MESAS EJECUTIVAS

NUEVA HERRAMIENTA PARA LA DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA EN EL PERÚ

PERÚ | Ministerio de la Producción

MESAS EJECUTIVAS

NUEVA HERRAMIENTA PARA LA DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA EN EL PERÚ

PERÚ
Ministerio
de la Producción

MESAS EJECUTIVAS: NUEVA HERRAMIENTA PARA LA DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA EN EL PERÚ
Ministerio de la Producción del Perú

Derechos reservados para el Perú
©Ministerio de la Producción
Calle Uno Oeste N.° 60, Urb. Corpac – San Isidro
Lima – Perú

La información contenida en este documento puede ser reproducida total o parcialmente, Siempre que mencione los créditos y cite las fuentes de origen respectivas del Ministerio de la Producción, además de cualquier otra cita o referencia contenida en la presente publicación.

Corrección de estilo
Jorge Cornejo Calle

Composición y diagramación
Natalia Hidalgo Vélez

Fotos de carátula
Banco de Imágenes del Ministerio de la Producción y de la Presidencia de la República

Impreso en el Perú
Julio 2016
Primera edición

Impresión
TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA
Pasaje María Auxiliadora 156 – Breña
Teléfono: (01) 332-3229 / 424-8104
Correo: tareagrafica@tareagrafica.com
Web: www.tareagrafica.com
Julio 2016, Lima – Perú
Tiraje: 500 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.° 2016-09349

Agradecimientos

En el Perú, creamos hacia comienzos del 2015 lo que llamamos mesas ejecutivas (ME), grupos de trabajo público-privados que tenían como objetivo identificar y remover los cuellos de botella que obstruían el crecimiento de distintos sectores económicos.

Las ME respondían a problemas evidentes: la falta de coordinación dentro de las distintas entidades del sector público, la complicada coordinación público-privada y la limitada capacidad del Estado para organizar sus políticas para resolver los problemas de la actividad productiva privada.

En el año y medio que ha pasado desde el lanzamiento de las mesas, hemos tenido dos sorpresas positivas. Por un lado, el confirmar cuánto se puede hacer en tan poco tiempo y con pocos recursos. Por otro, el constatar el gran interés que han generado las ME como herramienta para el desarrollo productivo tanto dentro como fuera del Perú, al punto que se está sugiriendo repetirlas en otras realidades.

El éxito de las ME se debe, como casi todo, a la gente. Por ello, mi mayor agradecimiento a todos los integrantes de las distintas ME, tanto del sector público como del privado. Desde el MEF hasta Serfor, Osinfor, Ositran, Sanipes y Sunafil, pasando por todos los representantes del sector privado.

También, a mis compañeros de gabinete que acompañaron a las ME: Alonso Segura, Juan Manuel Benites, Diana Álvarez Calderón, José Gallardo, Daniel Maurate y Aníbal Velásquez, con quienes compartimos responsabilidades en las distintas ME.

La idea original de las ME se enriqueció con conversaciones con René Cornejo y Ricardo Hausmann. Chuck Sabel, Ernesto Stein y Gianfranco Castagnola nos ayudaron a confirmar lo singulares y potentes que eran las ME como herramienta para el desarrollo productivo. Bailey Klinger colaboró en la sistematización de la metodología de las ME y en la preparación de este documento.

Un agradecimiento especial al equipo de Produce liderado por Ivonne Echevarría, que ha logrado que un concepto interesante como las ME se pueda implementar.

La dinámica generada en las ME demuestra que la colaboración público-privada, indispensable para el desarrollo económico, es posible. Es un trabajo de hormiga, pero el efecto acumulado de muchas medidas puede superar al de una gran reforma. Puede ser una revolución.

ÍNDICE

PRÓLOGO 11
INTRODUCCIÓN 17
I. ¿QUÉ SON LAS MESAS EJECUTIVAS Y POR QUÉ SON NECESARIAS? 21
II. LA CREACIÓN DE LAS MESAS EJECUTIVAS 25
III. LA GESTIÓN DE LAS MESAS EJECUTIVAS 31
IV. LAS LECCIONES Y EL FUTURO DE LAS MESAS EJECUTIVAS 43
CONCLUSIONES 49
ANEXOS 51
a. AVANCES DE LAS MESAS EJECUTIVAS 51
b. CUADRO DE LOGROS DE LAS MESAS EJECUTIVAS 69
BIBLIOGRAFÍA 129
SIGLAS Y ACRÓNIMOS 131

PRÓLOGO

El feliz accidente de las mesas ejecutivas

Las mesas ejecutivas son un feliz accidente que tenía que ocurrir. Un ejemplo de esa confluencia de preparación y oportunidad que, como bien dijo Séneca, define a la buena suerte.

Las mesas son una respuesta general —no la única, pero sí una especialmente relevante para países como el Perú, y para América Latina en su conjunto— a la siguiente paradoja: debido a que el mundo es cada vez más incierto —pues es cada vez más difícil prever adónde se dirigen la tecnología o los mercados—, la planificación en el sentido tradicional de elaborar planes detallados para acciones de largo plazo es un ejercicio inútil. Pero a medida que el mundo se hace cada vez más incierto, se hace también cada vez más complejo: las empresas tienen que coordinar entre sí en las cadenas de suministro, y con reguladores cada vez más exigentes y competentes, para garantizar la seguridad de los productos, proteger el medio ambiente, y proporcionar condiciones de trabajo seguras y dignas. Sin coordinación, no hay —o hay muy poco— desarrollo económico. Entonces, ¿cómo pueden las empresas y las autoridades públicas organizar la coordinación que toda esta complejidad exige sin intentar realizar el tipo de planificación que la incertidumbre hace imposible?

La respuesta ingeniosamente simple de las mesas es comenzar por resolver los problemas de coordinación. ¿Qué problemas son estos? Problemas que involucran a actores públicos y privados —y por lo general a diferentes actores dentro del sector público— y que son lo suficientemente grandes como para que su resolución produzca una mejora notable en las operaciones en un periodo relativamente corto, pero —dado que las mesas comenzaron faltando año y medio para el cambio de gobierno— no tan grandes como para requerir considerables asignaciones presupuestarias o largos periodos de gestación. Por ello, su alcance excluyó los grandes proyectos de infraestructura o las inversiones en complejos programas de capacitación, pero incluyó resolver una serie de problemas sustanciales derivados de una legislación enmarañada y brindar orientación administrativa —por ejemplo, ¿los árboles de plantaciones en tierras que están siendo reforestadas, deberían ser tratados como cultivos agrícolas o como árboles de bosques vírgenes?—. Pero ¿existen empresas que quieran abordar problemas de este tipo? Por supuesto que sí. En el Perú, como en todos los países de ingresos medios, ya hay muchas empresas que compiten, o quieren competir, en los mercados internacionales, donde tendrán que cumplir exigentes estándares públicos y privados. Y en el Perú, como ocurre en general en América Latina, hay empresas que pagan sus impuestos y respetan la legislación y regulación nacional

—y que enfrentan la competencia de empresas del sector informal que no hacen ni lo uno ni lo otro—. A estas empresas exportadoras y del sector formal no les gustan las normas confusas y contradictorias, pero tampoco están interesadas en una simple desregulación. Más bien, quieren normas que les permitan desarrollar y demostrar sus capacidades a las empresas asociadas de sus cadenas de suministro y a los consumidores. Estas empresas han demostrado ser el ámbito natural del sector privado para las mesas.

¿Es necesario contratar a una gran consultora internacional para estudiar qué sectores serían buenos candidatos para este tipo de colaboración? La lección de las mesas es que lo mejor es evitarlo. Si los actores de la economía nacional no cuentan con iniciativas, tampoco tendrán ninguna idea práctica acerca de cuáles son los problemas de coordinación involucrados para cumplirlas; y si las tienen, lo más conveniente será explorar las posibilidades de colaboración en discusiones informales (como lo hizo Produce), en lugar de pagar a un consultor para que actúe como intermediario. En cualquier caso, los sectores que serían buenos candidatos a menudo son evidentes: el Perú tiene la segunda mayor área de bosques en América Latina —y la novena más grande en el mundo—, pero exporta poco e importa gran parte de la madera que requiere para la construcción. Hay inversionistas, nacionales y extranjeros, deseosos de desarrollar grandes plantaciones de reforestación, o un sector forestal ecológicamente sostenible en los bosques naturales. Por ello, la inclusión del sector forestal en la lista de mesas no fue una decisión difícil.

Pero ¿cómo saber a quién invitar? Una vez más, la respuesta es bastante evidente: céntrese en los líderes de las empresas (porque conocen de primera mano cuáles son los obstáculos para mejorar la productividad o ingresar a nuevos mercados, y porque pueden convocar a sus pares) y educadamente reste importancia a los líderes de las asociaciones comerciales (cuya experiencia es cabildear para pedir favores estatales tradicionales, tales como subsidios, exenciones de impuestos y protección comercial). Invite a personas técnicamente competentes de los principales ministerios y organismos públicos con competencias sobre el sector. ¿Es posible tener la seguridad de haber invitado a todas las personas adecuadas? No. A decir verdad, debe asumir que no lo ha hecho, porque es casi seguro que haya pasado por alto a pequeños productores (que a menudo carecen de representación organizada) y a actores locales (en el Perú, por ejemplo, autoridades locales de dudosa reputación pero con autoridad decisiva para certificar títulos de propiedad y emitir permisos para la tala maderera). Sin embargo, como veremos en un momento, es bastante fácil corregir los inevitables errores una vez que las mesas están en funcionamiento. ¿Y qué hay de establecer un plan de trabajo? Una vez más, la respuesta es adoptar un enfoque relajado: deje que el grupo elija tres o cinco temas, y vea qué va surgiendo. Aquí, también, el supuesto —que sustenta el trabajo de las mesas en general— es que es más sencillo y fructífero mejorar las respuestas iniciales y provisionales que dedicar tiempo —y posiblemente generar conflictos— tratando de llegar a respuestas definitivas antes de poner manos a la obra.

Una vez que una mesa se ha constituido dentro de estas líneas, ¿cómo se procede con la resolución de los problemas? Rápidamente y sin descanso. Las mesas por lo general sesionan una vez por semana durante varias horas, mientras sus grupos de trabajo asociados se reúnen durante la semana. (Sí, lo está entendiendo correctamente: la

colaboración o el diálogo público-privado significa, en este caso de éxito sorprendente, que prominentes hombres de negocios y competentes administradores se reúnen cada semana para idear soluciones a complejos problemas de legislación administrativa que a menudo involucran a diversos organismos públicos y ministerios). Las sesiones semanales sirven para dos propósitos estrechamente relacionados. En primer lugar, permiten un seguimiento continuo del avance de cada proyecto: la revisión semanal hace posible identificar los problemas a tiempo y adoptar contramedidas, tales como, por ejemplo, invitar a participantes adicionales —y anteriormente pasados por alto— que cuentan con experiencia y autoridad relevantes. En segundo lugar, las reuniones semanales permiten poner en marcha rápidamente nuevos proyectos —literalmente, un tema nuevo puede ser mencionado una semana y estar en agenda para una discusión de trabajo la semana siguiente—. La regla fundamental y general es que quien propone un nuevo tema para la mesa se compromete a presentar una propuesta para abordarlo —elaborada por lo general junto con otras personas, algunas de las cuales son invitadas específicamente para ese propósito— en la próxima sesión semanal (o en la subsiguiente), y el avance de cada propuesta aprobada es monitoreado hasta su conclusión. Tome en cuenta que la aplicación de esta regla hace posible corregir, si es necesario, las inevitables omisiones en la composición original de la mesa.

