

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PEI 2011 - 2015

Agencia de Promoción de la Inversión Privada
PROINVERSIÓN

Lima, febrero 2011



ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	3
2.	DIAGNÓSTICO	3
2.1	Rol de la Organización.....	3
2.2	Marco Legal	5
2.3	Análisis Externo	6
2.3.1	Factor Económico	6
2.3.2	Factor Político Legal.....	8
2.3.3	Factores Ambientales.....	10
2.3.4	Factor Sociológico	10
2.4	Análisis Interno	11
2.4.1	Estructura Organizacional.....	11
2.4.2	Funciones y Procesos.....	13
2.4.3	Aspectos Presupuestales.....	14
2.4.4	Infraestructura	14
3.	ANÁLISIS FODA.....	15
3.1	Matriz de Evaluación de Factores Externos	15
3.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	16
4.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	17
4.1	Misión	17
4.2	Visión.....	17
4.3	Lineamientos de Política Institucional	17
5.	PERSPECTIVAS DE MEDIANO Y LARGO PLAZO.....	20
5.1	Objetivos y Metas del Sector Economía y Finanzas.....	20
6.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	21
6.1	Objetivos Generales.....	21
6.2	Matriz de Objetivos.....	23
7.	ESTRATEGIAS	24
8.	MAPA ESTRATÉGICO.....	25

1. INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico de PROINVERSIÓN es la herramienta estratégica de mayor relevancia para la gestión institucional. En él, están definidos los principales criterios que permitirán a la institución desarrollar el liderazgo que le toca cumplir como ente responsable de fomentar y promover la inversión privada en el Perú.

El Plan Estratégico de PROINVERSIÓN define las estrategias a seguir para el logro de la Visión y Misión; por lo que su finalidad general es orientar, facilitar y hacer eficaz tanto la gestión de los responsables del planeamiento, la dirección y la supervisión de la institución, así como, el desempeño y resultado de todos quienes la integran.

Esta herramienta estratégica es el resultado de la interacción de la Alta Dirección de PROINVERSIÓN sus direcciones y oficinas, quien a través de su activa participación en la discusión del mismo, ha definido la orientación estratégica de la institución. El desarrollo del Plan Estratégico ha implicado la revisión de sus problemas claves y sus factores críticos de éxito; generando un ciclo de revisión permanente de estos aspectos y la realización de ajustes periódicos para convertirse en un estilo de gestión que haga de la organización una entidad proactiva.

Mediante una amplia y oportuna difusión de la misión, visión, políticas institucionales y objetivos, la comunicación apropiada de los logros y la realización oportuna y eficaz de las metas, PROINVERSIÓN alcanzará una posición conveniente para verse institucionalmente fortalecido.

El objetivo del Plan Estratégico Institucional es facilitar la visión de conjunto sobre la realidad institucional y su entorno, conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución, alinearse con las políticas públicas, el presupuesto por resultados, contar con una base concertada para la elaboración de los planes operativos y el desarrollo de las estrategias de ejecución con objetivos adecuadamente controlados por un sistema de indicadores.

2. DIAGNÓSTICO

2.1 Rol de la Organización

La Agencia de Promoción de la Inversión Privada – PROINVERSIÓN, es un organismo público ejecutor adscrito al Sector Economía y Finanzas y constituye un pliego presupuestal.

PROINVERSIÓN, ejerce sus competencias a nivel nacional. Tiene su sede principal en la ciudad de Lima, pudiendo contar con oficinas en otras ciudades del país, donde también desarrolle sus actividades.

Sus funciones generales son:

- a) Proponer y ejecutar la política nacional de promoción de la inversión privada, en concordancia con los lineamientos establecidos por el Ministerio de Economía y Finanzas, los planes económicos y la política de integración, con arreglo a la legislación sobre la materia;
- b) Identificar dificultades, trabas y distorsiones que afecten los procesos de promoción de la inversión privada, coordinando con las entidades de los distintos niveles de gobierno del Estado y con los inversionistas privados para superarlas;
- c) Orientar a inversionistas privados, en la gestión de trámites y actividades necesarias para materializar las correspondientes iniciativas y proyectos de inversión con arreglo a ley;
- d) Analizar el entorno para adoptar o recomendar medidas legales o administrativas y políticas sectoriales orientadas a facilitar el desarrollo de la inversión privada, así como para propiciar un ambiente favorable y estable para la inversión privada en el país;
- e) Formular y proponer una política informativa destinada a difundir la realidad económica del país, como ambiente propicio para los inversionistas privados ante la comunidad económica internacional;
- f) Promover la incorporación de la inversión privada en servicios públicos y obras públicas de infraestructura, así como en activos, proyectos y empresas del Estado y demás actividades estatales, con arreglo a la legislación sobre la materia;
- g) Velar por los intereses del Estado, respecto de las materias correspondientes a la privatización y post privatización;
- h) Efectuar el seguimiento del cumplimiento de los compromisos de inversión asumido por los inversionistas, derivados de los distintos procesos de promoción de la inversión privada, conducidos por PROINVERSIÓN, coordinando para ello con los sectores concedentes y organismos reguladores respectivos;
- i) Supervisar el cumplimiento de las obligaciones de pago, por parte de los inversionistas, en los casos de los procesos de promoción de la inversión privada desarrollados al amparo de cualquier modalidad en la que se establezca pago diferido, incluyendo la venta de acciones y/o activos a los trabajadores de las empresas sometidas al proceso de promoción;
- j) Ejecutar todas las actividades que sean necesarias para el desarrollo y culminación de los distintos procesos de promoción de la inversión privada y su post privatización;
- k) Brindar asesoramiento y apoyo a los Gobiernos Regionales, a los Gobiernos Locales y a otras entidades del Estado, en materia de promoción de la inversión privada, sujeto a la priorización y disponibilidad de recursos cuando dicho apoyo requiera financiamiento, con arreglo a la legislación sobre la materia;
- l) Brindar asistencia técnica a los Gobiernos Regionales y Locales que lo soliciten, para el diseño y conducción de los procesos de promoción de la inversión privada bajo su competencia;
- m) Participar en la negociación de los convenios internacionales de inversión;

- n) Tramitar y suscribir convenios de estabilidad jurídica y contratos de inversión;
- o) Celebrar convenios de colaboración interinstitucional en materia de promoción de la inversión privada, con entidades públicas nacionales o extranjeras, así como con personas naturales o jurídicas privadas, nacionales o extranjeras;
- p) Llevar un registro de la inversión extranjera, según la normatividad vigente;
- q) Las demás funciones que le son asignadas por la normatividad vigente.

