

# Buenas Prácticas en Gestión Pública del OEFA

## 2018



PERÚ

Ministerio del Ambiente



Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental

# Créditos

## **Consejo Directivo:**

Miriam Alegría Zevallos - Presidenta (e)  
César Paul Ortiz Jahn - Consejero  
John Iván Ortiz Sánchez - Consejero  
William Fernando León Morales - Consejero  
Gloria Cadillo Ángeles - (Consejera)

## **Elaboración**

Oficina de Relaciones Institucionales y Atención a la Ciudadanía

## **Diseño y diagramación**

Oficina de Relaciones Institucionales y Atención a la Ciudadanía

## **Fotografías**

Archivo del OEFA

**Primera edición:** Diciembre del 2021

Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA)

# Presentación

El Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) es el ente rector del Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental (Sinefa). En ese sentido, tiene como propósito promover el cumplimiento de las funciones de fiscalización ambiental de las entidades de fiscalización ambiental (EFA) de ámbito local, regional y nacional de manera eficiente articulada; además de ello, el OEFA también supervisa de manera directa el cumplimiento de las obligaciones ambientales de administrados en los sectores de actividades productivas; energía y minas; e infraestructura y servicios.

El equipo humano del OEFA lleva a cabo sus funciones con plena conciencia de la importancia de su función pública en resguardo del ambiente y el derecho de la ciudadanía a vivir en un entorno que garantice el desarrollo de actividades económicas que cumplan con la normativa ambiental y no afecten de manera negativa su entorno.


En dicho marco, diseñar, ejecutar e institucionalizar estrategias y acciones dirigidas a solucionar problemas que afectan a la sociedad civil no solo ha sido una tarea constante de la entidad, sino un desafío que ha promovido la mejora continua.

Desde el año 2017 hasta la fecha, el OEFA promovió con mayor énfasis su participación en el concurso Buenas Prácticas en Gestión Pública, organizado por la ONG Ciudadanos al Día, uno de los certámenes de mayor prestigio, que reconoce las prácticas de organización públicas y privadas que han logrado solucionar o mitigar una problemática social en el país a través de acciones replicables por otras entidades.

De esta manera, año a año, los diferentes equipos profesionales que planificaron e hicieron realidad estrategias y prácticas ejemplares en gestión pública, pasaron también por el proceso de preparar su postulación al concurso, experiencia que fueron perfeccionando año a año; generando además una retroalimentación que permitió optimizar aquellas prácticas presentadas que no fueron reconocidas en la primera ocasión, pero sí al año siguiente.

En el OEFA nos sentimos orgullosos/as de estos logros, que reflejan una mejora directa en los servicios que la entidad brinda hacia la ciudadanía, los administrados, y otras entidades públicas; así como la institucionalización de prácticas dignas de ser replicadas por otras organizaciones. Por ello, los/as invitamos a conocer las Buenas Prácticas en Gestión Pública del OEFA del año 2018.

**Miriam Alegría Zevallos**  
Presidenta (e) del Consejo Directivo  
Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental



**Ampliando la mirada de la fiscalización ambiental: evaluaciones ambientales para prevenir impactos ambientales**

19/07/2017



PREMIO 2018  
BUENAS PRÁCTICAS  
EN GESTIÓN PÚBLICA

CIUDADANOS QUE PREMIAN LA EXCELENCIA EN EL ESTADO

## BUENA PRÁCTICA EN GESTIÓN PÚBLICA 2018

El Equipo Técnico del Premio a las Buenas Prácticas  
en Gestión Pública 2018 certifica que la entidad:

**OEFA - ORGANISMO DE EVALUACIÓN  
Y FISCALIZACIÓN AMBIENTAL**

Obtuvo el reconocimiento de Buena Práctica en Gestión Pública 2018  
por su experiencia:

**AMPLIANDO LA MIRADA DE LA FISCALIZACIÓN AMBIENTAL:  
EVALUACIONES AMBIENTALES PARA PREVENIR  
IMPACTOS AMBIENTALES**

**Dentro de la categoría:**

**GESTIÓN AMBIENTAL EFECTIVA**

Lima, 26 de julio del 2018



Caroline Cley  
CAD Ciudadanos al Día



**Buena Práctica en Gestión Pública en la categoría Gestión ambiental efectiva.**

## Presentación

El Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) se encarga de impulsar y promover el cumplimiento de las obligaciones ambientales en los agentes económicos y la mejora del Sistema Nacional de Gestión Ambiental (SNGA) de manera articulada, efectiva y transparente, con el fin de resguardar el equilibrio entre la inversión en actividades económicas y la protección ambiental, y de esa manera contribuir al desarrollo sostenible del país.

En las comunidades ubicadas en el área de influencia de la unidad minera Antamina, distrito de San Marcos, provincia de Huari, departamento de Áncash, se presentó un escenario de rechazo y desconfianza a los monitoreos ambientales realizados por el OEFA desde el año 2012.

Cabe precisar que dichos monitoreos estaban orientados solamente a identificar el nivel de impacto en la calidad de los componentes ambientales evaluados (agua, aire, etc.), más no a determinar las causas que originaban dicha alteración. A lo anterior, se aunaba que los resultados de los monitoreos eran socializados sólo al final del proceso, limitando los aportes de la ciudadanía e impidiendo la generación de entornos en los que se puedan alcanzar consensos entre las partes.

Es por ello que desde el OEFA surgió un nuevo enfoque orientado a realizar evaluaciones ambientales para prevenir impactos ambientales, el cual consiste en realizar una evaluación especializada de manera participativa con la comunidad y que permita determinar la causalidad de las alteraciones de los componentes ambientales, lo

que ha permitido fortalecer la relación estado-sociedad-empresa y establecer compromisos entre las partes para una gestión ambiental efectiva de los impactos, ello en beneficio de la comunidad.

## La problemática a resolver

En el Perú, durante los últimos años, el número de conflictos socioambientales ha incrementado notablemente; este incremento se da en un entorno de creciente demanda internacional por minerales, de mayor interés en la conservación del medio ambiente y de mayores demandas de las comunidades locales que reclaman ser tomadas en cuenta en la toma de decisiones respecto al manejo de los recursos que yacen en sus zonas de residencia.

La participación ciudadana se considera como un derecho y un deber de las personas, sin embargo, con frecuencia no se brindan espacios vinculantes que garanticen esta participación y que permitan que tengan una incidencia real en la toma de decisiones.

Desde el 2010, el OEFA, a través de la Dirección de Evaluación Ambiental (DEAM), ha realizado 24 evaluaciones ambientales, cumpliendo con los protocolos y la metodología exigida por las normativas vigentes. Culminada la evaluación ambiental, se procedía a la presentación de los resultados a la población y la empresa; y en muchas ocasiones dichos resultados eran cuestionadas por la población, indicando que no reflejaban la realidad y que el OEFA favorecía a la empresa; en otras ocasiones el cuestionamiento venía de la empresa, en el que indicaban que los resultados

obtenidos no coincidían con sus resultados de monitoreo, generándose un escenario de desconfianza y cuestionamiento, deslegitimando el trabajo técnico y los resultados obtenidos por el OEFA.

Uno de los escenarios de rechazo y desconfianza a las evaluaciones ambientales realizadas por el OEFA desde el 2012 se presentó en las comunidades de San Antonio de Juprog, Santa Cruz de Pichiu y Ayash-Huaripampa, ubicadas en el área de influencia de la unidad minera Antamina, en el distrito de San Marcos, provincia de Huari, departamento de Áncash.

En setiembre del 2014, el OEFA, en el afán de fortalecer las acciones de evaluación ambiental, aprobó el reglamento que regula la participación ciudadana, el cual se sustenta en la Resolución de Consejo Directivo N° 032-2014-OEFA/CD.

En ese contexto, en los monitoreos ambientales realizados en los años 2014, 2015 y 2016 en las comunidades de San Antonio de Juprog, Santa Cruz de Pichiu y Ayash-Huaripampa, solo se identificó el nivel de impacto en la calidad de los componentes ambientales evaluados, mas no las causas que originaron dicha alteración, persistiendo aún la desconfianza y el rechazo a las evaluaciones realizadas por el OEFA y a su función de fiscalización.



*Equipo de evaluación del OEFA durante la realización de una EAT.*

## La estrategia

### Objetivo

Contribuir a la prevención de impactos ambientales negativos, mejorando la relación y confianza de las comunidades, la empresa y el OEFA a través de las evaluaciones ambientales, con el valor agregado de determinar la causalidad de las alteraciones de los componentes de manera participativa.

### Público objetivo

La ciudadanía de las comunidades de San Antonio de Juprog, Santa Cruz de Pichiu y Ayash-Huaripampa, ubicadas en el área de influencia de la unidad minera Antamina, caracterizadas por ser de tipo rural, dedicadas a la agricultura y ganadería, y bilingües (quechua y castellano).

La experiencia básicamente consistió en realizar la evaluación ambiental que determina causalidad con participación ciudadana en el área de influencia de la unidad minera Antamina.



*Equipo de evaluación del OEFA durante labores de recolección de muestras.*

Se promovió dicha participación en las tres comunidades ubicadas en el área de influencia de la unidad minera Antamina, las cuales son San Antonio de Juprog, Santa Cruz de Pichiu y Ayash-Huaripampa.

Con las evaluaciones se buscaba contribuir a la prevención de impactos ambientales negativos, mejorando la relación y confianza de las comunidades, la empresa y el OEFA a través de las evaluaciones ambientales, con el valor agregado de determinar la causalidad de las alteraciones de los componentes de manera participativa.

La relación entre el problema planteado y los objetivos se enfoca en que las comunidades conozcan y participen en el proceso de evaluación ambiental con enfoque de causalidad, desde el planeamiento, operatividad y resultados correspondientes, de tal manera que se logre la confianza y la aceptación de los resultados y el trabajo técnico del OEFA por parte de la población y de la empresa minera.

