



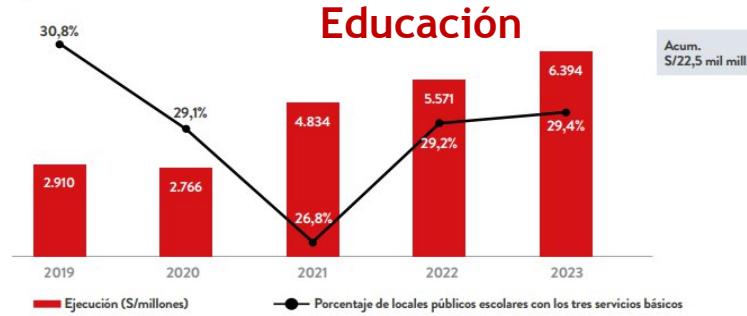
El Reto de los Megaproyectos de infraestructura en Perú

Brechas de Infraestructura

A pesar del gasto público, las brechas persisten. Avanzamos, pero muy por debajo de lo que el país necesita.

GRÁFICO 2.

Inversión pública (\$/millones) en la función Educación^{1/} y Porcentaje de locales públicos escolares con los tres servicios básicos, 2019-2023



Caída entre 2019 y 2023 de -1,4 pp de locales públicos escolares con los 3 servicios básicos (electricidad, agua potable y desagüe)

GRÁFICO 4.

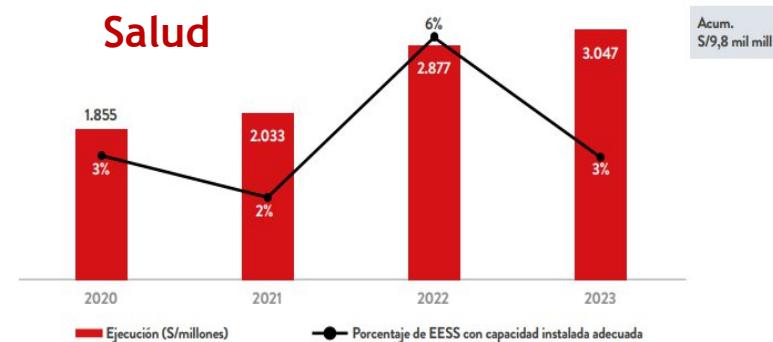
Inversión pública (\$/millones) en la función Saneamiento^{1/} y Porcentaje de hogares que residen en viviendas particulares con red pública de alcantarillado, 2019-2023



Porcentaje de hogares que cuentan con conexión a la red pública de alcantarillado registró una caída de -1,3 pp en el periodo 2019 - 2023.

GRÁFICO 3.

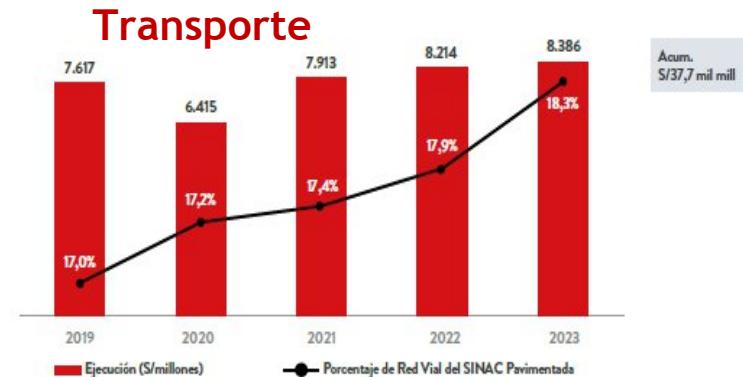
Inversión pública (\$/millones) en la función Salud^{1/} y Porcentaje de Establecimientos de Salud (EESS) con capacidad instalada adecuada, 2020-2023



El indicador de Establecimientos de Salud (EESS) con capacidad instalada adecuada se mantiene en el mismo nivel que en 2020

GRÁFICO 5.