2.2 Marco Legal

Institucional

- Decreto Legislativo N° 674, Ley de Promoción de la Inversión Privada en las empresas del Estado.
- Decreto Supremo N° 059-96-PCM, Texto Único Ordenado de las Normas con Rango de Ley que regulan la entrega en Concesión al Sector Privado de las obras Públicas de Infraestructura y Servicios Públicos.
- Decreto Supremo N° 060-96-PCM, Reglamento del Texto Único de las Normas con Rango de Ley que regulan la entrega en Concesión al Sector Privado de las obras Públicas de Infraestructura y Servicios Públicos.
- Decreto Supremo N° 060-97-PCM, Estatuto del Fondo de Promoción de la Inversión Privada.
- Ley N° 28660, Ley que determina la naturaleza jurídica de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada - PROINVERSIÓN.
- Decreto Supremo N° 042-2009-EF, Reglamento de Organización y Funciones de PROINVERSIÓN, modificado por el Decreto Supremo N° 310-2009-EF.
- Decreto Legislativo N° 1012, Decreto Legislativo que aprueba la ley marco de asociaciones público - privadas para la generación de empleo productivo dicta normas para la agilización de los procesos de promoción de la inversión privada.
- Ley 29230 Ley que impulsa la inversión pública regional con participación del sector privado.
- Decreto Supremo N° 146-2008-EF, que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1012.

Elaboración del PEI

- Lineamiento de Política General de Gobierno.
- Plan Estratégico Sectorial Multianual - PESEM 2007-2011 del Sector Economía y Finanzas.
- Marco Macroeconómico Multianual 2011-2013.
- Ley General del Sistema Nacional del Presupuesto Público.
- Ley Responsabilidad y Transparencia Fiscal.

- Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Ley N° 27658¹.
- Ley Orgánica Del Poder Ejecutivo Ley N° 29158².

2.3 Análisis Externo

2.3.1 Factor Económico

Contexto económico del Perú³

El crecimiento del Perú no puede aislarse de la evolución de la economía mundial. Tenemos que el PBI se desaceleraría alrededor de 2,5% en el caso que la economía mundial sufra de un nuevo severo revés. El Perú tiene la capacidad de mantener un crecimiento relativamente alto en los próximos años. Por un lado, la evolución reciente de la estructura económica mundial favorece el crecimiento del país debido al mayor peso que han adquirido las economías emergentes, las cuales son fuertes demandantes de commodities. Por otro lado Perú aun tiene espacio para seguir creciendo gracias a las oportunidades de inversión con elevados retornos de capital, asociados a la abundancia de recursos naturales y a la brecha de infraestructura.

Se ha observado mejoras en las condiciones de liquidez y del crédito, las cuales han venido acompañadas de una reducción en la aversión al riesgo y la volatilidad. Esto se refleja en las mejores condiciones de financiamiento, la reducción de los spreads, la recuperación de los principales mercados bursátiles y la reversión de las presiones depreciatorias en las economías emergentes. Asimismo, la actividad económica ha continuado creciendo impulsada por la demanda interna, la cual creció 12,6 % en los primeros nueve meses del 2010, destacando la evolución del gasto privado en consumo e inversión⁴

Términos de intercambio⁵

La cotización del cobre continuó con la tendencia alcista, interrumpida en noviembre por la incertidumbre generada por los problemas fiscales en Europa, entre enero y noviembre de 2010, el cobre registró una alza de 22% alcanzando un nivel máximo de US\$ 4. Al cierre del 2010 cerró con un precio histórico de alza, en la Bolsa de Metales de Londres, al cotizarse en 441,776 centavos de US\$.

El precio del zinc entre enero y noviembre 2010 cayó 1% hasta ubicarse en US\$/lb. 1,064 luego de caer hasta US\$/lb 0,790 en junio al aumentar la incertidumbre sobre la recuperación de la actividad mundial y al registrarse una mayor producción de concentrados en Australia, China e India y de refinados en Canadá, China y Bélgica.

¹ Ver Ley 27658. Cap. II, art. 5, inciso "f"

² Ver Ley 29158. Título III. Cap. II, art. 19.

³ Marco Macroeconómico Multianual 2011 – 2013. Ministerio de Economía y Finanzas

⁴ Reporte de Inflación del Banco Central de Reserva Diciembre 2010

⁵ Reporte de Inflación del Banco Central de Reserva Diciembre 2010

Las cotizaciones de commodities se recuperaron durante el 2010 impulsadas por la mayor actividad económica, la recuperación del comercio mundial, una mayor demanda de inversionistas y algunos choques de oferta en particular, en alimentos. Es así, que los términos de intercambio cerrarían el 2010 con un incremento del 17% impulsado principalmente por la recuperación de los precios de nuestros productos de exportación. Para los años 2011 y 2012 se estima que los términos de intercambio disminuirán moderadamente.