Asimismo, que producto de la evaluación se determine la fuente de alteración de la calidad ambiental, a fin de que los actores involucrados conozcan y apliquen las medidas que correspondan.

El OEFA, a través de distintos talleres, socializó el plan de evaluación ambiental en el 2017 en el área de influencia de la minera Antamina en las tres comunidades antes referidas, talleres en los que también participó la referida empresa minera por invitación del OEFA.

Como parte de la planificación, se realizó una visita de reconocimiento en el área de influencia de la minera

Antamina con participación de los representantes de cada una de las comunidades involucradas, a fin de identificar las zonas consideradas como alteradas o sensibles a los impactos.

El OEFA estandarizó consensuadamente y socializó la metodología de muestreo de los componentes ambientales evaluados, así como la presentación del plan de ejecución del monitoreo ambiental, tanto a las comunidades (y sus asesores técnicos) como a la empresa.

Finalmente, la coordinación del OEFA para la realización de actividades de evaluación ambiental se realizó a través de los comités de medio ambiente conformados en las diferentes comunidades, los cuales facilitaron la difusión y la convocatoria de toda la ciudadanía a los diferentes talleres programados. Los comités son los siguientes:

- Comité unificado de medio ambiente Juprog
- Comité unificado de medio ambiente Santa Cruz de Pichiu
- Comité unificado de medio ambiente Ayash-Huaripampa

Se programaron reuniones y talleres en las comunidades, así como en las instalaciones del OEFA en la ciudad de Lima, fomentados por la institución y también a petición de las comunidades, para absolver inquietudes y seguir programando actividades de manera participativa y organizada.

Los aportes expresados por las comunidades (y sus asesores técnicos) y la empresa minera en cuanto a metodologías de muestreo y ubicación de puntos

de muestreo fueron consensuados con los del OEFA, estableciéndose estándares técnicos de cumplimiento tripartito, a fin de prevenir diferencias significativas en los resultados de la evaluación y las contramuestras de las comunidades y la empresa minera.

Los resultados obtenidos como parte de la evaluación ambiental con participación ciudadana fueron presentados y debatidos con las comunidades y con la empresa minera en talleres organizados por el OEFA y realizados en las mismas comunidades participantes, empleando un lenguaje claro y bilingüe (quechua y castellano) y haciendo uso de herramientas didácticas, tales como diapositivas, cartillas informativas, banners, maquetas a escala del área de estudio, etc.

En consecuencia, se suscribió un acta de acuerdo entre los comités unificados de medio ambiente y la empresa

Antamina, que incluye soluciones conciliadas para la población, además de cambios significativos en algunos procesos de operación de la minera, referidos al control de material particulado, efluentes industriales, control de voladuras de rocas y monitoreo de agua superficial.

Dicha acción preventiva contribuirá no sólo a que la empresa no exceda los Estándares de Calidad Ambiental (EAC), sino además a mejorar las condiciones ambientales para el bienestar general de la comunidad.

### Los resultados

Se logró realizar una evaluación ambiental técnica y socialmente concertada entre las comunidades, la empresa minera Antamina y el OEFA, estableciéndose acuerdos concretos a corto, mediano y largo plazo para prevenir impactos ambientales significativos en beneficio del bienestar de la ciudadanía.



*Talleres de socialización con la ciudadanía local para su participación en la EAT.*

- Corto plazo: resultados de la evaluación ambiental que determina causalidad con participación ciudadana en el área de influencia de la unidad minera Antamina que se llevó a cabo el 2017. Se realizó la presentación de la misma en cada una de las comunidades.
- Mediano plazo: cumplimiento de los acuerdos asumidos por la empresa minera en el área de influencia de su proyecto. Además, por parte del OEFA se realizará la vigilancia ambiental promoviendo la participación ciudadana hasta el cierre de operaciones de la minera Antamina, en el 2029.
- Largo plazo: mejorar la calidad ambiental en las áreas de influencia de los proyectos fiscalizables por el OEFA y contribuir con la gestión ambiental efectiva en el país.

Con la implementación de la práctica se mejoró la relación entre el OEFA, la empresa y la ciudadanía.

A iniciativa del comité unificado de Juprog, se firmó un convenio con la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo para la asistencia técnica y asesoramiento en temas ambientales, siendo de su interés en contar con un intermediario confiable que maneje el discurso técnico y que les permita participar en igualdad de condiciones con la empresa minera y con el Estado.

El OEFA estandarizó consensuadamente y socializó la metodología de muestreo de los componentes ambientales evaluados, tanto a las comunidades (y sus asesores técnicos) como a la empresa. Los resultados obtenidos fueron similares.



*Equipo de evaluación ambiental del OEFA durante las acciones de EAT.*

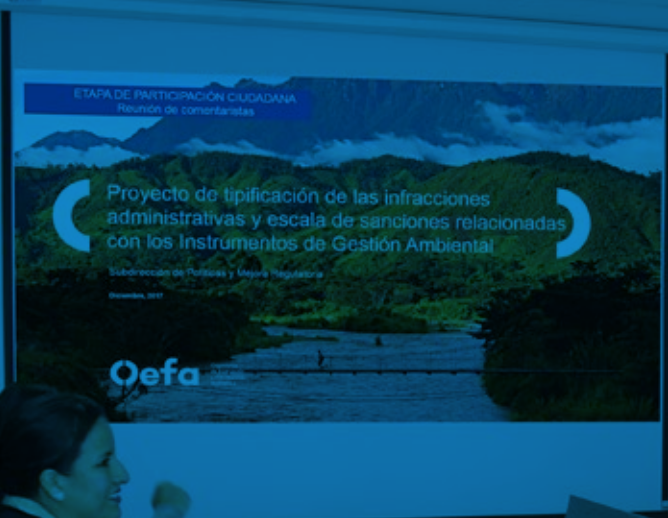
La evaluación ambiental con participación ciudadana realizada mejoró el diálogo entre el comité unificado de Juprog y la empresa Antamina, llegando a firmarse un acta de acuerdos en la que se incluyen soluciones conciliadas para el bienestar de la población, además de generar cambios significativos en algunos procesos de operación de la minera.

### **Balance final**

La DEAM del OEFA, a través de experiencias como la del área de influencia de la empresa Antamina, brinda un mejor soporte técnico a la función de supervisión, al brindarle información más confiable y especializada, recabada con participación ciudadana.

La experiencia obtenida demostró que el carácter preventivo de la gestión ambiental puede aplicarse además en proyectos mineros en etapas previas a la explotación. Esto último permitió que, desde el 2017, el OEFA implemente una estrategia denominada “Evaluación Ambiental Temprana”, la cual se orienta a los referidos proyectos mineros y cuya aceptación viene dando resultados igual de exitosos.





**Consulta y participación ciudadana:  
elemento clave para mejorar la regulación  
en fiscalización ambiental**



PREMIO 2018  
BUENAS PRÁCTICAS  
EN GESTIÓN PÚBLICA

CIUDADANOS QUE PREMIAN LA EXCELENCIA EN EL ESTADO

## BUENA PRÁCTICA EN GESTIÓN PÚBLICA 2018

El Equipo Técnico del Premio a las Buenas Prácticas  
en Gestión Pública 2018 certifica que la entidad:

**OEFA - ORGANISMO DE EVALUACIÓN Y  
FISCALIZACIÓN AMBIENTAL**

Obtuvo el reconocimiento de Buena Práctica en Gestión Pública 2018  
por su experiencia:

CONSULTA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA: ELEMENTO  
CLAVE PARA MEJORAR LA REGULACIÓN EN FISCALIZACIÓN  
AMBIENTAL

Dentro de la categoría:

CONSULTA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Lima, 26 de julio de 2018

Caroline Ghis  
CAD Ciudadanos & Días



**Buena Práctica en Gestión Pública** en la  
categoría **Consulta y participación ciudadana.**

## Presentación

El Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) se encarga de impulsar y promover el cumplimiento de las obligaciones ambientales en los agentes económicos y la mejora del Sistema Nacional de Gestión Ambiental (SNGA), de manera articulada, efectiva y transparente, con el fin de resguardar el equilibrio entre la inversión en actividades económicas y la protección ambiental, y de esa manera contribuir al desarrollo sostenible del país.

El OEFA, como ente rector del Sistema Nacional de Fiscalización y Cumplimiento Ambiental (Sinefa), ejerce la función normativa. En el marco del ciclo de producción y mejora regulatoria, se ha generado un espacio de comunicación directa que permite a los/as interesados/as participar e interactuar con los/as funcionarios/as responsables en el proceso de diseño o modificación de la regulación.

Las reuniones de comentaristas permiten a los/as participantes obtener una explicación técnica y directa de las propuestas e implicancias de sus comentarios en la regulación, y al OEFA entender mejor los aportes recibidos por los/as interesados/as y evaluar su inclusión en la normativa.

Este mecanismo busca fortalecer la participación de los/as interesados/as en la toma de decisiones regulatorias y generar predictibilidad en el proceso y la aplicación normativa, debido a que se conocen directamente los requisitos, obligaciones e interpretaciones, contribuyendo a la eficacia de la regulación.

Como parte de la práctica, se incluye una encuesta de retroalimentación, en la cual se observó que los/as participantes valoran positivamente esta práctica y que su implementación motivó un enriquecimiento de las propuestas normativas (el 24% de los aportes recibidos y sustentados en las reuniones genera modificaciones en las versiones finales de las regulaciones).

## La problemática a resolver

El OEFA, en su calidad de ente rector del Sinefa, tiene la función de dictar las normas que faciliten el ejercicio de la fiscalización ambiental a fin de "... coadyuvar a la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales y al desarrollo de las actividades productivas y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales que contribuyan a una efectiva gestión y protección del ambiente"<sup>1</sup>. En ese contexto, es necesario que las normas que formula se encuentren en armonía con el desarrollo de las actividades económicas, asegurando un aprovechamiento sostenible y la conservación de ecosistemas.