¿Qué ocurre si se llega a un callejón sin salida? Por ejemplo, si los representantes de diferentes ministerios o entidades públicas no se ponen de acuerdo. Entonces —y solo entonces— el problema es elevado a una autoridad superior. El ministro que patrocina las mesas (en este caso, Piero Ghezzi de Produce) asume la responsabilidad de desbloquear la situación alertando del problema al ministro-colega correspondiente; no, sin embargo, interviniendo en la mesa o a un nivel superior para lidiar con el problema de una manera sustancial. La autoridad y la atención ministerial son escasas, y el éxito de las mesas se debe en parte a que no ponen una carga indebida sobre ninguno de estos factores. La autoridad y la influencia de Ghezzi fueron importantes para la convocatoria de las mesas —un punto sobre el que volveremos luego—, pero una vez que estas estuvieron en marcha, ni él ni ningún otro funcionario de nivel superior se hicieron cargo del proceso. El ministro estaba al tanto de los avances, y el conocimiento generalizado acerca de lo que ocurría —y de su voluntad de intervenir en caso de situaciones tirantes— sin duda incentivó a los participantes de la mesa a resolver las cosas entre sí en lugar de arriesgarse a provocar una intervención con efectos impredecibles.

Sin embargo, a pesar de que Ghezzi no asumió un papel directo en el funcionamiento de las mesas, y de que los participantes en estas tenían amplios incentivos para trabajar en conjunto, las mesas no se dirigieron solas. Por el contrario: es necesaria una labor de moderación cuidadosa y continua durante las reuniones, y una labor de orientación y persuasión entre reuniones, para mantener encaminada la volátil y cambiante agenda. Esta es provista por funcionarios públicos experimentados y talentosos. Sin su profundo conocimiento de la administración pública peruana— su comprensión de en qué situaciones los funcionarios están evadiendo responsabilidades escondiéndose detrás de formalidades y cadenas de mando, pero también sobre cómo involucrar a estos gestores altamente competentes y profundamente orgullosos de su trabajo— y sin su habilidad para incentivar la cooperación de los actores del sector privado (sin ofender a los que

no cooperan), las mesas no podrían haber logrado prestar su atención ininterrumpida a problemas concretos y complejos, la cual hizo posible que los actores involucrados relajaran e incluso llegaran a olvidar sus ideas preconcebidas sobre cuáles eran las intenciones de los demás participantes y pudieran apreciar las ventajas de la colaboración.

Con esta importante calificación, las mesas se han convertido, en poco mas de año y medio de existencia, en una institución, regulada por la rutina. La respuesta a cada una de las preguntas planteadas anteriormente puede formularse como una regla de conducta institucional; y esas reglas, en combinación con el requisito general de suministrar una propuesta con cada sugerencia de un nuevo proyecto y hacer seguimiento a cada proyecto hasta su conclusión, forman en conjunto una especie de manual del usuario para las mesas o para instituciones de coordinación o resolución de problemas como ellas.

Pero ¿cómo se establecieron las mesas? Y, aun suponiendo que tuviéramos a nuestra disposición un manual de usuario fiable para ellas, ¿pueden estas ser creadas en otros países latinoamericanos? ¿O en otros lugares más? La respuesta a la primera pregunta se sugirió al principio: las mesas eran un feliz accidente a punto de ocurrir. Precisemos un poco más este punto: no fueron planeadas, pero tampoco ocurrieron simplemente. Ghezzi participó de una iniciativa que buscaba aumentar la coordinación entre varias entidades del Estado y representantes del sector privado para asegurar que un proyecto de irrigación en el norte del Perú tenga buena conectividad (caminos, puertos y aeropuertos) y acceso a mano de obra (mediante creación de nueva ciudad), de manera que sea competitivo en la agroexportación. Esa experiencia le alertó de la posibilidad general de lograr importantes aumentos en la productividad resolviendo problemas de coordinación transversales a distintos ministerios. Esa idea fue el germen de las mesas. Además, Ghezzi estaba liderando un esfuerzo por facilitar el surgimiento de nuevos sectores económicos y así diversificar la economía. Las mesas eran una herramienta para lograrlo sin escoger ganadores o caer en errores de la vieja política industrial de América Latina. Por fortuna, el amplio conocimiento del sector público de funcionarios reclutados en ese momento por Produce permitió implementar la idea. Y una vez que las mesas estuvieron en funcionamiento, comenzaron a generar sus propios grupos en el sector privado, creando así un escudo contra cualquier posible interferencia.

La respuesta a la segunda pregunta —sobre la generalización de las mesas— es más difícil, y depende en parte de la interpretación de la primera. Si usted cree que los resultados provienen de una serie de eventos afortunados y particulares —un proyecto de irrigación que llevó a la reflexión, la necesidad de crear una herramienta para la diversificación productiva, la casual disponibilidad de expertos con exactamente las habilidades necesarias—, probablemente tienda a ver esto como un poco de buena suerte para el Perú, pero de no mucho interés para los demás países. De hecho, desde esta primera perspectiva, podría ser que las mesas ni siquiera sobrevivan a los cambios en las condiciones de fondo que conlleva el reciente cambio de gobierno.

Por otro lado, usted podría inclinarse, como yo, a considerar que cada uno de estos componentes es reflejo de desarrollos muy generales: problemas de coordinación que se hacen omnipresentes, una nueva generación de administradores públicos acostumbrados

a la resolución de problemas interministeriales y con actores privados, ministros con experiencia en la "nueva" economía del equipo o coproducción con la participación de muchos actores dispares, y relaciones en curso con los reguladores. En tal caso, de todos modos se requirió de la visión y el empuje de Ghezzi y sus colaboradores para crear las mesas. Y mucho esfuerzo en el día a día para hacerlas funcionar; pero estos se encargaron de ensamblar piezas que pueden encontrarse en forma relacionada en muchos otros lugares, y es probable que las normas institucionales con las que se toparon sirvan como una guía útil para la resolución de problemas de coordinación en diversos contextos locales y nacionales. Desde esta perspectiva, esperamos, por lo menos, que los grupos generados por las mesas las protejan de cualquier perturbación del nuevo gobierno. (Incluso la más avanzada de las mesas actuales, la del sector forestal, aún está lejos de alcanzar sus objetivos centrales. Uno de sus participantes la comparó con un edificio de veinte pisos, de los cuales solo los primeros —y más difíciles— cinco habían sido construidos. Con grandes beneficios a la vista, desde esta perspectiva es muy poco probable que los participantes de la mesa la abandonen sin dar pelea). Además, si esta segunda perspectiva es correcta, debería haber esfuerzos para emular las mesas en las muchas otras partes de América Latina que encaran retos similares de mejora de la coordinación.

La aparición de instituciones que, como las mesas, utilizan el monitoreo de diagnóstico —la revisión continua de los proyectos para detectar y corregir los problemas a medida que estos van surgiendo— en escenarios completamente distintos del peruano, da verosimilitud a esta segunda interpretación. Un ejemplo es el de la Performance Management and Delivery Unit de Malasia (Pemandu). Creada en el 2009, la Pemandu organiza la coordinación público-privada para la definición y ejecución de ambiciosos planes de desarrollo en diversos sectores económicos (aceite de palma, arroz con cáscara, electrónica, turismo), así como reformas y proyectos del sector público (sistemas de transporte y remediación ambiental en Kuala Lumpur; reforma de las escuelas públicas y de la policía). Sus proyectos son a largo plazo, cuenta con presupuestos incomparablemente mayores y se basa en un proceso de consulta a los grupos de interés mucho más extenso y riguroso que en el caso de las mesas. Sin embargo, a pesar de estas diferencias, la continua adaptación de sus medios y objetivos a la luz de la experiencia, en reuniones de trabajo frecuentes, es algo común a ambas —se estima que el 70% de los planes (minuciosamente diseñados) de la Pemandu reciben revisiones sustanciales a medida que se implementan—, así como sus procedimientos para elevar los cuellos de botella a la autoridad superior. (Vale la pena mencionar que si las mesas hubieran comenzado a inicios del gobierno de Humala, en lugar de, como sucedió, menos de un año y medio antes del término del mismo, hubieran incluido proyectos de infraestructura, y el programa podría haber sido más parecido al de la Pemandu).

Un segundo ejemplo son las instituciones que vinculan a diversos actores privados de las cadenas de suministro entre sí, con autoridades reguladoras y con proveedores públicos de servicios de asistencia técnica en el cultivo y procesamiento de arroz, en la provincia de Entre Ríos, y en temas de vinicultura en la provincia de Mendoza, ambas en Argentina. Del mismo modo, existen exitosos servicios de extensión agrícola de alcance nacional pero que operan a través de centros regionales con una junta directiva compuesta por

grupos de interés locales, en Brasil (Embrapa) y Argentina (INTA). En todos estos casos, la vigilancia estrecha y continua de los aportes, los tratamientos y los resultados, a partir de ciclos de crecimiento naturales y cortos, ha hecho posible institucionalizar mejoras rápidas y sistemáticas en la productividad, y el desarrollo de nuevos productos de calidad superior.

En el continuo de los contextos institucionales definidos por estos casos ubicados en polos opuestos, las mesas ocupan una posición intermedia. A diferencia de la Pemandu, las mesas no dependen de los esfuerzos concertados de un Estado (o por lo menos una élite) dispuesto y capaz de comprometerse a realizar grandes proyectos y proveer un presupuesto en consecuencia. Pero tampoco dependen de los lazos informales y de un sentido de obligación mutua, nacidos de tener una herencia compartida y encontrarse en un lugar común, que parecen apuntalar la cooperación en Entre Ríos o Mendoza. Más bien, el éxito de las mesas defiende la idea de que a partir de un acuerdo (inicialmente) incipiente sobre propósitos comunes, y de reglas (como la obligación de hacer propuestas concretas y supervisar sus avances) que centran su atención en la resolución de los problemas más urgentes, un grupo de personas relativamente desconocidas, que no se encuentran vinculadas ni por una cultura compartida ni por una autoridad común, pueden aprender rápidamente a colaborar de manera productiva. En la medida en que los Estados latinoamericanos no siempre tienen éxito en establecer y mantener sus prioridades de desarrollo, pero las economías de la región tampoco pueden depender de una herencia de obligaciones comunes como fundamento para la cooperación, la afortunada invención por parte de las mesas de una vía institucional para la colaboración entre organizaciones públicas y actores privados puede tener una enorme importancia.

Lo que ocurra con ellas se verá en los próximos años. Pero, de una u otra forma, las mesas nos han permitido vislumbrar una respuesta a una paradoja que enfrenta y confunde a nuestro tiempo, y nos han señalado verdades que tendrán que ser redescubiertas si, contra toda lógica, y ciertamente en contra de mis propias esperanzas, estas no sobreviven y se difunden a partir de esta experiencia.

CHARLES SABEL
Profesor de Derecho y Ciencias Sociales de la Escuela de Leyes
Universidad de Columbia — Estados Unidos

INTRODUCCIÓN

Si desea alcanzar mayores niveles de ingresos, el Perú claramente necesita transformar su estructura productiva y diversificar sus exportaciones. Esta necesidad ocupa un lugar destacado en el diagnóstico de crecimiento del país (Hausmann y Klinger 2008), y en las estrategias de gobierno (Ghezzi 2016), y estuvo en las plataformas económicas de casi todos los partidos políticos durante las pasadas elecciones presidenciales[1]. La cuestión no es si debe hacerse o no, sino cómo.

A comienzos del 2015, el Ministerio de la Producción (Produce) se embarcó en una nueva iniciativa de política: las mesas ejecutivas (ME). Estas fueron diseñadas para desarrollarse a partir de las reformas y avances de los últimos 25 años, pero abordando aquellos aspectos que dichas políticas aún no habían resuelto, con el fin de impulsar la diversificación productiva en el país. Este documento describe las mesas, su impacto y las lecciones aprendidas.