TÉRMINOS DE INTERCAMBIO (Variaciones y precios promedio)								
	Ejecución		2010		2011		2012	
	2009	A Oct.10	RI Set.10	RI Dic.10	RI Set.10	RI Dic.10	RI Set.10	RI Dic.10
Términos de intercambio	-5,5	20,3	13,8	17,2	-3,6	-0,7	-1,6	-1,2
Precios de Exportaciones	-12,5	31,9	24,4	28,4	-0,4	3,5	0,6	0,4
Cobre (ctv por libra)	234	331	324	339	325	380	325	380
Zinc (ctv por libra)	75	97	93	98	90	98	90	98
Oro (US\$ por onza)	974	1 194	1 180	1 222	1 212	1 300	1 212	1 300
Precios de Importaciones	-7,4	9,9	9,4	9,6	3,3	4,2	2,2	1,7
Petróleo (US\$ por barril)	62	78	76	79	75	86	75	86
Trigo (US\$ por TM)	193	182	199	196	266	288	257	289
Maíz (US\$ por TM)	139	146	147	158	181	234	180	219
Aceite de Soya (US\$ por TM)	729	812	817	858	910	1 123	926	1 133
Arroz (US\$ por TM)	561	496	483	500	450	518	450	515
Azúcar (US\$ por TM)	412	558	496	598	405	663	356	561

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

Desde Mayo de 2010, el Banco Central de Reserva viene implementando un apolítica de retiro preventivo de estímulo monetario, mediante la elevación de la tasa de interés de referencia (1,25 a 3,0 %) y el aumento de las tasas de encaje. Los comunicados de política monetaria han venido enfatizando la idea que futuros cambios en la tasa de referencia estarían condicionados a la evolución de los determinantes de la inflación y los acontecimientos asociados al escenario internacional.

Políticas Macroeconómicas

Los objetivos de política establecidos en el Marco Macroeconómico Multianual son:

1. Asegurar la estabilidad macroeconómica
2. Aumentar y mejorar la calidad del gasto social
3. Reforzar un adecuado gasto público descentralizado
4. Mejorar la competitividad
5. Profundizar el mercado financiero y de capitales
6. Aumentar la recaudación tributaria

Escenarios Macroeconómicos

El Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI señala que en el III trimestre de 2010 la economía peruana medida a través del PBI, a precios constantes de 1994, registró un incremento de 9,5%, respecto a similar periodo del año anterior, acumulando 4 trimestres consecutivos de crecimiento económico luego de los efectos de la crisis financiera internacional. Este resultado es atribuible al dinamismo de la demanda interna que creció en 16,2%.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) elevó la proyección de crecimiento de la economía peruana para el 2010 de 6.7%, estimada en julio pasado, a 8.6%, mientras que para el 2011 la mejoró de 4.5% a 6%.

La inversión privada aumentó 21,4 % durante los 3 primeros trimestre del año, lo cual estuvo asociado a la alta confianza empresarial y a la ejecución de proyectos de inversión, que se reflejó en la fuerte expansión de las importaciones y la dinámica del sector construcción. El tener un importante conjunto de proyectos de inversión anunciados, sólidos fundamentos de la economía peruana y expectativas optimistas del empresariado, permite prever una mayor expansión de la inversión privada, la cual crecería 22,4%, 14,5% y 12,3% en los años 2010, 2011 y 2012, respectivamente.

La inversión privada durante el 2011 se prevé que tendrá un crecimiento del 14%, mientras que al cierre del período 2010 aumentará 20%. Asimismo se estima que la desaceleración de la inversión privada para el 2011 no estaría asociada al tema electoral, que tendría un impacto menor en la economía, sino a un efecto estadístico debido a la alta base de comparación.⁶

2.3.2 Factor Político Legal

El desarrollo sostenido del país en las dos últimas décadas, entre otros motivos, se sustenta en la estabilidad de los regímenes legales aplicables a la política cambiaria, financiera, monetaria, tributaria, aduanera, de inversiones, laboral y de solución de controversias respecto de la estabilidad jurídica. Dichas condiciones han permitido un desarrollo nacional por un periodo nunca antes observado en la historia del país, que se prolonga a lo largo de cuatro gobiernos y cinco períodos administrativos de la cuestión de Estado

La política de los dos últimos gobiernos ha sido la de amplificar los mercados externos para los productores nacionales y diversificar los aliados comerciales del país, lo que se ha traducido en un intenso fomento de acuerdos de libre comercio.

En el periodo comprendido del presente plan estratégico se realizarán elecciones regionales, de autoridades locales y la renovación de los parlamentarios y Presidente de la República, lo que conllevará a la renovación parcial o total de los funcionarios de confianza, pudiendo afectar la continuidad técnica administrativa de la organización.

⁶ Departamento de Estudios Económicos del Scotiabank.

Independientemente de los resultados de las elecciones generales del próximo año, las opciones políticas muestran que las tendencias generales se mantendrán dando continuidad al modelo de desarrollo y seguridad de las inversiones futuras planteadas.

Política de amplia apertura en materia de inversiones, con un marco legal sólido, estable y transparente. El marco legal es favorable a la inversión privada y se fundamenta en los siguientes aspectos:

- Trato no discriminatorio: el inversionista extranjero recibe el mismo tratamiento que el inversionista nacional.
- Acceso sin restricción a la mayoría de sectores económicos.
- Libre transferencia de capitales.
- Libre competencia.
- Garantía a la propiedad privada.
- Libertad para adquirir acciones a nacionales.
- Libertad para acceder al crédito interno y externo.
- Libertad para remesar regalías.
- Red de convenios de inversión: Miembro del Centro Internacional para el Arreglo de Controversias Relacionadas con las Inversiones - CIADI y del Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones - MIGA.
- Miembro del Comité de Inversiones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Se estima que la Ley Marco para las Asociaciones Públicas Privadas (APPs) estimula la inversión. La APP es un tipo de concesión cuyo objetivo es el de asegurar la prestación por parte de un operador privado de un determinado servicio público o del uso de una infraestructura pública, respetando criterios de calidad y cobertura.

