0; padding: 2px;">You have been invited to the following event.</p> <p>Entrevista - Tatiana Herrada</p> <p>When Mon Jul 5, 2021 6pm – 6:30pm Peru Standard Time</p> <p>Where google meet (map)</p> <p>Joining info Join with Google Meet meet.google.com/gks-mruk-vfq</p> <p>Join by phone (US) +1 609-664-0093 (PIN: 276129803)</p> <p>Calendar 1905744@esan.edu.pe</p> <p>Who</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1317924@esan.edu.pe - organizer • therrada@cdrconsulting.pe • 1905744@esan.edu.pe • 1905015@esan.edu.pe • 1605446@esan.edu.pe • rcornejo@esan.edu.pe </div>	
Grado académico:	
<i>Magíster en Derecho de la Construcción</i>	

Resumen

El legislador no ha tenido mucha claridad respecto a la naturaleza jurídica de los contratos G2G. Se les denomina contrato o convenio gobierno a gobierno.

Existen dos particularidades respecto a estos contratos: i) del lado peruano lo firma el Estado peruano, ya sea mediante ministerios o gobiernos locales; ii) del lado del gobierno contratante, suscriben un conjunto de empresas o consorcios públicos y/o privados.

En el caso del G2G con Francia respecto a la asistencia técnica de los Hospitales Antonio Lorena y Sergio Bernal, la invitación la mandó el gobierno peruano al gobierno francés, el cual a su vez envió la invitación a empresas privadas francesas que van conformar un consorcio y van a suscribir el contrato con el Estado peruano en representación de Francia.

No puede tratarse de un tratado porque no solo intervienen dos Estados, sino que también intervienen personas jurídicas de derecho privado, motivo por el cual no estarían bajo el ámbito del Derecho internacional público y tampoco sería un tratado.

Se aplica el Código civil peruano, la lex mercatoria constituye los usos y costumbres extendidos en el mundo respecto a la contratación, existe lex mercatoria por gremios y sectores. En el caso de los G2G se aplican en este orden: i) los términos del contrato; ii) código civil; iii) principios de derecho administrativo; y, iv) lex mercatoria. Respecto a esto último, lo que se suele usar en el mercado son los principios Unidroit, pues reúne las prácticas más extendidas y justas del derecho internacional.

La entrevistadora señala que la incorporación de la aplicación de la lex mercatoria resulta complicado de aplicar en la práctica, pero su aplicación podría darse en casos de falta de claridad o vacíos en el mismo contrato, pues es común que los G2G sean redactados de manera genérica.

No todos los G2G son iguales, pues dependerá de la negociación entre las partes.

Los G2G están reservados para aquellos proyectos que tienen un nivel alto de relevancia nacional. En el año 2020, se emitió un Decreto de Urgencia, el cual regula las medidas de los proyectos de inversión privada para infraestructura, abre la posibilidad de contratar PMO sin necesidad de G2G.

Asimismo, señaló que existen necesidades nacionales específicas que ameritan los G2G y no realizar contrataciones bajo la Ley de Contrataciones del Estado.

La transferencia de conocimiento resulta medular en los G2G, pues la idea de los G2G es que sean utilizados en una etapa intermedia y que los trabajadores del Estado puedan aprender de la PMO extranjera, siendo dicha transferencia mediante entrega de manuales y/o capacitaciones a equipos de trabajo.

La transferencia de conocimiento puede ser difícil de aprovechar, puesto que el Estado peruano no tiene una carrera de funcionario público que permita que dicho funcionario tenga estabilidad, por lo que es probable que el alto nivel de rotación tiene incidencia directa del aprovechamiento que pueda tener el Estado peruano.

Respecto a la transferencia de conocimiento señala lo siguiente: i) Este debería ser uno de los elementos más relevantes a desarrollar de manera estratégica en la negociación de estos contratos, por lo que se debería exigir un estándar mínimo de transferencia de conocimiento, ello va acompañado a que el Estado debería estar concentrado en como retener el conocimiento para ser usado en posteriores oportunidades; y, ii) En los años que dure el contrato se tienen que hacer implementaciones institucionales como reglamentos o políticos que permitan la permanencia del conocimiento dentro de la entidad del Estado.

