

**PROGRAMA PARA LA GESTION EFICIENTE Y SOSTENIBLE DE LOS RECURSOS
ENERGÉTICOS DEL PERÚ (PROSEMER)**

Convenio de Financiamiento No Reembolsable N° ATN/CN-13202-PE

**MODERNIZACION INSTITUCIONAL DEL
MINISTERIO DE ENERGIA Y MINAS EN EL NUEVO CONTEXTO
DEL SECTOR ENERGETICO**

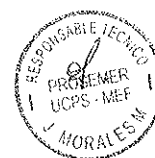
Términos de Referencia

Lima, febrero 2015



INDICE

1. Introducción
2. Antecedentes
3. Objetivos y
4. Alcances
5. Entregables y Plazos
6. Forma de Pago
7. Coordinación y Supervisión
8. Perfil de la Empresa Consultora y Personal Clave
9. Lugar de Trabajo
10. Confidencialidad y Propiedad Intelectual



SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID:	Banco Interamericano de Desarrollo.
CONSULTORA	Institución que participa en la realización del estudio.
DGE:	Dirección General de Electricidad
DGH:	Dirección General de Hidrocarburos
DGEE:	Dirección General de Eficiencia Energética
MEF:	Ministerio de Economía y Finanzas.
MINEM:	Ministerio de Energía y Minas.
OSINERGMIN:	Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería.
PROSEMER:	Programa para la Gestión Eficiente y Sostenible de los Recursos Energéticos del Perú.
D-UCPS:	Dirección - Unidad de Coordinación de Prestamos Sectoriales del MEF.



1. INTRODUCCIÓN

Mediante Resolución Suprema N° 039-2012-EF de fecha 23 de Junio de 2012, el Gobierno del Perú aceptó la donación de recursos provenientes de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional,

Para la utilización de estos recursos se establece el programa PROSEMER, cuya firma de Convenio de Financiamiento No Reembolsable N° ATN/CN-13202-PE se efectuó el 25 de junio de 2012, y cuya ejecución está a cargo del MEF, a través de la Unidad de Coordinación de Programas Sectoriales (UCPS) y cuya supervisión es efectuada por el BID.

El PROSEMER tiene como objetivo enfrentar la problemática energética actual contribuyendo a generar y consolidar conocimiento y experticia institucional en materia de planeamiento energético, esquemas de la promoción de Energías Renovables y Eficiencia Energética y buenas prácticas de Gobierno Corporativo tanto en el Ministerio de Energía y Minas (MINEM) como en las empresas públicas del sector energético.

El MINEM es el ente rector responsable de definir la política energética y emitir la normatividad que regule la operatividad del mercado eléctrico, OSINERGMIN es la entidad encargada de la fijación de las tarifas en el sector eléctrico del Perú, así como de la supervisión y fiscalización del cumplimiento de la normatividad sectorial en las áreas de electricidad, hidrocarburos y minería.

MINEM y D-UCPS integran el Comité Técnico de Trabajo (CTT), que tiene como responsabilidad la aprobación de los entregables de los servicios contratados en el marco del PROSEMER, y contarán con un Supervisor cuya responsabilidad es hacer el seguimiento del desarrollo de la Consultoría y preparar los informes de conformidad técnica de los entregables parciales y finales.

2. ANTECEDENTES

Hasta fines de la década de 1980 el sector energético estaba en manos del Estado, situación que cambia a comienzos de la década de 1990, con la reforma del sector Energía, buscando que el desarrollo del sector se sustente en la inversión privada. Para el efecto se dictaron nuevas leyes de hidrocarburos (Ley 26221) y de electricidad (DL 25844), destacando la privatización de los activos del Estado en estos campos, tanto en la generación, la transmisión y las empresas distribuidoras de Lima, que representaba la mitad del mercado regulado del país. También se crea la Comisión de Tarifas Eléctricas, organismo autónomo, encargado de fijar las tarifas eléctricas. También se crea el Organismo Fiscalizador del Sector Energético OSINERG, el cual más adelante se fusiona con el Organismo Regulador, habiendo ampliado en los últimos años, sus funciones a fiscalización de las actividades mineras, denominándose OSINERGMIN.

A comienzos de la década del 2000, se promulgó la Ley 28832, Ley para Asegurar el Desarrollo Eficiente de la Generación, basando el abastecimiento futuro en licitaciones de largo plazo, para la generación y también la expansión de la Transmisión Eléctrica.