Las ME son grupos de trabajo público-privados temporales, que se centran en un sector o factor productivo muy específico. Los líderes del sector privado y los ministerios y organismos gubernamentales relevantes se reúnen semanalmente, no solo para el diálogo, sino para la acción. Las ME buscan identificar los cuellos de botella que afectan la productividad de un sector o un factor. Las mesas se encargan de proveer simplificación administrativa, normativa adecuada, llenar vacíos legales, de buscar abrir mercados, de la creación o mejora en el funcionamiento de entidades públicas, de proporcionar infraestructura adecuada, de asegurar que haya incentivos adecuados para la innovación, etc.

A veces, el problema es una traba burocrática, una norma mal dada o mal interpretada o aplicada, o demoras sistemáticas injustificadas en alguna dependencia pública. En otros casos, lo que existe es un vacío de provisión de un bien o servicio público, o un vacío normativo. Ese rol de las mesas, a través de la coordinación e intercambio de los distintos actores públicos y privados, permite identificar estas necesidades para que el Estado pueda priorizar sus acciones.

Es decir, las ME ayudan a que el Estado se ordene en términos de los bienes o servicios públicos que provee a un sector o favor productivo. Las mesas ayudan a destrabar, pero no se limitan a ello. Por ejemplo, la ME Forestal ayudo a identificar la brecha tecnológica que había en el sector y diseñó los instrumentos adecuados, incluyendo la creación de un Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE) para el sector.

[1] <http://www.votoinformado.pe/voto/plan-de-gobierno.aspx>.

Para ser eficaces, las mesas no requieren contar con largos periodos de tiempo ni grandes presupuestos. Más bien, dependen de un sector privado comprometido y proactivo, de administradores públicos altamente calificados, y de un ministerio involucrado que pueda atender los detalles y resolver los desafíos técnicos. El capítulo I describe por qué son necesarias estas mesas y cómo resuelven un cuello de botella crítico para lograr la diversificación productiva.

La primera ME se puso en marcha a comienzos del 2015, y luego su número aumentó hasta llegar a 6 mesas a finales de ese año, y a 9 mesas a mediados del 2016. El capítulo II describe cómo se seleccionaron y crearon estas mesas. Cada ME desarrolla y depura una lista detallada de los problemas que el sector enfrenta y que se encuentran dentro del ámbito de lo que al Estado le corresponde resolver. Las mesas no ofrecen subsidios ni un trato especial para compensar la baja productividad. En lugar de ello, aumentan la productividad resolviendo cuellos de botella legales y regulatorios, coordinando las inversiones en innovación e infraestructura, y filtrando aquellos retos cuya resolución es de responsabilidad del sector privado. En otras palabras, las mesas no "eligen ganadores", sino más bien permiten que los sectores tengan éxito o fracasen a nivel internacional sobre la base de su verdadero potencial, asegurándose de que el Estado está haciendo todo lo que se supone que debe hacer, y no haga nada que no debería hacer. El capítulo III describe este proceso en detalle.

En el capítulo IV, se presenta una discusión franca sobre las principales lecciones aprendidas durante los últimos 18 meses y sobre la dirección hacia donde las ME podrían evolucionar en el futuro. Las mesas ejecutivas son una política *"made in Peru"*, y han tenido una gran cantidad de aprendizajes y recibido ajustes a lo largo del camino. Estas lecciones serán de gran utilidad no solo para las mejoras futuras de las mesas sino, en un sentido más amplio, para mejorar la eficacia del Estado en una serie de áreas. La experiencia de las mesas que se describe en este libro muestra la importancia de fomentar una coordinación productiva, legítima y profunda entre el sector público y el sector privado, así como el valor de un enfoque ágil e iterativo para la innovación de políticas que haga hincapié en la experimentación, el aprendizaje y las mejoras a lo largo del tiempo.

Esta nueva metodología de aprendizaje y coordinación público-privada ha logrado grandes éxitos en un corto periodo de tiempo. Ahora, el sector forestal peruano puede registrar plantaciones en 3 días en lugar de 6 a 12 meses; tiene mayor acceso a financiamiento gracias, por un lado, a normativa que hace sujeto de crédito la producción forestal y, por otro lado, a un fondo creado por Produce en la Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide) en coparticipación con el sistema financiero. Y pronto va a tener un CITE, que ayudará a cerrar brechas tecnológicas y a aumentar la productividad del sector tanto de los pequeños productores como de los más grandes y modernos. El sector acuicultura muy pronto podrá exportar langostinos a China y otros mercados internacionales gracias a una revitalizada autoridad sanitaria nacional, ha reducido de manera dramática sus trámites en general y cuenta con más herramientas para innovar. Asimismo, la Mesa Ejecutiva Transversal (MET) Logística ha logrado reducir, de más de 6 horas a menos de 2, el tiempo de acceso al puerto del Callao. En las 9 mesas que se han puesto en

marcha ha habido una gran variedad de mejoras, que están generando incrementos en la actividad económica y en las inversiones previstas. Estos logros se describen en el anexo "Cuadro de logros de las mesas ejecutivas".

I. ¿QUÉ SON LAS MESAS EJECUTIVAS Y POR QUÉ SON NECESARIAS?

La idea de convocar al sector público y al sector privado no es nueva. Se pueden encontrar grupos de trabajo publico-privados en muchos países. En el Perú hay también experiencias de diversos tipos de "mesas" (técnicas, de trabajo, de diálogo, etc.) con relativamente poco que mostrar. Las mesas ejecutivas (ME) son distintas. Han desarrollado una forma de trabajo particular orientada a resolver los retos que han limitado la diversificación productiva. Esa forma de trabajo y esos retos son el tema de este capítulo.

¿Qué es una mesa ejecutiva?

Las ME son **grupos de trabajo** público-privados **temporales** que se crean para mejorar la productividad de un sector vertical **específico** (como el forestal, el textil o de acuicultura) o de un factor de producción horizontal **específico** (como logística o innovación).

Las mesas ejecutivas son **temporales**, en el sentido de que no están destinadas a reemplazar a los ministerios u organismos gubernamentales, ni a los grupos comerciales o asociaciones privadas ya existentes. Buscan más bien atraer participantes de todas estas entidades públicas y privadas. Sin embargo, como parte de su trabajo, una ME sí puede ayudar a crear o modernizar alguna entidad pública.

Son **grupos de trabajo**, en la medida en que se centran en una rápida acción e implementación de soluciones potenciales, reuniéndose semanalmente y mostrando avances continuos. No es un espacio únicamente para diálogo y acuerdos de alto nivel, sino un lugar para la acción.

Las ME se centran en un sector vertical o un factor de producción horizontal **específico**, en lugar de en discusiones más abstractas sobre la competitividad de la economía en su conjunto. Ello por una razón importante: la mayoría de los problemas no resueltos que dificultan la transformación estructural en el Perú son particulares de sectores y actividades específicos, y solo pueden ser identificados y resueltos a ese nivel.

¿Por qué las ME son importantes para la diversificación productiva?

En un mundo ideal, con un sector estatal y un sector privado que funcionen de manera adecuada, las ME no serían necesarias. Idealmente, el sector público debería tener la capacidad de organizarse por sí solo y coordinar sus actividades con todos y cada uno

de los ministerios y organismos gubernamentales. Un gran número de especialistas en gobierno de la administración pública, altamente calificados y motivados, deberían poder interactuar a todo nivel con el sector privado, discutiendo acerca del impacto de sus regulaciones y de la importancia del conjunto de sus posibles inversiones en infraestructura, educación e innovación. Y este complejo diálogo público-privado debería centrarse de manera transparente en el crecimiento de la productividad para beneficio mutuo.

Es evidente que ningún país alcanza plenamente este ideal. Pero mientras más se aleja un país de él, surge un mayor conjunto de disfuncionalidades que son especialmente perjudiciales para el desarrollo productivo y la transformación estructural.

En primer lugar, se produce una acumulación de fallas de coordinación dentro del sector público, en torno de ministerios y organismos gubernamentales de línea que a menudo pueden terminar convirtiéndose en "compartimentos estancos". La mayoría de los sectores se relacionan con varios ministerios y organismos públicos. Por ejemplo, la industria forestal en el Perú tiene que interactuar con el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (Serfor), el Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre (Osinfor), el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), el Ministerio de Agricultura (Minagri), el Ministerio de la Producción (Produce), los gobiernos regionales, los municipios, etc. El sector acuicultura tiene que tratar con el Organismo Nacional de Sanidad Pesquera (Sanipes), el Ministerio de la Producción, el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental , la Autoridad Nacional del Agua (ANA), los gobiernos regionales (GORE), los municipios, etc. Cada uno de estos organismos públicos tiene sus prioridades y actores. Estos limitados incentivos para coordinar traen como consecuencia una serie de problemas, desde duplicidad en trámites hasta decisiones subóptimas en infraestructura y otros bienes y servicios públicos.

En segundo lugar, hay una acumulación de fallas de coordinación público-privadas. En el Perú existe una desconfianza mutua, con raíces históricas, entre el sector público y el privado. El sector privado desconfía de un Estado que, en general, no funciona y le impone trabas; y muchos funcionarios estatales desconfían de un sector privado al que perciben como gestor de intereses sin visión de país. La natural distancia resultante entre ambos sectores a menudo trae como consecuencia que el sector público cree normativa y tome decisiones de inversión pública sin interactuar con los actores privados que se verán afectados por ellas. Esto resulta muchas veces en inversiones públicas que no mejoran la productividad, y en regulaciones que, aunque se ven bien en el papel, en la práctica no reflejan las realidades productivas ni logran el impacto deseado.

Estas fallas de coordinación público-pública y público-privada son perjudiciales para toda la actividad económica y para todos los sectores. Pero se prevé que resulten especialmente perjudiciales para los sectores nuevos e incipientes que son necesarios para la transformación estructural de un país. Los sectores tradicionales, de una u otra manera, han logrado superar algunos de estos desafíos, y existen los bienes, tanto públicos como privados, necesarios para que puedan producir. Al mismo tiempo, las principales industrias establecidas en un país cuentan con una mayor representación en

asociaciones y grupos comerciales. Dado que estos sectores son grandes y han existido durante más tiempo, el sector público tiene mas conciencia de ellos y de sus necesidades en términos de bienes públicos, y está relativamente mejor organizado para satisfacer esas necesidades.

Los sectores incipientes, en cambio, no tienen esos mismos canales para llamar la atención sobre sus fallas de coordinación con el sector público. Su producción aún no es lo suficientemente grande como para permitirles tener una voz importante en las asociaciones o ser considerados una prioridad para el sector público. No obstante, al mismo tiempo, estos sectores tienen más necesidades que los demás. En particular, una mayor cantidad de fallas de coordinación, precisamente porque son nuevos y, por lo tanto, muchos de los bienes públicos que necesitan aún no existen.

Para que estos sectores incipientes puedan surgir con éxito y contribuyan de manera significativa con la producción, necesitan nueva regulación y normas, así como nueva infraestructura especializada y trabajadores calificados. Y dado que estos sectores incipientes no se tenían en mente cuando se crearon las regulaciones actuales, es muy probable que sufran consecuencias no deseadas debido al entorno normativo existente. Por ejemplo, en el Perú, hasta septiembre del 2015, la normativa del sector forestal era para bosques de producción permanente, ignorando las plantaciones forestales. De la misma manera, hasta ese mismo año a la actividad acuícola se le exigían requisitos que eran en realidad para la pesca extractiva. En resumen, los sectores incipientes son, al mismo tiempo, más propensos a presentar estas fallas de coordinación y menos capaces de resolverlas que las industrias más tradicionales.

Por ello, estas fallas de coordinación público-pública y público-privada son más frecuentes en las economías emergentes, y son especialmente perjudiciales para el proceso de diversificación productiva. En el Perú, así como en otros mercados emergentes, el sector público cuenta con una cantidad limitada de profesionales de la administración pública altamente proactivos, con una mentalidad abierta para escuchar al sector privado, aprender, y resolver problemas y fallas. En una etapa inicial, las ME han concentrado ese limitado ancho de banda en los sectores que podrían contribuir más a la diversificación y el crecimiento futuros. Este método ha demostrado ser muy eficaz, similar a concentrar un medicamento eficaz en una parte específica del cuerpo que lo necesita: esto genera un enorme y rápido impacto en la salud general de la economía.