Desde un punto de vista civilista, un convenio y un contrato vienen a ser lo mismo a efectos prácticos, pues ambos representan un acuerdo de voluntades.

Sobre la selección de los países que participan a un proceso de selección de G2G es mediante invitación privada, siendo el criterio de selección del país el hecho de que tenga un bajo índice de corrupción.

ANEXO 4: Documentos de control emitidos por la Contraloría General de la República respecto a los contratos G2G de infraestructura.

REGION	ACT DE CTROL	NRO DE DOC	G2G	TÍTULO
LIMA	CC	6187-2020-CG/MPROY-SCC	PRONIS	Control Concurrente - Hito de Control N° 01: Evaluación de la Propuesta Técnica y Económica Integral Final, y Propuesta de Contrato para la Asistencia Técnica en la ejecución de proyectos de inversión del Hospital Nacional Sergio Bernales localidad de Collique, distrito de Comas, provincia y departamento de Lima y Hospital Antonio Lorena Nivel III-1-Cusco.
LIMA	OF	125-2021-CG/MPROY-SOO	PRONIS	Avance del Servicio de Asistencia Técnica en la ejecución de los proyectos de inversión: Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Salud del Hospital Nacional Sergio Enrique Bernales, localidad de Collique, distrito Comas, provincia y departamento de Lima, y Mejoramiento de la Capacidad Resolutiva de los Servicios de Salud del Hospital Antonio Lorena Nivel III-1 - Cusco.
LIMA	OF	12621-2021-CG/TRACO-SOO	PEJP	"Instalaciones eléctricas del Caat del Hospital Nacional Hipólito Unanue".
LIMA	OF	13748-2021-CG/TRACO-SOO	PEJP	Instalaciones eléctricas y sanitarias del Caat del Hospital Nacional Lanfranco La Hoz.
LIMA	AOP	9392-2020-CG/SADEN-AOP	PEJP	Pago de aportes previsionales a los fondos de pensiones del Sistema Privado de Pensiones - AFP
LIMA	OF	5555-2019-CG/DEN-SOO	PEJP	Seguimiento al registro y publicación del estado de avance de las obras en el sistema Infobras.
LIMA	CC	7328-2020-CG/MPROY-SCC	PEJP	Proyecto: "Mejoramiento y Ampliación de los Servicios Deportivos de Tiro del Polígono de Tiro Capitán FAP José Abelardo Quiñones Gonzales, distrito de Santiago de Surco, provincia y departamento de Lima".
CALLAO	CC	7007-2020-CG/MPROY-SCC	PEJP	Proyecto: "Mejoramiento de los Servicios de Espectáculo Deportivo de Alta Competencia en el Parque Zonal Yahuar Huaca, distrito de Bellavista, región Callao".
LIMA	CC	7012-2020-CG/MPROY-SCC	PEJP	Proyecto: "Creación de los Servicios de la Villa Panamericana, en el distrito de Villa El Salvador, provincia y departamento de Lima".
LIMA	CC	7008-2020-CG/MPROY-SCC	PEJP	Proyecto: "Creación del Centro de Alto Rendimiento de Surf en la playa de Puntas Rocas, distrito de Punta Negra".
LIMA	CC	7011-2020-CG/MPROY-SCC	PEJP	Proyecto: "Mejoramiento y Ampliación de los Servicios Deportivos Ecuestre de la Escuela de Equitación del Ejército, distrito de la Molina, provincia y región de Lima".
LIMA	CC	7009-2020-CG/MPROY-SCC	PEJP	Proyecto: "Mejoramiento de los Servicios Deportivos de la Villa Deportiva Nacional - VIDENA, en el distrito de San Luis, provincia y departamento de Lima".
LIMA	CC	7010-2020-CG/MPROY-SCC	PEJP	Proyecto: "Mejoramiento y Ampliación de los Servicios Deportivos del Complejo Deportivo Andrés Avelino Cáceres, distrito Villa María del Triunfo, provincia y departamento de Lima".
LIMA	CC	7006-2020-CG/MPROY-SCC	PEJP	Proyecto: "Polideportivo Villa El Salvador, en el distrito de Villa El Salvador, provincia y departamento de Lima".
LIMA	CC	5930-2019-CG/MPROY-SCC	PEJP	Mejoramiento y Ampliación de los Servicios Deportivos del Complejo Deportivo Andrés Avelino Cáceres del distrito de Villa María del Triunfo, provincia y departamento de Lima.
LIMA	OF	003-2020-CG/MPROY-SOO	PEJP	Orientación de Oficio al "Legado de los XVIII Juegos Panamericanos y Sextos Juegos Parapanamericanos de 2019".