Inversión pública (\$/millones) en la función Transporte^{1/} y Porcentaje de Red Vial del SINAC Pavimentada, 2019-2023



Entre 2019 y 2023, solo hubo un incremento de +1,3 pp,

Problemas durante la ejecución de proyectos

Falta de gestión y decisión

TABLA 26. OBRAS PARALIZADAS, POR NIVEL DE GOBIERNO (MILLONES DE SOLES)			
NIVEL DE GOBIERNO	OBRAS PARALIZADAS	MONTO DE INVERSIÓN	PARTICIPACIÓN (RESPECTO A OBRAS)
Gobierno Local	1.852	8.237	70%
Gobierno Nacional	426	8.451	16%
Gobierno Regional	336	6.326	13%
Total	2.614	14.081	-

Nota:

El total de obras no suma 2.635, porque en la base de datos existen 21 obras cuyo Nivel de Gobierno no ha sido identificado.

+ 24 000

proyectos con ejecución cero

+ 2 600

obras paralizadas por S/ 23 185 millones

57% de proyectos paralizados se deben a incumplimiento de pago o falta de presupuesto, evidenciando obras iniciadas sin garantía de asignación presupuestal.

Para 2024, 12.067 proyectos tenían retraso en la finalización.

Retrasos y sobrecostos

Falta de gestión contractual y seguimiento

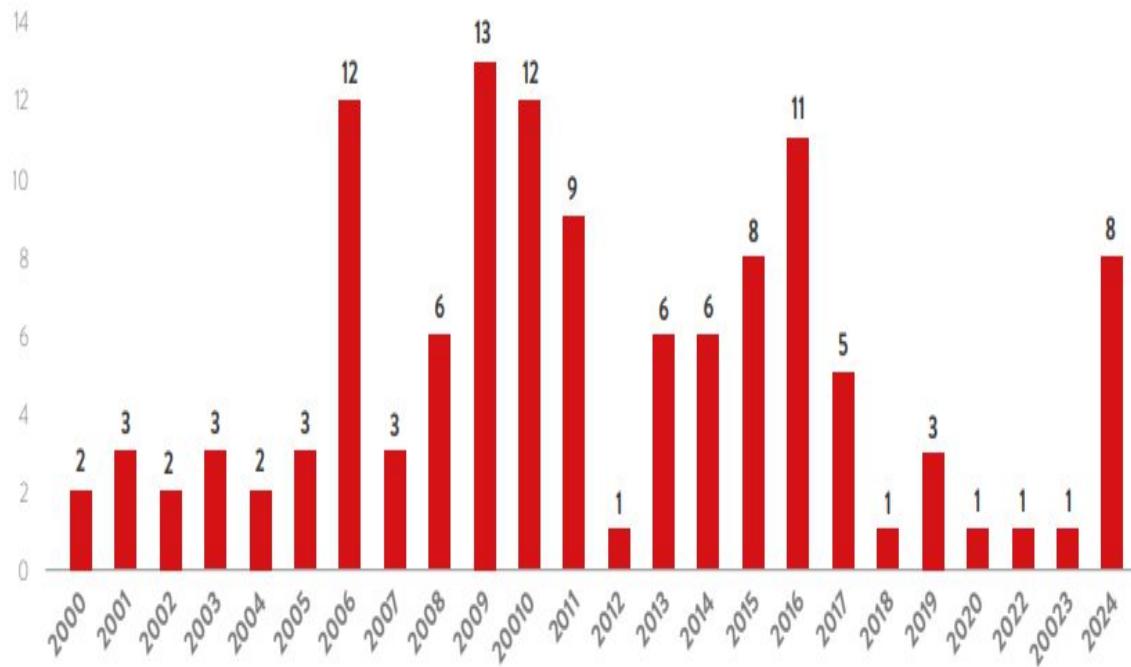
Alrededor del 52% de los proyectos experimentan retrasos y sobrecostos significativos.