¿Por qué las ME tienen que ser para sectores específicos?

La idea de que se requiere mejorar la coordinación público-pública y público-privada para que el Estado pueda aumentar el crecimiento del sector privado no es particularmente controvertida. La mayoría de los países cuentan con cámaras de comercio y asociaciones industriales, cuya misión es buscar el diálogo con el gobierno para lograr un entorno empresarial eficiente y favorable a la inversión. Además, ha habido una proliferación de indicadores y *rankings* de competitividad y clima de negocios, a los que los gobiernos apuntan directamente cada vez más.

En cambio, la idea de crear ME centradas en sectores específicos puede resultar un poco más controvertida. ¿Acaso no basta con las iniciativas más horizontales, dirigidas a la economía en su conjunto, para superar los potenciales problemas de coordinación público-pública y público-privada y lograr la diversificación, sin los riesgos y costos de tener que "elegir ganadores"?

El nuevo consenso es que no, no basta con dichas iniciativas, y por una razón muy importante: tanto los bienes públicos necesarios para cada sector como los cuellos de botella regulatorios que estos enfrentan, son con frecuencia muy específicos a dichos sectores. A pesar de que damos nombres genéricos a una gran cantidad de aportes públicos a la producción privada, como, "infraestructura", "regulaciones" y "leyes", en la práctica no son bienes genéricos sino altamente específicos. El sector minero requiere infraestructura diferente de la requerida por el sector agrícola; la autoridad sanitaria que puede conseguir el acceso del Perú a los mercados extranjeros de productos hidrobiológicos es muy diferente del organismo regulador que certifica la extracción forestal; y las inconsistencias en la interpretación del código laboral para el sector textil poco tienen que ver con los retrasos de la gestión aduanera en el puerto.

Por consiguiente, cuando se trata de eliminar obstáculos y proveer los bienes públicos que el sector privado requiere, en particular las industrias incipientes, es necesario hacerlo a nivel sectorial. Y dado que un sector público con un ancho de banda limitado no puede coordinar de manera simultánea con todos los sectores y actores del sector privado, está "condenado a elegir" con quién trabajará primero (Hausmann y Rodrik 2006). En la mayoría de los casos, se tratará de un sector específico, aunque este año se lanzaron dos ME centradas en factores de producción horizontales (logística y emprendimiento de alto impacto). La Mesa Ejecutiva Transversal Logística afecta a varios sectores, pero ha sido definida de una manera lo suficientemente acotada como para no perder la especificidad antes mencionada, ya que en sus primero meses se ha centrado en la logística del puerto más grande del país, ubicado en el Callao.

Dado el historial de la política industrial y debido a los costos que tuvo el "elegir ganadores" en América Latina durante la segunda mitad del siglo XX, existe una fuerte aversión a cualquier iniciativa gubernamental que no sea horizontal. Pero no existe otra alternativa cuando los bienes públicos requeridos y las barreras burocráticas son específicos de un sector. Es importante destacar, sin embargo, que cuando esto se hace correctamente, no se requiere "elegir ganadores". Cada sector tendrá que nadar o hundirse según su propia competitividad y ventaja comparativa. Lo que las ME aseguran no es el éxito de un sector, sino simplemente que dicho sector logre su verdadera productividad, y no que esta se reduzca artificialmente porque el gobierno no hace algo que debería (falta de bienes públicos) o porque hace algo que no debería (aumento de los costos debido a regulaciones inadecuadas). Lo que las ME tendrán que hacer es ordenar y priorizar en qué sectores específicos trabajarán en primer lugar, dadas las circunstancias del ancho de banda. El capítulo siguiente aborda en detalle este proceso de selección; seguido por un capítulo que detalla lo que una ME debe hacer (y no hacer) una vez instalada.

II. LA CREACIÓN DE LAS MESAS EJECUTIVAS

Las mesas ejecutivas fueron concebidas como una forma de abordar directamente las fallas de coordinación público-pública y público-privada que son particularmente perjudiciales para la diversificación productiva. Pero el primer paso clave en el lanzamiento de las ME es decidir dónde enfocar esta nueva herramienta. ¿Qué sectores y factores deben obtener una mesa, y qué debería hacer, y no hacer, esa mesa? Dichas cuestiones se tratan en este capítulo.

¿Cómo definir un sector o factor para una ME?

Cuando decimos que las mesas ejecutivas tienen que estar centradas en una actividad o un sector específico, ¿cuán específico debe ser este? En el Perú, por ejemplo, ¿podría haber una ME para la agricultura? ¿O para la agricultura en la Región Ica? ¿O para un producto específico como los arándanos o los espárragos? En nuestra experiencia hasta la fecha, hemos seguido algunos principios clave para decidir cómo definir un sector que pueda tener una ME, aunque este tema ciertamente tiene más de arte que de ciencia.

1. Su ámbito debe ser tan acotado como sea necesario

Como se indicó anteriormente, las ME son necesarias para llegar al nivel de detalle en el que las fallas de coordinación público-pública y público-privada traen como resultado cuellos de botella y falta de bienes públicos, que frenan la transformación estructural y el crecimiento. Por lo tanto, el sector foco de la mesa debe definirse de manera tan acotada como sea necesario para llegar a este nivel de detalle relevante. Si las barreras regulatorias o las necesidades de infraestructura no son lo suficientemente comunes para todos los actores de un sector, este debe definirse de manera más acotada.

Por ejemplo, el sector forestal puede requerir un nuevo régimen regulatorio para garantizar su sostenibilidad económica, la agricultura de la sierra puede requerir una mejora de infraestructura para su cadena de frío, y el sector de TIC (tecnologías de la información y la comunicación) puede requerir nuevas normas para la contratación de expertos extranjeros. Pero aglomerar estos tres sectores en una sola mesa ejecutiva llevaría a perder la especificidad necesaria para cada uno. Así, la ME no podría resolver los problemas que reducen la diversificación y el crecimiento de la productividad.

2. Sujeto a la regla 1, debe ser tan amplia como sea posible

Para ser eficaces, las mesas ejecutivas deben ser definidas de manera acotada para poder llegar al nivel de detalle necesario pero, una vez que esto se logra, cuanto mayor su ámbito de acción, mejor será. Agrupar diversas actividades acotadas que se ven afectadas por un conjunto compartido de fallas de coordinación público-pública y público-privada, maximizará el impacto macroeconómico de resolver dichos problemas. Teniendo en cuenta lo limitado del ancho de banda, se requiere priorizar las ME para sectores que tienen, o podrían tener pronto, un impacto macroeconómico importante. Esto es, sectores definidos de la manera más general posible pero que siguen siendo lo suficientemente acotados como para trabajar con ellos.

Por ejemplo, para el gobierno central una ME para plantaciones forestales en Huánuco está definida de manera demasiado acotada: está reduciendo su impacto potencial al no incluir otras regiones o subsectores que sufren de las mismas fallas de coordinación entre las distintas entidades públicas relacionadas con el sector forestal. Por otro lado, una mesa ejecutiva para los sectores de recursos naturales del Perú está definida de una manera tan general que no permitirá abordar las barreras específicas para el sector forestal. Una ME para todo el sector forestal, que incluya tanto el ámbito de bosques de producción permanente como las plantaciones, y para todo el país, es lo más adecuado.

3. Debe apoyarse tanto como sea posible en la autoorganización

Los actores del sector privado tienden a autoorganizarse en torno a retos y necesidades específicos y compartidos. Para ello, forman grupos y asociaciones comerciales, y dentro de estos a menudo deciden crear subgrupos específicos basados en problemas en común. En ese sentido, resulta sumamente eficaz que las ME se creen con un sector privado autoorganizado alrededor de intereses comunes. En otras palabras, en lugar de crear una mesa ejecutiva y convocar a sus miembros de alguna manera relativamente arbitraria, es más útil que el sector privado que comparte problemas comunes se autoorganice y forme la contraparte privada de la ME.

Estos tres criterios se orientan a las mesas ejecutivas sectoriales, que son la mayoría en lo que respecta a nuestra experiencia hasta la fecha. Sin embargo, también se aplican a las llamadas ME de factores o transversales, dirigidas a un determinado factor de producción. En primer lugar, se deben definir de una manera lo suficientemente acotada como para llegar a los cuellos de botella específicos que están causando problemas. Por ejemplo, en el caso de la Mesa Ejecutiva Transversal Logística, claramente el sistema logístico del país en su conjunto era un tema demasiado grande, por lo que la mesa se enfocó inicialmente en la eficiencia del puerto del Callao, por donde circula el 81% de nuestro comercio exterior, que se encuentra plagado de problemas específicos

de coordinación pública. Había un conjunto de problemas comunes para todos los tipos de empresas que movilizan productos a través de este puerto, y su nivel de participación en el comercio nacional lo hace muy importante para el desempeño macroeconómico. Por último, ya existía una agrupación de empresas formada en torno a sus propias preocupaciones relacionadas con este punto logístico.

La selección de sectores para una ME

Usando los principios descritos líneas arriba, es necesario entonces identificar sectores/factores candidatos para la creación de una ME. Centramos nuestra atención en sectores ya existentes pero cuyo tamaño actual fuera mucho menor que su tamaño potencial, y que ese potencial pudiera contribuir de manera significativa a las cifras macroeconómicas en los próximos 5 años. En el futuro, este enfoque podría extenderse a sectores que aún no existen en el país y que requieren un periodo de gestación más largo a fin de llegar a tener relevancia para el crecimiento del PBI (véase el capítulo IV).

Si bien las mesas ejecutivas se enfocan fundamentalmente en sectores que tienen un potencial mayor que su presente, podemos diferenciar entre estos por lo menos tres tipos. En primer lugar, aquellos que básicamente como consecuencia de la falta de atención del Estado (falta de provisión de bienes públicos) no han crecido (por lo menos no lo suficiente) en los últimos años. Algunos ejemplos de este tipo de sector son: forestal, acuicultura, industrias creativas, minería no metálica.

En segundo lugar, aquellos sectores que sí han crecido en los años previos pero que necesitan fortalecer la coordinación con el Estado para que el crecimiento continúe en los próximos años. Ejemplos de estos son la agroindustria y la gastronomía. En tercer lugar, sectores muy relevantes macroeconómicamente pero que están siendo amenazados por la competencia internacional. Por ejemplo, el sector textil.

Una preocupación válida antes del inicio del proceso de creación de ME es cómo elegir los sectores de las mesas de una manera que garantice legitimidad y transparencia. Y que no esté sujeta a la acusación tradicional de que el Estado/Produce está "eligiendo ganadores". Esperábamos que este fuera uno de nuestros desafíos clave, pero elegir los sectores para las mesas resultó sorprendentemente sencillo en la práctica: el sector privado iba proponiendo mesas y nosotros evaluábamos de manera conjunta si el sector/factor propuesto reunía las condiciones necesarias. La evaluación de mesas potenciales se ha estado haciendo una a la vez. A lo largo del último año y medio, Produce ha venido recibiendo propuestas sobre potenciales mesas, pero nunca estuvimos en una situación en la que tuviéramos que escoger una mesa a partir de un número grande de propuestas. Cada decisión se ha tomado de manera básicamente individual, en torno a la pregunta siguiente: ¿constituye la propuesta una ME?

Naturalmente, siempre existirá un límite para el número viable de ME lideradas por Produce[2]. En un inicio, no era evidente cuál era ese límite. Nos pareció que era mejor empezar de a pocos. Comenzamos con una mesa a comienzos del 2015, el número se amplió a 3 a mediados del año, luego se incrementó a 6 a finales de año, y finalmente se expandió a 9. Con el tiempo, se tendrá que hacer una "priorización secuencial"; es decir, se podrán aceptar nuevos sectores a medida que algunas de las ME instaladas dejen de existir o dejen de ser lideradas por Produce.