LIMA	CC	5901-2019-CG/MPROY-SCC	PEJP	Mejoramiento de los Servicios Deportivos de la Villa Deportiva Nacional - VIDENA en el distrito de San Luis, provincia y departamento de Lima.
LIMA	CC	5869-2019-CG/MPROY-SCC	PEJP	Mejoramiento y Ampliación de los Servicios Deportivos Ecuestres de la Escuela de Equitación del Ejército, distrito de la Molina, provincia y departamento de Lima.
LIMA	CC	3931-2019-CG/MPROY-SCC	PEJP	Polideportivo Villa El Salvador en el distrito de Villa El Salvador, provincia y departamento de Lima.
CALLAO	CC	3323-2019-CG/MPROY-SCC	PEJP	Mejoramiento de los Servicios de Espectáculo Deportivo de Alta Competencia en el Parque Zonal Yahuar Huaca, distrito de Bellavista, región Callao
LIMA	OF	2120-2019-CG/MPROY-SOO	PEJP	Orientación de Oficio al proyecto "Polideportivo Villa El Salvador en el distrito de Villa El Salvador, provincia y departamento de Lima".
LIMA	CC	1767-2019-CG/MPROY-SCC	PEJP	Mejoramiento de los Servicios Deportivos de la Villa Deportiva Nacional -VIDENA en el distrito de San Luis, provincia y departamento de Lima.
LIMA	CC	1769-2019-CG/MPROY-SCC	PEJP	Mejoramiento y Ampliación de los Servicios Deportivos Ecuestres de la Escuela de Equitación del Ejército, distrito de La Molina, provincia y departamento de Lima.
LIMA	CC	1745-2019-CG/MPROY-SCC	PEJP	Creación del Centro de Alto Rendimiento de Surf en la playa de Punta Rocas, distrito de Punta Negra, provincia y departamento de Lima.
LIMA	CC	1693-2019-CG/MPROY-SCC	PEJP	Mejoramiento y Ampliación de los Servicios Deportivos de Tiro del Polígono de Tiro Capitán FAP José Abelardo Quiñones Gonzáles, distrito de Santiago de Surco, provincia y departamento de Lima.
LIMA	CC	1406-2019-CG/MPROY-SCC	PEJP	Control Concurrente - Hito de Control N° 5: Culminación de los trabajos de las secciones 3 y 4, instalación de Overlay y Mantenimiento Programado. Trabajos a cargo del Ejército Peruano del proyecto "Creación de los Servicios de la Villa Panamericana en el distrito de Villa El Salvador, provincia y departamento de Lima".
LIMA	CC	992-2019-CG/MPROY-CC	PEJP	Control Concurrente - Hito de Control N° 4: Ejecución de adecuaciones arquitectónicas, clínica veterinaria, tribunas, caballerizas y obras exteriores de la obra principal del proyecto "Mejoramiento y Ampliación de los Servicios Deportivos Ecuestre de la Escuela de Equitación del Ejército, distrito de la Molina, provincia y región de Lima".
LIMA	CC	957-2019-CG/MPROY-CC	PEJP	Control Concurrente - Hito de Control N° 3: Revisión del expediente técnico y ejecución de trabajos de los Componentes 1: Obras Exteriores y Servicios Generales, 2: Zona de entrenamiento y 4: Zona de Competencia del proyecto "Creación del Centro de Alto Rendimiento de Surf en la playa de Punta Rocas, distrito de Punta Negra, provincia y departamento de Lima".
CALLAO	CC	952-2019-CG/MPROY-CC	PEJP	Control Concurrente - Hito de Control N° 4: Avance de ejecución de obra a marzo de 2019: Polideportivo y áreas exteriores (Secciones 1A y 1B), Coliseo y áreas exteriores (Secciones 2A y 2B) y Estadio de San Marcos y Vestuarios (Secciones 3A y 3B)" del proyecto "Mejoramiento de los Servicios de Espectáculo Deportivo de Alta Competencia en el Parque Zonal Yahuar Huaca, distrito de Bellavista"
LIMA	CC	922-2019-CG/MPROY-CC	PEJP	Control Concurrente - Hito de Control N° 4: "Culminación de trabajos de la Fecha Clave 10 del Velódromo y Comisionamiento de la Sección 1, a marzo de 2019", del proyecto "Mejoramiento de los Servicios Deportivos de la Villa Deportiva Nacional - VIDENA en el distrito de San Luis, provincia y departamento de Lima".
LIMA	CC	860-2019-CG/MPROY-CC	PEJP	Control Concurrente - Hito de Control N° 4: "Ejecución de la sección 2, Plataformado para Overlay y Habilitación Urbana a febrero de 2019. Suscripción de adendas", del proyecto "Creación de los Servicios de la Villa Panamericana en el distrito de Villa El Salvador, provincia y departamento de Lima".