Por una parte, el papel que juega la ciudadanía en los esfuerzos de protección ambiental es fundamental. Por ello, es necesario que los/as ciudadanos/as se encuentren plenamente informados sobre las reglas que enmarcan la fiscalización ambiental en el país, que entiendan las implicancias de las normas y la relevancia de las mismas.

---

1 De acuerdo a la Ley N° 29325 - Ley del Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental

Es así que, en el marco del derecho de la ciudadanía de acceder a información que pudiera afectar directa o indirectamente al ambiente, y por consiguiente a su bienestar<sup>2</sup>, el OEFA tiene la obligación de poner en conocimiento los proyectos normativos, para recibir los comentarios y sugerencias del público<sup>3</sup>.

En el Decreto Supremo N.º 001-2009-JUS, que aprueba el Reglamento que establece disposiciones relativas a la publicidad, la publicación de proyectos normativos y la difusión de normas legales de carácter general. Dicho decreto establece en su artículo 14º, sobre difusión de los proyectos de normas legales de carácter general, que *“las entidades públicas dispondrán la publicación de los proyectos de normas de carácter general que sean de su competencia en el diario oficial El Peruano, en sus portales electrónicos o mediante cualquier otro medio, en un plazo no menor de treinta (30) días antes de la fecha prevista para su entrada en vigencia, salvo casos excepcionales”*.

De manera complementaria, los mecanismos de participación ciudadana en la formulación de proyectos normativos exigidos en el sector ambiental consisten

- 
- 2 La Ley N.º 28611, Ley General del Ambiente, establece las bases para el acceso a la información ambiental y la participación ciudadana, así mismo, reconoce el derecho a acceder adecuada y oportunamente a la información pública relacionada con políticas, normas, medidas, obras y actividades que pudieran afectar, directa o indirectamente, el ambiente, sin necesidad de invocar justificación o interés que motive tal requerimiento. Asimismo, precisa también las obligaciones de las entidades con relación al tema.
- 3 De acuerdo con el Decreto Supremo N.º 002-2009-MINAM, Decreto Supremo que aprueba el Reglamento sobre Transparencia, Acceso a la Información Pública Ambiental y Participación y Consulta Ciudadana en Asuntos Ambientales

en la recepción de comentarios por un periodo de diez días después de su publicación. Posterior a ello, los comentarios deben ser analizados y, de acuerdo a la evaluación realizada, se modifica el proyecto normativo.

Dicha evaluación contempla el análisis de elementos tanto técnicos como jurídicos, mediante los cuales se realiza un discernimiento respecto a qué comentarios pudieran motivar alguna modificación<sup>4</sup>.

En este contexto, se identificó una problemática tanto para los interesados como para el OEFA, detectándose oportunidades de mejora. En primer lugar, se observó que no existía un espacio para explicar a los/as interesados/as la regulación propuesta, el análisis y el razonamiento que efectuaba el OEFA para determinar cuándo un comentario era o no acogido en el diseño final de la normativa, lo que podía traducirse en la percepción de que los/as ciudadanos/as no eran escuchados por la autoridad.

En segundo lugar, para el OEFA resultaba complicado evaluar los comentarios presentados por los/as interesados/as, al no poder conocer las razones que habrían motivado el aporte y, en consecuencia, se incrementaba el riesgo de contar con una iniciativa regulatoria que no satisfaga las necesidades reales del público objetivo, generando percepción negativa hacia la entidad y posibles incumplimientos futuros.

- 
- 4 Es posible que algunos comentarios no sean acogidos en los proyectos, aún si sus argumentos son justificados, en la medida que no se ajusten a los requerimientos técnicos y/o jurídicos. Por ejemplo, existen casos en los que un comentario pertinente no puede ser acogido debido a que la precisión sugerida ya está contemplada en otro instrumento legal.



*Equipo ejecutor de la práctica.*

Dicha problemática se agrava cuando, finalmente, los interesados perciben que la regulación puede ser onerosa o poco razonable.

## La estrategia

### Objetivo

Fortalecer la transparencia y la participación ciudadana en la toma de decisiones regulatorias, generando predictibilidad y fomentando el cumplimiento, contribuyendo así a la eficacia y la razonabilidad de la regulación. Asimismo, se buscaba mejorar la calidad de la

regulación emitida por el OEFA, al tomar en consideración, de manera directa y sustentada, los comentarios de los/as interesados/as.

### Público objetivo

El público objetivo de esta práctica son los/as interesados/as en cada regulación propuesta: ciudadanía, empresas y sociedad en general.

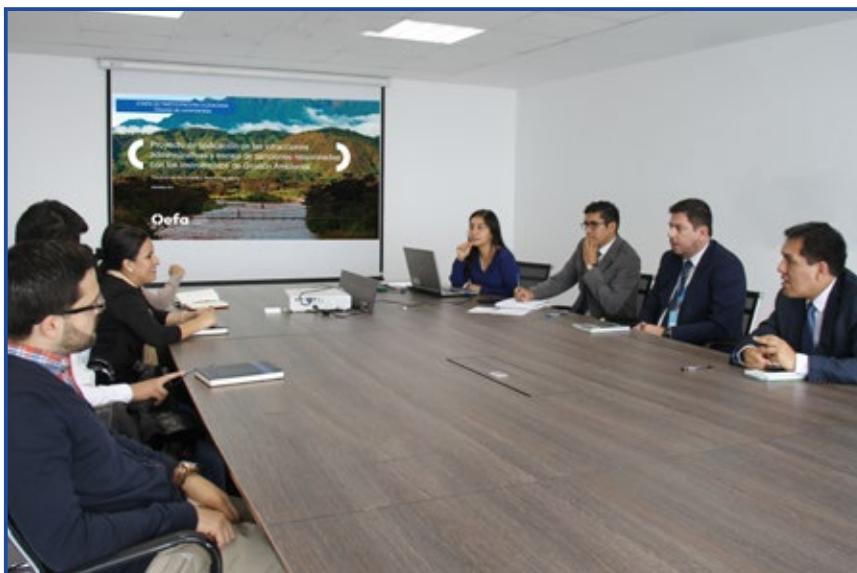
En el marco de la exigencia legal de asegurar la participación ciudadana en la formulación de proyectos normativos, el OEFA va más allá de la norma, promoviendo

la realización de reuniones de comentaristas, a fin de fortalecer una comunicación con los distintos actores de la sociedad y rescatar aportes que enriquezcan las propuestas normativas. Además, el OEFA se encarga de sistematizar los comentarios y sugerencias por medio de matrices que quedan a disposición de la ciudadanía, para que ellos tengan acceso pleno a la información que justifica la norma.

Como resultado del esfuerzo descrito, el OEFA busca, además, que los agentes en quienes se aplican las normas cuenten con información clara sobre las regulaciones y su construcción.

Las reuniones de comentaristas se encuentran circunscritas en el proceso de participación ciudadana, que a su vez es parte del proceso de formulación de proyectos normativos. Este cuenta con una etapa de formulación de propuestas, participación ciudadana y optimización de la propuesta normativa para su aprobación.

La propuesta de realizar las reuniones de comentaristas y de sistematizar la información recogida responde a la dificultad que enfrentaba el OEFA para garantizar que los aportes de la ciudadanía se lleguen a entender plenamente y exista claridad sobre las implicancias técnicas del proyecto normativo. Con ello, se busca optimizar las propuestas normativas formuladas para el ejercicio de la



*Reunión de trabajo del equipo ejecutor de la práctica.*

fiscalización ambiental del Sinefa, así como incrementar la confianza hacia el Estado y sus instituciones.

Cabe resaltar que la normativa del sector exige únicamente la difusión de los proyectos normativos para recibir comentarios y sugerencias de manera indirecta (portal web, publicación del proyecto en el diario oficial). No obstante, en el OEFA se tomó la decisión de implementar la buena práctica de estos espacios de discusión directa, a fin de fomentar la transparencia y el proceso de consulta, escuchando a los/as interesados/as de manera directa y que estos tengan la oportunidad, a su vez, de escuchar al OEFA. Los resultados nos permiten mejorar la calidad de la regulación en beneficio de su posterior cumplimiento, evitando generar regulación onerosa o poco razonable.

## Los resultados

De acuerdo a las observaciones, la implementación de la práctica efectivamente ha permitido reforzar los procesos de participación ciudadana, en vista del crecimiento en la participación que hay en la formulación de proyectos normativos.

Esto es importante, pues se propicia la mejora de las normas gracias a un mayor entendimiento de las perspectivas de los diversos actores de la ciudadanía; asimismo, los/as funcionarios/as del OEFA se ven fortalecidos al interactuar directamente con los/as interesados/as, comprendiendo de mejor manera sus posiciones e intereses.

Según los resultados de las encuestas aplicadas, las reuniones de comentaristas son altamente valoradas,

debido a las posibilidades que ofrecen en cuanto a la emisión de opiniones, a ser escuchados/as y a que sus sugerencias se incorporen en las políticas. Es así que un 61% de los/as encuestados/as valora positivamente poder emitir una opinión respecto a los proyectos, un 50% que se les brinde respuestas sobre sus comentarios, un 61% valora participar en un espacio de debate y un 33% valora el hecho que sus comentarios sirvan para optimizar la calidad regulatoria en la fiscalización ambiental.