Para la generación de sectores candidatos para las mesas ejecutivas, Produce coordinó de manera bastante proactiva con los principales gremios empresariales del país: la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), la Asociación de Exportadores (ADEX), la Cámara de Comercio de Lima (CCL), la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (Confiep) y la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (ComexPerú). Estas, a su vez, se componen de un gran número de subasociaciones o comités, organizados en torno a industrias más específicas. Esta forma de organizarse estaba basada no solo en las similitudes físicas de sus productos, sino también en las oportunidades y desafíos en común, por lo que tenían un nivel razonable de agregación para una ME.

La evaluación sobre si el sector poseía las características necesarias para crear una ME consistió de varios criterios, que naturalmente se han ido enriqueciendo a medida que "aprendíamos haciendo". Un primer criterio, muy simple, se basó en los datos. Qué potencial o relevancia tenía el sector en cuestión, comparando fundamentalmente nuestras exportaciones con aquellas de vecinos con ventajas comparativas similares. Esto ha sido relativamente sencillo, en la medida en que algunos sectores incipientes presentaban una realidad muy modesta.

Por ejemplo, mientras que Chile ha venido exportando aproximadamente 5.500 millones de dólares de productos forestales, el Perú ha exportado 140 millones de dólares (e importado 1.000 millones). Ello a pesar de la existencia en el Perú de millones de hectáreas para bosques de producción permanente, de mucho mayor espacio potencial para plantaciones y de ventajas comparativas relativas evidentes (más sol y calor en la selva, menor costo de energía y laboral y menor tiempo de crecimiento de la bolaina de primera calidad frente al pino radiata chileno).

Un segundo criterio fue la información obtenida con el sector privado potencialmente partícipe de las mesas. Una ME solo puede funcionar si existe una contraparte del sector privado que tenga el interés y el compromiso de asistir a las reuniones semanales y participar activamente en la definición y resolución de los problemas. Y estas contrapartes deben ser las personas adecuadas: aquellos con un profundo conocimiento del día a día de las operaciones del sector. Es

[2] Eventualmente, debería haber ME en áreas del Estado más allá de Produce, que podría funcionar como incubadora. Esa idea la desarrollamos en el último capítulo.

esencial que los verdaderos gerentes generales que dirigen estos negocios sean quienes participan en la mesa ejecutiva. Y que, cuando sea necesario, deleguen en empleados especializados que conozcan detalles específicos de la operatividad. En algunos casos, estos fueron los participantes en las reuniones, y en otros casos no, lo cual también sirvió como un filtro importante para decidir qué ME eran viables (una participación continua de estos gerentes clave en las reuniones semanales es también una señal clave de que la ME está operando de manera eficaz; dichos ejecutivos son gente ocupada: si la mesa ejecutiva no resuelve rápidamente los problemas, pronto dejarán de asistir a las reuniones semanales).

Además, en las reuniones queda claro muy rápidamente cuál es el nivel de coordinación interna y de consenso del sector privado con respecto a dicho sector, sus oportunidades y sus retos. Por ejemplo, en el caso del sector forestal, resultó evidente, tal vez más que para cualquiera de las otras ME, que los líderes del sector privado se habían autoorganizado en una asociación que representaba a la mayor parte de la producción actual del país; que comunicaban una visión de cómo el crecimiento del sector podía contribuir con el país en general y no solo teniendo en cuenta sus empresas individuales; y que estaban alineados respecto de cuáles eran los principales desafíos y cómo resolverlos.

Por ello, una de las preocupaciones prioritarias, que los burócratas "eligieran ganadores", al final no representó problema alguno. Los sectores forestal y acuicultura tenían un camino evidentemente amplio para lograr un rápido crecimiento en comparación con su relativamente baja producción actual, a pesar de las claras ventajas comparativas naturales de los países vecinos. Y en comparación con otras ME potenciales, se encontraban en un nivel superior, pues se trataba de una representación autoorganizada del sector privado que era cohesionada, proactiva y abierta a la participación. A medida que estas mesas ejecutivas iniciales comenzaron a mostrar logros, y a través de un esfuerzo de acercamiento continuado, el número de sectores que postulaban a una potencial ME empezó a aumentar, y las decisiones posteriores, aunque no fueron tan evidentes, se mantuvieron relativamente claras. A fin de cuentas, resulta menos importante y difícil decidir qué sector contará con una ME, y relativamente más importante lo que ocurre una vez que se crea la ME, que es el tema del siguiente capítulo.

Vale la pena destacar que, en retrospectiva, probablemente el determinante más importante del nivel de éxito que logrará una ME sea quién es la contraparte del sector privado. Los líderes de la industria que están dispuestos a asistir una semana tras otra, que se involucran de manera proactiva en la resolución creativa y práctica de problemas, y que se centran en la contribución de su sector al progreso de la nación son el ingrediente más importante. Esto se puede ver afectado de manera significativa por las personalidades individuales, más que por las características técnicas de los sectores en sí. Es de suma importancia evaluar una ME, en lugar de tratar de forzar su existencia solo porque tiene resultados destacados en otros indicadores técnicos. Y, por su naturaleza, esto es tanto un arte como una ciencia. La necesidad de emitir un juicio crea un riesgo de favoritismo y captura, pero

forzar un proceso que sea puramente técnico resultaría mucho más costoso, ya que actuaría como una camisa de fuerza que daría lugar a ME que simplemente no cuentan con los ingredientes necesarios para el éxito. En lugar de forzar la formalidad, una mejor solución es maximizar la transparencia, por ejemplo, mediante invitaciones abiertas a las reuniones preliminares y la publicación en línea de los materiales de las reuniones y las justificaciones para las decisiones de creación de la ME.

El siguiente capítulo explica quiénes forman las mesas ejecutivas y cómo funcionan en la práctica.

III. LA GESTIÓN DE LAS MESAS EJECUTIVAS

Los verdaderos determinantes del éxito o el fracaso de una política pública como las ME están en los detalles: quién participa, en qué se centran y cómo funcionan realmente. No había ningún modelo a seguir, y estos detalles críticos tuvieron que aprenderse con la experiencia. En este capítulo se describe la metodología que se ha desarrollado a partir de los últimos 18 meses de aprendizaje y mejoras.

¿Quiénes participan en una ME?

Hay tres grupos de participantes claves en las sesiones de las mesas ejecutivas:

Representantes del sector privado

Son los actores principales de la ME, ya que representan a las empresas que se encargarán de la creación del empleo y la producción en el sector. Son acreditados por los gremios empresariales. Deben de ser preferentemente los ejecutivos de empresas que dirigen el negocio y toman las decisiones, de manera que puedan identificar correctamente los problemas y desafíos clave, y sus posibles soluciones. Crucialmente, deben ayudar a que el resto de representantes de la ME, en particular los del sector público, entienda mejor al sector. Cuando es pertinente, los ejecutivos de las empresas delegan esta labor en empleados más especializados que conocen los detalles específicos de la operatividad.

Por ejemplo, los participantes habituales de la Mesa Ejecutiva Textil son gerentes de empresas del sector, pero cuando se han visto temas muy puntuales laborales, como protocolos de inspecciones, han acudido los encargados de recursos humanos.

El compromiso del sector privado de participar de manera continua en las ME es una precondición para el éxito de estas. Ese compromiso se mantendrá solo en la medida en que la mesa ejecutiva pueda mostrar avances. Si hay logros, se genera entusiasmo y aumenta el compromiso. Esto, a su vez, aumenta las posibilidades de éxito de la mesa. Se genera, así, un círculo virtuoso.

Representantes de las diversas áreas del sector público que se relacionan de alguna manera con el sector/factor de la ME

Este grupo será único para cada sector, en función de sus características. Con el tiempo, a medida que se identifican y resuelven nuevos desafíos en el sector público, este grupo puede cambiar. En general, hay ministerios y organismos centrales que son miembros

permanentes de la ME (por ejemplo: el Serfor y el Osinfor para la Mesa Ejecutiva Forestal; la Autoridad Portuaria Nacional (APN) y el Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (Ositran) para la Mesa Ejecutiva Transversal Logística; el Sanipes para la Mesa Ejecutiva Acuícola, etc.), y hay otros que participan en relación con algún problema puntual de su ámbito como la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (Sunafil) para temas de inspecciones laborales.

Representantes de Produce que trabajan directamente para la ME

Dentro de ellos, están los siguientes:

a. El moderador de las sesiones de la ME: dirige las sesiones de la mesa, asegura los compromisos para las sesiones siguientes y exige el cumplimiento de estos. Busca que la mesa sea exigente/rigurosa, de manera que no queden temas en el aire, que las respuestas sean satisfactorias y que los temas se aterricen y detallen.

b. Los "secretarios técnicos": son responsables de temas como la organización logística de las reuniones, tomar nota de los compromisos/acuerdos y resultados clave y hacerles seguimiento, preparar las agendas de las sesiones, etc.

c. Funcionarios públicos de Produce: se trata de un conjunto de profesionales altamente calificados, con amplia experiencia en el sector público. Son los que definen la agenda de la ME. Ayudan a preparar proyectos de normativa que faciliten en general el trabajo de las otras entidades públicas, y participan en las reuniones bilaterales que se realizan mas allá de la reunión semanal de la mesa.

Estos expertos representan un alto nivel de especialización del sector público en la ME, pues son responsables del proceso de identificar y aprovechar las oportunidades para la mejora de la productividad del sector. Trabajan con los diversos ámbitos del sector público para que la mayoría de las soluciones identificadas por la ME sean aprobadas, y que solo los problemas mayores y más difíciles deban ser elevados al ministro. Intervienen para que funcionarios públicos de otros sectores asistan a la sesión y para que la normativa se prepublique/publique. Cuando los pedidos de la mesa involucran competencias de otros sectores, particularmente el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), se aseguran de que las propuestas sean técnicamente viables. Este grupo cuenta con un secretario ejecutivo que es el nexo principal con el ministro de la Producción.

Estos participantes (sector privado, funcionarios públicos de otros sectores y funcionarios de Produce) representan el **primer nivel** de operación de la ME. Asisten a las sesiones de las mesas y son quienes reciben directamente la información de los problemas y trabajan en las soluciones. Ellos, por su cercanía, tienen mejor información contextual acerca de los problemas del sector privado. En muchos casos, los problemas se resuelven a ese nivel.

Según sea el caso, Produce facilita que se logren avances en las ME, propone soluciones, dice qué hacer e incluso implementa dichas soluciones.

El **segundo nivel** opera a nivel ministerial y se da cuando los problemas requieren soluciones que exceden lo puramente técnico, o una capacidad de convocatoria, de persuasión, de resolución de problemas o de asignación de presupuesto que normalmente se da solo a nivel de los ministros.

El ministro de la Producción es el nexo de la mesa ejecutiva con el resto de los ministros y tiene que estar informado del día a día de la ME, de sus problemas, de sus avances, de sus limitaciones, etc. Es el filtro principal que asegura la disciplina de los pedidos de la mesa: que sean razonables y técnicamente sólidos, y que estén destinados a aumentar la productividad del sector. Pedidos no razonables pueden generar falsas expectativas y hacer que le mesa pierda credibilidad cuando estas no se cumplan. El ministro alerta al resto de ministros acerca de los problemas y oportunidades de su sector. Al involucrar a otro ministro, se provee un *"signaling"* (una señal) de la importancia del problema a los funcionarios de ese otro ministerio.

El hecho de que el ministro de la Producción o los otros ministros no participen en las sesiones de las mesas ejecutivas, permite ampliar el ancho de banda de las mismas. Si los ministros tuvieran que participar en todas las sesiones de las ME, el número de ME tendría que muy pequeño. A la vez, el hecho de que los funcionarios públicos que participan en las ME estén empoderados por los ministros ayuda a que el sector privado esté más dispuesto a participar, al ser conscientes de su poder de decisión y resolución.

