

## Fortalecimiento del Viceministerio de Minas de Perú (CANEF Perú - Fase 1)

### Documento de CT

#### I. Información Básica de la CT

▪ País/Región:	Perú
▪ Nombre de la CT:	Fortalecimiento del Viceministerio de Minas de Perú (CANEF Perú - Fase 1)
▪ Número de CT:	PE-T1384
▪ Jefe de Equipo/Miembros:	Jose Luis Irigoyen (INE/INE), Jefe de Equipo; Ramon Espinasa (INE/INE); Martin Walter (INE/INE); Angel Marces (INE/INE); Juan Cruz Vieyra (IFD/ICS); Mario Huapaya (IFD/ICS); Sylvia Larrea (INE/ENE); Maria del Pilar Jimenez de Archeaga (LEG/SGO) and Liza Lutz (LEG/SGO)
▪ Taxonomía de la operación	Apoyo al Cliente (CLS)
▪ Si es Apoyo Operativo, proveer número y nombre de la operación que apoyará la CT:	N/A
▪ Fecha de Autorización del Abstracto de CT:	1 septiembre 2017
▪ Beneficiario (países o entidades que recibirán la asistencia técnica):	Perú
▪ Agencia Ejecutora y nombre de contacto	Banco Interamericano de Desarrollo
▪ Donantes que proveerán financiamiento:	CANEF - Facilidad Canadiense para el Sector Extractivo (RG-X1262)
▪ Financiamiento Solicitado del BID:	\$300,000.00
▪ Periodo de Desembolso (incluye periodo de ejecución):	12 meses
▪ Fecha de Inicio requerido:	10 de Octubre 2017
▪ Tipos de consultores:	Firmas y consultores individuales
▪ Unidad de Preparación:	INE/INE
▪ Unidad Responsable de Desembolso:	INE/INE
▪ CT incluida en la Estrategia de País:	N
▪ CT incluida en CPD:	N
▪ Alineación a la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020:	Cambio climático y sostenibilidad ambiental; Capacidad institucional y estado de derecho.

#### 2. Objetivos y Justificación de la CT

- 2.1. El objetivo de esta cooperación técnica es contribuir al desarrollo sostenido, cada vez más transparente y responsable del sector extractivo de Perú, a partir del apoyo al fortalecimiento del Viceministerio de Minas del Ministerio de Energía y Minas. Este

proyecto busca mejorar la efectividad funcional del Viceministerio de Minas en un contexto de coordinación intersectorial y a todo nivel de gobierno, principalmente en tres aspectos: (i) su función de fomento de la competitividad en el desarrollo de las actividades del sector minero y promotora de la inversión privada en minería; (ii) su eficiencia operativa; y (iii) sus esfuerzos de comunicación y difusión.

- 2.1. Perú ha experimentado una expansión económica sin precedentes a partir de los 2000s, con una tasa promedio de crecimiento superior al 5% (INEI, BCRP. WEO 2015). A la fecha, y a pesar de una desaceleración económica generalizada en América Latina y el Caribe (-0,8% en promedio, IDB CDC 2016) Perú se mantiene como una de las economías más dinámicas, con un crecimiento de 3,7% en 2016. Las condiciones externas favorables contribuyeron de manera importante al buen desempeño económico nacional. El índice promedio de precios de materias primas aumentó 140% entre 2000 y 2011, año en el que alcanzó su nivel más alto, y el de metales 261% en el mismo periodo.<sup>1</sup> A su vez, a raíz de la crisis financiera mundial de 2008-2009, los bancos centrales de las economías industrializadas redujeron su tasa de interés a niveles históricos para reactivar sus economías, lo que contribuyó con aumento de inversión extranjera directa en el país.
- 2.2. El sector de las industrias extractivas --la minería en particular-- fue el principal motor del crecimiento en el periodo de bonanza. Entre 2000 y 2013, la producción de minerales se expandió 87% a una tasa promedio anual del 4,7% y el valor de las exportaciones de productos mineros (cobre y oro) creció más de seis veces, representando más de la mitad del total de exportaciones del país.<sup>2</sup> Los flujos de inversión extranjera directa, asociados en gran medida al sector minería, alcanzaron un promedio del 4,5% del PIB en ese periodo.
- 2.3. Sin embargo, aun en el escenario de ese crecimiento sostenido la caída de los precios internacionales de las materias primas en 2011-2012 condujo a una caída de las inversiones internacionales en el sector minero peruano, tanto en actividades de exploración como en el desarrollo de proyectos mineros. Se contrajo también la demanda interna. Este menor dinamismo del sector condujo a una contracción de los ingresos fiscales asociados (US\$ 4.86 mil millones en 2011 a US\$1.99 mil millones en 2016, MEM 2017) y una caída de las exportaciones mineras (pasaron de US\$27.5 mil millones a 18.8 mil millones en 2015, BCRP 2016). La caída de los ingresos redujo la capacidad de inversión de gobiernos central y subnacionales.<sup>3</sup> A pesar del rol protagónico del sector minero en el reciente periodo de crecimiento económico, este ha tenido lugar en un contexto en el que subsisten grandes y crecientes desafíos: insuficiente capacidad institucional para articular eficientemente planes sectoriales con políticas sociales y ambientales, el desarrollo de inversiones a largo plazo, su coexistencia territorial con otros actores, la formalización de segmentos de la industria, el manejo de riesgos socioambientales durante y al final de la vida de los proyectos, entre otros.
- 2.4. En particular, el desarrollo de las inversiones requiere de efectividad en las funciones de promoción, gestión de información y planificación de largo plazo para el desarrollo

---

<sup>1</sup> El denominado boom de precios de las materias primas fue impulsado en parte por el rápido crecimiento de economías emergentes, en particular China, que propulsaron un aumento de la demanda global.

<sup>2</sup> En línea con el buen desempeño de los términos de intercambio, las cuentas externas nacionales mejoraron considerablemente. La balanza comercial pasó de un déficit de 0,8% del PIB en 2000 a un pico superavitario de 5,4% del PIB en 2011.

<sup>3</sup> Para contrarrestar estos efectos, se generaron distintos mecanismos para promover inversión privada en infraestructura asociada a proyectos extractivos, como Obras por Impuestos (Oxi) y el Fondo de Adelanto Social, entre otros. Se tomaron también medidas para promover mejoras en la competitividad y productividad sectorial.

sectorial.<sup>4</sup> El Ministerio de Energía y Minas (MINEM), a través de su Viceministerio de Minas (VMM),<sup>5</sup> está desplegando un esfuerzo de reingeniería encaminado a alinear más eficientemente sus operaciones (procesos, productos y servicios) con el Plan Estratégico Sectorial (PESEM 2016-2021) con el objetivo de fortalecer estas funciones. Para ello, en julio de 2017 el VMM llevó adelante un diagnóstico de brechas de su Dirección de Promoción Minera (DPM) perteneciente a la Dirección General de Minería (DGM).

- 2.5. La DPM-DGM, de acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones (ROF) aprobado mediante el Decreto supremo N° 031-2007-EM y modificado mediante el Decreto Supremo N° 025-2013-EM, tiene como funciones y atribuciones: a) Administrar y supervisar las Declaraciones Juradas que deban presentar los titulares mineros; b) Inventariar y evaluar los recursos mineros del país; c) Realizar los análisis económicos de la actividad minera; d) Administrar y consolidar las estadísticas mineras; e) Administrar y actualizar el Sistema de Información Minera; f) Evaluar y opinar sobre asuntos relacionados a la acreditación de producción e inversión mínima, así como sus procedimientos; g) Promover la Cooperación Nacional e Internacional en el Sector Minería; h) Evaluar y opinar sobre aprobación, modificación y ejecución de programas de inversión y estudios de factibilidad para los Contratos de Garantías y Medidas de Promoción a la Inversión; i) Evaluar y opinar sobre los programas de inversión en exploración; j) Promover los lineamientos y políticas para la pequeña minería y minería artesanal; k) Coordinar con los gobiernos regionales respecto a la promoción y desarrollo de las actividades mineras; l) Proponer criterios y/o normas para la elaboración, evaluación de programas y proyectos de inversión en el Sector Minería; m) Evaluar y opinar sobre los aspectos técnicos de la adquisición de propiedades mineras e inversiones por extranjeros en zona de frontera; n) Evaluar y opinar sobre autorización de áreas de no admisión de denuncios; o) Evaluar y opinar sobre programas de reinversión con cargo a utilidades no distribuidas; p) Informar sobre solicitudes de inversión en obras de infraestructura que constituyan servicio público; q) Difundir sobre las actividades mineras del país, así como coordinar las publicaciones y eventos; r) Promover e impulsar programas de difusión, entrenamiento y capacitación sobre temas mineros; y s) realizar las demás funciones que se le asigne.
- 2.6. En el marco del análisis del funcionamiento del VMM, el análisis de la DPM-DGM – liderado por funcionarios del VMM con acompañamiento del BID— permitió identificar oportunidades y prioridades de corto y mediano plazo para fortalecer las capacidades de promoción y gestión de información y de planificación sectorial; elementos críticos para la sostenibilidad sectorial y optimizar su contribución al desarrollo nacional, y para la realización del rol estratégico de la DPM-DGM. Este trabajo fue complementario con un análisis de la cadena de valor de la DPM-DGM realizado por el VMM, en sus funciones de información estadística y estudios, así como una identificación de usuarios y necesidades y de potenciales mejoras de formatos. Entre los principales desafíos de la DPM-DGM se identificaron necesidades de fortalecimiento de la eficiencia operativa, a partir de la mejora de la gestión de datos y de conocimiento y de la actualización de los

---

<sup>4</sup> Para un diagnóstico integral del sector minero peruano, véase: World Bank, IDB, et al. (en prensa) Mining Governance and Investment Review (MINGOV): Peru 2016-2017.