## Balance final

- Las reuniones de comentaristas implementadas por el OEFA como mecanismo de fortalecimiento de la participación ciudadana en la elaboración de proyectos normativos contribuye a mejorar la calidad regulatoria.
- Los mecanismos de participación ciudadana utilizados por el OEFA han propiciado un espacio de comunicación directa con la institución y sus funcionarios/as.
- Los mecanismos de participación ciudadana en la formulación de proyectos normativos pueden incidir en el grado de satisfacción de la ciudadanía respecto a la labor de las instituciones. Consecuentemente, podría existir una relación entre la satisfacción y la percepción que se le otorga.
- Es importante mostrar los resultados de la práctica, para que la ciudadanía disponga de información que valore y para facilitar su réplica en otras entidades del Estado. Con la implementación de esta práctica se puede incrementar la confianza que la ciudadanía tiene hacia la labor del Estado.
- Aplicar una encuesta de satisfacción después de las reuniones de comentaristas permite conocer la percepción de los/as participantes respecto de la

justificación que se otorga a sus comentarios, así como conocer las oportunidades que el OEFA tiene para seguir mejorando el proceso.

- Se reconocen muchas oportunidades de mejora que parten de la revisión permanente de la práctica mediante evaluaciones de procesos y de resultados que permitan determinar necesidades de optimización para generar un mayor impacto. Ello ha dado pie a propuestas como la de implementar sistemas informáticos que permitan una comunicación más directa con la ciudadanía ubicada en otras partes del Perú. En ese sentido, actualmente está en proceso la implementación del *streaming*, para que los/as interesados/as, con asistencia de las Oficinas Desconcentradas del OEFA, puedan participar en tiempo real en las reuniones a nivel nacional.

A photograph of two workers in safety gear, including white hard hats and high-visibility vests, standing by a river. The scene is overlaid with a blue tint. The workers are facing each other, and the background shows a river and some buildings. The text is centered in the lower half of the image, flanked by two white curved brackets.

**Evitando el daño ambiental a través de la imposición de medidas administrativas**



PREMIO 2018  
BUENAS PRÁCTICAS  
EN GESTIÓN PÚBLICA

CIUDADANOS QUE PREMIAN LA EXCELENCIA EN EL ESTADO

## BUENA PRÁCTICA EN GESTIÓN PÚBLICA 2018

El Equipo Técnico del Premio a las Buenas Prácticas  
en Gestión Pública 2018 certifica que la entidad:

**OEFA - ORGANISMO DE EVALUACIÓN  
Y FISCALIZACIÓN AMBIENTAL**

Obtuvo el reconocimiento de Buena Práctica en Gestión Pública 2018  
por su experiencia:

EVITANDO EL DAÑO AMBIENTAL A TRAVÉS DE LA IMPOSICIÓN  
DE MEDIDAS ADMINISTRATIVAS

**Dentro de la categoría:**

GESTIÓN AMBIENTAL EFECTIVA

Lima, 26 de julio del 2018



Caroline Olbu  
CAD Ciudadanos al Día



**Buena Práctica en Gestión Pública** en la categoría **Gestión ambiental efectiva**.

## Presentación

El Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) se encarga de impulsar y promover el cumplimiento de las obligaciones ambientales en los agentes económicos y la mejora del Sistema Nacional de Gestión Ambiental (SNGA) de manera articulada, efectiva y transparente, con el fin de resguardar el equilibrio entre la inversión en actividades económicas y la protección ambiental, y de esa manera contribuir al desarrollo sostenible del país.

La acción eficaz y eficiente del OEFA a través de la imposición de medidas preventivas dentro de la etapa de supervisión, orientadas a prevenir, mitigar y/o remediar los daños ambientales ocasionados por el desarrollo de actividades sujetas a la competencia de la institución, permite una efectiva protección del ambiente y de la vida o salud de las personas – aún durante el desarrollo de acciones de supervisión – sin tener que esperar a culminar el proceso de supervisión regular y el respectivo procedimiento administrativo sancionador.

## La problemática a resolver

El OEFA, a través de su Dirección de Supervisión<sup>1</sup>, realiza acciones de supervisión con la finalidad de verificar el cumplimiento de obligaciones fiscalizables de competencia de la institución. Estas acciones se desarrollaban dentro de un procedimiento de supervisión en el que, ante el caso de la detección de presuntas infracciones que conllevaban un riesgo de impactos negativos al ambiente, se procedía a recomendar el

inicio de procedimiento administrativo sancionador a los administrados correspondientes.

En el procedimiento sancionador se evaluaban los descargos del administrado sobre las infracciones detectadas y, de ser el caso, se imponían las medidas correctivas del caso, dependiendo de los resultados del referido procedimiento. Cabe señalar que este procedimiento podía durar 180 días hábiles, según lo indica la normativa al respecto (adicionalmente al proceso de supervisión, en suma, todo el proceso puede durar hasta tres años).

En tal sentido, ante el riesgo de producirse daños ambientales como consecuencia de las actividades económicas bajo la supervisión del OEFA, la institución pese a tener la potestad de imponer medidas administrativas que le permita minimizar el riesgo de impactos negativos al ambiente, culminaba el procedimiento de supervisión y el sancionador de ser el caso, momento hasta el cual, dependiendo del análisis efectuado, se dictaban medidas correctivas.

En el caso del procedimiento de supervisión, éste se encontraba regido por un Reglamento de Supervisión que actualmente ya no se encuentra vigente, el cual regulaba la emisión de un Informe Preliminar de Supervisión Directa, un Informe de Supervisión Directa y

---

1 De conformidad con lo establecido en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), las funciones de la Dirección de Supervisión se encuentran asignadas a la Dirección de Supervisión Ambiental en Energía y Minas (DSEM), Dirección de Supervisión de Actividades Productivas (DSAP) y Dirección de Supervisión en Infraestructura y Servicios (DSIS).

un Informe técnico Acusatorio, los cuales actualmente se encuentran regulados en un solo documento denominado Informe de Supervisión, que contiene el resultado de la supervisión efectuada. Se señala esto en la medida que dicha regulación hacía que la intervención de la entidad a través de medidas preventivas fuera más lenta y, en algunos casos, no fuera eficaz.

La institución no contaba con una estrategia de acción sobre el impacto generado por la imposición de las medidas administrativas, lo cual le impedía conocer el grado de eficacia logrado a través de ellas. Para tal efecto, resultaba importante medir el tiempo transcurrido entre

el conocimiento de los hechos que ameritan la imposición de la medida administrativa y su efectiva ejecución, así como los resultados ex post a la imposición de la misma.

En el marco de la conflictividad actual alrededor de los proyectos cuya competencia de fiscalización está a cargo del OEFA, dicha situación no sólo podía generar daños al ambiente (por falta de acción oportuna), sino también exacerbaba el clima social, debido a que la ciudadanía y autoridades locales exigen actuaciones concretas y oportunas al fiscalizador frente a riesgos o daños ambientales.



*Equipo ejecutor de la práctica.*

## La estrategia

### Objetivo

El objetivo de la implementación de esta práctica es el control de riesgos o la minimización de daños ocasionados al ambiente de manera efectiva y oportuna.

### Público objetivo

El público objetivo de esta práctica son la ciudadanía y las empresas.

El equipo de las direcciones de supervisión determinó la imposición de medidas preventivas durante la etapa de supervisión ante la ocurrencia de riesgos o daños al medio ambiente, y desarrollaron lineamientos para poder implementar la imposición de medidas administrativas. En dichos lineamientos se incluyó toda la etapa del proceso, desde la proyección de la imposición de la medida hasta su imposición.

Cada dirección de supervisión formó equipos multidisciplinarios especializados para efectos de la elaboración de los proyectos de las medidas preventivas, los cuales se encuentran en permanente asistencia técnica.

Además, se elaboró también un formato de resolución de medida preventiva, de tal manera que sea utilizado por las diversas coordinaciones que conforman los equipos de las direcciones de supervisión.

Finalmente, a través del sistema informático de la entidad se generó un espacio de registro de información relevante

respecto de medidas administrativas impuestas, en el cual se da seguimiento a los compromisos y obligaciones expuestas; ello con el fin de contribuir a verificar su cumplimiento.

## Los resultados

El impacto alcanzado consiste en la reducción del riesgo del daño ambiental debido a los siguientes factores:

- Mayor uso de las medidas administrativas ante situaciones de riesgo o daño al medio ambiente.
- Disminución en el tiempo de exposición a riesgos o impactos ambientales negativos.
- Alto nivel de cumplimiento de medidas administrativas en beneficio del medio ambiente.
- Beneficiarios directos producto de la actuación del OEFA.

## Balance final

Se realizaron las siguientes acciones:

- Identificación de las mejores formas de intervenir en el marco de las funciones del OEFA.
- Estudio de la normativa sobre imposición de medidas administrativas, que generó modificaciones al Reglamento de Supervisión (Resolución de Consejo Directivo N° 025-2016-OEFA/CD y N° 002-2017-OEFA/CD y su modificatoria).
- Recojo de información dispersa en los órganos de línea sobre las medidas administrativas impuestas en el periodo anterior y verificar su relevancia.

- Cambio de estrategia en la imposición de las medidas administrativas impuestas, a fin de establecer criterios de riesgo y priorización.
- Se desarrollaron lineamientos y formatos para poder implementar la imposición de medidas administrativas.
- Conformación de equipos multidisciplinarios especializados, a los cuales se les brinda asistencia técnica.
- Desarrollar una matriz de Excel en la que se sistematiza y procesa información relevante que permite controlar la práctica. Asimismo, se da seguimiento a los compromisos y obligaciones expuestas; ello con el fin de contribuir a verificar su cumplimiento.

El éxito de la iniciativa responde a que las medidas administrativas pueden imponerse y son parte de las funciones que el OEFA posee para ejercer su rol de supervisión y fiscalización. Sin embargo, la innovación y creatividad puestas en práctica se traducen en utilizar un mecanismo de trabajo que no estaba siendo utilizado y monitorear su efectividad, y establecer criterios cualitativos para identificar el nivel de riesgo y la priorización de actividades económicas que podrían impactar negativamente al ambiente o se encuentran en situación sensible.