LIMA	CC	923-2019-CG/MPROY-CC	PEJP	Control Concurrente - Hito de Control N° 5: "Culminación de los trabajos de las zonas de Rugby, Hockey, Softball, Baseball, Pelota Vasca, Frontón, Water Polo y Exteriores; así como, el avance de la procura de Overlay".
LIMA	CC	727-2019-CG/MPROY-CC	PEJP	Control Concurrente - Hito de Control N° 3: "Ejecución de Superestructura completa, cobertura lateral y techo, y avance de la procura de Overlay" del proyecto "Polideportivo Villa El Salvador en el distrito de Villa El Salvador, provincia y departamento de Lima".
LIMA	CC	1314-2018-CG/MPROY-CC	PEJP	Control Concurrente - Hito de Control N° 2: "Liquidación y Contratación del Saldo de la Obra de Contingencia" del proyecto "Mejoramiento y Ampliación de los Servicios Deportivos del Polígono de Tiro Capitán FAP José Abelardo Quiñones Gonzáles, distrito de Santiago de Surco, provincia y departamento de Lima".
LIMA	CC	1295-2018-CG/MPROY-CC	PEJP	Control Concurrente - Hito de Control N° 2: "Ejecución de obra a octubre de 2018" del proyecto "Polideportivo Villa El Salvador en el distrito de Villa El Salvador, provincia y departamento de Lima".
LIMA	CC	1335-2018-CG/MPROY-CC	PEJP	Control Concurrente al proyecto "Mejoramiento y Ampliación de los Servicios Deportivos Ecuestres de la Escuela de Equitación del Ejército, distrito de La Molina, provincia y departamento de Lima" - Hito de Control N° 3: Ejecución de la obra principal a noviembre de 2018.
LIMA	CC	025-2019-CG/MPROY-CC	PEJP	Control Concurrente - Hito de Control N° 3: Gestión de costos y avance financiero a diciembre 2018 del proyecto "Mejoramiento de los Servicios Deportivos de la Villa Deportiva Nacional - VIDENA en el distrito de San Luis, provincia y departamento de Lima".
LIMA	CC	1336-2018-CG/MPROY-CC	PEJP	Control Concurrente - Hito de Control N° 3: Avance de ejecución de obra a noviembre de 2018 del proyecto "Creación de los Servicios de la Villa Panamericana en el distrito de Villa El Salvador, provincia y departamento de Lima".
LIMA	CC	1237-2018-CG/L334-CC	PEJP	Control Concurrente: Hito de Control N° 4: Avance de ejecución de obra a octubre de 2018 del proyecto "Mejoramiento y Ampliación de los Servicios Deportivos del Complejo Deportivo Andrés Avelino Cáceres del distrito de Villa María del Triunfo, provincia y departamento de Lima".
LIMA	CC	1183-2018-CG/L334-CC	PEJP	Control Concurrente - Hito de Control N° 1: "Fases de ejecución del Convenio de Inversión Nacional a octubre de 2018" del proyecto "Creación del Centro de Alto Rendimiento de Surf en la playa de Punta Rocas, distrito de Punta Negra, provincia y departamento de Lima".
CALLAO	CC	1149-2018-CG/L334-CC	PEJP	Control Concurrente - Hito de Control N° 3: "Avance de ejecución de la obra principal a octubre 2018" del proyecto "Mejoramiento de los Servicios de Espectáculo Deportivo de Alta Competencia en el Parque Zonal Yahuar Huaca, distrito de Bellavista, región Callao".
LIMA	CC	1224-2018-CG/L334-CC	PEJP	Control Concurrente - Hito de Control N° 2: "Avance de los estudios a noviembre de 2018" del proyecto "Creación del Centro de Alto Rendimiento de Surf en la playa de Punta Rocas, distrito de Punta Negra, provincia y departamento de Lima".
LIMA	CC	1081-2018-CG/L334-CC	PEJP	Control Concurrente - Hito de Control N° 2: Avance de ejecución de obra Villa Panamericana a setiembre de 2018 del proyecto "Creación de los Servicios de la Villa Panamericana en el distrito de Villa El Salvador, provincia y departamento de Lima".
LIMA	CC	1130-2018-CG/L334-CC	PEJP	Control Concurrente - Hito de Control N° 2: Bases Integradas de la Obra Principal, del proyecto "Mejoramiento y Ampliación de los Servicios Deportivos del Polígono de Tiro Capitán FAP José Abelardo Quiñones Gonzáles, distrito de Santiago de Surco, provincia y departamento de Lima".