Adicionalmente en mayo 2007 se promulga la Ley 28749, Ley de Electrificación Rural, destinada a impulsar la electrificación rural y reducir el índice de población sin servicio eléctrico, creándose la Dirección General de Electrificación Rural (DGER), a partir de la existente Dirección Ejecutiva de Proyectos dentro del MINEM. Organizacionalmente también destaca la creación, de la Dirección General de Eficiencia Energética (DGEE) en 2010.

En el sector de hidrocarburos, se promulgó la ley de hidrocarburos que crea PERUPETRO, organismo promotor de inversiones en el sector hidrocarburos, siguiendo la política de privatizaciones se transfiere la principal refinería del país -La Pampilla - a capitales privados. En diciembre de 2000, se suscribieron los contratos para el desarrollo del proyecto Camisea.

En el Sector de minería las inversiones y operaciones de las empresas de propiedad del Estado, fueron transferidas a la empresa privada. El Estado, se reservó los roles concedente, normativo y promotor.

En la actualidad el MINEM, está constituido organizacionalmente por dos Vice Ministerios: el de Energía, conformado por la Dirección General de Electricidad (DGE), la Dirección General Eficiencia Energética (DGEE), Dirección General de Electrificación Rural (DGER), Dirección General de Asuntos Ambientales Energéticos (DGAAE) y Dirección General de Hidrocarburos (DGH); así como el Viceministerio de Minas del cual dependen dos direcciones de línea: la Dirección General de Minería (DGM) y la Dirección General de Asuntos Ambientales Mineros (DGAAM).

El MINEM para cumplir sus fines y nuevos roles debe coordinar e integrar esfuerzos con otras instituciones tales como OSINERGMIN, agentes privados, Congreso de la República, Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Agricultura, FONAFE, etc.

Sobre la base de lo descrito se requiere la **MODERNIZACION INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE ENERGIA Y MINAS EN EL NUEVO CONTEXTO DEL SECTOR ENERGETICO**, a efectos de poder cumplir con los nuevos roles y fines institucionales para el mediano y largo plazo, que el país exige.

3. OBJETIVOS

El servicio tiene por objetivo general:

Formular una propuesta de modernización institucional del Ministerio de Energía y Minas en el contexto del mediano y largo plazo del Sector Energético.

Partiendo del objetivo general, adicionalmente se pretende la consolidación de los siguientes objetivos específicos:

- a) Definir los roles que el Viceministerio de Energía y sus Direcciones Generales deben desempeñar así como su misión y visión en función a su entorno directo e indirecto
- b) Propuesta funcional y organizacional del Viceministerio de Energía y su vinculación con los órganos del Estado directamente relacionales con las



funciones del sector energía basada en rol identificado en el literal a) y la identificación de las competencias organizacionales esenciales (*core competences*) como factores críticos de eficacia y eficiencia en sus roles y fines.

4. ALCANCES

Las actividades mínimas que deberán ser realizadas por la EMPRESA CONSULTORA como parte del Servicio a ser contratado se describen a continuación, las mismas no deben considerarse como limitativas para el cumplimiento de los objetivos; es decir, la Consultora podrá ampliarlas o modificarlas en caso que, de acuerdo a su experiencia, lo considere necesario para alcanzar el objetivo propuesto.

Cada entregable deberá ser aprobado por la Comisión Ad-hoc del MEM y deberá considerar las propuestas de la Consultora teniendo en cuenta los argumentos presentados como sustento.

➤ **Entregable N° 1: Análisis y Diagnóstico de las funciones actuales del VME y su relación con otros órganos del Estado del Sector Energía para cumplir sus roles dentro del sector energía.**

- **Levantamiento y análisis de la información:** La CONSULTORA deberá revisar todos los documentos que el Ministerio de Energía y otras entidades pertenecientes al sector pongan a su disposición, como Planes Estratégicos pasados, informes de resultados, informes de diagnósticos, estudios de mercado, revisión del marco legal, principales proyectos, documentos normativos y otros documentos relevantes para elaborar el Plan Estratégico.
- **Entrevistas al equipo gerencial del Ministerio y de las Entidades involucradas en el sector energía:** La CONSULTORA deberá realizar entrevistas al equipo directivo del Ministerio y de otras entidades involucradas en el sector que considere pertinente, con la finalidad de recoger la información sobre los retos del Ministerio, un diagnóstico interno y externo, los proyectos en marcha y/o futuros de la entidades del Ejecutivo vinculadas al VME.
- **Elaboración del Diagnóstico sobre la organización del Ministerio en relación a su entorno actual e identificación de los aspectos críticos a revisar.**