A diferencia de las concesiones clásicas, basadas en la rentabilidad financiera del proyecto; es decir que la demanda y las tarifas exigibles pueden cubrir los costos y generar utilidades para la empresa o consorcio privado, en las APP el Estado contribuye en el pago del mencionado servicio u obra de infraestructura pública a fin de promover la descentralización productiva, corregir desigualdades en el acceso, integrar el territorio nacional, etc.

La ley 29230, impulsa la ejecución de proyectos de inversión pública de impacto regional y local, con la participación del sector privado, mediante la suscripción de convenios con los gobiernos regionales y/o locales. Asimismo la Ley 29842, llamada ley Alto Andina exonera de impuestos a aquellas empresas que se constituyan por encima de los 2,500 metros de altura permitiendo canalizar inversiones en las zonas más pobres del Perú.

2.3.3 Factores Ambientales⁷

El Protocolo de Kyoto se suscribió en 1997, basándose en la Convención, pero añade compromisos más precisos y detallados para equilibrar los distintos intereses políticos y económicos. Su principal objetivo es que entre los años 2008-2012 se reduzcan en 5.2% las emisiones que los países desarrollados producían en el año 1990. Se toma en cuenta a los seis gases de efecto invernadero y las reducciones se miden en equivalentes de CO₂, para producir una cifra única. No incluye a los gases clorofluorocarbonados (CFC), debido a que están dentro del Protocolo de Montreal de 1987 acerca de las sustancias que agotan la capa de ozono.

Los mecanismos flexibles de mercado presentes en el Protocolo de Kyoto para hacer posible la reducción de las emisiones de los países industrializados, también llamados, son:

- El Comercio Internacional de Emisiones, que permite a los países industrializados vender sus certificados de reducción excedentes una vez que han alcanzado la meta señalada por el Protocolo.
- La Implementación Conjunta, por la cual los países industrializados pueden comercializar entre ellos las reducciones obtenidas por medio de proyectos específicos.
- El Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL).

El Perú tiene en el MDL una oportunidad para obtener mayores ingresos por los proyectos que contribuyan a la mitigación de emisiones.

2.3.4 Factor Sociológico⁸

De acuerdo a la Defensoría del Pueblo, en el Perú existen 255 conflictos sociales, el 67% se encuentran activos, 33% latentes.

La distribución de los conflictos de acuerdo al tipo de reclamo es el que se presenta en el cuadro siguiente:

Tipo	Casos
Socio ambiental	132
Asuntos de gobierno local	36
Laborales	25
Asuntos de gobierno regional	20
Comunales	16
Demarcación territorial	12
Asuntos de gobierno regional	10
Electorales	2
Cultivo ilegal de coca	1
Otros	1
Total	255

Fuente: Defensoría del Pueblo mayo 2010

⁷ Informe de reuniones de la Convención Marco de la Naciones Unidas sobre cambio climático y su protocolo de Kioto; Diciembre 2009

⁸ <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/home.php>, fecha de consulta 13 de junio 2010

El alto número de conflictos que se originan por problemas socio ambientales demuestran la alta sensibilidad de la población a la eco-sostenibilidad y la preocupación que deberían tener las empresas inversoras en aspectos de responsabilidad social. Por tanto, la variable socioambiental puede afectar el clima de inversión en el país.

Ha adquirido un peso específico importante en los procesos de promoción la estrategia y la gestión social de los proyectos para mitigar los conflictos; por ello, la variable social y requiere un abordaje singular que lo diferencie de la variable ambiental, sin dejar de reconocer su vinculación real. En consecuencia, en el análisis externo no se puede dejar de tener presente y considerar las lecciones aprendidas de los problemas sociales generados especialmente en los proyectos vinculados a recursos naturales e infraestructura de servicios como: Puerto de Paíta, La Chira, Aeropuerto de Chinchero y Majes Siguas II.

2.4 Análisis Interno

2.4.1 Estructura Organizacional

La división del trabajo está representada por un organigrama con las siguientes áreas:

Alta Dirección

- Consejo Directivo
- Dirección Ejecutiva
- Comités Especiales
- Secretaría General

Órgano de Control

- Órgano de Control Institucional

Órganos de Asesoramiento

- Oficina de Asesoría Jurídica
- Oficina de Planificación y Racionalización

Órganos de Apoyo

- Oficina de Administración y Finanzas
- Oficina de Archivo y Gestión Documentaria
- Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional

Órganos de Línea

- Dirección de Asuntos Técnicos
- Dirección de Facilitación y Promoción de Inversiones
- Dirección de Asuntos Sociales y Post Privatización

Órgano Desconcentrado

- Oficina de Coordinación de PROINVERSIÓN

El Consejo Directivo tiene como funciones generales el de promover los fines de la entidad y diseñar y conducir los procesos de promoción de la inversión privada. Se encuentra integrado actualmente por el Ministro de Economía y Finanzas, quien lo preside, el Ministro de Transporte y Comunicaciones, el Ministro de Energía y Minas, el Ministro de Vivienda, Construcción y Saneamiento y el Ministro de Agricultura.

La Dirección Ejecutiva, es la más alta autoridad que ejerce funciones ejecutivas, de administración y de representación de PROINVERSIÓN.

Los Comités Especiales, tienen el encargo de dirigir y diseñar la ejecución de los procesos de promoción de la inversión privada, los Comités dependen del Consejo Directivo, en la actualidad existen cinco comités especiales que son:

- **Pro Integración.** Infraestructura vial, Infraestructura Ferroviaria, Infraestructura Aeroportuaria.
- **Pro Conectividad.** Proyectos de Telecomunicaciones, Energía e Hidrocarburos.
- **Pro Agua.** Proyectos de de Saneamiento e Irrigación.
- **Pro Puertos.** Proyectos de Infraestructura Portuaria.
- **Pro Valor.** Activos, Inmuebles y otros proyectos del Estado.

La Secretaría General, tiene bajo su cargo a los órganos de asesoría y los de apoyo y constituye la máxima autoridad administrativa.