LIMA	CC	1106-2018-CG/L334-CC	PEJP	Control Concurrente - Hito de Control N° 3: Avance de ejecución de obra a setiembre del 2018 del proyecto: "Mejoramiento y Ampliación de los Servicios Deportivos del Complejo Deportivo Andrés Avelino Cáceres del distrito de Villa María del Triunfo, provincia y departamento de Lima".
CALLAO	CC	1034-2018-CG/L334-CC	PEJP	Control Concurrente - Hito de Control N° 2: "Avance de ejecución de la obra principal y de contingencia a agosto 2018" del proyecto "Mejoramiento de los Servicios de Espectáculo Deportivo de Alta Competencia en el Parque Zonal Yahuar Huaca, distrito de Bellavista, región Callao".
LIMA	CC	1045-2018-CG/L334-CC	PEJP	Control Concurrente - Hito de Control N° 1: "Ejecución de obra a agosto de 2018" del proyecto "Polideportivo Villa El Salvador en el distrito de Villa El Salvador, provincia y departamento de Lima".
LIMA	CC	934-2018-CG/L334-CC	PEJP	Control Concurrente - Hito N° 2: Otorgamiento de la buena pro de la obra principal del proyecto "Mejoramiento y Ampliación de los Servicios Deportivos Ecuestres de la Escuela de Equitación del Ejército, distrito de la Molina, provincia y departamento de Lima".
LIMA	CC	774-2018-CG/L334-CC	PEJP	Control Concurrente: Hito de Control N° 2: Avance de ejecución de obra a julio 2018 del proyecto "Mejoramiento de los Servicios Deportivos de la Villa Deportiva Nacional - VIDENA en el distrito de San Luis, provincia y departamento de Lima".
LIMA	CC	782-2018-CG/L334-CC	PEJP	Control Concurrente: Hito de Control N° 1: Elaboración del expediente técnico de la obra principal y ejecución de la obra de contingencia a julio de 2018 del proyecto "Mejoramiento y Ampliación de los Servicios Deportivos del Polígono de Tiro Capitán FAP José Abelardo Quiñones Gonzáles, distrito de Santiago de Surco, provincia y departamento de Lima".
LIMA	CC	727-2018-CG/L334-CC	PEJP	Control Concurrente: Hito N° 2: Avance de ejecución de obra a julio del 2018 del proyecto "Mejoramiento y Ampliación de los Servicios Deportivos del Complejo Deportivo Andrés Avelino Cáceres del distrito de Villa María del Triunfo, provincia y departamento de Lima".
LIMA	CC	600-2018-CG/MPROY-CC	PEJP	Control Concurrente Hito de Control N° 1: "Ejecución de obras de Villa Panamericana a mayo; rendiciones de cuenta y liquidación financiera por los trabajos a cargo del Ejército Peruano; y seguimiento de los riesgos comunicados".
LIMA	AS	623-2018-CG/L334-AS	PEJP	Control Concurrente - Hito de Control N° 1: "Avances de obras principales y por contingencia al 31 de mayo de 2018".
LIMA	CC	499-2018-CG/L334-CC	PEJP	Proyecto Mejoramiento y Ampliación de los Servicios Deportivos Ecuestre de la Escuela de Equitación del Ejército, distrito de la Molina.
LIMA	OXI	00014-2018-CG/APP	PEJP	Creación del Centro de Alto Rendimiento de Surf en la Playa de Puntas Rocas distrito de Punta Negra, provincia y departamento de Lima.
LIMA	CC	377-2018-CG/L334-CC	PEJP	Proyecto Mejoramiento de los Servicios Deportivos de la Villa Deportiva Nacional - VIDENA en el Distrito de San Luis, provincia y departamento de Lima.
LIMA	OF	00041-2018-CG/GCMEGA	PEJP	Comunicación de orientación de oficio al proyecto mejoramiento y ampliación de los servicios deportivos del complejo deportivo Andrés Avelino Cáceres en el distrito de Villa María del Triunfo, provincia y departamento de Lima-obras preliminares- parte I.
LIMA	CC	341-2018-CG/MPROY-CC	PEJP	"Mejoramiento de los Servicios Deportivo de Alta Competencia del Complejo Deportivo Andrés Avelino Cáceres en el Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia y Departamento de Lima" - Hito 1: Avances de obras al 27 de abril de 2018.
LIMA	OF	00142-2018-CG/GPREP	PEJP	Comunicación de orientación de oficio a los proyectos a cargo del proyecto especial para la preparación y desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019.