<sup>5</sup> El VMM es responsable de: (i) aplicación de la ley y del diseño de normas y regulaciones específicas del sector; (ii) el acompañamiento/seguimiento de proyectos de interés especial; (iii) el monitoreo de compromisos sociales; y de (iv) optimizar el aprovechamiento de instrumentos de coordinación inter-institucional y de inversión social. En coordinación con otros órganos de gobierno, como el Ministerio de Medio Ambiente (MINAM) y la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), el MEM cumple un rol crítico en la gobernanza del sector minero peruano.

manuales funcionales.<sup>6</sup> De forma más general, el análisis de la DPM-DGM permitió al VMM confirmar la necesidad de un trabajo más profundo de reordenamiento de sus áreas operativas, incluyendo sus otras Direcciones Generales, especialmente enfocado en la alineación de planes estratégicos y operacionales y adopción de mejores prácticas, así como en la evaluación de Programas Presupuestales (PP).<sup>7</sup> Un abordaje integral y sistemático de los desafíos sectoriales de corto y largo plazo exige un VMM más efectivo en sus funciones, capaz de operar articuladamente a corto y largo plazos con otros actores, fortalecido en sus capacidades de seguimiento de proyectos estratégicos y preparado para intercambiar y manejar información sectorial para la prevención de riesgos y la optimización de las cadenas de valor en el sector.

- 2.7. Los objetivos y actividades de este proyecto de cooperación técnica están alineados con dos de las tres prioridades de la actualización de la estrategia institucional del Banco para 2010-2020 (AB-3008: capacidad institucional y estado de derecho; y cambio climático y sostenibilidad ambiental. Sobre el primer tema, el programa de trabajo de la cooperación técnica apoya la gobernanza del manejo de los recursos extractivos de Perú, a nivel nacional y a nivel local, y fortalece la institucionalidad extractiva a partir de mejoras en relacionamiento entre las partes interesadas en el sector. Sobre el segundo tema, a través de este robustecimiento en la institucionalidad y normatividad del sector, se busca que la explotación de los recursos extractivos se lleve adelante de forma sostenible y minimizando el impacto ambiental. El proyecto también está alineado con los objetivos establecidos en la Estrategia del Grupo BID con Perú (2017-2021) en la medida en que contribuye a mejoras en la productividad de la económica (fortalecimiento del clima de negocios) y el fortalecimiento de institucional (mejoras en la gestión pública, marco legal e institucional y uso de tecnología en tramites públicos).
- 2.8. Además de alinearse con los grandes objetivos del Banco, la cooperación técnica está en sincronía con las tres metas trazadas por el Mecanismo de Financiamiento Canadiense para las Industrias Extractivas (CANEF): (1) fortalecer la gobernanza de los recursos naturales; (2) mejorar los sistemas de manejo de información y de colaboración entre partes interesadas; y (3) aumentar la eficacia de la participación de las partes interesadas. Estas metas se avanzan a partir de los tres componentes de la cooperación técnica, como describimos abajo.

### 3. Descripción de las actividades/componentes y presupuesto

- 3.1. **Componente 1: Mejoras de la eficiencia operativa del Viceministerio de Minas (\$175,000).** Este componente apoya actividades dirigidas a la planificación de mejoras de eficiencia (reingeniería) de las operaciones --procesos, productos y servicios-- del Viceministerio de Minas de Perú. Incluyendo necesariamente una perspectiva de coordinación multisectorial a todo nivel de gobierno.

---

<sup>6</sup> El diagnóstico de la DPM-DGM se ha realizado en atención a la metodología propuesta por la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, establecida por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). Ver Diagnostico en Anexo.

<sup>7</sup> Los PP son unidades de programación de las acciones de las entidades públicas, las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos para lograr un resultado específico en la población y así contribuir al logro de un resultado final asociado a un objetivo de política pública. Los PP son instrumentos del Presupuesto por Resultados. El Presupuesto por Resultados (PpR) se define como una estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles en favor de la población. En este sentido, requiere la existencia de una definición clara y objetiva de los resultados a alcanzar, el compromiso por parte de entidades para alcanzarlos, la determinación de responsables tanto para la implementación de los instrumentos del PpR como para la rendición de cuentas del gasto público, y el establecimiento de mecanismos para generar información sobre los productos, los resultados y la gestión realizada para su logro (MEF).

- 3.1.1. **Actividad 1.1. Apoyo a proceso de reingeniería y fortalecimiento de equipos técnicos (\$120,000).** Plan de acción a partir de la visión estratégica para el VMM, un análisis de PESEM, PEI y POI, de las cadenas de valor dentro del VMM y mejores prácticas internacionales. Se precisarán los elementos necesarios (alcance e indicadores, recursos humanos, calendario y presupuesto) para un trabajo de reingeniería del VMM. Adicionalmente, esta actividad proveerá una propuesta de nuevos flujogramas internos y revisión del Texto Único de Procedimiento Administrativo (TUPA).
  - 3.1.2. **Actividad 1.2. Apoyo a tratamiento de la información: planificación y productos de información (\$30,000).** En base al análisis de los insumos de información de los que dispone el VMM, se identificarán oportunidades para mejorar tratamiento de información existente (p.e. a partir del cruce de datos actuales) y generar nuevos productos de información relevantes a sus funciones. Para ello, se relevará el uso actual por terceros de la información generada por la DPM-DGM y el uso actual por parte de la DPM-DGM (INGEMMET, por ejemplo, para actualización de registro de titulares y concesionarios) de la información generada por terceros. Se propondrán posibles nuevos productos alineados con la información disponible y los requerimientos funcionales del área, lo que incluirá detalle respecto de su importancia, costo, etc.
  - 3.1.3. **Actividad 1.3. Evaluación de Programas presupuestales (\$25,000).** Evaluación integral del diseño, ejecución y resultados de 3 Programas Presupuestales vigentes del VMM: Remediación de Pasivos Ambientales Mineros, Formalización Minera de la Pequeña Minería y Minería Artesanal y Reducción de la Minería Ilegal, con el objetivo de plantear la implementación de mejoras. En base a este análisis, se considerará la eventual necesidad de formular nuevos Programa Presupuestales, en particular para el área de Promoción Minera, que incluyan una serie de indicadores de desempeño para gestión por resultados.
- 3.2. **Componente 2. Fortalecimiento de las funciones de Promoción y Estadística (\$85,000).** Este componente apoya el fortalecimiento de funciones operativas clave de la DPM-DGM a través de apoyo a la eficiencia en el uso de recursos y sistemas disponibles.
- 3.2.1. **Actividad 2.1. Mecanismos de relacionamiento y articulación inter-sectorial y entre las partes interesadas en el sector (\$15,000).** Revisión de mecanismos existentes e identificación de necesidades de formalización e implementación de mecanismos de intercambio/relacionamiento, según lo requerido por las funciones estratégicas de Promoción y Estadística (p.e. seguimiento de proyectos estratégicos; coordinación con PCM/MINAM/SENACE/Gobiernos regionales).
  - 3.2.2. **Actividad 2.2. Procesos internos de gestión de información (\$30,000).** Diagnóstico de procesos con vistas a aprovechar oportunidades para la automatización e implementación de medidas que garanticen la integridad de la información (revisión de calidad y consistencia). Estará acompañado de una evaluación de las cargas y perfiles del personal de la DPM-DGM y de recomendaciones para fortalecimiento de equipos operativos (Términos de Referencia y perfil de profesionales que puedan ser necesarios).
  - 3.2.3. **Actividad 2.3. Sistemas digitales de gestión de información (\$40,000).** Implementación de mejoras en los sistemas DAC y ESTAMIN, incluyendo

nuevas tecnologías y plataformas para la gestión de datos (p.e. comparación con sistemas de gestión de información de agencias similares fuera del país, migración a nuevos servidores).

- 3.3. **Componente 3: Diseminación de Resultados y Actividades de Promoción a nivel sectorial en el país (\$40,000).** Este componente apoyará la organización de eventos para coordinación e intercambio de experiencias e información, como un encuentro binacional o multinacional relacionado con *desafíos y oportunidades para la promoción del sector minero*. Asimismo, se apoyarán otras actividades relacionadas con la diseminación de los resultados de este proyecto como publicación de informes y otros productos de conocimiento público. Este componente financiará también tareas de edición, traducciones y diseño.