Los órganos de línea dependen directamente de la Dirección Ejecutiva, estos son: la Dirección de Asuntos Técnicos, la Dirección de Facilitación y Promoción de Inversiones y la Dirección de Asuntos Sociales y Post Privatización.

La Dirección de Asuntos Técnicos, es la encargada de apoyar a los Comités Especiales y hacer seguimiento de sus avances, en la actualidad esa función la cumple con los siguientes Jefes de Proyecto: Ejes Viales, Aeropuertos, Puertos, Ferroviarios, Energía e hidrocarburos, Telecomunicaciones, Agricultura, Minería, Turismo, Inmuebles, Mercado de Capitales, Establecimientos Penitenciarios y Saneamiento.

La Dirección de Facilitación y Promoción de Inversiones, es la encargada de facilitar la inversión a cargo de agentes privados a través de la prestación de servicios de información, orientación y apoyo al inversionista, local, regional, nacional y extranjero; de contribuir a la creación del ambiente propicio y atractivo para la inversión privada pudiendo presentar propuestas de política en concordancia con los planes estratégicos y la política de integración. Para tal fin se enfoca en la promoción de los siguientes giros de negocios: Agronegocios, Forestal, Pesca, Minería, Petroquímica, Turismo, e Infraestructura.

La Dirección de Asuntos Sociales y Post Privatización impulsa mecanismos de participación, consulta y consenso con las autoridades y la sociedad civil para facilitar el desarrollo de proyectos, coadyuvando a solucionar actitudes de rechazo o resistencia de grupos sociales; para lo cual difunde los beneficios que para la población se derivan de la inversión privada. Actúa en coordinación con los Jefes de proyectos que por su naturaleza requieren la aplicación de estrategias de sensibilización social de carácter preventivo.

De acuerdo a la teoría administrativa,⁹ la distribución del trabajo de PROINVERSIÓN, correspondería a una combinación de estructura maquina, que es característica en entidades del Estado, donde la normalización de los procedimientos se realiza con los órganos que dependen de la Secretaría General, por otro lado, es también una estructura profesional, donde las habilidades en los jefes de proyecto se encuentran normalizadas en la Dirección de Asuntos Técnicos, y es a su vez una estructura innovadora, que su actividad misma depende de la creación y se encuentra representada por la Dirección de Facilitación y Promoción de Inversiones. La práctica innovadora incorpora el concepto de inclusión social como estrategia de promoción de la inversión privada, la que está a cargo de la Dirección de Asuntos Sociales y Post Privatización.

2.4.2 Funciones y Procesos¹⁰

El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) es un documento técnico normativo de gestión institucional que contiene la organización formal de una entidad, es decir contiene su estructura orgánica así como las funciones generales y específicas de cada una de sus unidades orgánicas. Es un reglamento de tipo administrativo o de organización que ordena las funciones y actividades a cargo de cada entidad.

Este documento de gestión se encuentra regulado por el Decreto Supremo N°043-2006 PCM que establece los lineamientos para la elaboración y aprobación del ROF por parte de las entidades públicas. PROINVERSIÓN cuenta con un ROF aprobado y vigente.

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento normativo que describe las funciones específicas de cada cargo o puesto de trabajo desarrollándolos a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el ROF, así como sobre la base de los requerimientos de cargos considerados en el CAP.

El MOF es un elemento clave del proceso de comunicación en la entidad. Todos los trabajadores deben saber qué se espera de ellos en el desempeño de sus tareas. El manual es indispensable para resolver problemas de superposición de funciones, responsabilidad y autoridad, constituyéndose en el complemento escrito del organigrama. Asimismo, facilita el proceso de capacitación e incorporación del personal. PROINVERSIÓN cuenta con un MOF, pero aún no se encuentra en vigencia.

En la actualidad PROINVERSIÓN, opera mediante una estructura funcional, es decir vertical, sus procesos se refieren a la relación con los agentes externos y son normados de acuerdo a ley por el TUPA, el cual se encuentra publicado en la página web institucional.

⁹ MINTZBERG, Henry (1995). La estructuración de las organizaciones. Barcelona: Ariel, 4ta. reimpresión.

¹⁰ Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG

Los procesos cruzan vertical y horizontalmente la organización y atraviesan los límites organizativos funcionales. La gestión por proceso prepara el camino para aplicar metodologías de gestión de la calidad, gestión por competencias, gestión del conocimiento, aprendizaje organizativo y eventualmente un costeo por actividades.

2.4.3 Aspectos Presupuestales

La Organización no cuenta con recursos ordinarios, su fuente de financiamiento presupuestal proviene de los recursos directamente recaudados constituidos principalmente por los reembolsos de gastos derivados de los procesos de promoción de la inversión privada.

Recursos Directamente Recaudados (Nuevos soles)		
2008	2009	2010
46,546,088	62,223,823	90,279,792

2.4.4 Infraestructura

PROINVERSIÓN se encuentra operando en los pisos 7, 8 y 9 del edificio de propiedad de la empresa estatal PETROPERÚ, los ambientes se encuentran adecuadamente distribuidos y no se aprecia hacinamiento, sin embargo en el caso la organización incrementa sustancialmente sus actividades se requerirá, sobre todo en la facilitación de la inversión, un mayor espacio físico.