Entregable N° 2: - Análisis del entorno internacional futuro que deberá afrontar el Sector de Energía

Descripción sustentada del escenario internacional probable en el mediano (10-20 años) y largo plazo (+20 años) en el desarrollo de las actividades del Sector energía, que pueden tener influencia en las políticas del desarrollo energético nacional

Entregable N° 3: Análisis del entorno nacional y regional futuro que deberá afrontar el Sector de Energía



Descripción sustentada del escenario nacional y regional probable en el mediano (10-20 años) y largo plazo (+20 años) en el desarrollo de las actividades del Sector energía, que pueden tener influencia en las políticas del desarrollo energético nacional

Entregable N° 4: - Propuesta de los roles, funciones y organización del Viceministerio de Energía.

Propuesta sustentada de los roles, funciones y organización del Viceministerio de Energía y las organizaciones relacionadas con el Sector en el entorno de mediano y largo plazo

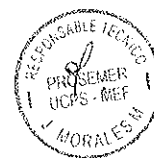
Adicionalmente a las actividades indicadas para cada Entregable la CONSULTORA deberá considerar las siguientes actividades:

- La sustentación de las propuestas de la etapa de análisis de los Entregables 2 y 3 deberá ser efectuada por los expertos Internacionales de la Consultora ante el Consejo Consultivo del Ministerio de Energía y Minas,
- El equipo del Consultor efectuará las exposiciones programadas sobre las actividades realizadas.
- Participar y opinar en las reuniones que se le requiera, y en el caso de Consultores con residencia en el extranjero podrá acordarse su participación vía teleconferencia.
- Dar respuesta a las consultas que puedan surgir relacionadas con la consultoría por parte de las entidades involucradas.
- Emitir pronunciamientos y recomendaciones sobre aquellos documentos que puedan surgir a raíz de la consultoría por parte de las entidades involucradas.

5. ENTREGABLES Y PLAZOS

El plazo de vigencia se iniciará a partir del día siguiente de la suscripción del contrato hasta la conformidad del último entregable y el pago respectivo. El servicio se desarrollará observando el siguiente cronograma de presentación de entregables al representante del MINEM ante el Comité Técnico de Trabajo:

ENTREGABLES	PLAZO DE ENTREGA EN DÍAS CALENDARIOS
▪ ENTREGABLE N° 1 (según lo establecido en el numeral 4 de los presentes términos de referencia)	A los 30 días calendario de iniciada la vigencia del contrato.
▪ ENTREGABLE N° 2 según lo establecido en el numeral 4 de los presentes términos de referencia)	A los 45 días calendario de iniciada la vigencia del contrato.



Etapas de análisis, discusión y aprobación por parte del Comité	Máximo 30 días después
▪ ENTREGABLE N° 3 según lo establecido en el numeral 4 de los presentes términos de referencia)	A los 90 días calendario de iniciada la vigencia del contrato.
Etapas de análisis, discusión, aprobación por parte del Comité y sustentación ante Ministro	Máximo 30 días después
▪ ENTREGABLE N° 4 según lo establecido en el numeral 4 de los presentes términos de referencia)	A los 150 días calendario de iniciada la vigencia del contrato.
Etapas de análisis, discusión y aprobación por parte del Comité	Máximo 15 días después

Cada entregable será presentado en medio impreso en idioma castellano (un original y tres copias) foliado y además en medio magnético (formato .doc.), junto con todos los archivos-fuente utilizados (bases de datos, hojas de cálculo, tablas de datos, programas, modelos de cálculo, información fuente, etc.).

Asimismo, se presentará un archivo en formato pdf, donde se integrará los textos, tablas, cuadros y anexos del informe, de tal manera que se refleje fielmente aquél presentado en medio impreso.