Los sobrecostos en proyectos pueden alcanzar hasta el 27% del presupuesto original

Los errores de diseño representan el 38% de las disputas, lo que resulta en costos adicionales y demoras

Las adendas son importantes herramientas de gestión, el problema es el tiempo que tardamos en resolverlas

GRÁFICO 14.
Adendas firmadas en el sector Transporte, 2000 - 2024



Fuente: OSITRAN. Elaboración: CPC.

Desde el año 2000 al 2024, se han firmado 122 adendas en el sector Transporte en 32 APP (OSITRAN). Implica un promedio de 4 adendas por proyecto.

Fuente: CPC (2025). Informe de Competitividad 2024-2025

TABLA 17. ADENDAS DE TRANSPORTE, POR SUBSECTOR

SUBSECTOR	ADENDAS	CONTRATOS	ADENDAS POR CONTRATO
Ferroviario	21	4	5,3
Aeropuertos	20	3	5,0
Carreteras	66	16	4,1
Puertos	15	8	19
Hidrovía	0	1	0,0
Total	122	32	3,8

Fuente: OSITRAN. Elaboración: CPC.

TABLA 18. ADENDAS DE TRANSPORTE, POR MOTIVACIÓN

MOTIVACIÓN DE LA ADENDA	ADENDAS	PORCENTAJE
Obras y otras obligaciones del Concesionario	56	46%
Financiera	26	21%
Varios	10	8%
Bienes de la concesión	8	7%
Área de concesión	6	5%
Errores materiales y aclaraciones	6	5%
Ampliación de plazo de concesión	3	2%
Laudos	3	2%
Personal Clave	2	2%
Sin información	1	1%
Terceros	1	1%

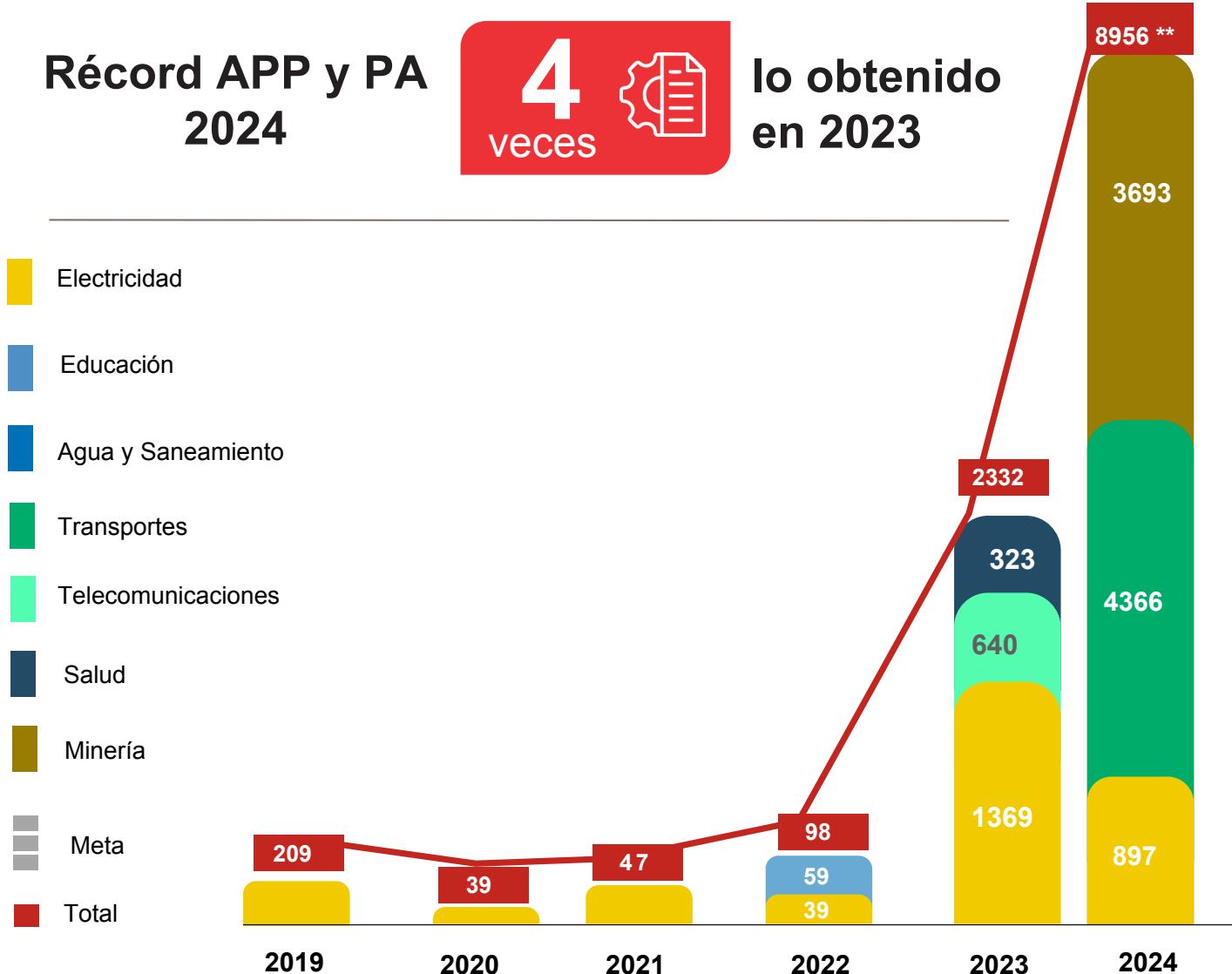
Fuente: OSITRAN. Elaboración: CPC.