LIMA	OF	00087-2018-CG/GPREP	PEJP	Comunicación de orientación de oficio sobre la ejecución de los proyectos vinculados a la preparación y desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 y Sextos Juegos Parapanamericanos.
CUSCO	CC	12450-2021-CG/MPROY-SCC	AICC	Mejoramiento y ampliación del Servicio Aeroportuario en la región Cusco, mediante el Nuevo Aeropuerto Internacional de Chinchero - Cusco (AICC).
CUSCO	CC	13498-2021-CG/MPROY-SCC	AICC	Mejoramiento y Ampliación del Servicios Aeroportuario en la región Cusco, mediante el Nuevo Aeropuerto Internacional de Chincheros - Cusco (AICC).
CUSCO	CC	17398-2021-CG/MPROY-SCC	AICC	Mejoramiento y ampliación del servicio aeroportuario en la región Cusco, mediante el Nuevo Aeropuerto Internacional de Chincheros - Cusco (AICC).
CUSCO	CC	5061-2021-CG/MPROY-SCC	AICC	Proyecto: Mejoramiento y Ampliación del Servicio Aeroportuario en la región Cusco, mediante el Nuevo Aeropuerto Internacional de Chincheros - Cusco (AICC).
CUSCO	OF	9490-2020-CG/MPROY-SOO	AICC	Aprobación de los entregables de la Fase 1: Revisión del Estudio Definitivo de Ingeniería (EDI), en el marco del contrato de Estado a Estado y su incidencia en el proceso de Procura Internacional para la ejecución del Aeropuerto Internacional de Chincheros - Cusco (AICC).
CUSCO	CC	5458-2021-CG/MPROY-SCC	AICC	Proyecto: Mejoramiento y Ampliación del Servicio Aeroportuario en la región Cusco, mediante el Nuevo Aeropuerto Internacional de Chincheros - Cusco (AICC).
CUSCO	CC	394-2020-CG/MPROY-SCC	AICC	Mejoramiento y Ampliación del Servicio Aeroportuario en la región Cusco, mediante el Nuevo Aeropuerto Internacional de Chincheros - Cusco (AICC).
CUSCO	CC	001-2020-CG/MPROY-SCC	AICC	Movimiento de tierras en Sectores RESA Sur y Luces de aproximación a la pista 34 del Aeropuerto Internacional de Chincheros - Cusco (AICC).
CUSCO	OF	3294-2019-CG/MPROY-SOO	AICC	Orientación de Oficio a la "Recepción de la obra: Movimiento de Tierras en Sectores RESA Sur y Luces de Aproximación a la pista 34 del Aeropuerto Internacional de Chincheros - Cusco (AICC).
CUSCO	OF	2321-2019-CG/MPROY-SOO	AICC	Orientación de Oficio a la "Propuesta de Contrato de Estado a Estado, para la Asistencia Técnica de la ejecución del proyecto Aeropuerto internacional de Chincheros".
CUSCO	CC	2054-2019-CG/MPROY-SCC	AICC	Movimiento de tierras en Sectores RESA Sur y Luces de aproximación a la pista 34 del Aeropuerto Internacional de Chincheros - Cusco (AICC).
CUSCO	OF	1730-2019-CG/MPROY-SOO	AICC	Orientación de Oficio a la "Calificación a las propuestas técnicas presentadas por el Gobierno de Canadá para la Contratación de la Asistencia Técnica en la ejecución del proyecto Aeropuerto Internacional Chincheros - Cusco (AICC)".
CUSCO	OF	1642-2019-CG/MPROY-SOO	AICC	Orientación de Oficio al "Proceso de Contratación de Estado a Estado para la Asistencia Técnica en la ejecución del proyecto Aeropuerto Internacional Chincheros".
PIURA	CC	11122-2021-CG/MPROY-SCC	ARCC	Ejecución del Plan Integral de Reconstrucción con Cambios (PIRCC) en el marco del contrato de Estado a Estado - Cartera Salud.
ANCASH	CC	10551-2021-CG/MPROY-SCC	ARCC	Ejecución del Plan Integral de Reconstrucción con Cambios (PIRCC) en el marco del contrato de Estado a Estado.
LIMA	CC	9765-2021-CG/MPROY-SCC	ARCC	Ejecución del Plan Integral de Reconstrucción con Cambios (PIRCC) en el marco del contrato de Estado a Estado
LIMA	CC	10401-2020-CG/MPROY-SCC	ARCC	Ejecución del Plan Integral de Reconstrucción con Cambios (PIRCC) en el marco del contrato de Estado a Estado.
LIMA	CC	9833-2020-CG/MPROY-SCC	ARCC	Ejecución del Plan Integral de Reconstrucción con Cambios (PIRCC) en el marco del contrato de Estado a Estado.
LIMA	CC	5745-2020-CG/MPROY-SCC	ARCC	"Proceso de Contratación de Estado a Estado para la Asistencia Técnica en la Gestión de la Implementación del Plan Integral de Reconstrucción con Cambios (PIRCC)".