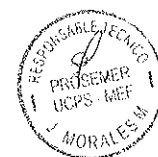
6. FORMA DE PAGO

El monto a pagar por el servicio, será distribuido según el siguiente detalle:

	PORCENTAJE DE PAGO
PRIMER ENTREGABLE	15 %
SEGUNDO ENTREGABLE	30 %
TERCER ENTREGABLE	30 %
CUARTO ENTREGABLE	25 %

El pago se realizará por transferencia bancaria, en dólares americanos, para lo cual:

- 1) El proveedor debe:
 - (a) Haber realizado el servicio
 - (b) Haber presentado a la D-UCPS el comprobante de pago emitido a nombre de la UCPS con RUC N° 20332877551, previa coordinación con la UCPS.
- 2) El representante de MINEM ante el Comité Técnico de Trabajo, en coordinación con el equipo técnico de la D-UCPS, remitirán la



conformidad técnica, dentro del plazo señalado en los presentes Términos de Referencia.

- 3) La D-UCPS deberá haber verificado los aspectos formales y administrativos para proceder con el pago correspondiente.

La D-UCPS tramitará los pagos luego de haber recibido del representante de MINEM ante el Comité Técnico el informe de conformidad correspondiente y la conformidad del Coordinador Técnico del Programa. Asimismo, en el caso del último entregable se requerirá adicionalmente para efectuar el pago, la no objeción del BID.

7. COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN

La coordinación y supervisión de las actividades de los entregables que se desarrollarán en el marco de la presente consultoría, estará a cargo de la D-UCPS, y la aprobación técnica estará a cargo del MINEM., quienes otorgará su conformidad u observaciones a los entregables, dentro de la función que les corresponda, dentro de los plazos máximos establecidos en los TDR.

A nivel del MINEM, se constituirá un Comité de Directores del Viceministerio de Energía, que:

- Evaluará y aprobará cada uno de los Entregables realizados por la Empresa Consultora.
- Facilitará los permisos para que la Empresa Consultora tenga acceso a la información disponible.

8. PERFIL DE LA EMPRESA CONSULTORA, DE SU MATRIZ O AFILIADAS Y PERSONAL CLAVE

La Empresa Consultora deberá:

- Tener, directamente o a través del soporte explícito de su matriz o afiliada, experiencia internacional en el desarrollo de estructuración y organización de entidades o planeamiento estratégico de gobiernos. Al menos tres (03) proyectos similares, en los últimos diez años.
- Tener como mínimo 15 años de experiencia consolidada en el mercado local, contados a partir de su constitución.
- Experiencia internacional directa o a través de su matriz o afiliadas en el desarrollo de planeamientos estratégicos correspondientes al sector energía tanto en electricidad e hidrocarburos. Al menos tres (03) proyectos similares, en los últimos diez años.

El Personal Clave de la Empresa Consultora responsable directo del presente servicio se encontrará conformado como mínimo por profesionales que puedan tener las siguientes calificaciones:

➤ JEFE DE PROYECTO

Requisitos profesionales y académicos:



- Estudios de Maestría concluidos, deseable Grado Académico de Doctor (Ph.D.).
- Título profesional en economía, electricidad, hidrocarburos, o similares.

Requisitos de experiencia laboral:

- Profesional con más de quince (15) años de experiencia laboral, de los cuales diez (10) han debido ser desarrollados como consultor internacional. Deseable alguna experiencia profesional anterior en Perú.
- Haber realizado 3 consultorías en empresas privadas, preferentemente multinacionales y/o en instituciones estatales de gobierno a nivel ministerial u organismos sectoriales en los temas de planeación estratégica y diseño organizacional.
- Deseable haber realizado consultorías financiadas por organismos multilaterales en los temas asociados al servicio.

➤ **ESPECIALISTA SENIOR EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA y DISEÑO ORGANIZACIONAL.**

Requisitos profesionales y académicos:

- Estudios de Maestría concluidos. Deseable Grado académico de Magister M.Sc.
- Título profesional en Ingeniería Energética (electricidad y/o hidrocarburos), Ingeniería Industrial, o Economía.

Requisitos de experiencia laboral:

- Profesional con más de diez (15) años de experiencia laboral de los cuales cinco (08) han debido ser desarrollados como consultor senior internacional. Deseable alguna experiencia profesional anterior en Perú.
- Haber realizado 2 consultoría en empresas privadas, preferentemente multinacionales y/o en instituciones estatales de gobierno como ministerios u organismos sectoriales en los temas de planeación estratégica, y diseño organizacional.

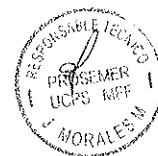
➤ **ESPECIALISTA SENIOR EN EL SECTOR ENERGÉTICO**

Requisitos profesionales y académicos:

- Estudios de Maestría concluidos, Deseable grado académico en Energía, Energética, Energías Renovables o similares.
- Título profesional en Ingeniería Eléctrica, Mecánica Eléctrica o similares.