Avances APP, PA y OXI 2019 – 2024 (US\$ millones)*

Récord APP y PA
2024

4 veces 

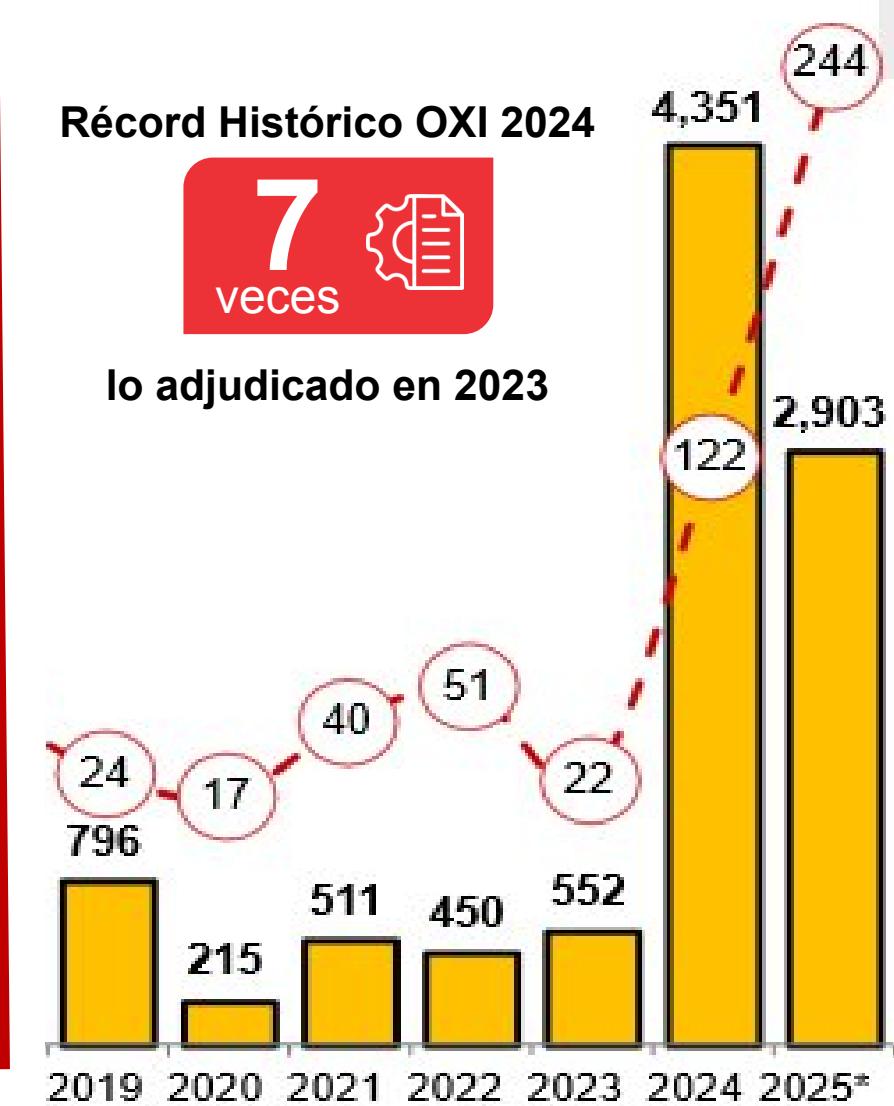
lo obtenido
en 2023



Récord Histórico OXI 2024

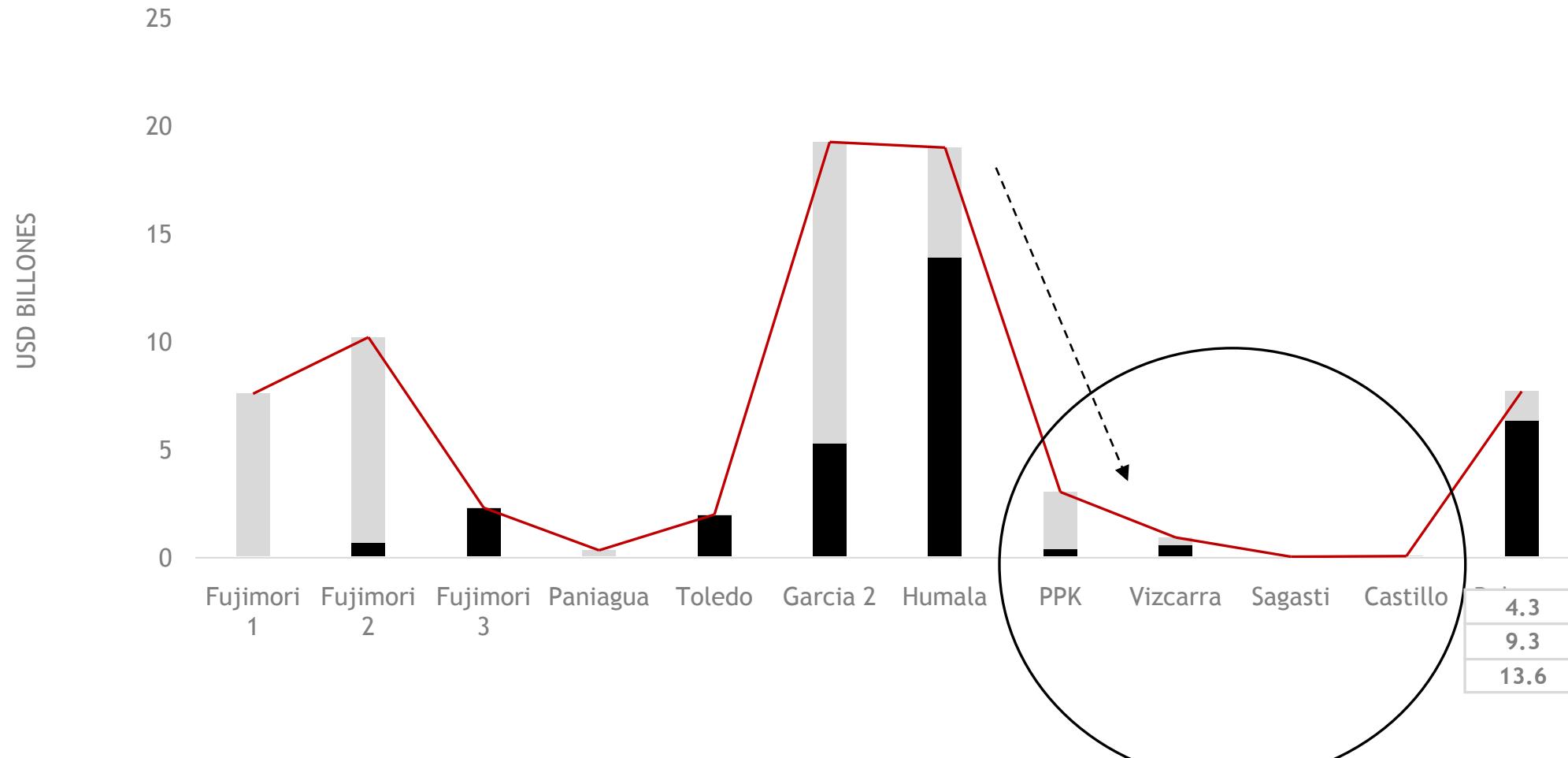
7 veces 

lo adjudicado en 2023



Proyectos APP y PA adjudicados

Cada cambio político reinicia los procesos. Los megaproyectos necesitan continuidad técnica, no ciclos de gobierno.



Fuente: Proinversión, elaboración propia.

Normativa y plazos

Los procedimientos crecieron, pero la urgencia desapareció.
Hemos burocratizado la inversión.

Marco legal ralentiza la firma de contratos

20 meses con DL 1012

58 meses con DL 1362

TABLA 7. MESES TRANSCURRIDOS ENTRE EL ENCARGO A PROINVERSIÓN Y LA FIRMA DE CONTRATO EN APP ADJUDICADAS POR SECTOR, 2018-2024

SECTOR	PROCESOS	PLAZO (MESES)
Educación	1	100
Energía	10	31