Paralelamente, se llevó un registro y sistematización de información relevante a fin de monitorear y controlar la iniciativa, medir tiempos, población directamente afectada, entre otras variables que contribuyen a la toma de decisiones.



*Personal del OEFA en labores de supervisión a una unidad fiscalizable.*



**Kit de herramientas para emergencias ambientales**



PREMIO 2018  
BUENAS PRÁCTICAS  
EN GESTIÓN PÚBLICA

CIUDADANOS QUE PREMIAN LA EXCELENCIA EN EL ESTADO

## BUENA PRÁCTICA EN GESTIÓN PÚBLICA 2018

El Equipo Técnico del Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública 2018 certifica que la entidad:

**OEFA - ORGANISMO DE EVALUACIÓN Y FISCALIZACIÓN AMBIENTAL**

Obtuvo el reconocimiento de Buena Práctica en Gestión Pública 2018 por su experiencia:

KIT DE HERRAMIENTAS PARA EMERGENCIAS AMBIENTALES

Dentro de la categoría:

FISCALIZACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE LA LEY

Lima, 26 de julio del 2018

Caroline Giby  
CAD Ciudadanos al Día



PREMIO 2018  
BUENAS PRÁCTICAS  
EN GESTIÓN PÚBLICA

CIUDADANOS QUE PREMIAN LA EXCELENCIA EN EL ESTADO

## BUENA PRÁCTICA EN GESTIÓN PÚBLICA 2018

El Equipo Técnico del Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública 2018 certifica que la entidad:

**OEFA - ORGANISMO DE EVALUACIÓN Y FISCALIZACIÓN AMBIENTAL**

Obtuvo el reconocimiento de Buena Práctica en Gestión Pública 2018 por su experiencia:

KIT DE HERRAMIENTAS PARA EMERGENCIAS AMBIENTALES

Dentro de la categoría:

GESTIÓN AMBIENTAL EFECTIVA

Lima, 26 de julio del 2018

Caroline Giby  
CAD Ciudadanos al Día



**Buena Práctica en Gestión Pública** en las categorías  
**Fiscalización y Cumplimiento de la Ley** y **Gestión ambiental efectiva.**

## Presentación

El Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) se encarga de impulsar y promover el cumplimiento de las obligaciones ambientales en los agentes económicos y la mejora del Sistema Nacional de Gestión Ambiental (SNGA), de manera articulada, efectiva y transparente, con el fin de resguardar el equilibrio entre la inversión en actividades económicas y la protección ambiental y de esa manera contribuir al desarrollo sostenible del país.

Durante el año 2017 se evidenció que el 13% de supervisiones son producto de emergencias ambientales, muchas de ellos con consecuencias negativas de impactos ambientales significativos. Al respecto, el OEFA implementó un “Kit de herramientas para emergencias ambientales”, que permitió mejorar la oportunidad y eficiencia en la atención de emergencias, contribuyendo a la disuasión de futuros incumplimientos y a la mejora de la efectividad en la fiscalización ambiental.

## La problemática a resolver

La supervisión a cargo del OEFA se realizaba a través de los órganos de supervisión ubicados en Lima, sin la participación de las Oficinas Desconcentradas (ODES), las cuales carecían de funciones de supervisión, equipos y materiales, y recursos humanos. Esto generó la demora en la atención de las emergencias e impidió la verificación oportuna del cumplimiento de las obligaciones ambientales a cargo de la empresa, así como el acopio de medios probatorios que permitan la eventual declaración de responsabilidad por parte de una empresa infractora.

El problema también se agravó debido a la sobrecarga administrativa, toda vez que resultaba necesario asegurarse la disponibilidad de vuelos hacia la zona de emergencia, los viáticos involucrados, el envío de equipos y materiales, entre otros, generando gastos innecesarios de recursos en general. Asimismo, se detectó que cada supervisor/a debía contar con una credencial suscrita en papel, generando más demoras en firmas y gastos innecesarios de tiempo y recursos. Esta situación genera disminución de confianza en la población y posibles riesgos de alteración de la calidad ambiental, debido a que el/la supervisor no se encuentra en la zona de emergencia ambiental de manera oportuna.

## La estrategia

### Objetivo general:

Garantizar una atención oportuna, efectiva y eficiente de emergencias ambientales por parte del OEFA.

### Objetivos específicos:

- Incentivar el cumplimiento oportuno de las obligaciones ambientales vinculadas a la atención de emergencias ambientales, mediante la verificación efectiva de las acciones realizadas por el administrado.
- Fortalecer la capacidad de respuesta del OEFA ante una emergencia ambiental, a través de la implementación de procedimientos simplificados, transparentes y ágiles para el envío de los/as supervisores/as a campo y su identificación como representantes del OEFA.

## Público objetivo

Las empresas que realizan actividades económicas en el ámbito de competencia del OEFA e indirectamente por las comunidades y población que vive en el área de influencia de las emergencias ambientales.

La optimización de la fiscalización ambiental permite actuar rápida y efectivamente –incluso reduce los gastos de comisión de servicios– ante emergencias ambientales, ya que a través de ella se realizan acciones de supervisión, a fin de recabar medios probatorios que acrediten los hechos, fortalecer el principio de autoridad y mejorar el servicio de atención a la ciudadanía, así como su participación.

La experiencia consistió en armar un “Kit de herramientas para emergencias ambientales”, con base en las siguientes acciones:

- i. Implementar una herramienta que cuente con mejoras tecnológicas para el control en la acreditación de los supervisores/as.
- ii. Desconcentrar progresivamente las funciones del OEFA y transferirlas a las ODES.
- iii. Realizar el reordenamiento territorial de las ODES.
- iv. Fortalecer la disponibilidad de equipos y materiales en las ODES para la atención de emergencias
- v. Implementar un procedimiento para el dictado de medidas administrativas en campo ante emergencias ambientales.

## Los resultados

- Implementación de la credencial del supervisor ambiental con código QR como herramienta de innovación tecnológica, la cual ha permitido ahorro en tiempo y recursos.
- Disminución del tiempo para la atención de las emergencias ambientales por parte de los/as supervisores/as del OEFA, de 35 a 2.7 días.
- Ahorro en tiempo de atención de emergencias, derivado del ordenamiento territorial y una mayor atención por parte de ODES en el año 2017.
- Mayor control del impacto ambiental producido producto de las emergencias ambientales.
- Ahorro de recursos por viáticos y pasajes, debido a que ahora las acciones son realizadas por las ODES.

En el largo plazo se espera que dichas acciones contribuyan a disminuir los impactos ambientales negativos producto de las emergencias ambientales.

## Balance final

Se implementaron las siguientes medidas, lo que permitió concretar el resultado final.

- a) Análisis legal de las funciones a desarrollar por las ODE y el Plan de fortalecimiento.

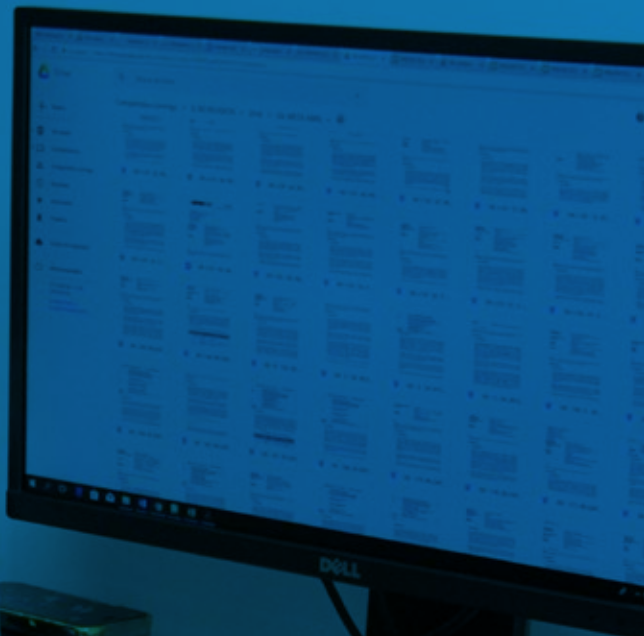
- b) Emisión de modificaciones normativas internas para la delegación de funciones, reordenamiento territorial y simplificación del procedimiento de supervisión.
- c) Identificación y modificación de procedimientos internos y formatos, a fin de agilizar los trámites para fortalecer a las ODES y la atención oportuna de las emergencias.
- d) Cambio de estrategia en la imposición de las medidas administrativas impuestas, a fin de establecer criterios de riesgo y priorización.
- e) Desarrollo de una aplicación que permita interconectar el sistema Inaps de supervisión con las credenciales necesarias para la identificación de los/as supervisores/as.

La intervención tardía del OEFA en emergencias ambientales contribuyó a que los administrados perciban la ausencia o despreocupación de la autoridad fiscalizadora por las emergencias ambientales; percepción que ha comenzado a ser revertida, incentivando a los administrados para que actúen conforme a sus obligaciones ambientales en forma inmediata y ágil.

Por su parte, la verificación oportuna de emergencias ambientales requiere que la capacidad de respuesta del OEFA sea fortalecida, implementando procedimientos administrativos que agilicen la actuación de los supervisores y, sobre todo, usando una credencial dotada de mecanismos de control para restaurar la confianza en los/as representantes del OEFA.