3. ANÁLISIS FODA

3.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Bajos indicadores de riesgo, otorgados por tres certificadoras de riesgo a nivel mundial.	0,2	3	0,6
2. Vastos recursos minerales e hidrocarburos; tierras con potencial agrícola y forestal; abundancia en recursos pesqueros; atractivos turísticos e infraestructura en dinámico desarrollo	0,2	4	0,8
3. Proceso de descentralización.	0,1	2	0,2
4. Único país andino miembro de la APEC.	0,1	3	0,3
5. Necesidad de mejorar el índice de competitividad mediante la inversión en infraestructura.	0,1	1	0,1
RIESGOS			
1. Reducción de volumen de inversión como consecuencia de la crisis financiera en Europa.	0,2	2	0,2
2. Incremento de conflictos sociales en las regiones y en las áreas de ejecución de los proyectos.	0,1	3	0,3
3. Demanda interna limitada sobre algunos recursos de infraestructura.	0,05	2	0,1
4. Plazos dilatados o retrasos en las emisiones de opiniones de entes vinculados a los procesos de promoción de la Inversión Privada.	0,05	3	0,15
TOTAL	1,00		2,75

Peso de Factores Críticos de Éxito (FCE)

El peso total es 1.00. Por tanto, a cada FCE que se incluya en la lista del lado izquierdo de la matriz, se le asigna una proporción decimal de 1, según la importancia relativa del mismo, sumando al final 1.00

Calificación

Grado de eficacia con que las estrategias de la institución responden a cada factor.

1	Respuesta mala
2	Respuesta media
3	Respuesta encima de la media
4	Respuesta superior

Peso Ponderado

Resultante de multiplicar el peso del FCE por el grado de importancia asignado al factor. Se suma la columna de peso ponderado para luego alimentar la matriz FODA.

El valor de 2,75, nos indica que la organización le falta desarrollar estrategias para aprovechar de manera más eficaz las oportunidades.

3.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Capacidad de decisión del Consejo Directivo	0,2	4	0,8
2. Personal, capacitado, calificado y experimentado	0,1	3	0,3
3. Buenas relaciones con instituciones públicas y privadas	0,1	3	0,3
4. Buena imagen institucional, frente a inversionistas, bancos y empresas consultoras	0,1	3	0,3
DEBILIDADES			
1. Posición de la actividad institucional solo a privatizaciones. Procesos de concesión	0,1	1	0,1
2. Limitados recursos para desarrollar las actividades de promoción de la inversión Privada.	0,2	2	0,4
3. Alta rotación de personal y régimen laboral por contrato CAS.	0,1	2	0,2
4. Insuficiente difusión de logros y actividades institucionales.	0,1	2	0,2
TOTAL	1,00		2,6

Peso de los Factores Críticos de Éxito (FCE)

El peso total es 1.00. Por tanto, a cada FCE que se incluya en la lista del lado izquierdo de la matriz, se le asigna una proporción decimal de 1, según la importancia relativa del mismo, sumando al final 1.00

Calificación

Grado de eficacia con que las estrategias de la institución responden a cada factor.

1	Debilidad mayor
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza mayor

Peso Ponderado

Resultante de multiplicar el peso del FCE por el grado de importancia asignado al factor. Se suma la columna de peso ponderado para luego alimentar la matriz FODA.

La cifra de 2,6, nos indica que es necesario desplegar estrategias para lograr un funcionamiento interno óptimo.

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1 Misión

Promover la inversión no dependiente del Estado Peruano a cargo de agentes bajo régimen privado con el fin de impulsar la competitividad del Perú y su desarrollo sostenible para mejorar el bienestar de la población.

4.2 Visión

Ser una agencia reconocida por los inversionistas y por la población como un eficaz aliado estratégico para el desarrollo de inversiones en el Perú.

4.3 Lineamientos de Política Institucional

4.3.1 Promover las inversiones preferentemente descentralizadas en regiones y localidades:

- Alentar y brindar asistencia a las autoridades regionales y locales para que compitan en la atracción de inversiones.
- Estimular la formación de agrupaciones y organizaciones de la sociedad civil que apoyen la presencia de inversionistas.
- Brindar apoyo a las autoridades regionales y locales para la atracción y atención de inversionistas.
- Colaborar y asesorar a las autoridades regionales y locales en la promoción de proyectos viables de inversión.
- Coordinar con el Consejo Nacional de Descentralización acciones y políticas conducentes al desarrollo de inversiones no dependientes del Estado Peruano.
- Diseñar mecanismos de participación local en el proceso de atracción y atención de los inversionistas.
- Establecer canales de comunicación para identificar el grado de receptividad de la población.
- Coadyuvar en el proceso de conciliación entre las aspiraciones regionales y locales y las responsabilidades sociales de los inversionistas respecto al entorno y a la comunidad.

4.3.2 Priorizar la promoción de las inversiones que coadyuven a incrementar el empleo, la competitividad nacional y las exportaciones, conciliando los intereses nacionales, regionales y locales:

- Priorizar los proyectos a ser promovidos en función a la generación de empleo, impacto económico y aumento en las exportaciones.
- Establecer un plan estratégico para el desarrollo y promoción de inversiones no dependientes del Estado Peruano.
- Generar una oferta de proyectos atractivos:
- Estructurar gradualmente un banco de proyectos de inversión georeferenciado, accesible y amigable.

- Establecer mecanismos de cooperación y coordinación con entidades públicas y privadas para el desarrollo de proyectos.
- Focalizar la promoción de las oportunidades de inversión:
- Formalizar y adaptar el procedimiento de Investor Targeting.
- Establecer mecanismos de coordinación con las misiones diplomáticas nacionales y extranjeras para el intercambio de información relativa a inversiones y potenciales inversionistas.
- Mantener un banco de datos sobre variables relevantes para la promoción de las inversiones.
- Atraer inversionistas de calidad reconocida, que transfieran tecnología de punta al país y que asuman responsabilidades respecto al desarrollo de su entorno social.

4.3.3 Mejorar la estrategia de sensibilización con un programa integral que considere la participación de las instancias que correspondan de los tres niveles de gobierno y de la sociedad civil, como parte de la estrategia de inclusión social y desarrollo sostenible de la zona de influencia de los proyectos.

- Analizar el entorno e identificar con carácter preventivo las eventuales contingencias sociales que afecten los procesos de promoción, para actuar antes y no después de desencadenados los conflictos sociales.
- Identificar y cuantificar los beneficios y ventajas que para la población representan los proyectos, difundiendo para conseguir un clima favorable para la inversión privada.
- Focalizar social y espacialmente la zona de influencia de los proyectos, con el fin de promover e impulsar en sus ámbitos programas y acciones de desarrollo inclusivo.
- Establecer mecanismos de participación y toma de decisiones con inclusión social y “de abajo hacia arriba”, que genere un espacio de confianza y respeto recíproco con la población involucrada.