Puertos	1	118
Salud	1	128
Saneamiento	1	66
Transporte	1	142
Total	15	58

Fuente: ProInversión, 2024b. Elaboración: CPC.

TABLA 4. PLAZOS PARA LA FIRMA DE CONTRATO^{IV}

GRUPO	APP	PLAZO PROMEDIO (MESES)
Decreto Legislativo 1012 – Periodo total	40	20
Decreto Legislativo 1012 (2009 – julio 2011)	14	14
Estatal	13	13
IEA (Iniciativa Estatal Autofinanciada)	11	11
IEC (Iniciativa Estatal Cofinanciada)	2	25
Privada	1	19
IPA (Iniciativa Privada Autofinanciada)	1	19
Decreto Legislativo 1012 (agosto 2011 – diciembre 2015)	26	23
Estatal	25	23
IEA	19	20
IEC	6	34
Privada	1	31
IPA	1	31
Decreto Legislativo 1224 - Puro	5	39
Estatal	5	39
IEA	4	27
IEC	1	87
Decreto Legislativo 1224 y 1362	15	58
Estatal	11	40
IEA	10	31
IEC	1	128
Privada	4	106
IPA	1	118
IPC (Iniciativa Privada Cofinanciada)	3	103
Total	60	32

Normativa y plazos

Demasiadas opiniones, pocas decisiones. Necesitamos un Estado que asuma liderazgo y asuma riesgos.

TABLA 6. MESES TRANSCURRIDOS ENTRE EL ENCARGO A PROINVERSIÓN Y LA FIRMA DE CONTRATO EN APP ADJUDICADAS, 2018-2024, POR FASE

TIPO DE APP	PROCESOS	FORMULACIÓN	ESTRUCTURACIÓN	TRANSACCIÓN	TOTAL
Estatal	11	16	7	17	40
IEA	10	11	5	16	31
IEC	1	62	32	34	128
Privada	4	63	28	16	106
IPA	1	91	12	14	118
IPC	3	53	33	17	103
Total	15	28	13	17	58

Fuente: ProInversión, 2024b. Elaboración: CPC.

En el caso de las IE, transcurrieron, en promedio, 40 meses desde que PROINVERSIÓN recibió los encargos para el proceso de promoción, hasta que culminó la fase de transacción de la APP con la firma del contrato. En el caso de las IP, el plazo total aumentó hasta los 106 meses para la firma del contrato. La fase que toma más tiempo, en general, es la formulación.