*Personal del OEFA supervisando acciones de fiscalización ambiental.*



**Mejorando la eficiencia en la resolución de procedimientos administrativos ambientales**





CIUDADANOS QUE PREMIAN LA EXCELENCIA EN EL ESTADO

## BUENA PRÁCTICA EN GESTIÓN PÚBLICA 2018

El Equipo Técnico del Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública 2018 certifica que la entidad:

**OEFA - ORGANISMO DE EVALUACIÓN Y FISCALIZACIÓN AMBIENTAL**

Obtuvo el reconocimiento de Buena Práctica en Gestión Pública 2018 por su experiencia:

MEJORANDO LA EFICIENCIA EN LA RESOLUCIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS AMBIENTALES

**Dentro de la categoría:**

SISTEMAS DE GESTIÓN INTERNA, SUBCATEGORÍA PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Lima, 26 de julio del 2018

Carolina Céspedes  
C.A.D. Ciudadanos al Día



**Buena Práctica en Gestión Pública** en la categoría **Sistemas de Gestión Interna**, en la subcategoría **Procesos y procedimientos**.

## Presentación

A finales del 2016 la Dirección de Fiscalización, Sanción y Aplicación de Incentivos (DFAI) encontró una genuina necesidad de mejorar en su productividad y decidió analizar qué medidas se podrían tomar para aumentar la productividad en cuanto a la resolución de procedimientos con la menor cantidad de recursos.

Para esto se tomó la decisión de hacer un diagnóstico con los/as colaboradores/as, en el que se identificaron diferentes problemas que afectaban su productividad, entre ellos la cantidad de personas involucradas, las remuneraciones, la asignación mensual de carga, entre otros. Luego de implementar la primera etapa del “Conjunto de Estrategias para mejorar la fiscalización”, las cuales eran medidas orientadas a solucionar cada uno de estos problemas, se logró aumentar la cantidad de actos elaborados en el 2017 en un 50% frente al 2016. Las estrategias permitieron reducir el tiempo de elaboración promedio por acto de 5.5 a 3.6 días en el 2017, así como aumentar la cantidad de actos desarrollados en un 50% al mes en promedio por cada analista. Otras consecuencias positivas fueron la reducción de hojas utilizadas en la revisión y producción de cada acto, así como la disminución de la energía utilizada.

## La problemática a resolver

Se identificó la genuina necesidad y oportunidad de mejorar los procesos internos luego de encontrar que en septiembre del 2016 había un total de 11,185 informes de supervisión pendientes en la Dirección de Supervisión (DS), lo cual significaría un crecimiento en la

carga laboral de la DFAI. Por este motivo, primero era necesario conocer el flujo de producción de los diferentes actos administrativos, tales como la Resolución Sub Directoral (RSD), el Informe Final de Instrucción (IF) y la Resolución Directoral (RD), para así evaluar la posibilidad de incrementar la productividad sin descuidar el clima laboral.

Evaluar la productividad de la dirección era además necesario para establecer un sistema de asignación que permita una mejor detección y atención a los posibles cuellos de botella en el proceso para reducir los tiempos de producción. En promedio, en el 2016 la elaboración de cada acto era aproximadamente de 5.5 días, y no se contaba con información para determinar si la productividad había aumentado o disminuido. De esta forma, crear indicadores de productividad y resolver los problemas percibidos por los/as coordinadores/as ayudaría a mejorar los procesos internos.

Por otra parte, se detectó que los actos a desarrollarse solo se encontraban en función de la fecha de prescripción, y no se priorizaban aquellos relacionados con zonas de conflicto o las supervisiones hechas el mismo año. Además, existía un contexto especial para el 2017, dado que el Decreto Legislativo N° 1272 (publicado el 21.12.2016) estableció un plazo de caducidad de nueve meses para los procedimientos administrativos sancionadores que se inicien luego de su vigencia, y de un año para los procedimientos en trámite (plazo que vencía el 21.12.2017).

El problema se reflejaba en general en la dilación del plazo de procedimientos administrativos sancionadores que

concluyen con pronunciamientos sobre responsabilidad. Si la actuación de la autoridad no es oportuna, no se podrá disuadir incumplimientos ni promover el cumplimiento, considerando que los administrados no tendrán consecuencias a tiempo producto de las infracciones comprobadas.

La ciudadanía se verá beneficiada siempre que los administrados cumplan con la normativa ambiental, por lo que es necesario tener un proceso eficiente y rápido que permita identificar y sancionar el incumplimiento para exigirle al responsable la remediación correspondiente. El incrementar la eficiencia en los procedimientos

internos reduce los riesgos de que una posible afectación ambiental no sea sancionada y perdure en el tiempo. Asimismo, se generan más actos administrativos que permiten señalar el desempeño ambiental de una mayor cantidad de empresas.

Una de las garantías fundamentales con las que cuenta todo administrado es el derecho a obtener una decisión no solo motivada y fundada en derecho, sino emitida en un plazo razonable (Artículo IV numeral 1.2 del Decreto Supremo N° 006-2017-JUS, Decreto Supremo que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General). Esta garantía



*Equipo ejecutor de la práctica.*

se refleja en el régimen de caducidad previsto por la Ley N° 27444 (artículo 257°), que prevé el deber de las autoridades competentes en resolver un procedimiento administrativo sancionador en un plazo máximo, y dentro del plazo de prescripción previsto para la infracción materia de investigación (artículo 250° de la Ley N° 27444).

Para identificar los cuellos de botella en la dirección se realizó un diagnóstico participativo con los/as coordinadores/as y se llegaron a identificar cuatro razones principales. La primera se relacionó con los pocos incentivos dados a el/la colaborador/a por su productividad y con la desigualdad de salarios entre personas que cumplían las mismas funciones, lo cual causaba un descontento generalizado en los analistas con menor sueldo. Asimismo, se decidió revisar el flujo de producción, para así mejorar el proceso en el mediano plazo (ver Anexo 5, 6 y 7).

Por otra parte, todos coincidieron en que hasta el momento se desconocía el verdadero potencial productivo de cada colaborador/a, por lo que no se tenía evidencia para afirmar que la asignación realizada era la más eficiente. Adicionalmente, se identificó que los analistas que prestan servicios a la entidad no contaban con medios para que se realice una revisión remota y que los formatos eran engorrosos. Por ejemplo, tenían que completar aproximadamente 5 apartados para las RSD y RD. Esto generaba que se utilizaran aproximadamente 30 hojas en promedio en una RSD y 40 en una RD (productos intermedios y finales del proceso).

## La estrategia

### Objetivo

Aumentar la eficiencia en la resolución de procedimientos administrativos ambientales a través de la mejora en la productividad de los/as analistas involucrados/as en la elaboración de actos administrativos ambientales (i.e. IFI, RSD, RD).

### Objetivos específicos

- Motivar a los/as colaboradores/as a incrementar su rendimiento.
- Generar recursos útiles para la reducción del tiempo al momento de producir actos administrativos.
- Ahorrar recursos económicos y no económicos al Estado.
- Cumplir con los plazos legales, mejorándolos, contribuyendo a la oportunidad en la acción de la Autoridad.
- Evitar que los administrados (empresas) reciban productos voluminosos y poco entendibles.
- Contribuir con la disuasión de infracciones.

### Público objetivo

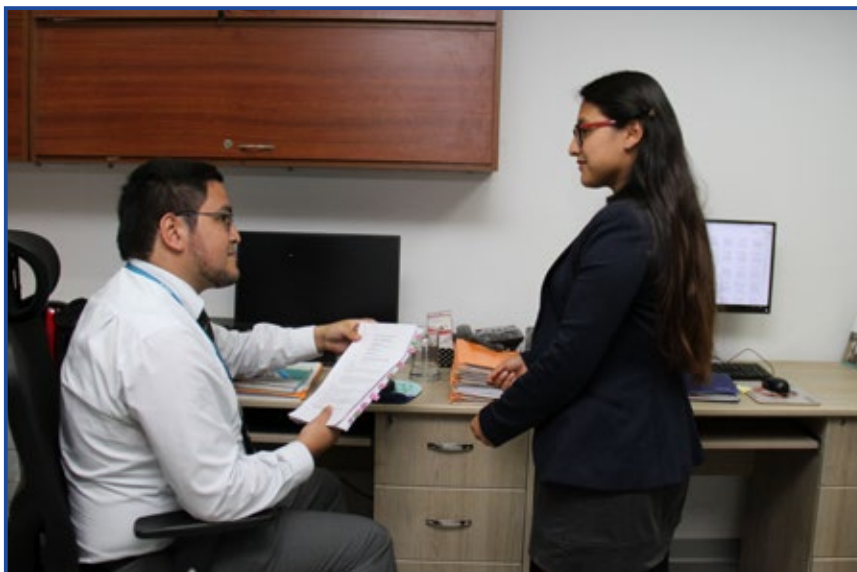
El principal público objetivo son los administrados de los sectores que fiscaliza el OEFA; así como las poblaciones humanas y ecosistemas dentro de su área de influencia.

La iniciativa busca aumentar la productividad de los/as colaboradores/as de la dirección para

así incrementar la eficiencia en la resolución de procedimientos administrativos ambientales, evitando que el administrado reciba productos voluminosos y contribuyendo con la disuasión de infracciones.

La experiencia consistió en la implementación de la primera etapa del grupo de prácticas denominadas como el “Conjunto de estrategias para mejorar la fiscalización”, las cuales tenían como objetivo central incrementar la productividad de los/as colaboradores/as de la DFAI y así producir una mayor cantidad de actos administrativos.

El diseño del “Conjunto de estrategias para mejorar la fiscalización” fue el resultado de un arduo proceso participativo, en el que se consultó con todos/as los/as coordinadores/as de la DFAI para poder así conocer sus impresiones y las alternativas de solución sugeridas. Este procedimiento permitió capturar las principales razones por las cuales la productividad de la dirección no aumentaba en los últimos años. Si bien existieron otras alternativas disponibles, las acciones seleccionadas representaban una oportunidad de mejora constante con el ahorro de recursos para el Estado.