¿Con qué frecuencia debe sesionar una ME?

En nuestra experiencia, la frecuencia ideal de sesiones para una mesa ejecutiva es semanal. Esto es más a menudo de lo que esperábamos anticipadamente, y sorprende a algunos. Sin embargo, ha resultado ser de gran importancia. Esto debido a que los pasos que se describen más adelante requieren discusión e iteración para avanzar.

Naturalmente, no hay una respuesta única sobre la frecuencia ideal de sesiones de una ME. Y esta puede variar dependiendo de la ME. Pero, en general, para nosotros ha funcionado la frecuencia semanal. La sesión de la mesa actúa como un mecanismo de presión para sus participantes, quienes saben que van a tener que regresar a la sesión siguiente a reportar sus avances y logros. Debido a que procrastinar es humano, una frecuencia mensual corre el riesgo de reducir la velocidad de avance, si el trabajo se acelera solo a medida que se aproxima la fecha de la sesión. La frecuencia semanal asegura que la presión sea constante.

Por supuesto, el hecho de que las sesiones sean semanales no necesariamente implica que los encargos tengan que cumplirse para la sesión siguiente. En ocasiones, un encargo requiere más de una semana para su cumplimiento. Por ello, a veces los encargos se programan para que los funcionarios públicos regresen luego de algunas semanas. Pero el principio es el mismo: tener fechas fijas y saber que van a reportar a la sesión de la mesa genera un incentivo para cumplir.

¿Qué otras reuniones tiene la ME?

Las mesas ejecutivas por lo general tienen sesiones semanales. Sin embargo, tan importante como dichas sesiones es lo que ocurre entre una y otra. Este es el momento en el que el personal de la ME participa en reuniones bilaterales más pequeñas y hace un seguimiento constante a la implementación de las soluciones que han sido identificadas por el grupo.

Un conjunto importante de reuniones bilaterales adicionales a las reuniones semanales son aquellas que se realizan exclusivamente entre los participantes del sector público. Son importantes porque algunos problemas de coordinación interna del sector público pueden tener que resolverse a puerta cerrada. Por ejemplo, los especialistas de la administración pública pueden saber que pedir explicaciones públicas a un individuo u organismo específico, sobre todo frente a los participantes del sector privado, reducirá su nivel de cooperación. En tales casos, primero se reúnen en privado con sus homólogos del sector público para buscar estar alineados sobre el tema. En otras situaciones, puede que un conjunto de solicitudes del sector privado tenga varias soluciones posibles pero que una de ellas sea la óptima desde el punto de vista del sector público. En tales casos, es útil que los líderes del sector público se pongan de acuerdo entre sí y luego presenten un mensaje único y coherente al sector privado.

La operación de las ME

Como se ha mencionado anteriormente, la mesa ejecutiva tiene como objetivo identificar los problemas que afectan la productividad de un sector, y luego trabajar para remover dichos problemas. Es importante que una ME comience bien. En ese sentido, se requiere tener claridad acerca de los problemas ya en la primera sesión oficial de la mesa. Ello requiere, a su vez, que antes de la instalación oficial de la ME, Produce haya tenido reuniones con el resto del sector público, con el sector privado, etc. Normalmente, lo ideal es llegar con tres o cuatro problemas claramente identificados a la primera sesión de la mesa.

En la primera sesión de la ME se tiene que demostrar que el objetivo de esta es "hacer", no solo intercambiar opiniones. Por ello, desde el comienzo se debe empezar a resolver algunos de los problemas. En cierto modo, se prioriza resolver algunos de los problemas iniciales, antes que aumentar la lista de problemas por resolver. En el Perú existen experiencias previas de otro tipo de "mesas" que dedicaron mucho tiempo a generar grandes matrices con una lista creciente de problemas diagnosticados, pero con muy poca ejecución que mostrar. Al enfocarnos en la ejecución, hemos logrado (con éxito) evitar repetir ese tipo de experiencias.

Por lo tanto, en lugar de trabajar secuencialmente, generando primero una lista detallada y exhaustiva de problemas por solucionar, normalmente hemos comenzado con tres o cuatro problemas que hemos buscado resolver. De manera progresiva, y a medida que se iba avanzando en la solución de los problemas iniciales, se han ido incorporando nuevos problemas por solucionar. Ello, recordando siempre que el objetivo es identificar y remover barreras para así aumentar la productividad del sector.

Este enfoque iterativo para la identificación y resolución de problemas es uno de los rasgos clave que hacen de las ME una estrategia más eficaz que las experiencias más lineales de "planes maestros" que han sido habituales en el pasado.

a. Identificar y filtrar la lista de problemas que causan una baja productividad

Muchos de los problemas que enfrenta el sector privado presente en la ME están relacionados con complicaciones regulatorias, cargas burocráticas, ausencia de regulación, servicios públicos insuficientes o carencias de infraestructura. Básicamente, aquellos casos en los que el sector público está haciendo algo que no debería, o no está haciendo algo que debería. Ambos frenan al sector. Al sector privado se le pregunta lo siguiente: ¿cuáles son las limitaciones y los obstáculos clave que están reduciendo su capacidad de crecer?

Esta es sin duda la parte más importante del proceso, y requiere una buena cantidad de iteraciones. Generalmente, el conjunto inicial de problemas sugeridos por una mesa ejecutiva en la primera reunión se va afinándo. Lo que a primera vista podía parecer un problema fundamental sugerido por los líderes del sector privado, en realidad era solo un síntoma de un problema subyacente distinto. Por ejemplo, el sector privado puede decir que es incapaz de competir con rivales extranjeros de bajo costo en el principal mercado de exportación. Pero se debe ir más al fondo en este tema y preguntar: ¿por qué? ¿Es porque están en una situación de desventaja relativa debido a que el país competidor goza de aranceles más bajos gracias a un acuerdo de libre comercio? ¿Es porque la temporada de cultivo en nuestro país es más corta? ¿Es por retrasos de los envíos en el puerto debido a las aprobaciones fitosanitarias? Cada uno de estos problemas tiene una solución potencial distinta, por lo que es fundamental profundizar para hallar las causas de fondo claves.

Este ejemplo también demuestra por qué es importante el paso siguiente: filtrar la lista de los problemas identificados. Algunos de los problemas identificados se relacionan con temas en cuya resolución el sector público tiene un papel legítimo y reconocido. Pero otros no. Una de las lecciones clave de las fallidas políticas industriales del pasado son los efectos negativos de "elegir ganadores" y luego subvencionarlos y protegerlos para compensar su baja productividad. Las ME no eligen ganadores, pues su trabajo no es lograr que un sector específico sea exitoso. El sector tendrá que vivir o morir en función de su productividad y de sus ventajas comparativas. En lugar de elegir ganadores, lo que la ME hace es permitir que el sector compita sobre la base de su **verdadera** productividad en el país, libre de trabas debidas a que el Estado bien hizo algo que no debía, o no hizo algo que debía. En otras palabras, proveer todos los bienes públicos específicos del sector que el sector público está en la obligación de proveer, y asegurar que no haya sobrecostos como consecuencia de regulaciones y servicios públicos deficientes.

¿Cómo se puede filtrar la lista de problemas para dejar solo aquellos que son funciones públicas legítimas? En nuestro caso, fuimos claros con los participantes de las ME sobre la necesidad de trazar una línea divisoria entre TP y MP (desde el punto de vista del Estado): **"tus problemas"** frente a **"mis problemas"**.

Es tarea del sector privado identificar oportunidades de negocio atractivas en las que tenga la capacidad de competir y ganar, y explotar dichas oportunidades con las estrategias adecuadas para crear organizaciones rentables y prósperas. Así pues, desde la perspectiva del sector público, "tus problemas" son cosas tales como ventajas comparativas, diseño de productos, estrategia de precios, así como los insumos provistos por el mercado privado para la producción. "Mis problemas", en tanto, son asuntos que se relacionan con los bienes públicos provistos para la producción. No existe controversia alguna sobre el hecho de que el Estado debe proveer cosas tales como regulación, infraestructura, derechos de propiedad bien definidos, etc. Por lo general, también se acepta que el Estado cumple algún papel en abordar las fallas de mercado en áreas tales como la innovación. Así pues, es "mi problema" si la productividad del sector se está viendo perjudicada debido a que estos bienes públicos están ausentes, mal diseñados o mal implementados. Si el sector público no está haciendo algo que debería (como contar con un organismo fitosanitario nacional para obtener acceso a los mercados internacionales, o implementar una ley forestal ya promulgada), o está haciendo algo que no debería (como frenar las exportaciones con trámites burocráticos innecesarios), esos son los MP que permanecen en la lista.

En este proceso de filtrado, es útil distinguir entre los insumos para la producción que son bienes públicos y los insumos provistos por el mercado. La provisión de bienes públicos es claramente de responsabilidad del sector público. Pero los insumos tradicionalmente provistos por el mercado privado, como el financiamiento y la innovación, son más complicados.

Existen justificaciones económicas claras para que el sector público resuelva las fallas de mercado en la provisión de algunos de estos insumos de mercado, pero esto debe sopesarse comparándolo con los bien conocidos riesgos de que el gobierno fracase en dichas intervenciones. Al filtrar la lista de los problemas que enfrenta el sector, los insumos provistos por el mercado que falten deberán pasar por un análisis adicional.

Los siguientes ejemplos muestran este proceso en acción: cuáles fueron los síntomas iniciales que presentó el sector privado, qué problemas fueron desechados por la ME por tratarse de un resultado de mercado que era un TP, y cuáles fueron las causas subyacentes de las que la ME finalmente acordó ocuparse.

Ejemplo 1

A inicios del 2015, las reuniones de la Mesa Ejecutiva Forestal, el sector privado forestal había identificado como una de las "barreras" para las plantaciones forestales la falta de beneficios/incentivos tributarios. Por ello, se pedía al MEF la exoneración del impuesto a la renta prevista en el artículo 12.3 de la Ley 27037 (Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía).

Sin embargo, la falta de exoneración tributaria no era una barrera. Las barreras estaban relacionadas con una falta de financiamiento con plazos adecuados para las plantaciones (el sistema financiero no otorgaba financiamiento con los plazos que el sector requería), normativa inadecuada (la Ley Forestal y de Fauna Silvestre no había sido reglamentada en más de 4 años, el Tribunal Forestal no se había instalado, había problemas claros de

gestión y excesivos trámites burocráticos, etc.) y falta de inversión en capacidades (pocos recursos en innovación, en formación de capital humano, en la mejora de procesos, etc.).

Por lo tanto, se consideró que la solución no era dar una exoneración tributaria (que aumentaría la rentabilidad del sector pero no su productividad) sino tomar medidas que resolvieran las barreras del párrafo anterior y, con ello, mejoraran su productividad.

Ejemplo 2

En agosto de 2015, al inicio de las reuniones de la Mesa Ejecutiva Textil, el sector privado textil pedía que la reducción de la tasa de *drawback* (un régimen de devolución de aranceles de insumos) se revierta. Consideraban que el sector había perdido competitividad por una serie de razones, incluyendo temas laborales, normativos, de tramitología, de informalidad, de falta de inversión en innovación, de competencia desleal, entre otros, y que, por lo tanto, no era conveniente seguir en el proceso de reducción del *drawback*.

La ME se enfocó en atacar las causas de última instancia de la pérdida de competitividad. Por ello, se viene culminando la mejora del marco laboral. En particular, la Ley de Exportaciones No Tradicionales requiere precisiones a fin de poder usar adecuadamente el régimen laboral especial que se utiliza en las empresas textiles exportadoras. Asimismo, se han trabajado, con la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (Sunafil), protocolos y lineamientos adecuados a la realidad productiva del sector. El sector privado textil reconoce que si estos temas se resuelven, más que compensarían el menor *drawback*.