GRÁFICO 12.
Número de actores que emiten opinión para aprobar una APP, por países



Fuente: Informe de Competitividad 2022. Normativa de APP específica a cada país. Elaboración: CPC.

Una de las razones de tiempos excesivos es la cantidad de actores que emiten opinión para aprobar una APP.

Con respecto a países de la región, en Perú existe una falta de claridad sobre competencias y roles

¿Qué es un megaproyecto?

Un megaproyecto es una iniciativa de inversión a gran escala, con alto impacto económico y social, caracterizada por su complejidad técnica, institucional y financiera.



Características principales:

- 💰 Magnitud de inversión
- ⚙️ Complejidad técnica y contractual
- ⌚ Horizonte temporal largo
- 🤝 Multiplicidad de actores
- ⚠️ Alto nivel de riesgo e incertidumbre
- 🌐 Impacto transformador

Principales megaproyectos internacionales



Megaproyecto	País	Lección o aspecto destacado
Crossrail	Reino Unido	Ejemplo de gestión integral de riesgos y coordinación de múltiples contratistas; retrasos por integración tecnológica.
Canal de Panamá - Ampliación	Panamá	Proyecto emblemático de ingeniería; enfrentó desafíos de sobrecostos y disputas contractuales, pero transformó el comercio global.
Tren de Alta Velocidad HS2	Reino Unido	Controversial por sus sobrecostos y oposición social; resalta la importancia de legitimidad pública en megaproyectos.
Presa de las Tres Gargantas	China	Uno de los mayores logros de ingeniería hidráulica; muestra los dilemas entre desarrollo energético y desplazamiento poblacional.
Ferrocarril Maya	México	Proyecto con enfoque territorial y turístico; pone en debate el equilibrio entre desarrollo e impactos ambientales y culturales.
Presa Hidroituango	Colombia	Caso emblemático de gestión de riesgos; muestra la necesidad de planificación geotécnica y ambiental rigurosa.
Túnel de San Gotardo	Suiza	Récord mundial en longitud de túneles; ejemplo de precisión técnica y planificación a largo plazo.
California High-Speed Rail	EE.UU.	Muestra los retos de gobernanza y financiamiento en contextos federales; gran retraso por conflictos políticos.
Aeropuerto de Estambul (nueva terminal)	Turquía	Uno de los aeropuertos más grandes del mundo; ejemplo de rapidez constructiva bajo modelo PPP.
Metro de Santiago - Línea 7	Chile	Apuesta por sostenibilidad y eficiencia energética; modelo de gestión pública moderna en Latinoamérica.

Megaproyectos en Perú



1. Megapuerto de Chancay
2. Líneas 2, 3 y 4 del Metro de Lima y Callao
3. Nueva Carretera Central
4. Ferrocarril Lima-Ica
5. Anillo Vial Periférico
6. Parque Industrial de Ancón
7. Gasoducto en el Sur (Sistema Integrado de Transporte de Gas)
8. Proyecto Especial Chavimochic (Etapa III)
9. Autopista del Sol
10. Majes Siguas II
11. Terminal Portuario Muelle Sur Bicentenario
12. Aeropuerto Internacional Chinchero
13. Modernización del Ferrocarril Huancayo–Huancavelica
14. Red Vial N.º 4
15. Carretera Oyón-Ambo
16. Ferrocarril Chancay-Pucallpa
17. Ferrocarril Lima-Barranca
18. Nuevo Aeropuerto Internacional Jorge Chávez

Lecciones aprendidas

1. Planificación deficiente genera sobrecostos estructurales.
2. Gobernanza institucional fragmentada retrasa decisiones clave.
3. Débil gestión de capacidades limita la ejecución efectiva.
4. Escasa gestión de partes interesadas incrementa los conflictos sociales.
5. Ausencia de evaluación ex post y seguimiento contractual sólido.
6. Unificación de plataformas digitales intersectoriales