4.3.4 Mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los servicios públicos y de la infraestructura mediante modalidades que alienten la participación de la inversión no dependiente del Estado Peruano:

- Promover y establecer modalidades para asociar la inversión no dependiente del Estado Peruano, tales como concesiones, usufructo, contratos de gestión y joint ventures, entre otras.
- Articular los procesos de inversión no dependiente del Estado Peruano de manera que se maximice su impacto en la conectividad y competitividad de la economía.
- Orientar la promoción de la inversión en infraestructura y servicios públicos con el fin de convertir al Perú en un hub regional.
- Identificar y promover mecanismos de financiamiento para proyectos de inversión viable no dependiente del Estado Peruano.

- Promover una adecuada participación de los organismos reguladores y de control en los procesos de promoción de inversión.
- Identificar nuevos servicios públicos e infraestructura que puedan ser mejorados mediante la participación de inversión viable no dependiente del Estado Peruano.

4.3.5 Promover una cultura favorable a la inversión no dependiente del Estado Peruano como medio de crecimiento y desarrollo económico y social:

- Alentar un clima propicio al desarrollo de inversiones no dependientes del Estado Peruano.
- Definir mensajes para la población sobre la importancia de la inversión no dependiente del Estado Peruano.
- Establecer alianzas estratégicas con medios de comunicación y con organizaciones con ascendiente sobre la población en general (instituciones religiosas, centros educativos, cámaras de comercio, gremios, etc.) para crear redes de apoyo que difundan un mensaje favorable a la inversión no dependiente del Estado Peruano a nivel nacional, regional y local.
- Diseñar una campaña de comunicación en medios que resalte los beneficios de la inversión no dependiente del Estado Peruano.
- Diseñar y desarrollar programas y módulos de capacitación y apoyo sobre el trabajo de promoción de inversiones y mecanismos de participación de inversionistas para las autoridades regionales y locales.
- Organizar seminarios, reuniones y otras formas de comunicación con grupos a nivel nacional, regional y local.
- Difundir el nuevo rol de PROINVERSIÓN.
- Evaluar periódicamente las condiciones existentes para los inversionistas, y los procesos de promoción de inversiones, así como su impacto, con el fin de mejorarlos y difundir los resultados alcanzados.

4.3.6 Desarrollar mecanismos orientados a la atracción de los inversionistas y a la atención de sus necesidades:

- Apoyar al inversionista facilitando la instalación y operación de sus proyectos.
- Identificar y eliminar barreras que obstaculicen la inversión en sectores de interés para el desarrollo sostenible del país.
- Perfeccionar el modelo de convenio de estabilidad jurídica y hacer más transparente su otorgamiento.
- Facilitar a los inversionistas el acceso a los beneficios del mecanismo de desarrollo limpio establecido en el Protocolo de Kyoto.
- Identificar y brindar nuevos servicios de valor agregado a los inversionistas.
- Identificar las tendencias de los procesos de inversión a nivel internacional y de las decisiones estratégicas de inversión de los actores internacionales.
- Establecer alianzas estratégicas con organismos internacionales, entidades no gubernamentales, gremios y asociaciones que tengan por objeto el desarrollo de inversiones no dependientes del Estado Peruano.

- Identificar y promover medidas que contribuyan a perfeccionar un marco legal atractivo para la inversión.
- Coadyuvar a la difusión entre los inversionistas potenciales del rol y responsabilidad social que les corresponde respecto al entorno y a la comunidad.

4.3.7 Promover la imagen del país como ambiente propicio para las inversiones nacionales y extranjeras:

- Evaluar permanentemente el clima, receptividad y condiciones para el desarrollo de la inversión.
- Construir y mantener actualizado un mensaje objetivo y positivo del Perú como ambiente propicio para las inversiones.
- Mantener presencia permanente en medios y foros internacionales de inversión que cuenten con la atención de inversionistas de especial interés para el país.
- Diseñar e implementar un marco de cooperación con los organismos de promoción de inversiones y otros organismos internacionales.
- Participar en la elaboración de una estrategia conjunta de promoción de inversiones con organismos regionales.
- Negociar y suscribir convenios bilaterales de inversión.
- Convertir a PROINVERSIÓN en una Agencia de Promoción de Inversiones eficiente, reconocida por organizaciones internacionales de prestigio y por los inversionistas.
- Desarrollar y difundir una política atractiva de inversiones.
- Monitorear el nivel de competitividad del Perú como ambiente propicio para las inversiones y proponer medidas correctivas.

5. PERSPECTIVAS DE MEDIANO Y LARGO PLAZO

5.1 Objetivos y Metas del Sector Economía y Finanzas

Del Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Economía y Finanzas 2007 – 2011. El PESEM, le asigna la función principal de:

Formular, proponer y ejecutar la Política Nacional de tratamiento de la inversión Privada en concordancia con los planes económicos y las políticas de integración, coordinado con los diferentes niveles del gobierno del Estado en función de sus respectivas competencias.

Objetivo General del Programa

Promover el crecimiento económico sostenido

Objetivos específicos

Fomentar la Inversión

Lineamientos del objetivo específico

Intensificar la inserción en los mercados internacionales a través de acuerdos bilaterales de inversión, de doble tributación y de capítulos de inversión en tratados comerciales.

Desarrollar mercados externos a través de la negociación de acuerdos comerciales y la implementación institucional necesaria.

Objetivo específico

Promover el desarrollo de competitividad

Lineamientos del objetivo específico

Promover la mejora continua de la productividad, de los factores de producción consolidando la apertura y competencia de la economía.