Ejemplo 3

El sector acuicultura ha pedido de manera continua que se le restituya el estatus especial del pago de solo el 15% de impuesto a la renta, del que había gozado hasta diciembre de 2013. El MEF no le había renovado el menor impuesto a la renta porque, a diferencia de agricultura, este sector no había mostrado un fuerte crecimiento durante el periodo de menor impuesto.

En general, la ME le bajó la prioridad a la discusión tributaria y en lugar de ello se enfocó en la causa de última instancia del poco crecimiento del sector. Hasta el año 2014, esta había sido en buena medida la inexistencia de una autoridad sanitaria que acompañe la apertura de nuevos mercados.

Por ello, la mesa ha ayudado a que el Sanipes se establezca como una entidad de prestigio internacional. Entre otros logros, la General Administration of Quality Supervision Inspection and Quarantine (Aqsiq, por sus siglas en inglés) de China ha señalado oficialmente que el Perú ya cumple con los requisitos para exportar langostinos (uno de nuestros dos principales productos de exportación acuícola) a dicho país; se trabaja en la firma del MOU (memorando de entendimiento, por sus siglas en inglés) y en abrir el mercado brasileño de dichos productos; y, asimismo, se ha mantenido abierto el mercado europeo y la Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos (FDA, por sus siglas en inglés) ha venido por primera vez al Perú.

La apertura de nuevos mercados es bastante más importante para el crecimiento de la acuicultura que la restitución del menor impuesto a la renta.

b. Identificar soluciones posibles para cada problema e implementarlas

Así como a la hora de filtrar problemas fuimos claros en diferenciar MP (los problemas que le competía resolver al Estado) de TP (aquellos que le competía resolver al sector privado), también a la hora de proponer soluciones indicamos que estas debían tener como objetivo aumentar la productividad del sector. Esto diferencia a las ME de políticas aplicadas en décadas pasadas en el Perú, que compensaban la ineficiencia de un sector con normativa o política tributaria y/o arancelaria favorable. Ahora, se toman medidas que aumenten la productividad del sector.

Es importante entender cuáles son los tipos de soluciones que puede ofrecer el sector público. Uno de estos está relacionado con la provisión de bienes y servicios públicos, como, por ejemplo:

1. Simplificación administrativa (normas y gestión).
2. Normativa adecuada a la realidad productiva del sector (por definición, estas son normas).
3. Llenar vacíos legales.
4. Abrir mercados (también implica normas y gestión).
5. Coordinación público-pública y público-privada (por ejemplo, el acceso al puerto del Callao).
6. Creación de nuevas entidades públicas (o mejorar el funcionamiento de las ya existentes) adecuadas a la realidad productiva del sector.
7. Infraestructura adecuada a las necesidades productivas.

Otro tipo de soluciones está relacionado con la corrección de fallas de mercado:

1. Innovación insuficiente por externalidades positivas.
2. Falta de financiamiento debido a ausencia de un mercado profundo de capitales.

Es decir, las ME ayudan a que el Estado se ordene en términos de la gama de bienes o servicios públicos que provee a un sector o factor productivo. Y también a que corrija fallas de mercado.

Las soluciones que generan menos controversia son aquellas que están en la línea de reducir las restricciones burocráticas y regulatorias al crecimiento. Por ejemplo, resolver los problemas de coordinación dentro del Estado para reducir el número de pasos necesarios para abrir una nueva operación acuícola; reducir el tiempo necesario

para la certificación del abastecimiento de madera para la exportación; o especificar la interpretación de normas laborales en la industria textil para eliminar la incertidumbre, cuentan con un amplio apoyo en todo el espectro político. Estas medidas son análogas a las reformas más horizontales del tipo "Doing Business" o de clima de inversión, pero difieren de un sector a otro y, por lo tanto, para llevarlas a cabo se requiere de un enfoque sectorial. En segundo lugar están las soluciones que implican la provisión de nuevos bienes públicos, tales como una nueva obra de infraestructura o la creación de un nuevo organismo regulador. Estos también son bienes públicos y, por consiguiente, producen menos controversia, pero sí implican nuevas decisiones de inversión y ampliar el alcance del sector público.

El conjunto más controvertido de soluciones, pero que con frecuencia aún ocupan un lugar importante en la caja de herramientas de las ME, son aquellas intervenciones para la provisión de insumos típicamente provistos por el mercado, como el financiamiento y la innovación. Las fallas de mercado pueden justificar este tipo de intervenciones, si se las sopesa y compara con los peligros potenciales de realizarlas, pero requieren un análisis y una justificación más cuidadosos que la provisión de bienes públicos.

Un ejemplo interesante es el caso del sector forestal, donde la falta de financiamiento adecuado fue mencionada como un obstáculo importante desde el inicio. Tanto para profundizar sobre el tema y llegar a las causas de fondo, como para identificar en primer lugar las acciones relacionadas directamente con bienes públicos, la ME finalmente identificó que uno de los problemas era una falla del sistema regulador. Este no permitía, por ejemplo, que el "vuelo forestal" (la producción) fuera utilizado como garantía para el financiamiento. Asimismo, aquellos que poseían tierras para reforestar pero no el título de propiedad, no podían usar dichas tierras como garantía. Ambos vacíos se resolvieron con el reglamento de la Ley Forestal y de Fauna Silvestre. Después de resolver este primer reto, se vio que el sistema financiero no conocía el sector forestal y, por ello, no había flujo de financiamiento a dicho sector. Esto era particularmente agudo en el caso de las plantaciones forestales, que requieren financiamiento de largo plazo con periodos de gracia, de manera que calce con sus flujos de caja, que son concentrados hacia el final.

Para resolver este problema, se creó un pequeño fondo en la Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide), que entraría como "segundo piso" para fondear o garantizar hasta el 70% de los préstamos que haga el sistema financiero al sector forestal. Esto permitiría que, a través de este cofinanciamiento, el sistema financiero empiece a conocer el sector forestal y así empiece a prestarle directamente.

Finalmente, según nuestra experiencia, las ME deben trabajar paralelamente en dos tipos de problemas. Por un lado, aquellos con soluciones de rápida implementación. Los triunfos rápidos crean el impulso necesario para la implementación de otras soluciones que podrían ser más difíciles y de más largo plazo. Ello demostrará a los participantes del sector privado que la ME es un asunto serio y que vale la pena invertir su tiempo en ella. Por otro lado, aquellos problemas que sean más importantes para el sector privado, independientemente de si sus soluciones son de rápida ejecución o no.

Ejemplo 1

El ingreso al puerto concesionado a APM Terminals demoraba entre 5 y 6 horas.

Para resolver el problema, la Mesa Ejecutiva Transversal Logística creó un grupo de trabajo liderado por la Autoridad Portuaria Nacional (APN) e integrado por el Ministerio del Interior (Mininter), Provías, la Unión Nacional de Transportistas Dueños de Camiones del Perú (UNT-Perú), la PNP y la Municipalidad Provincial del Callao (MPC), que implementó un proyecto piloto.

Se reprogramaron semáforos mal calibrados; la MPC implementó la señalización en las vías propuestas; el Mininter estableció tres puntos de control; y Provías reprogramó semáforos.

Como una manera de mejorar la coordinación entre todos los actores pertinentes, se creó un grupo de WhatsApp para seguir minuto a minuto el ordenamiento vial del puerto. Esta solución resultó muy efectiva y a cero costo para el Estado, ilustrando el hecho de que mejorar la coordinación cuesta poco dinero.

Se ha disminuido a 2 horas el tiempo de espera de los camiones para el ingreso al puerto, y se continúa coordinando y trabajando para reducir aún más ese tiempo.

Ejemplo 2

En la Mesa Ejecutiva Forestal se identificó una aparente duplicidad de competencias y funciones entre entidades vinculadas a la materia forestal, particularmente el Serfor (Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre, que depende del Ministerio de Agricultura – Minagri) y el Osinfor (organismo supervisor dependiente de la Presidencia del Consejo de Ministros – PCM).

En realidad, no había tal duplicidad. Lo que había era una clara falta de coordinación, la cual fue resuelta a través de intervenciones de la Mesa Ejecutiva Forestal. Como ejemplos de éxito de estos casos, se tiene lo siguiente:

El Serfor y el Osinfor, a través de la ME, coordinan de manera conjunta la emisión de lineamientos necesarios para el sector, como:

- elaboración de declaraciones de manejo en contratos de cesión en uso para sistemas agroforestales, y

- elaboración de declaraciones de manejo en contratos de cesión en uso para bosques residuales o remanentes y el formato respectivo, entre otros.

La ciudadanía en general no podía acceder fácilmente a la información sobre concesiones, títulos habilitantes, sanciones, entre otras, ya que esta debía solicitarse de manera formal a cada institución. La ME ha impulsado la difusión de dicha información

pública a través de las páginas web de Serfor y Osinfor. Asimismo, el Serfor implementó en julio de 2016 el primer módulo del Sistema Nacional de Información Forestal (SNIF), un aplicativo informático sobre la trazabilidad de la madera. Este aplicativo puede integrarse con la información del Sistema de Información Gerencial de Osinfor (SIGO), que muestra los avances y resultados de los procesos de supervisión y fiscalización de títulos habilitantes.

Se vienen realizando capacitaciones conjuntas (Serfor/Osinfor) a los empresarios del sector forestal en diversas regiones del país (Ucayali, Madre de Dios, Loreto, etc.), en la difusión de los nuevos reglamentos y en el desarrollo de capacidades de manejo de recursos forestales.

Ejemplo 3

La falta de fuentes de financiamiento que se adecuen a las necesidades crediticias de los empresarios interesados en invertir en el sector forestal, fue una de las barreras identificadas por la M esa Ejecutiva Forestal. No se contaba con una oferta de fondos para inversiones de largo plazo que se adecuaran al ciclo productivo forestal. Este tipo de inversiones era considerado de alto riesgo, por lo que las tasas de interés eran poco competitivas, o sencillamente eran mucho mayores que los retornos que podía ofrecer el negocio forestal.

Para abordar este problema, la ME realizó un conjunto de actividades, entre ellas las siguientes:

- Elaboró un diagnóstico sobre la situación de financiamiento del sector forestal.
- Impulsó un paquete normativo que permite, a través del Fondo Mipyme (en Cofide), hacer financiamiento de segundo piso a plantaciones forestales y concesiones de bosques.
- Promulgó el reglamento de la Ley Forestal y de Fauna Silvestre, que permite que los títulos habilitantes en concesiones forestales sean considerados como garantía para el financiamiento.
- Difundió y acompañó la implementación de la medidas.

Otras herramientas para las ME

Una herramienta básica usada por todas las mesas ejecutivas es la matriz que se muestra a continuación. Este es el documento donde se listan los conjuntos iniciales de problemas (agrupados en categorías), que luego se depuran a lo largo de varias semanas de debate en la mesa y mediante trabajo de base entre reuniones. Cada problema tiene listado un conjunto correspondiente de soluciones, los pasos próximos acordados mutuamente, los individuos asignados responsables de implementar esas acciones, y los plazos para su realización. Es muy importante ser específicos sobre las

responsabilidades y los plazos, para lograr un movimiento continuo hacia adelante y el éxito dentro de la ME.

Esta matriz es un documento dinámico. A medida que se implementan soluciones a los problemas iniciales, se identifican nuevos problemas y nuevas acciones de seguimiento. Esta matriz se actualiza semanalmente (o incluso con más frecuencia). Es el registro de lo que los participantes de la mesa han acordado, y de lo que trabajarán entre las reuniones semanales. También permite la supervisión estratégica de la ME por parte del ministro.