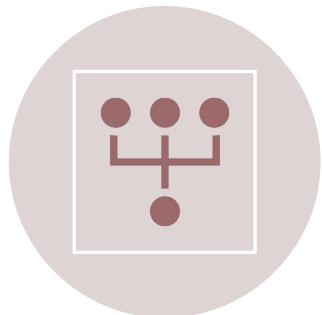
Propuestas clave (CPC, 2025)

II.2. Propuestas claves

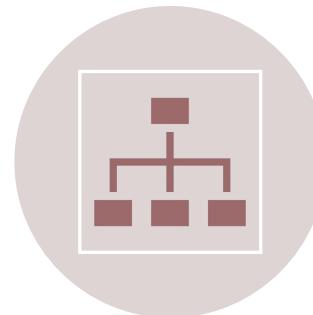
NÚMERO DE PROPUESTA	PROPUESTAS
1	Crear un marco normativo integral que regule la promoción de la inversión privada mediante APP, considerando la participación de los distintos actores en sus fases.
2	Sustituir los estudios de preinversión a nivel de perfil de las APP cofinanciadas por el informe de evaluación (IE).
3	Eliminar la opinión del MEF al IE solo a las APP gestionadas por ProInversión.
4	Diseñar una metodología para la habilitación de recursos para proyectos de inversión durante el transcurso del año fiscal.
5	Agregar proyectos de alto impacto, escalándolos mediante gatillos y utilizando las mejores prácticas internacionales.
6	Acreditar a evaluadores y empresas de ingeniería para contar con expedientes técnicos de calidad y permitir el uso de esquemas de adjudicación ágiles.
7	Establecer que la Dirección General de Programación Multianual de Inversiones (DGPMI) pueda intervenir a proyectos que se encuentren por culminar para acelerar el cierre de la inversión.

Nueva Ley APP

La nueva Ley de APP constituye una oportunidad para profesionalizar la gestión de los megaproyectos, reducir interferencias y asegurar resultados sostenibles.



PROINVERSIÓN puede actuar como **concedente**: de agencia que promueve y estructura, a una entidad que además ejecuta y gestiona.



Enfoque de ciclo completo: abarca formulación, estructuración, adjudicación y ejecución, fortaleciendo la continuidad institucional.



Simplificación de procesos: reducción de plazos, menor duplicidad de trámites y fortalecimiento técnico de ProInversión.



Integridad y gobernanza reforzada: introducción de cláusulas anticorrupción y mecanismos de supervisión de cumplimiento.

De la norma a la ejecución: hacia una nueva gobernanza de la inversión público-privada

- 
- La clave no es una ley perfecta, sino una ejecución efectiva.** El reto es construir capacidades mientras se implementa.
 - Priorizar lo esencial:** capacidades críticas (predios, permisos, contratos), articulación interinstitucional y gobernanza basada en resultados.
 - Evitar el “péndulo institucional”:** la continuidad se logra mostrando resultados concretos, no con discursos.
 - Atracción de talento joven:** propósito, meritocracia y liderazgo inspirador como pilares para renovar la gestión pública.
 - PROINVERSIÓN como el “BCRP de la infraestructura”:** independencia técnica, estabilidad y credibilidad como horizonte institucional.
 - Ministerios como rectores, no ejecutores:** fortalecer coordinación y rendición de cuentas para una gestión más estratégica y menos burocrática.

Buenas Prácticas Internacionales

Juntas de Disputas desde el inicio

Previenen conflictos y evitan arbitrajes costosos.

Contratos colaborativos (NEC/FIDIC)

Promueven transparencia y objetivos compartidos.

PMO sectoriales

Aseguran continuidad técnica y supervisión especializada.

Plataformas digitales integradas

Permiten seguimiento en tiempo real y fortalecen la transparencia.

Participación temprana

Legitimidad y sostenibilidad social.

El verdadero reto de los megaproyecto

El reto no es técnico, es de gestión.

No es de diseño, es de decisión.

Los megaproyectos son apuestas de Estado.

Necesitamos continuidad, liderazgo y confianza.