*Miembros/as del equipo ejecutor de la práctica en jornada de trabajo.*

## ¿Qué medidas se realizaron?

- Reorganizar a los/as analistas y coordinadores/as según su sueldo.
- Motivar al personal a dar lo mejor de ellos.
- Crear e implementar nuevos formatos para cada acto administrativo, para mejorar el entendimiento de las resoluciones.
- Empleo de herramientas informáticas de tipo colaborativas para los actos a ser revisados.
- Revisar y modificar el flujograma de procesos.
- Determinar la productividad óptima de los/as colaboradores/as de la DFAI.
- Monitorear el cumplimiento de las metas y la implementación de las medidas.

## Los resultados

Las medidas implementadas buscaron generar un cambio en la productividad de la dirección en el corto plazo, dado que es necesario tener un equipo eficiente al momento de resolver los casos en la dirección. Solo en el primer año de implementación se logró mejorar la productividad de los analistas en un 50%. Se espera que para el 2018 la productividad de los analistas aumente en un 130%, y de los/as coordinadores en 280%, lo cual ayudaría a terminar con el 100% de los pasivos en la DFAI.

No obstante, también se espera que el impacto se mantenga en el largo plazo, para así mantener un nivel de eficiencia propio de una institución ejemplar. Fidelizar y brindar los recursos es vital para tener un impacto sostenible en el tiempo, debido a que tanto los/as nuevos/as como los/as antiguos/as colaboradores/as deben poder

ser parte de un proceso que beneficie a la sociedad al promover el cumplimiento de la normativa ambiental.

La iniciativa permitió reducir los tiempos de producción y aumentar la cantidad de actos provistos, justificar la detección de infracciones ambientales y determinar una sanción justa, de ser necesario, para evitar que el administrado no vuelva a reincidir en la misma conducta. Asimismo, esto da una señal clara a las otras empresas y las desincentivaría de incumplir la normativa ambiental. Un claro indicador del crecimiento en la productividad es el crecimiento en el porcentaje de resolución de casos. En el 2016 se logró resolver el 22% de los 7,090 expedientes en stock, mientras que en el 2017, aunque el total del stock se haya incrementado a 8,045 expedientes, se resolvió el 28% de los casos.

Aumentar la cantidad de actos representaría entonces un beneficio para la ciudadanía en su conjunto, dado que significa el crecimiento en los procesos administrativos en los que el ambiente y la sociedad pudieron haberse visto afectados. Entre el 2016 y el 2017, la cantidad de actos administrativos creció de 3,312 a 4,980, lo cual representa un crecimiento de aproximadamente el 50%. Si bien hubo una reducción del 6% en la elaboración de RSD, la producción de IFI<sup>1</sup> y RD aumentaron en un 114% y en 38%, respectivamente. Un caso importante es el de las medidas correctivas, en donde la cantidad promedio de expedientes concluidos al mes aumento de 15 en el

---

1 Debido a que los IFI empezaron a desarrollarse en diciembre del 2016, la comparación entre la producción del 2016 y el 2017 solo ha considerado los actos elaborados en diciembre de cada año.

2016 a 20 en el 2017. Esto habría permitido reducir los impactos ambientales generados por aquellos casos que hayan sido resueltos por la DFAI.

Adicionalmente, dentro de la institución, las mejoras pudieron observarse rápidamente con aquellas medidas inmediatas. Por ejemplo, la desviación estándar<sup>2</sup> de los sueldos de los/as analistas y coordinadores/as en la dirección se redujo de 2,350 soles en el 2016 a 1,152 en el 2017, propiciando así un mejor clima laboral. Por otra parte, la cantidad de actos asignados a los analistas por cada mes se redujo de 8 en el 2016 a 6 en el 2017, incrementado el porcentaje de cumplimiento de un 50% a un 100% en promedio.

En cuanto a los beneficios para la sociedad, fue posible ahorrar recursos del Estado sin sacrificar la calidad o cantidad de actos administrativos generados. Se redujo la impresión de actos administrativos para su revisión, se tuvo un menor número de apartados en los formatos y hojas utilizadas por cada acto, y el consumo de hojas bond en la DFAI se redujo de 715 millares en el 2016 a 450 en el 2017. Por otra parte, se logró reducir el uso de energía por acto en 2.9 kw/hr<sup>3</sup>. (de 5.5 a 3.6) durante ambos periodos. Además, se redujo el número de personas involucradas de 4 a 3, y luego se priorizaron las revisiones remotas por medio de Google Drive.

---

2 La desviación estándar permite observar la dispersión de los valores observados. Es decir, mientras más alta la desviación mayor es la diferencia entre los valores.

3 Se consideró solo el uso de la computadora y el CPU para el uso de energía, por lo que la cifra presentada podría ser considerado una estimación preliminar.

## Balance final

A partir de la experiencia se puede señalar que la aplicación de las primeras actividades que conforman el “Conjunto de Estrategias para mejorar la fiscalización” fueron de gran ayuda al momento de mejorar la productividad de la DFAI. Aunque algunas de las prácticas hayan sido pequeñas, es la agregación de todas las prácticas las cuales permitieron mejorar el desempeño interno de la dirección.

Por otra parte, esta experiencia ha confirmado lo importante que es tener un proceso participativo en el que todas las partes puedan ser escuchadas, sin lo cual no hubiese sido posible identificar todas las oportunidades de mejora. Asimismo, la comunicación constante entre las subdirecciones, las coordinaciones y los/as analistas hizo que el proceso de adopción de las medidas sea más rápido y eficiente.

Dado que estas experiencias fueron solo las primeras en implementarse del conjunto de estrategias para mejorar la productividad en la dirección, el constante proceso de comunicación para identificar mejoras ha considerado las siguientes oportunidades:

- Implementar herramientas digitales para aumentar la productividad.
- Mejora en la asignación mensual.
- Mejoras en informes orales.
- Mejora en el clima laboral.



**OEFA yachanapaq (OEFA en la noticia).  
Comunicar para reducir la conflictividad  
socioambiental**



PREMIO 2018  
BUENAS PRÁCTICAS  
EN GESTIÓN PÚBLICA

CIUDADANOS QUE PREMIAN LA EXCELENCIA EN EL ESTADO

## BUENA PRÁCTICA EN GESTIÓN PÚBLICA 2018

El Equipo Técnico del Premio a las Buenas Prácticas  
en Gestión Pública 2018 certifica que la entidad:

**OEFA - ORGANISMO DE EVALUACIÓN  
Y FISCALIZACIÓN AMBIENTAL**

Obtuvo el reconocimiento de Buena Práctica en Gestión Pública 2018  
por su experiencia:

OEFA YACHANAPAQ (OEFA EN LA NOTICIA). COMUNICAR  
PARA REDUCIR LA CONFLICTIVIDAD SOCIOAMBIENTAL

Dentro de la categoría:

RELACIÓN CON LA PRENSA

Lima, 26 de julio del 2018

Caroline Clarys  
CAD Ciudadanos del Día



**Buena Práctica en Gestión Pública** en la categoría **Relación con la prensa.**

## Presentación

El Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) se encarga de impulsar y promover el cumplimiento de las obligaciones ambientales en los agentes económicos y la mejora del Sistema Nacional de Gestión Ambiental, de manera articulada, efectiva y transparente, con el fin de resguardar el equilibrio entre la inversión en actividades económicas y la protección ambiental y de esa manera contribuir al desarrollo sostenible del país.

En dicho marco, el OEFA tiene dentro de sus funciones la de informar de manera oportuna a la ciudadanía respecto a sus funciones y acciones, con especial énfasis en aquellas zonas con conflictos o problemáticas socioambientales bajo su competencia. Tras la implementación exitosa de una estrategia para el fortalecimiento de la relación con los medios de comunicación en Puno en el 2016, a raíz del conflicto socioambiental causado por la contaminación de la empresa minera Aruntani S.A (la cual fue reconocida como BPGP 2017 en esta misma categoría), se diseñó e implementó el fortalecimiento de la relación con los medios de comunicación en tres departamentos más con una problemática similar: Cajamarca, Moquegua y Arequipa.

## La problemática a resolver

Desde el 2017 el OEFA viene implementando estrategias comunicacionales en los departamentos de Puno, Moquegua, Cajamarca y Arequipa, zonas priorizadas debido a la conflictividad socioambiental existente. Se identificó que la falta de información respecto a

las acciones, funciones y competencias del OEFA en dichas zonas no contribuía a la adecuada gestión de los conflictos socioambientales que en ellas tenían lugar, ello generado por la ausencia de una estrategia de relacionamiento con los medios de comunicación regionales y locales y el posicionamiento obtenido por voceros/as con intereses personales o fines políticos.

El origen de esta problemática era la ausencia de una relación directa entre los/as periodistas de los medios de comunicación locales y regionales y la Oficina de Relaciones Institucionales y Atención a la Ciudadanía (ORI) del OEFA, motivo por el cual no se conocía al OEFA ni lo identificaban como una fuente de información relevante en temas de fiscalización ambiental, lo cual los llevaba a atribuirle responsabilidades que no correspondían, no informar acerca de las acciones tomadas frente a las problemáticas socioambientales o hacerlo de manera incorrecta. Esto contrastaba de manera negativa con el conjunto de acciones y mecanismo de mejora que la entidad venía llevando a cabo, principalmente en los departamentos priorizados por conflictividad socioambiental. Asimismo, vulneraba el derecho de la ciudadanía a informarse de manera adecuada, lo cual incrementaba su preocupación y desconfianza, prolongando la toma de decisiones en los espacios de diálogo y la eventual resolución de los conflictos

La información que los medios de comunicación en las zonas intervenidas difundían sobre la labor que realiza el OEFA era inexacta y tergiversada, y en muchos casos provenía de voceros ajenos a la institución, cuyas versiones no se ajustaban a la realidad. Al no tener una

base de medios ni contactos con periodistas, la institución desconocía lo que se informaba sobre ella y se perdía la oportunidad de respuesta a los cuestionamientos. Además, los periodistas desconocían las funciones y competencias del OEFA, por lo que le atribuían toda responsabilidad sobre la problemática ambiental, cuando existían otras entidades competentes. Todo esto creaba una percepción negativa hacia la institución por parte de los periodistas y luego en la ciudadanía en general.