LIMA	CC	6140-2020- CG/MPROY-SCC	ARCC	Proceso de Contratación de Estado a Estado para la Asistencia Técnica en la Gestión de la Implementación del Plan Integral de Reconstrucción con Cambios (PIRCC).
LIMA	VC	CUARTO INFORME	ARCC	Cuarto informe operativo Vigilamos contigo la reconstrucción.

Fuente: Elaboración Propia en base a los informes encontrado en la página web de la Contraloría General de la República.

Nota 1: CC=Control Concurrente; OF=Orientación de Oficio; AOP=Acción Oficio Posterior; AS=Acción Simultánea; OXI=Obras por Impuestos; VC=Visita de Control.

Nota 2: PRONIS = G2G firmado con el PRONIS para la construcción de los hospitales Antonio Lorena y Sergio Bernaldes; PEJP = G2G para la ejecución del Proyecto Especial de los Juegos Panamericanos 2019; AICC = G2G para la construcción Aeropuerto Internacional de Chincheros de Cuzco; ARCC = G2G para la Reconstrucción con Cambios.

ANEXO 5: Certificados de participación en cursos de capacitación de sobre temas relacionados.





UNIVERSIDAD ESAN

Confiere este certificado a

Hubber Humberto Pallarco Tovar

por haber asistido a la Conferencia

Contrato NEC: Caso de Éxito e Importancia para Futuros Proyectos

desarrollado en 2 sesiones de clase, de sesenta minutos cada una, en la ciudad de Lima, el 17 de septiembre de 2020.


JORGE TALAVERA TRAVERSO
RECTOR

Consta en el Registro de Certificados de Asistencia de esta Universidad a todo número: 2012
Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por la Universidad Esan, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2018-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas en el siguiente código de verificación: 2012.