**Presupuesto Indicativo (US\$)**

Actividad / Componente	Descripción	Financiamiento BID/CANEF*	Financiamiento Total
<b>Componente 1:</b> Plan de Mejoras de la eficiencia operativa del Viceministerio de Minas	1.1. Apoyo a Reingeniería de VMM	\$120,000	\$175,000
	1.2. Apoyo a Tratamiento de Información: Planificación y Productos	\$30,000	
	1.3. Evaluación de Programas presupuestales	\$25,000	
<b>Componente 2:</b> Fortalecimiento de las funciones de Promoción y Estadística	2.1. Fortalecimiento de Mecanismos de relacionamiento y articulación inter-sectorial	\$15,000	\$85,000
	2.2. Diagnóstico de procesos internos de gestión de información	\$30,000	
	2.1. Mejora de sistemas/tecnologías de gestión de Información	\$40,000	
<b>Componente 3:</b> Diseminación de Resultados y Actividades de Promoción a nivel sectorial en el país	Evento de diseminación de resultados	\$40,000	\$40,000
	Publicaciones; Edición; Traducciones; Diseño		
Total		\$300,000	\$300,000

\*Financiado por y bajo la Facilidad Canadiense para el Sector Extractivo, CANEF (RG-X1262).

**4. Agencia Ejecutora y estructura de ejecución**

- 4.1. El Banco actuará como agencia ejecutora dada su capacidad de aprovechar amplia red interna y externa de expertos en la materia y sus relaciones bien establecidas con los actores involucrados en el tema. El BID, en su sede en Washington DC, es responsable de la supervisión y la ejecución de los recursos de CANEF como una contribución de proyecto específico (PSG, en inglés). El Banco incluirá un reporte de progreso y un informe final con los resultados de la operación en su informe anual al donante. El Banco contratará consultores individuales, empresas de consultoría y de otros servicios de acuerdo con las políticas y procedimientos de adquisiciones vigente del Banco.

## **5. Riesgos de la operación**

- 5.1. Los procesos de gestión de información minera combinan aspectos institucionales, tecnológicos y de recursos humanos. Existe el riesgo de que el proyecto no sea capaz de abordar exhaustivamente las brechas existentes en todos estos ámbitos. Para mitigar este riesgo, se trabajará de forma estrecha con los órganos de distintos niveles del MINEM y otras entidades con responsabilidad sectorial, para asegurar que existe apoyo e involucramiento institucional integral.
- 5.2. Es posible que exista un número limitado de firmas y consultores locales con suficiente experiencia para implementar las actividades del proyecto. Con el fin de mitigar este riesgo se mantendrá abierta la convocatoria a empresas locales y extranjeras.

## **6. Excepciones a las políticas del Banco**

- 6.1. Ninguna.

## **7. Salvaguardias Ambientales**

- 7.1. De acuerdo con la herramienta de ESG, la clasificación de este proyecto es "C". No se esperan riesgos sociales o ambientales. Ver Informe Filtro de Políticas de Salvaguarda (SPF, por sus siglas en inglés) y Formulario de Detección de Salvaguardas (SSF, por sus siglas en inglés) en Anexo.

### **Anexos Requeridos:**

- [Solicitud del cliente y Carta de No-Objeción Agencia Peruana de Cooperación Internacional \(APCI\)](#)
- [Matriz de Resultados](#)
- [Términos de Referencia.](#)
- [Plan de Adquisiciones.](#)
- [Filtro de Políticas de Salvaguarda](#) y [Formulario de Detección de Salvaguardas](#)
- [Diagnostico VMM-DPM-DGM.](#)



PERÚ

Ministerio  
de Relaciones Exteriores

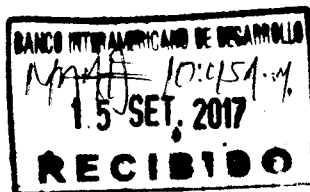
Agencia Peruana  
de Cooperación Internacional

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

**MUY URGENTE**

Lima, 14 SEP 2017

CARTA N° /4/ 2017/APCI-DE



Señor  
**MASAMI YAMAMORI**  
Jefe de Operaciones  
Banco Interamericano de Desarrollo - BID  
Presente.-

Asunto : Presentación del proyecto "Fortalecimiento del Viceministerio de Minas de Perú (CANEF Perú – Fase 1)"

Referencia. : Oficio N° 285-2017MEM/OGP de fecha 08 de setiembre de 2017

Es grato dirigirme a usted con relación a la asistencia técnica del proyecto denominado "Fortalecimiento del Viceministerio de Minas de Perú (CANEF Perú – Fase 1)" presentado por el Ministerio de Energía y Minas a esta Agencia, con la finalidad de que sea gestionado ante el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para su posible financiamiento. Se adjunta copia del proyecto.

Al respecto, esta Agencia otorga la "No Objeción" al mismo, considerando que cuenta con la opinión favorable del Ministerio de Energía y Minas y está alineado con el Área prioritaria "Estado y Gobernabilidad" de la Política Nacional de Cooperación Técnica Internacional

Atentamente,



*Jorge Voto Bernal*  
JORGE VOTO BERNALES  
Director Ejecutivo  
AGENCIA PERUANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Registro N°			
Para acción de:			
Archivo			



## **PERÚ**

### **INE/INE**

#### **Apoyo a proceso de fortalecimiento del Viceministerio de Minas**

### **TERMINOS DE REFERENCIA**

#### **Antecedentes**

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) promueve la generación conocimiento y el intercambio de información relevante para la toma de decisiones de sus beneficiarios. El BID trabaja en proyectos directa e indirectamente relacionados con el sector minero, tanto a nivel regional como de países individuales, con particular atención a aspectos sociales, ambientales, y propios a la gobernanza del sector. Estos esfuerzos son reflejo de la multiplicidad de oportunidades y desafíos relacionados con la expansión de actividades extractivas y sobre la percepción compartida entre actores del sector de que inversiones realizadas en este sector podrían aprovecharse con mayor efectividad para la promoción del desarrollo equitativo a largo plazo en la región.

Desde marzo de 2016, el BID, con el apoyo del Gobierno de Canadá, ha establecido el Mecanismo de Financiamiento Canadiense para el Sector Extractivo (CANEF). Su objetivo es apoyar el fomento de soluciones innovadoras y sostenibles que den respuesta a los desafíos del sector de las industrias extractivas de América Latina y el Caribe, y que contribuyan a la sostenibilidad social, medioambiental y económica. El mecanismo financia la ejecución de proyectos y actividades de asistencia técnica no reembolsables en ALC. Como parte de este trabajo, se mantiene un dialogo con autoridades y actores del sector privado y de la sociedad civil en los países de la región, y más recientemente en Perú.

El crecimiento económico del sector minero de Perú ha sido crucial para la reducción de la pobreza en ese país. Desde 2005, la economía peruana ha tenido un crecimiento acelerado, en términos de un importante crecimiento de la renta per cápita (de US\$ 2.790 a US \$ 6.370) de reducción de la pobreza a más de la mitad (de 49.2% a 22.7% en 2014) y de la pobreza extrema en un 60% (hasta el 4,3%). La contribución de la minería al crecimiento económico en Perú ha sido significativa. El sector fue fuente del 58% de las exportaciones totales, el 8,8% del PNB y el 9,2% de los ingresos fiscales en 2014. Uno de los ejes fundamentales del dinamismo del sector minero peruano ha sido su capacidad de atraer inversiones extranjeras y nacionales. Empero de su éxito, existen oportunidades significativas para continuar fortaleciendo su desempeño, siempre en atención a prioridades económicas, sociales y ambientales.

A pesar del rol protagónico del sector en el reciente periodo de crecimiento económico, aún existen grandes desafíos en la gobernanza sectorial que promuevan un rol más sostenible del sector en el crecimiento. En vista de estos desafíos, el Ministerio de Energía y Minas (MINEM), a través de su Viceministerio de Minas (VMM), está desplegando un esfuerzo de reingeniería encaminado a alinear más eficientemente sus operaciones (procesos, productos y servicios) con el Plan Estratégico Sectorial (PESEM 2016-2021). El VMM es responsable de: (i) aplicación de la ley y del diseño de normas y regulaciones específicas del sector; (ii) el acompañamiento/seguimiento de proyectos de interés especial; (iii) el monitoreo de compromisos sociales; y de (iv) optimizar el aprovechamiento de instrumentos de coordinación inter-institucional y de inversión social. En coordinación con otros

órganos de gobierno, como el Ministerio de Medio Ambiente (MINAM) y la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), el MEM cumple un rol crítico en la gobernanza del sector minero peruano.

En dialogo con el equipo técnico del BID, las autoridades sectoriales de minería del Perú han requerido apoyo en la mejora de la eficiencia operativa del Viceministerio de Minas en su misión de promover la inversión privada de manera efectiva y eficiente. Esta mejora implica una reingeniería de procesos y una Gestión del Cambio, que permita optimizar el cumplimiento del servicio público que proveen las entidades públicas con responsabilidades en el sector. Para dar respuesta a esta demanda, el gobierno nacional y el BID han acordado colaborar para fortalecer las capacidades del Viceministerio de Minería.