## La estrategia

### Objetivo

Fortalecer la relación con los medios de comunicación regionales y locales en cuatro zonas de conflictividad ambiental en Arequipa, Cajamarca, Cusco y Puno.



*Equipo ejecutor de la práctica.*

## Objetivos específicos

- Difundir información sobre las acciones de fiscalización ambiental realizadas de acuerdo con lo establecido en el plan de medios.
- Establecer una red de contactos en los medios de comunicación locales y regionales.
- Informar sobre las funciones y competencias del OEFA.
- Dar a conocer las acciones que realiza el OEFA en cumplimiento a lo acordado en las mesas de diálogo en las que participa a través de un plan de medios especialmente diseñado para cada departamento.

## Público objetivo

- Periodistas de los medios de comunicación locales y regionales más importantes de Arequipa, Cajamarca, Cusco y Puno.
- Ciudadanía local interesada en el conflicto, representantes de asociaciones civiles, entidades públicas y/o privadas y empresas administradas.

La estrategia se llevó a cabo en cuatro casos priorizados por gestión socioambiental:

- Departamento de Puno; provincia de Lampa, distrito de Ocuwiri; provincia de Melgar, distrito de Ayaviri.
- Departamento de Cajamarca, provincia de Hualgayoc, distrito de Hualgayoc.
- Departamento de Moquegua; provincia de Sánchez Cerro, distrito de Chojata; provincia de Mariscal Nieto, distrito de San Cristóbal.
- Departamento de Arequipa, provincia de Islay, distritos de Cocachacra y Dean Valdivia.

Consistió en fortalecer la relación del OEFA con los medios de comunicación locales y regionales de los departamentos

priorizados para comunicar las acciones llevadas a cabo por la entidad de manera eficaz, oportuna y veraz. Su desarrollo tuvo como punto de partida un diagnóstico que determinó como uno de los problemas dentro de la gestión de conflictos socioambientales la falta de información respecto a las acciones, funciones y competencias del OEFA con la que cuentan los periodistas de los medios de comunicación locales y regionales, motivo por el cual muchas veces transmiten información inexacta o falsa a la ciudadanía.

Tras el diagnóstico previo, se llevó a cabo una etapa de mapeo e identificación de periodistas regionales y locales influyentes. Como segunda etapa se llevó a cabo el trabajo de campo, que incluyó reuniones personales con los periodistas identificados, la elaboración de matrices con sus perfiles, planes de medios para cada caso, el desarrollo de talleres informativos y la cobertura a las mesas de diálogo. Finalmente, la etapa de seguimiento se lleva a cabo de manera constante, monitoreando los contenidos emitidos por los medios de comunicación locales y regionales para facilitar información o aclarar dudas respecto a temas específicos.

El mapeo, identificación y establecimiento de una base de datos de los periodistas más influyentes permitió revertir la ausencia de contactos de periodistas en cada zona. Las reuniones individuales sostenidas con ellos permitieron materializar una alianza y un canal de comunicación sólido y fluido.

Por otro lado, los talleres informativos a periodistas permitieron dar a conocer las funciones y competencias del OEFA, así como las acciones de cara al conflicto socioambiental, para que puedan informar de manera adecuada sobre estos temas. En el marco de esta actividad

se distribuyeron distintos materiales informativos. Asimismo, la participación del organismo en los espacios de diálogo que se vienen desarrollando en los departamentos priorizados permitió identificar voceros del OEFA para concretar entrevistas y replicar los mensajes que se brindan en las mesas de trabajo en los principales medios de comunicación.

Finalmente, el seguimiento a medios en dichas zonas permite monitorear el tono y veracidad de las noticias relacionadas a la actuación de la entidad, de tal forma que se puedan llevar a cabo las acciones necesarias ante la difusión de información falsa o imprecisa, así como dar información de primera mano ante situaciones como emergencias y denuncias ambientales relacionadas al OEFA.

La práctica planteada integró acciones que usualmente se suelen llevar a cabo de manera independiente y aislada dentro del marco de una estrategia planificada para la obtención de objetivos específicos a corto, mediano y largo plazo que permitirán que la relación con los medios de comunicación pueda establecerse teniendo como base la fluidez, la confianza y la pertinencia. Un aspecto a resaltar son los talleres informativos, ya que no solo permitieron poner a los/as especialistas del OEFA que trabajan directamente los temas en cuestión a disposición de los/as periodistas para absolver sus inquietudes y preguntas, sino que generan una interacción entre ellos/as mismos para que puedan nutrirse de sus apreciaciones, preguntas, inquietudes, etc.



*Especialistas del OEFA brindando declaraciones a la prensa.*

Esta estrategia es relevante porque permite establecer, desde una entidad estatal, una relación directa, horizontal y fluida con los medios de comunicación regionales y locales de distintos departamentos del país, lo cual fortalece el derecho de la ciudadanía a estar debidamente informada respecto a las acciones llevadas a cabo por las entidades del Estado en el tratamiento de conflictos socioambientales. El hecho de que se cuente con una estructura y proceso de implementación establecido permite además que esta práctica pueda ser replicada, ya sea desde la institución en otros casos o desde otras entidades públicas ante situaciones similares.

Toda la información recaba durante las diferentes etapas del proceso de desarrollo de las estrategias se ha sistematizado en base a distintos criterios e indicadores. En primer lugar, se han elaborado bases de datos de periodistas, así como matrices estandarizadas en las que se consignan sus perfiles y su posición ante el OEFA y la problemática ambiental. En segundo lugar, se han sistematizado en distintos indicadores los resultados de las acciones llevadas a cabo, como la cantidad de periodistas capacitados/as, la evolución y tono de menciones a la entidad, la cantidad de entrevistas realizadas a voceros de la institución, etc.

También se ha editado un *Manual de estrategia comunicacional en zonas de conflictividad ambiental*, en el que se consigna de manera general y simple la estructura del proceso con base en las cuatro experiencias llevadas a cabo. La idea es poder contar con un insumo para el personal que a futuro vaya a implementar dichas estrategias en nuevas zonas. Por último, se ha producido un video institucional que sintetiza las principales etapas y logros de las estrategias implementadas para difundir la práctica al público externo a

la institución y la posición como un referente en cuanto al relacionamiento con la prensa.

## Los resultados

Como parte de los resultados, en Puno se obtuvieron 65 menciones en medios de comunicación y su connotación negativa se redujo de 53% a 19%; en Cajamarca se incrementaron las menciones de 5 a 23, 96% con connotación positiva; en Moquegua se incrementaron las menciones de 7 a 76, 70% con connotación positiva; y en Arequipa se logró convocar a 45 periodistas a la presentación de resultados de la evaluación ambiental temprana en el área de influencia del proyecto Tía María, lo cual permitió difundir estos resultados en los medios de comunicación más influyentes del departamento.

Los resultados evidencian que se logró difundir las acciones del OEFA respecto a las problemáticas socioambientales existentes de manera adecuada y oportuna; incrementar las menciones positivas del OEFA en los medios de comunicación regionales; y posicionarnos como una fuente de información relevante en temas de fiscalización ambiental. El impacto general en cifras de las cuatro estrategias es el siguiente: de 40 menciones al OEFA a 178; de 33% con connotación positiva a 75%, de 30% con connotación neutra a 13%; de 37% con connotación negativa a 12%.

La percepción negativa que se tenía de la institución, tanto en los medios de comunicación locales como entre la ciudadanía, pudo ser revertida, como lo evidencian los resultados respecto a las menciones al OEFA en dichas zonas, ello a partir del establecimiento de canales de información que comuniquen de manera eficaz las

diferentes acciones que la entidad llevaba a cabo en el marco del conflicto. Esto inevitablemente repercute de manera positiva en la ciudadanía, ya que, en lugar de actuar en base a información falsa o inexacta, ahora cuenta con información de primera mano sobre las acciones de fiscalización ambiental llevadas a cabo por el OEFA respecto a la problemática que los afecta, y así pueden exigir acciones y organizarse de manera adecuada en búsqueda de la solución de sus demandas.

## **Balance final**

Es importante abordar nuestros diversos públicos a nivel nacional y establecer canales de comunicación con ellos, sean autoridades, periodistas o ciudadanía en general, ya que de esa manera podrán tener información directa de las acciones que realiza el OEFA en sus departamentos y no a través de fuentes que podrían proporcionar información inadecuada o incorrecta. Asimismo, es importante que esta labor se priorice en zonas donde existen conflictos socioambientales y la institución está más expuesta a comentarios negativos respecto a su labor por parte de voceros con intereses propios y discursos contra la actividad extractiva y las instituciones públicas.

Comunicar nuestras acciones de manera oportuna y eficaz fortalece nuestra relación con medios de comunicación locales y regionales y reduce la difusión de información falsa o inexacta, lo cual genera un cambio positivo en la percepción de los medios de comunicación y la ciudadanía sobre la entidad.



Organismo  
de Evaluación  
y Fiscalización  
Ambiental



Av. Faustino Sánchez Carrión N° 603, 607 y 615  
Jesús María, Lima-Perú.  
Central telefónica: 204-9900 / 204-9975 / 204-9978  
/ 204-9279  
Línea gratuita: 0800 100 58  
Sitio web: [www.oefa.gob.pe](http://www.oefa.gob.pe)

Servicio de Información y Atención a la  
Ciudadanía – SAC  
Correo: [consultas@oefa.gob.pe](mailto:consultas@oefa.gob.pe)

Servicio de Información Nacional y Denuncias  
Ambientales – Sinada  
Correo: [denuncias@oefa.gob.pe](mailto:denuncias@oefa.gob.pe)