Requisitos de experiencia laboral:

- Profesional con más de quince (15) años de experiencia laboral en el sector de energía,
- Ocho (08) de experiencia laboral específica en cargos de Alta Dirección o similares en instituciones estatales como ministerios u organismos multisectoriales
- Experiencia laboral específica en servicios o consultorías asociadas a temas de planeamiento del sector energético e implementación de proyectos energéticos.



➤ **ESPECIALISTA SENIOR LEGAL**

Requisitos profesionales y académicos:

- Deseable con estudios de Maestría concluidos y/o grado académico de Doctor
- Título profesional en Derecho.
- Deseable con Doble Especialización en Derecho de Energía (Electricidad y/o Hidrocarburos).

Requisitos de experiencia laboral:

- Profesional con más de quince (15) años de experiencia laboral, de los cuales diez (10) de ellos pertenezcan a asesorías legales para el sector energético, electricidad y/o hidrocarburos.

9. LUGAR DE TRABAJO

Las actividades previstas en los alcances del presente servicio se realizarán en las instalaciones de la Empresa Consultora debiendo prever instalaciones que faciliten las actividades previstas. En los casos que sea necesario se podrán llevar a cabo reuniones de trabajo en las instalaciones del MINEM, previa coordinación.

10. CONFIDENCIALIDAD y PROPIEDAD INTELECTUAL

La Empresa Consultora y su personal se obligan a mantener y guardar estricta reserva y absoluta confidencialidad sobre todos los documentos e informaciones de MINEM a los que tenga acceso en ejecución del presente servicio. En tal sentido, la Empresa Consultora y su personal deberán abstenerse de divulgar tales documentos e informaciones, sea en forma directa o indirecta, a personas naturales o jurídicas, salvo autorización expresa y por escrito de D-UCPS y MINEM.

Asimismo, la Empresa Consultora y su personal convienen en que toda la información suministrada en virtud de este servicio es confidencial y de propiedad de MINEM, no pudiendo la Empresa Consultora y su personal usar dicha información para uso propio o para dar cumplimiento a otras obligaciones ajenas a las del presente servicio.

Los datos de carácter personal entregados por MINEM a la Empresa Consultora y su personal, y obtenidos por estos durante la ejecución del servicio, única y exclusivamente podrán ser aplicados o utilizados para el cumplimiento de los fines del presente documento. La Empresa Consultora se compromete a cumplir con lo indicado en la Ley N° 29733, Ley de protección de datos personales.

La Empresa Consultora y su personal deberán adoptar las medidas de índole técnica y organizativa necesarias para que sus trabajadores, directores, accionistas, proveedores y en general, cualquier persona que tenga relación con la Empresa Consultora no divulgue a ningún tercero los documentos e informaciones a los que tenga acceso, sin autorización expresa y por escrito de MINEM, garantizando la seguridad de los datos de carácter personal y evitar su alteración. Asimismo, la Empresa Consultora y su personal se hacen responsables por la divulgación que se pueda producir, y asumen el pago de la indemnización por daños y perjuicios que la autoridad competente determine.



La Empresa Consultora se compromete a devolver todo el material que le haya proporcionado MINEM a los dos (02) días hábiles siguientes de la culminación o resolución del contrato, sin que sea necesario un requerimiento previo. Sin embargo, la Empresa Consultora se encuentra facultada a guardar copia de los documentos producto del resultado de la prestación del servicio prestado, siendo MINEM el único que pueda acceder a dicha información. Dicha copia no puede ser dada a terceros, salvo autorización expresa y por escrito de D-UCPS y MINEM.

Asimismo, la Empresa Consultora se obliga a mantener en estricta confidencialidad toda la información generada como consecuencia de la ejecución del servicio y se obliga a utilizar dicha información únicamente para el objeto materia del servicio, salvo que medie autorización expresa por escrito de D-UCPS y MINEM. Dicha obligación se mantendrá incluso luego de la terminación o resolución del servicio, y su incumplimiento hará responsable a la Empresa Consultora de los daños y perjuicios que ocasione a MINEM.

La obligación de confidencialidad seguirá vigente incluso luego de la culminación del presente servicio, hasta por diez (10) años.