### **Objetivo de la Consultoría**

El objetivo de la consultoría es proveer insumos para el fortalecimiento del rol del Viceministerio de Minas de Perú en su misión de promover la inversión privada de manera efectiva y eficiente. Se realizará una revisión integral de procesos operativos y generará una hoja de ruta dirigida a apoyar esfuerzos de reingeniería de la entidad, basado en el alineamiento del organigrama con objetivos y actividades y reforzamiento de equipos.

### **Actividades Principales**

En estrecha coordinación con el punto focal designado por el Viceministro de Minería de Perú, se realizarán las siguientes actividades:

- 1. Documentación y Mapeo integral de funciones y procesos asociados.** Se realizará una revisión de la estructura organizacional y funcional vigente del VMM, así como de su operatividad actual (“línea de base”). Esta actividad implica identificación y análisis de: (i) planes estratégicos/operativos y funciones operativas de todas las áreas del VMM; (ii) de perfiles y roles del personal (contratado, de planta, y otros); (iii) mecanismos formales e informales de coordinación (inter-sectorial, con gobiernos subnacionales; y otros). Sobre la base de estos elementos se preparará un flujograma maestro de procesos.
- 2. Hoja de ruta para apoyar el proceso de reingeniería del VMM.** Sobre la base del mapeo integral de funciones y procesos, se realizará una propuesta detallada de actividades para mejorar la eficiencia operativa del VMM en su misión de promover la inversión privada de manera efectiva y eficiente. La propuesta incluirá una visión general para el proceso, cronograma, detalle de costos de implementación de cada actividad, e indicadores de desempeño sobre los cuales se medirá el impacto del proceso de cambio institucional, siguiendo la metodología propuesta por Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Tendrá como objetivo el establecimiento de un régimen de gestión por procesos. Incluirá los siguientes elementos: (i) nuevos flujogramas internos y guías operativas (p.e. reglamento de Operación y Funciones, ROF, en función del Texto Único de Procedimiento Administrativo, TUPA); (ii) nuevo organigrama con objetivos estratégicos, procesos, productos y servicios; (iii) evaluación de correspondencia entre perfiles y funciones requeridos por nuevos flujogramas y asignación actual de recursos humanos

(incluyendo funciones/actividades, perfiles, prioridad de ingreso, etc.);<sup>1</sup> y (iv) metodología de apoyo a la Gestión del Cambio (imple. La calidad institucional es elemento fundamental para la buena gobernanza sectorial y el cumplimiento del servicio público que proveen las entidades públicas con responsabilidades en el sector. Para dar respuesta a esta demanda, el gobierno nacional y el BID han acordado colaborar para fortalecer las capacidades del Viceministerio de Minería.

3. **Actividades de comunicación y diseminación.** Se realizarán actividades de sensibilización del personal del VMM y del público interesado para informar sobre el alcance de la actividad, y su contribución a avances en el proceso de fortalecimiento del VMM. Se generarán: (i) presentación ejecutiva para una audiencia interna; (ii) presentación ejecutiva para una audiencia externa (p.e. prensa, SNMPE, organizaciones de la sociedad civil); y (iii) organizará un evento de cierre de actividades para presentación de resultados.

## Informes / Entregables

La consultoría deberá preparar los siguientes productos:

1. **Propuesta técnica y económica detallada**, que incluya cronograma detallado de actividades a realizar en el marco de la consultoría (GANTT).
2. **Informe de Línea de Base**, que incluya los elementos relevados en el ítem (i) Documentación y mapeo integral de funciones y procesos.
3. **Informe de Hoja de Ruta**, que incluya los elementos señalados en el ítem (ii) Hoja de ruta para apoyar el proceso de reingeniería del VMM.
4. **Presentaciones (2) y evento de cierre.**

Los informes y presentaciones serán entregados en archivo electrónico editable para su revisión y validación.

## Cronograma de Pagos

- 20% a la firma del contrato y validación de la propuesta técnica;
- 30% a la aprobación del informe de línea de base;
- 30% a la aprobación de la versión final del informe de hoja de ruta;
- 20% a la finalización del evento de cierre de actividades.

## Calificaciones

- **Título/Nivel Académico & Años de Experiencia Profesional:** El contractual deberá ser una firma especializada en temas de Ingeniería Industrial/Organizacional, Administración de Empresas o Afines, con más de 15 años de experiencia en temas relacionados con el fortalecimiento y modernización institucional, de preferencia en el sector de minería. Se preferirán candidatos con experiencia en gestión por procesos, diagnósticos organizacionales, modernización y reingenierías de entidades públicas de orden nacional. Experiencia profesional en Perú y/o proyectos financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo deseable.

---

<sup>1</sup> Se priorizarán las actividades de promoción minera; gestión de información/estadística

**Características de la Consultoría**

- Categoría y Modalidad de la Consultoría: Contractual de Productos y Servicios Externos, Suma Alzada - PEC
- Duración del Contrato: veinte (20) días discontinuos a partir de la fecha de firma del contrato, a cumplirse en el plazo de cuatro (4) meses.
- Lugar(es) de trabajo: Consultoría externa
- Viajes: No se incluyen viajes.
- Líder de División o Coordinador: Jose Luis Irigoyen (INE/INE)

**Pago y Condiciones:** La compensación será determinada de acuerdo a las políticas y procedimientos del Banco. Adicionalmente, los candidatos deberán ser ciudadanos de uno de los países miembros del BID.

**Consanguinidad:** De conformidad con la política del Banco aplicable, los candidatos con parientes (incluyendo cuarto grado de consanguinidad y segundo grado de afinidad, incluyendo conyugue) que trabajan para el Banco como funcionario o contractual de la fuerza contractual complementaria, no serán elegibles para proveer servicios al Banco.

**Diversidad:** El Banco está comprometido con la diversidad e inclusión y la igualdad de oportunidades para todos los candidatos. Acogemos la diversidad sobre la base de género, edad, educación, origen nacional, origen étnico, raza, discapacidad, orientación sexual, religión, y estatus de VIH/SIDA. Alentamos a aplicar a mujeres, afrodescendientes y a personas de origen indígena.





## Safeguard Policy Filter Report

### Operation Information

Operation		
PE-T1384 Strengthening the Ministry of Energy and Mines in Peru: Management Effectiveness and Sector Competitiveness		
Environmental and Social Impact Category	High Risk Rating	
C	{Not Set}	
Country	Executing Agency	
PERU		
Organizational Unit	IDB Sector/Subsector	
Infrastructure & Energy	NEW OIL AND GAS AND EXTRACTIVE INDUSTRIES	
Team Leader	ESG Primary Team Member	
JOSE LUIS IRIGOYEN	{Not Set}	
Type of Operation	Original IDB Amount	% Disbursed
Technical Cooperation	\$300,000	0.000 %
Assessment Date	Author	
7 Sep 2017	martinw Operational Analyst	
Operation Cycle Stage	Completion Date	
ERM (Estimated)	{Not Set}	
QRR (Estimated)	{Not Set}	
Board Approval (Estimated)	{Not Set}	
Safeguard Performance Rating		
{Not Set}		
Rationale		
{Not Set}		



# Safeguard Policy Filter Report

## Potential Safeguard Policy Items

[No potential issues identified]

## Safeguard Policy Items Identified

### B.1 Bank Policies (Access to Information Policy– OP-102)

The Bank will make the relevant project documents available to the public.

### B.2 Country Laws and Regulations

The operation is expected to be in compliance with laws and regulations of the country regarding specific women's rights, the environment, gender and indigenous peoples (including national obligations established under ratified multilateral environmental agreements).

### B.3 Screening and Classification

The operation (including [associated facilities](#)) is screened and classified according to its potential environmental impacts.

### B.6 Consultations

Consultations with affected parties will be performed equitably and inclusively with the views of all stakeholders taken into account, including in particular: (a) equal participation by women and men, (b) socio-culturally appropriate participation of indigenous peoples and (c) mechanisms for equitable participation by vulnerable groups.

### B.7 Supervision and Compliance

The Bank is expected to monitor the executing agency/borrower's compliance with all safeguard requirements stipulated in the loan agreement and project operating or credit regulations.

### B.17. Procurement

Suitable safeguard provisions for the procurement of goods and services in Bank financed operations may be incorporated into project-specific loan agreements, operating regulations and bidding documents, as appropriate, to ensure environmentally responsible procurement.

## Recommended Actions

Operation has triggered 1 or more Policy Directives; please refer to appropriate Directive(s). Complete Project Classification Tool. Submit Safeguard Policy Filter Report, PP (or equivalent) and Safeguard Screening Form to ESR.