Eliminar barreras burocráticas y simplificar trámites administrativos para facilitar la inversión y la actividad productiva.

Fortalecer la institucionalidad del Estado mediante el perfeccionamiento de la estabilidad jurídica, calidad normativa, mecanismos de solución de controversias, entre otros.

6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

6.1 Objetivos Generales

1. Incrementar la inversión privada en el Perú.

Objetivo parcial 1.1

Promover la inversión alineadas con las políticas y programas transversales del Estado.

Indicadores

- Inversión privada/PBI.
- Inversión Privada en sectores estratégicos/PBI.
- Número 2011/Número 2010.

Objetivo parcial 1.2

Promover la incorporación de la inversión privada en infraestructura, servicios públicos, activos y demás actividades estatales, mediante las modalidades concesión, usufructo, de venta, asociación en participación, empresas mixtas, contratos de gestión y cualquier otra modalidad idónea permitida por ley.

Indicador

Monto de Inversión 2011/Monto 2010.

2. Mejorar el clima de inversión en el Perú

Objetivo Parcial 2.1

Mejorar la percepción de la población respecto de la inversión privada

Indicador

Índice de aceptación de la población

Objetivo Parcial 2.2

Lograr la eficiencia en los trámites administrativos e identificar barreras a la inversión

Indicador 1

Barreras a la inversión identificadas

Indicador 2

Suscripción de convenios con gobiernos locales y regionales

Objetivo Parcial 2.3

Promover y facilitar la inversión a cargo de agentes privados a través de la prestación de servicios de información, orientación y apoyo al inversionista nacional y extranjero

Indicador

Monto Inversión 2011/Monto 2010.

3. Fortalecer institucionalmente a la organización.

Objetivo Parcial 3.1

Mejorar la calidad de los servicios al inversionista

Indicadores

- Satisfacción al inversionista

Objetivo Parcial 3.2

Incrementar la eficiencia y eficacia de la de la organización.

Indicadores

- Reconocimiento Internacional por IFC
- Monto Inversión / Presupuesto



PERÚ

Ministerio
de Economía y Finanzas

Agencia de Promoción
de la Inversión Privada

Oficina de Planificación y
Racionalización

"DECENIO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL PERÚ"
"AÑO DEL CENTENARIO DE MACHU PICCHU PARA EL MUNDO"

6.2 Matriz de Objetivos

MATRIZ DE OBJETIVOS

OBJETIVOS DEL PESEM - MEF

Fomentar la Inversión	Promover el desarrollo de competitividad
MISIÓN	VISIÓN
Promover la inversión no dependiente del Estado Peruano a cargo de agentes bajo régimen privado con el fin de impulsar la competitividad del Perú y su desarrollo sostenible para mejorar el bienestar de la población	Ser una agencia reconocida por los inversionistas y por la población como un eficaz aliado estratégico para el desarrollo de inversiones en el Perú

Objetivo General		Indicador	Unidad de Medida	Metas				
				2011	2012	2013	2014	2015
Objetivo General 1. Incrementar la inversión privada en el Perú	OE 1.1 Promover la inversión privada con las políticas y programas transversales del Estado	Inversión Privada / PBI	%	2	2.5	2.5	2.5	2.5
		Inversión Privada en Sectores Estratégicos / PBI	%	6	7	8	8	8
		Número 2011/Número 2010	% de inversionistas nuevos en el Perú	2	3	3	3	3
	OE 1.2 Promover la incorporación de la inversión privada en infraestructura, servicios públicos, activos y demás actividades estatales, mediante las modalidades de concesión usufructo, de venta, asociación en participación, empresas mixtas, contratos de gestión, y cualquier otra modalidad idónea permitida por la ley	Monto Inversión 2011/ Monto 2010	%		3	3	3	3
Objetivo General 2. Mejorar el clima de inversión en el Perú	OE 2.1 Mejorar la percepción de la población respecto de la inversión privada	Índice de aceptación de la población	%	60	65	70	70	70
		Índice de aceptación de los líderes de opinión	%	60	65	70	70	70
	OE 2.2 Lograr eficiencia en los trámites administrativos e identificar barreras a la inversión	Barreras a la inversión identificadas	# de Barreras identificadas	4	5	7	7	8
		Suscripción de convenios con gobiernos locales y regionales	# de convenios suscritos	8	8	10	12	12
	OE 2.3 Promover y facilitar la inversión a cargo de agentes privados a través de la prestación de servicios de información, orientación y apoyo al inversionista nacional y extranjero	Monto Inversión 2011/ Monto 2010	%	2	2	2	2	2
Objetivo General 3. Fortalecer institucionalmente a la organización	OE 3.1 Mejorar la calidad de los servicios al inversionista	Satisfacción del inversionista	%	pd	pd	pd	pd	pd
	OE 3.2 Incrementar la eficiencia y eficacia en la organización	Reconocimiento Internacional por IFC	%	60	65	70	75	80
		Monto Inversión / Presupuesto	%	pd	pd	pd	pd	pd



Ministerio
de Economía y Finanzas

Agencia de Promoción
de la Inversión Privada

Oficina de Planificación y
Racionalización

"DECENIO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL PERÚ"
"AÑO DEL CENTENARIO DE MACHU PICCHU PARA EL MUNDO"

7. ESTRATEGIAS

- Impulsar la Ley de Licencia de funcionamiento.
- Generar oferta de proyectos atractivos en los sectores estratégicos que sean necesarios para reducir la brecha de inversión.
- Identificar y levantar las barreras a la inversión en los sectores estratégicos con la finalidad de reducir las brechas de inversión y mejorar en el ranking de competitividad.
- Acompañar al inversionista facilitando su instalación y operación en el país.
- Difundir el rol de PROINVERSIÓN y los beneficios de la inversión privada.
- Establecer mecanismos de comunicación con la población.
- Diseñar mecanismos de participación local en los procesos, priorizando programas de capacitación.

8. MAPA ESTRATÉGICO.