## Additional Comments

[No additional comments]



## Safeguard Policy Filter Report





## Safeguard Screening Form

### Operation Information

Operation		
<b>PE-T1384</b> Strengthening the Ministry of Energy and Mines in Peru: Management Effectiveness and Sector Competitiveness		
Environmental and Social Impact Category	High Risk Rating	
C	{Not Set}	
Country	Executing Agency	
PERU		
Organizational Unit	IDB Sector/Subsector	
Infrastructure & Energy	NEW OIL AND GAS AND EXTRACTIVE INDUSTRIES	
Team Leader	ESG Primary Team Member	
JOSE LUIS IRIGOYEN	{Not Set}	
Type of Operation	Original IDB Amount	% Disbursed
Technical Cooperation	\$300,000	0.000 %
Assessment Date	Author	
7 Sep 2017	martinw Operational Analyst	
Operation Cycle Stage	Completion Date	
ERM (Estimated)	{Not Set}	
QRR (Estimated)	{Not Set}	
Board Approval (Estimated)	{Not Set}	
Safeguard Performance Rating		
{Not Set}		
Rationale		
{Not Set}		

### Operation Classification Summary



## Safeguard Screening Form

Overriden Rating	Overriden Justification
Comments	

Conditions / Recommendations

Summary of Impacts / Risks and Potential Solutions

Disaster Risk Summary

Disaster Risk Level

Disaster / Recommendations

Disaster Summary

Details

Actions



## Safeguard Screening Form



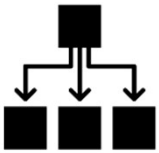
# **DIAGNÓSTICO Y HOJA DE RUTA INICIALES**

**DIRECCIÓN DE PROMOCIÓN MINERA**

**(MEM/VMM/DGM/DPM)**

**Julio 2017**

# TABLA DE CONTENIDOS



## Marco del diagnóstico

- Situación actual del Sector minero
- Modernización de la gestión pública



## Diagnóstico

- Promoción minera
- Información estadística
- Árbol de problemas

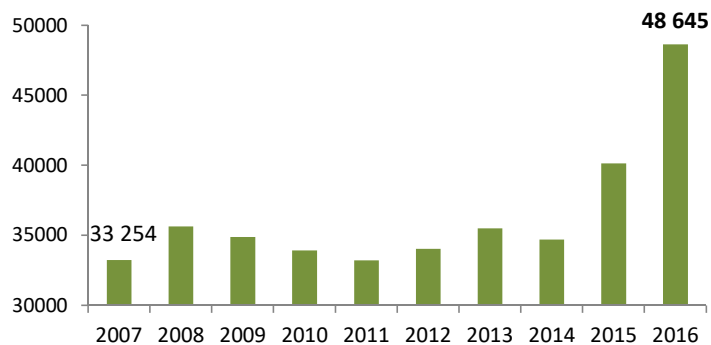


## Hoja de ruta

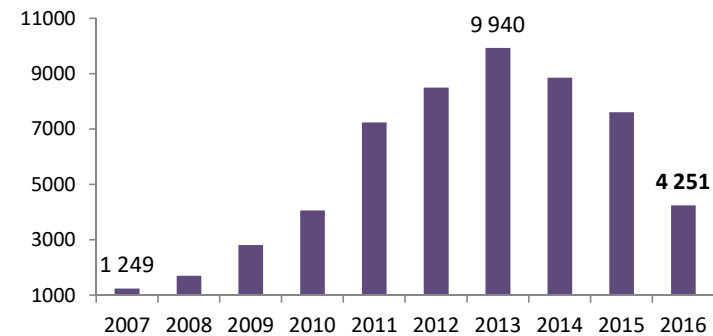
- Recomendaciones a corto plazo
- Recomendaciones a largo plazo
- Cadena de valor
- Recomendaciones para la implementación de la hoja de ruta

# MARCO: SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR MINERO

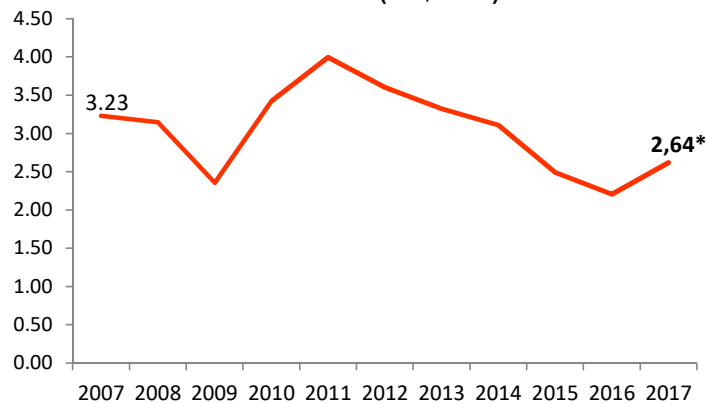
**PBI de minería metálica**  
(millones s/ 2007)



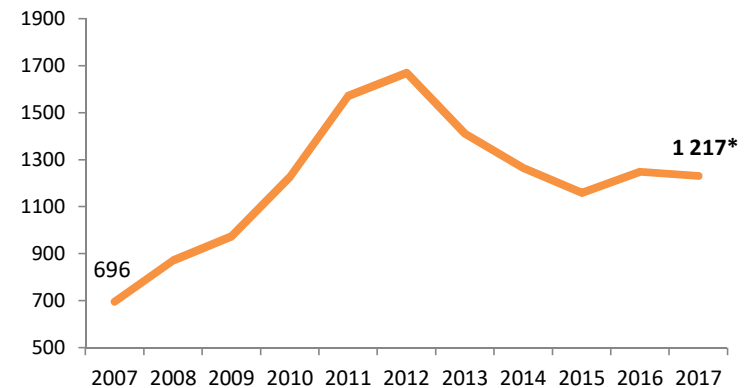
**Inversión en minería**  
(US\$ Millones)



**Cobre (US\$/libra)**



**Oro (US\$/onza troy)**



(\*) Estimado para el 2017.

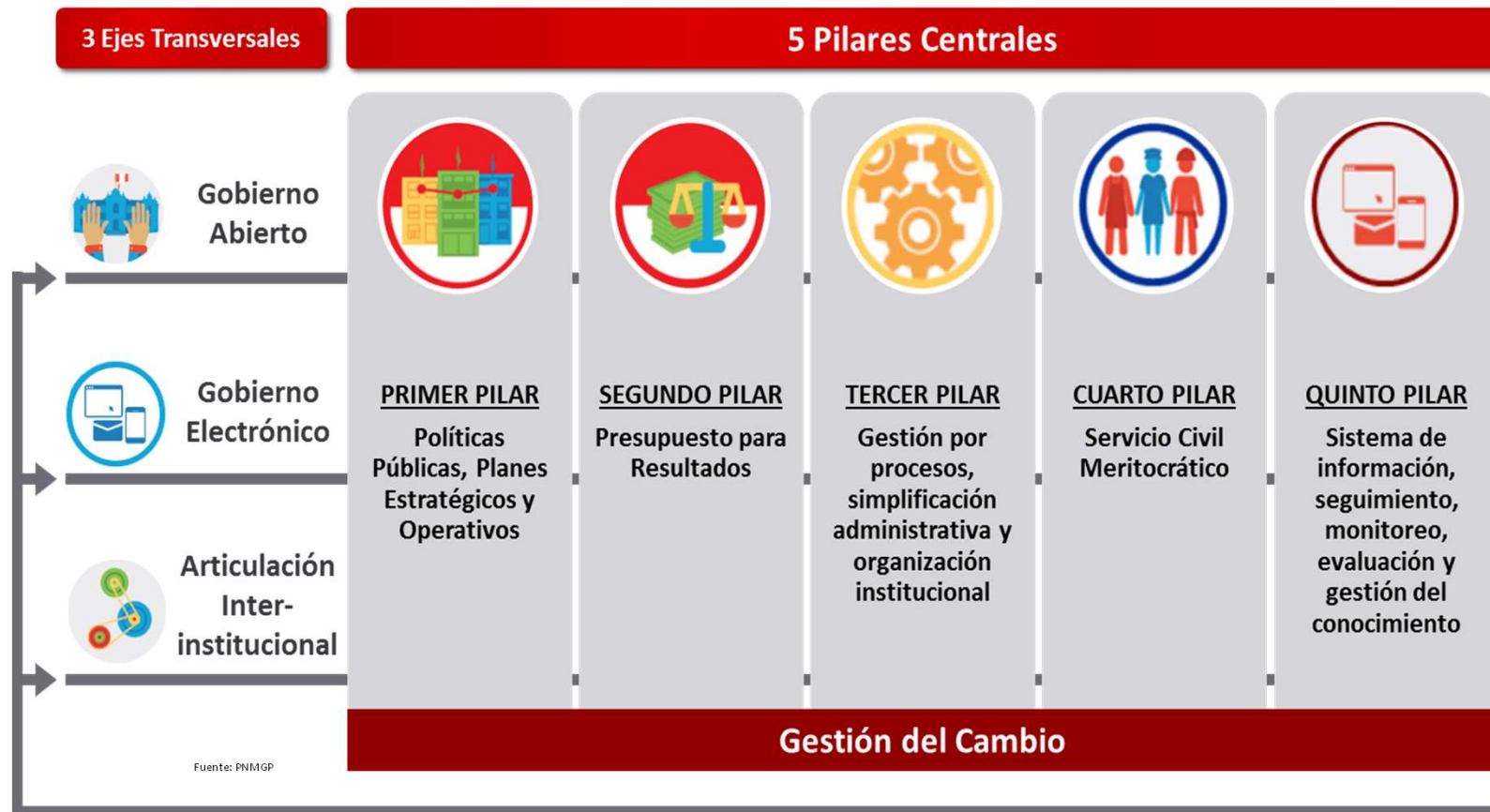
Extraído de la Presentación "Avances y Planes en el Sector Energético y Minero"

Fuente: MINEM, BCRP y MEF.

# MARCO: MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA



# MARCO: MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA





# DIAGNÓSTICO: PROMOCIÓN MINERA

Actividades de promoción minera no están alineadas con marco estratégico sectorial.

**Plan  
Estratégico  
Sectorial  
Multianual  
(PESEM)  
2016 -2021**

- **OES1. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del Sector Minero-Metalúrgico**
  - **AE1. Promover las actividades mineras y energéticas.**
- OES2. Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero-energéticas.
- OES3. Contribuir en el desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del Sector Minero-Metalúrgico.
- OES4. Fortalecer la gobernanza y la modernización del Sector Minero-Metalúrgico.



Solo dos actividades de promoción del Plan Operativo se alinean con el OES1.

**Actividades  
del Plan  
Operativo de  
Promoción  
Minera**

- **Eventos de promoción**
- Sensibilización a líderes de comunidades y población
- DAC y ESTAMIN: capacitación, verificación y consistencia, publicaciones, reportes, notas de prensa
- **Devolución IGV, contratos de garantía y contratos de estabilidad tributaria, convenios de estabilidad jurídica.**
- Evaluación del impacto de multas y sanciones
- Evaluación de solicitudes de inscripción en el registro de empresas contratistas mineras
- Opinión sobre las solicitudes de servidumbre minera
- Opinión respecto a la acreditación de uso de terreno superficial
- Atención de requerimientos de información específicos

# DIAGNÓSTICO: PROMOCIÓN MINERA

Actividades de promoción minera no están alineadas con marco estratégico sectorial.

Plan Estratégico  
Sectorial Multianual  
(PESEM)  
2016 -2021

Actividades del Plan  
Operativo de  
Promoción Minera

- El Sector cuenta con objetivos estratégicos sectoriales que relevan la competitividad del sector minero, así como la orientación a fortalecer la gobernanza y la modernización del sector.
- Más aun, se podría enfatizar en dichos objetivos: el aprovechar el potencial minero que tiene el país respetando estándares ambientales, sociales y de seguridad que promuevan el desarrollo local y nacional.
- Actualmente el MEM no tiene un Programa Presupuestal (está fuera de la gestión por resultados) que soporte los objetivos estratégicos sectoriales en materia de promoción minera (*core del VMM*).

# DIAGNÓSTICO: PROMOCIÓN MINERA

Actividades de promoción minera no están alineadas con marco estratégico sectorial.

Plan Estratégico  
Sectorial Multianual  
(PESEM)  
2016 -2021

Actividades del Plan  
Operativo de  
Promoción Minera

- La promoción minera se concentra actualmente en actividades que mayoritariamente no son conducentes a los objetivos estratégicos sectoriales establecidos en el PESEM, aunque si contemplan plazos para su atención.
- La DPM se carga de otras funciones y distrae los esfuerzos en relación a promoción minera, considerando que el equipo de trabajo es limitado en número y en perfiles analíticos (13 personas). Se requieren capacidades adicionales para repensar los productos y mejorar los procesos relacionados.
- Otras DG como DGM, DGAAM, DGS no tienen un enfoque sistémico alineado con la Promoción Minera que se traduzca en mejoras del ecosistema y/o servicios efectivos para que titulares mineros inviertan.

# DIAGNÓSTICO: PROMOCIÓN MINERA

Acciones entre las áreas no están integradas durante el ciclo de vida de un proyecto minero.



- Las acciones de Normativa, Promoción Minera, Técnica Minera, Asuntos Ambientales Mineros y Gestión Social funcionan como compartimentos estancos. El accionar del Viceministerio a lo largo del ciclo de vida de los proyectos mineros no está alineado para alcanzar los objetivos estratégicos sectoriales, en particular, en relación al OES1 la acción estratégica "**Promover las actividades mineras**".
- La Gestión Social atiende reactivamente situaciones de conflicto generadas por el incumplimiento de acuerdos con la población de diversos sectores (salud, educación, agricultura, transportes y comunicaciones, entre otros).

# DIAGNÓSTICO: INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

No está definida  
la cadena de  
valor

Problemas en  
los procesos

Problemas en  
los productos

Deficiencias en  
las Tecnologías  
de Información

- No están definidos los usuarios, necesidades/demandas, satisfacción actual respecto de los bienes y servicios que se entregan. Las áreas internas de DGM y el resto del VMM no se identifican propiamente como “usuarios” en esta cadena de valor.
- Los requerimientos o necesidades de información que se producen en el marco de las competencias, así como las características que deben tener, no están claramente identificados.
- Los mecanismos de “escucha de las necesidades del usuario” son reactivas, responden al interés de los propios usuarios. Ejemplo de esto son las respuestas a demandas del INEI y la Alta Dirección.
- El recojo y procesamiento de DAC y ESTAMIN corresponden más a una Oficina de Estadísticas y no a una Dirección de Promoción.
- ESTAMIN no es obligatoria a diferencia de la DAC.

# DIAGNÓSTICO: INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

No está definida  
la cadena de  
valor

Problemas en  
los procesos

Problemas en  
los productos

Deficiencias en  
las Tecnologías  
de Información

- Insumos clave provistos llegan desactualizados, un ejemplo es la data provista del INGEMMET. También hay inconsistencia en la data presentada para la DAC por los administrados.
- No están definidos las variables, periodicidad, unidades de medida y otras características de la información que debe recogerse mensualmente con ESTAMIN y anualmente con la DAC.
- Problemas en el registro de información reportados por los titulares mineros: extensa data solicitada, solicitan información que el MEM ya tiene, problemas con el sistema (lentitud y caídas), entre otros.
- Los reportes frecuentes no se encuentran automatizados.
- No se cuenta con procesos sistémicos de revisión de consistencia y calidad de la data recogida.
- Esfuerzo del equipo se concentra en labores mínimas de consistencia y procesamiento, y gestión de multas en lugar de realizar un análisis profundo de la información que genere valor.

# DIAGNÓSTICO: INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

No está definida  
la cadena de  
valor

Problemas en  
los procesos

Problemas en  
los productos

Deficiencias en  
las Tecnologías  
de la  
Información

- El número de productos (servicios) es bastante acotado en comparación con entidades de otros países con similares competencias que DPM. Éstos generan mayor cantidad de productos.
- La calidad de los productos es cuestionable. Se identifican inconsistencias respecto a otras estimaciones del sector y de BCR. Un ejemplo es la data de producción en la que se detectaron errores por actores externos. Debido a que se cuenta con tiempo muy limitado para el análisis estadístico a profundidad, dado que el tiempo disponible se consume en revisión de consistencia y procesamiento, pues no se cuenta con reportes de consistencia y reportes recurrentes automatizados.
- Se requiere fortalecer los productos para que sean más consecuentes con las necesidades y requerimientos de los usuarios, de modo que generen valor y contribuyan a tomar decisiones para el planeamiento.

# DIAGNÓSTICO: INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

No está definida  
la cadena de  
valor

Problemas en  
los procesos

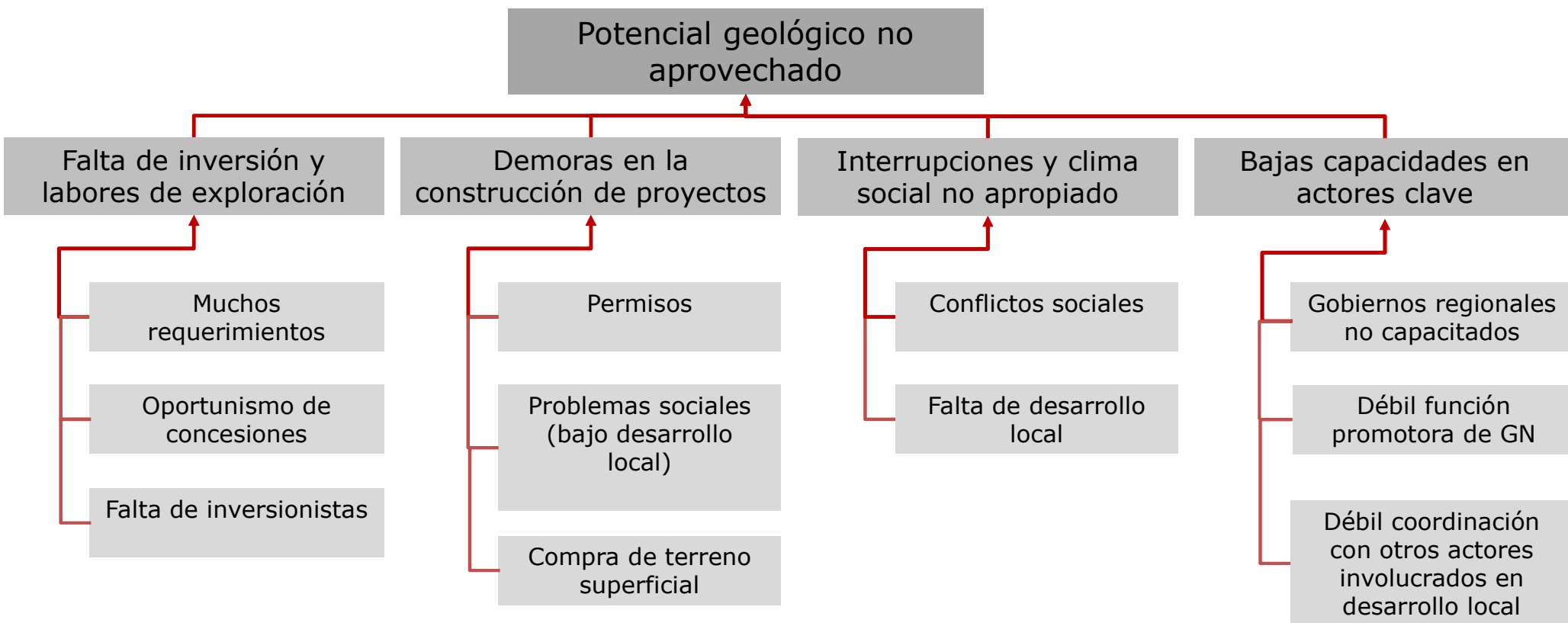
Problemas en  
los productos

Deficiencias en  
las Tecnologías  
de la  
Información

- Versiones antiguas de software DAC y ESTAMIN con lenguaje de programación Zone Plone. Sistema operativo actual es plataforma Microsoft a pesar de que el lenguaje de programación de DAC y ESTAMIN por ser de código abierto corren más eficientemente con Linux. Hay dificultad para cambios o actualizaciones del software por el lenguaje usado. Actualmente se ha optado por implementar servidor Linux sujeto a ampliación presupuestal.
- El Datamart (que se utiliza por un especialista de DPM) no tiene un protocolo para que la carga se actualice mensualmente. Especialista de DPM que es único usuario lo solicita cuando va a usar la herramienta. No se cuenta con las funcionalidades de consistencia de información durante el registro ni posterior a éste para ser usado por los especialistas. No se cuenta con funcionalidades de reportes automatizados relacionados a demandas de DPM.



# ÁRBOL DE PROBLEMAS DEL SECTOR MINERO



# HOJA DE RUTA

# HOJA DE RUTA



## A corto plazo

- Plan de acción de mejora de Estadísticas y Reportes.
- Plan de acción de mejora de Promoción Minera.



## A mediano plazo

- Fortalecimiento de toda la DPM
- Reorganización del Viceministerio de Minas
- Alineación de PESEM, PEI y POI
- Revisar los otros Programas Presupuestales por Resultados del Sector.
- Formular Programa Presupuestal por Resultados para Promoción Minera

# **RECOMENDACIONES A CORTO PLAZO**

## RECOMENDACIONES A CORTO PLAZO

Plan de acción de mejora de estadísticas y reportes

### Cadena de valor

TIC y Data

Procesamiento y consistencia

- Revisión de las funciones de “Información Estadística y Estudios” en DPM.
- Identificar usuarios y necesidades.
- A la luz de esto identificar mejoras para los formatos (iniciar por requerimientos de información internos de DGM y Viceministerio).

# RECOMENDACIONES A CORTO PLAZO

Plan de acción de mejora de estadísticas y reportes

Cadena de valor

TIC y Data

Procesamiento y consistencia

- Asegurar que sistema de DAC y ESTAMIN opere adecuadamente (levantarse situaciones detectadas en la casuística mencionada por administrados).
  - Implementación servidor LINUX. Condición previa: Aprobar demanda adicional.
- Evaluar el establecimiento de cortes diferenciados para registro de DAC dependiendo del perfil de administrados.
  - Segmentar administrados.
- Coordinaciones con INGEMMET sobre actualización de registro de titulares y concesionarios.

## RECOMENDACIONES A CORTO PLAZO

Plan de acción de mejora de estadísticas y reportes

Cadena de valor

TIC y Data

Procesamiento y consistencia

- Identificar formatos claves para automatizarlos utilizando Excel
- Definir proceso de revisión y consistencia y perfil de persona a cargo.
- Identificación de mejoras básicas para la calidad de datos.

## RECOMENDACIONES A CORTO PLAZO

Plan de acción de mejora de promoción minera

Revisión de funciones

- Revisión de las funciones sobre devolución del IGV y de solicitudes de régimen de estabilidad tributaria.
- Realizar un inventario de actividades y eventos de promoción minera.

Estudios de Benchmarking y Articulación



## RECOMENDACIONES A CORTO PLAZO

Plan de acción de mejora de promoción minera

Revisión de funciones

Estudios de Benchmarking y Articulación

- Realizar estudios de benchmarking con otros países para identificar nuevas funciones y productos de promoción minera.
- Articular labor de Promoción a labores del Fondo de Adelanto Social en los casos que sea aplicable.
- Articular labor de Promoción a labores de destrabe social en proyectos de inversión avanzados en los casos que sea aplicable

# **RECOMENDACIONES A MEDIANO PLAZO**

## RECOMENDACIONES A MEDIANO PLAZO

### Fortalecimiento de la DPM

#### Determinación de la cadena de valor

#### Fortalecimiento del equipo

#### Sistemas de información inteligentes

- Identificar necesidades, requerimientos y actual satisfacción con respecto a la Promoción Minera e Información Estadística de todos los posibles usuarios:
  - Dirección General de Minería
  - Viceministerio de Minas
  - Otros órganos del MEM
  - Actores públicos
  - Actores privados
  - Otros actores relevantes
- Diferenciar Promoción Minera y Estadísticas. En cada caso, identificar:
  - Los productos para generar resultados deseados en los usuarios.
  - Los insumos y procesos para generar los productos identificados.
  - Los indicadores de desempeño y resultado pertinentes.

# RECOMENDACIONES A MEDIANO PLAZO

## Fortalecimiento de la DPM

Determinación de la cadena de valor

Fortalecimiento del equipo

Sistemas de información inteligentes

- Identificar puestos claves con perfiles, funciones y dotación adecuada para las labores de Promoción y para las labores de Estadística.
- Incorporar personal con capacidades para ejecución de planes y capacidad analítica de información estadística, así como experiencia en elaboración de estudios.
- Incorporar personal con capacidades para gestión y coordinación de labores de promoción.

## RECOMENDACIONES A MEDIANO PLAZO

### Fortalecimiento de la DPM

Determinación de la cadena de valor

Fortalecimiento del equipo

Sistemas de información inteligentes

- Adoptar sistemas de información inteligentes para la función de producción de información estadística.
- Definir los protocolos de revisión de consistencia, procesamiento y análisis de la información que se van a incorporar a los sistemas inteligentes.

## RECOMENDACIONES A MEDIANO PLAZO

### Reorganización del Viceministerio de Minas

Alineación de  
PESEM, PEI Y  
POI

Revisión de  
Programas  
Presupuestales  
existentes

Formulación de  
Programa  
Presupuestal de  
Promoción  
Minera

- Alinear el organigrama del Viceministerio de acuerdo con los principales objetivos estratégicos, procesos, productos y servicios.
- Implementar la gestión por procesos (mapeo y mejoras de procesos).
- Verificar que el organigrama del Viceministerio soporte adecuadamente estos procesos.
- Facilitar coordinación y comunicación interna y externa con todos los actores involucrados
- Promover la gestión del conocimiento.
- Definir instancias y mecanismos de coordinación multisectorial y con gobiernos subnacionales.

## RECOMENDACIONES A MEDIANO PLAZO

Reorganización  
del  
Viceministerio  
de Minas

Alineación de  
PESEM, PEI Y  
POI

Revisión de  
Programas  
Presupuestales  
existentes

Formulación de  
Programa  
Presupuestal de  
Promoción  
Minera

- Revisión del marco estratégico del Ministerio, PESEM y PEI, objetivos estratégicos sectoriales y objetivos estratégicos institucionales.
- Ajustar PESEM y PEI luego de proceso de planeamiento por resultados, y alinear el POI para que los operativise.

## RECOMENDACIONES A MEDIANO PLAZO

Reorganización  
del  
Viceministerio  
de Minas

Alineación de  
PESEM, PEI Y  
POI

Revisión de  
Programas  
Presupuestales  
existentes

Formulación de  
Programa  
Presupuestal de  
Promoción  
Minera

- Revisión del diseño, la ejecución y resultados de los tres Programas Presupuestales existentes en el sector minero:
  - Remediación de Pasivos Ambientales Mineros
  - Formalización Minera de la Pequeña Minería y Minería Artesanal
  - Reducción de la Minería Ilegal
- Implementación de ajustes o mejoras.



## RECOMENDACIONES A MEDIANO PLAZO

Reorganización  
del  
Viceministerio  
de Minas

Alineación de  
PESEM, PEI Y  
POI

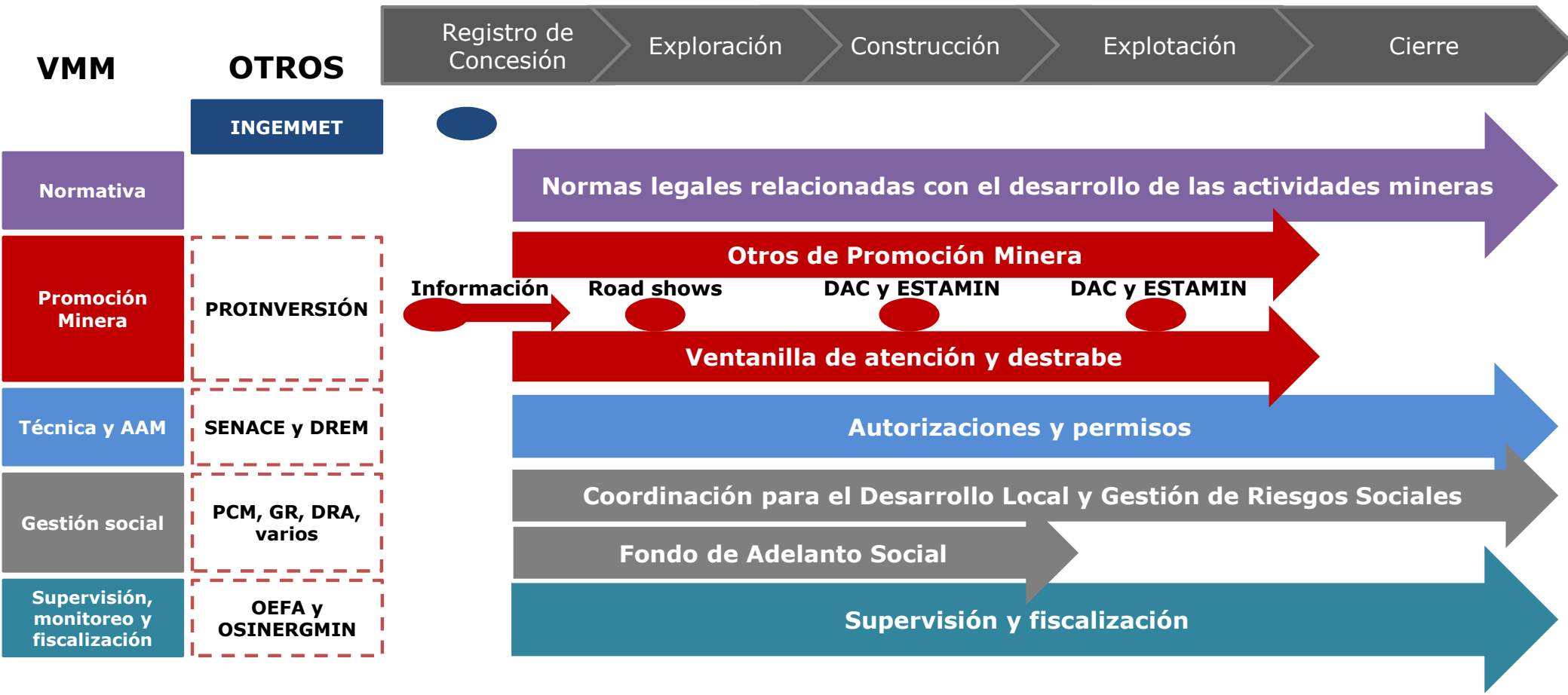
Revisión de  
Programas  
Presupuestales  
existentes

Formulación de  
Programa  
Presupuestal de  
Promoción  
Minera

- Reflexión sobre objetivos institucionales.
- Identificación de los problemas que se buscan resolver (árbol de problemas). Por ejemplo, bajo aprovechamiento del potencial geológico minero del Perú es medible.
- Identificación de los segmentos de población con problemáticas diferentes.
- Reflexión y repensar los bienes y servicios de promoción minera que se entregan a la luz de usuarios, necesidades y problemáticas que enfrentan.
- Identificación de evidencias que sustenten la intervención estatal a través de bienes y servicios que resuelven los problemas identificados.

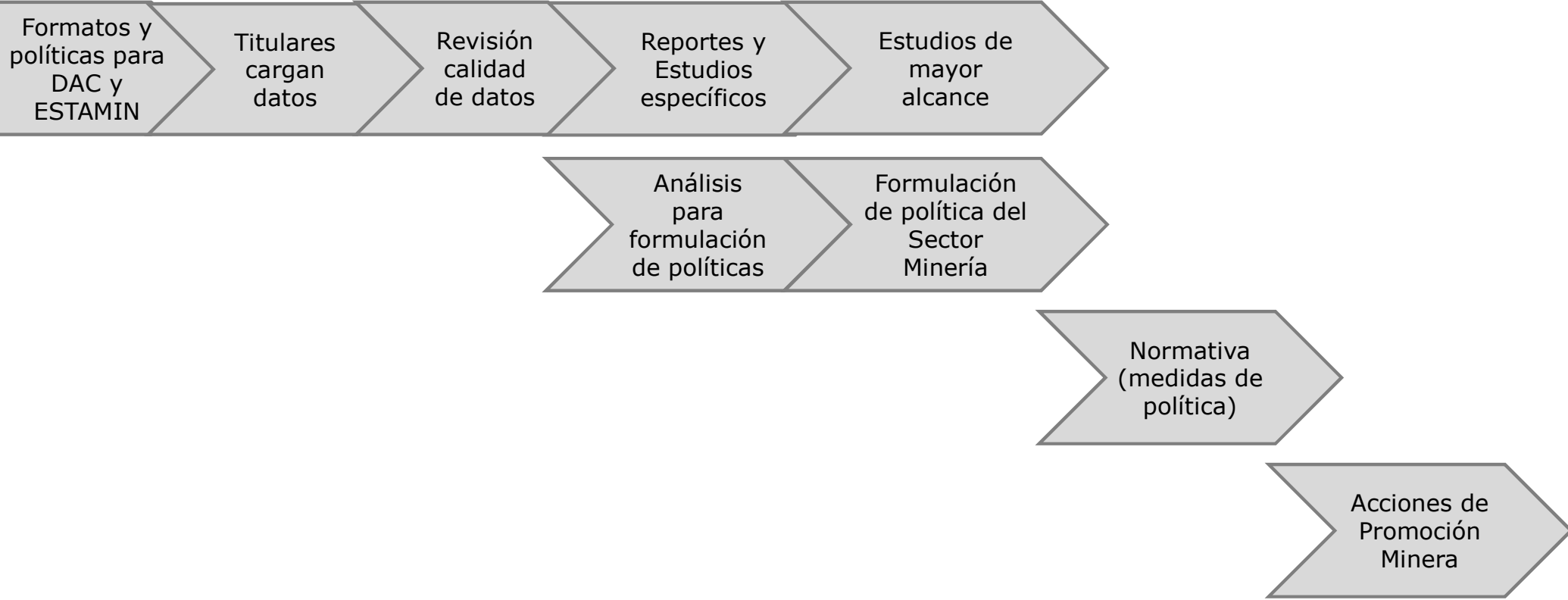
# CADENA DE VALOR

## Ciclo de vida de un proyecto minero (mediana y gran minería)



# CADENA DE VALOR

## Información estadística y Estudios



## RECOMENDACIONES FINALES

Implementación de la  
hoja de ruta

Gestión del cambio

Iniciativas futuras

- Evaluar la implementación de la Hoja de Ruta para las materias de competencia que lo requieran en:
  - El Viceministerio de Minas
  - La Dirección General de Minería
  - La Dirección de Promoción Minera
- La implementación de la Hoja de Ruta debe ser liderada por la Alta Dirección.
- Incorporar en la implementación de la Hoja de Ruta a órganos de apoyo y asesoramiento que se requieran con competencia en: modernización, gestión por procesos, programas presupuestales, planeamiento institucional y tecnologías de información.
- Implementar la Hoja de Ruta bajo los principios de la gestión de proyectos.

# RECOMENDACIONES FINALES

Implementación de la  
hoja de ruta

Gestión del cambio

Iniciativas futuras

- Incorporar un componente de gestión del cambio:
  - Fortalecimiento de capacidades del personal.
  - Comunicación interna y externa.
  - Gestión de involucrados.
- Es importante generar una visión clara de los cambios que se desean implementar y un sentido de urgencia que impulse el proceso, así como la gestión en el tiempo de quick wins.

## RECOMENDACIONES FINALES

Implementación de la  
hoja de ruta

Gestión del cambio

Iniciativas futuras

- Evaluar la implementación a futuro de iniciativas de modernización de la gestión pública en el Ministerio de Energía y Minas de cara al Modelo de Gestión Pública orientada a resultados.
- Considerar iniciar procesos multisectoriales en temas críticos que sean claves para los resultados del MEM y no estén únicamente en sus competencias.



**METIS GAIA**

# **DIAGNÓSTICO Y HOJA DE RUTA INICIALES**

## **DIRECCIÓN DE PROMOCIÓN MINERA**

### **(MEM/VMM/DGM/DPM)**

## **Julio 2017**

Síguenos en:



**Teléfono:** (+511) 654 9881

**Dirección:** Calle Juan Fanning 751, Miraflores, Lima 18, Perú

**email:** [info@metisgaia.com](mailto:info@metisgaia.com)