ÁREA DE INTERVENCIÓN N.º 01							
BARRERA 01							
N.º	Problema identificado	Pedido del sector privado	Alternativa de solución	Responsables de los compromisos	Plazo	Estatus	Comentarios de avances

Mesas ejecutivas creadas a la fecha

La primera mesa ejecutiva sesionó en enero de 2015. Para finales de ese año, había 6 ME. A julio de 2016, hay 9 ME. Listamos a continuación las ME creadas, en orden de antigüedad:

- Forestal
- Acuícola
- Industrias Creativas
- Textil
- Pesca de Consumo Humano Directo
- Gastronomía
- Logística (Transversal)
- Agroindustria
- Emprendimiento de Alto Impacto (Transversal)

En el anexo "Cuadro de logros de las mesas ejecutivas", están detallados los logros de 7 de estas mesas ejecutivas. En el siguiente capítulo, presentamos las lecciones aprendidas con la experiencia de las ME y también el camino futuro que podrían seguir las ME en el Perú.

IV. LAS LECCIONES Y EL FUTURO DE LAS MESAS EJECUTIVAS

En el momento de la transición a un nuevo gobierno es importante reflexionar sobre qué lecciones generales claves pueden ser tomadas de las ME y de sus avances hasta la fecha. Este capítulo revisa esas lecciones, e inicia una discusión acerca de cuáles son algunas de las prioridades futuras y oportunidades para las mesas. Esto incluye mencionar las ME que lucen prometedoras, además de sugerir cómo se puede dar el proceso de cerrar y graduar una ME, y cómo sería posible su institucionalización.

Principales lecciones de la experiencia con las mesas ejecutivas

Una de las lecciones principales de las mesas ejecutivas, en los últimos 18 meses, es que identificar los sectores de alto potencial y decidir cuáles van a formar una ME no es una tarea ni tan difícil ni tan controvertida como se podría esperar. La parte clave de este proceso no son únicamente las características técnicas del sector, sino más bien encontrar una contraparte del sector privado capaz y organizada, que conozca el negocio en detalle, que tenga una visión global del sector (o de los problemas particulares de algunas de empresas, en la medida en que estos problemas representan una realidad que comparten con otras) y que pueda identificar problemas solucionables. Las experiencias de los últimos 18 meses demuestran que una manera eficaz de hacer esto es basándose en la capacidad de autoorganización del sector privado y haciendo uso de la estructura gremial existente en el país.

Otra lección ha sido que en lugar de usar un enfoque de tipo *"big bang"*, que implica la puesta en marcha de gran cantidad de grupos de trabajo con una visión lineal de desarrollar una sola lista maestra de problemas y luego un solo paquete de inversiones en infraestructura y reformas para resolverlos, es preferible usar un enfoque ágil e iterativo. Esto se puede ver a lo largo de todo el proceso. En primer lugar, en la selección de los sectores que contarán con una ME, un enfoque iterativo es útil porque el foco inicial está en un pequeño grupo compuesto por los sectores más evidentes, y con el tiempo van surgiendo propuestas de nuevos sectores. En segundo lugar, dentro de cada ME, la lista de problemas evoluciona significativamente con el tiempo, y se identifican nuevos problemas solo a medida que otros problemas son resueltos.

Otra enseñanza estrechamente relacionada es la importancia de mostrar avances rápidos. Hay una ventana de tiempo muy pequeña para demostrar al sector privado que las ME están aquí para "hacer", no solo para dialogar, y que vale la pena participar en ellas. En

lugar de tener largos periodos de consultas con el sector privado y estudios o informes extensos, es esencial identificar algunos problemas que puedan ser resueltos con rapidez por la mesa. Ello afianza la participación del sector privado y genera un impulso positivo que es necesario para trabajar en otros problemas importantes que pueden tardar más tiempo en ser resueltos, y que hay que atacar en paralelo.

Este enfoque ágil también es importante para la propia metodología de las mesas ejecutivas. La metodología no se diseñó de manera minuciosa antes del lanzamiento de las ME. En lugar de ello, se comenzó en pequeño pero de manera rápida, y se fue mejorando el *knowhow* sobre la base de lo que funciona y lo que no. Esto es relevante porque hay un poco de arte en este tema, y es necesario tener flexibilidad para adecuarse a la problemática de cada sector. No todas las mesas maduran al mismo tiempo. Hay ME que han tenido más avances que otras, pero a la larga todas han encontrado finalmente su camino. Eso destaca la solidez de la metodología, más allá del sector o factor escogido, pero también muestra la necesidad de que la metodología sea flexible y adaptable, en lugar de excesivamente formal y rígida.

Otra lección de las ME es que, por lo menos al comienzo, no es necesario dotar al equipo de trabajo con un presupuesto elevado. Es mucho más importante contar con funcionarios públicos que puedan hacer que las cosas sucedan. En ese sentido, los funcionarios públicos deben ser capaces de escuchar con humildad, sin ideas preconcebidas, de manera que puedan entender realmente los problemas del sector privado. Es muy humano aceptar solo los halagos y reaccionar negativamente a las críticas. Pero si el sector privado no percibe una actitud "receptiva" de los funcionarios públicos de las mesas, difícilmente se sentirá cómodo para comunicar sus problemas.

Pero, a su vez, los funcionarios públicos participantes en las ME deben tener claro que el objetivo de la mesa es el aumento de la productividad, y filtrar sobre esa base los pedidos del sector privado. Es normal que el sector privado pida exoneraciones, tasas de interés subsidiadas o menores impuestos. Puede que eso los haga más rentables, pero no necesariamente más productivos. El Estado debe dejar muy en claro la diferencia entre los problemas que le toca resolver al él (MP) y aquellos que son de responsabilidad propia de la actividad privada (TP). Mantener esa disciplina es fundamental para evitar los problemas de economía política asociados a la interacción del Estado con los diversos grupos de interés.

Por último, y desde el punto de vista del Estado, la experiencia hasta la fecha ha demostrado que las ME dependen en gran medida de que los funcionarios públicos participen, particularmente los profesionales de la administración pública altamente calificados. Para incrementar la escala y el impacto futuro de las mesas, se requiere crear un equipo más grande de estos profesionales, de manera que solo los problemas más críticos deban ser elevados al nivel ministerial, y que la atención del ministro pueda repartirse entre un mayor número de ME.

El futuro de las mesas ejecutivas

Los resultados obtenidos en los últimos 18 meses muestran claramente que las ME son una iniciativa de política exitosa. Su impacto ha sido considerable y rápido, y su costo, mínimo. Algunas instituciones internacionales están analizando también esta experiencia, a fin de extraer lecciones para sus propios esfuerzos de promoción de la diversificación productiva, y el sector privado peruano ha solicitado que esta iniciativa continúe en el siguiente gobierno.

Sin embargo, las ME son también una iniciativa de política pública muy nueva. Las mesas no cuentan con una hoja de ruta internacional que seguir, a diferencia de otras intervenciones de política realizadas en el pasado en diversos países. Es una creación propia. Y dentro del Estado peruano, las ME se han manejado de una manera *ad hoc* y no suficientemente institucionalizada. Para el éxito continuo y una mayor expansión de su impacto, las ME requieren de continua experimentación, aprendizaje, evolución y sistematización, así como, con el tiempo, de una institucionalización, a fin de que puedan alcanzar realmente su potencial para acelerar la diversificación productiva. A continuación, discutimos algunos de los temas más importantes con miras a su futuro.

a. El "cierre" de las mesas ejecutivas

Como se discutió en el capítulo I, las ME no están destinadas a ser una nueva estructura permanente dentro del Estado. Más bien, se trata de grupos temporales que trabajan a lo largo de dicha estructura con el fin de mejorar su coordinación externa e interna y su funcionamiento. Aunque durante su labor de resolución de problemas pueden dar lugar a la creación o el fortalecimiento de ministerios y organismos específicos, como el Sanipes en el caso de la Mesa Ejecutiva Acuícola o el Serfor en el caso de la Mesa Ejecutiva Forestal, en sí no han sido concebidas para ser entidades permanentes dentro del sector producción (aunque, como se verá más adelante, y de acuerdo a cómo corresponda, sí podrían estar permanentemente en otros sectores).

Sin embargo, es difícil cerrar una ME **exitosa**, aquella que haya resuelto la mayoría de las fallas de coordinación, haya puesto en curso las inversiones necesarias en bienes públicos y tenga solo una cantidad pequeña de retos pendientes. Esta habrá logrado una mejora notable en el clima de inversión para un sector específico. De improviso, el sector privado se enfrenta a un sector público muy diferente del anterior, uno que solicita activamente que le expresen sus preocupaciones, y que trabaja intensamente para resolverlas. Pero una vez que se logra una situación como la descrita, es difícil renunciar a la mesa. Y no es evidente para todos que haya necesidad de abandonarla.

Por eso, en lugar de un cierre con plazo programado para las ME exitosas, podría ser más natural realizar un proceso de "graduación", en el que la ME empieza a ser manejada desde un ministerio de línea u organismo del sector público específico donde tenga un espacio natural. Ese ministerio u organismo habrá participado de la ME, de modo que

no solo conocerá los retos y a los participantes individuales, sino que también habrá aprendido la metodología de la mesa. En ese sentido, en vez de cerrar, una ME podría "graduarse" y convertirse en una forma más permanente en la que el Estado se relaciona con el sector privado.

Ese proceso de "graduación" debería ser paulatino. Produce ha logrado, gracias a economías de ámbito *(economies of scope)*, una acumulación significativa de aprender haciendo *(knowhow)*. Eso significa que la graduación, en la que la ME pasa a otro ministerio o entidad, idealmente se debería dar con un acompañamiento inicial de Produce.

Esta podría ser una ruta atractiva para las mesas ejecutivas. El ministerio que pone en marcha y gestiona las ME, en este caso Produce, finalmente las transfiere a los ministerios de línea y organismos gubernamentales, los cuales incorporan en su forma de interacción con el sector privado los principios clave de las ME (coordinación público-privada transparente, productiva y de alto impacto). Produce podría seguir brindando servicios de apoyo a las ME que se hayan graduado, y puede incubar nuevas mesas. Todo ello aumenta el ancho de banda del sector público al permitir que el Estado maneje más ME.

b. Las próximas mesas ejecutivas

Con 9 mesas ejecutivas en marcha hasta el cambio de gobierno, es posible que nos encontremos cerca del número límite de mesas que se pueden gestionar con eficacia de manera simultánea. Además, algunas de las ME actuales pronto podrían estar listas para graduarse.

En caso la creación de nuevas mesas fuera factible, presentamos a continuación nuestras ideas sobre qué sectores y factores serían los mejores candidatos para ello.

Un sector vertical obvio para una ME es el de turismo. Es un sector muy importante y de rápido crecimiento para la economía peruana. Tiene muchas de las características atractivas descritas en Ghezzi (2016), en particular que es comercializable e intensivo en empleo. A pesar de que cuenta claramente con un ministerio responsable (el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – Mincetur), se relaciona con una muy amplia franja del sector público y, por lo tanto, es propenso a sufrir fallas de coordinación en todo el ámbito gubernamental, un tema que las ME están diseñadas para resolver. Además, es un sector intensivo en un gran número de bienes públicos relativamente específicos. Requiere de una infraestructura específica en lugares específicos, en combinación con trabajo en seguridad, capacitación y capital humano.

Un factor horizontal que podría beneficiarse de una ME son los mercados de capitales. Aunque el Perú está avanzando y es visto como un líder regional en términos de competencia y regulación de la banca minorista, que está expandiendo la inclusión financiera, el país aún no ha desarrollado mercados de capitales que funcionen adecuadamente. Además, se trata de un factor horizontal donde hay un número significativo de actores públicos y privados, que no coordinan necesariamente entre sí.

Por último, mirando hacia el futuro, creemos que se tendrá que formar una ME para uno o varios sectores más "distantes". Como se discutió anteriormente, debido a que las ME son una metodología nueva, y dado que quedaba poco tiempo para el término del mandato gubernamental, decidimos concentrarnos en sectores existentes: sean estos incipientes, sean sectores que han crecido pero que requieren del Estado para seguir creciendo, o sean aquellos con dificultades. Los sectores incipientes, como el forestal, la acuicultura y las industrias creativas, ya tenían una base de actividad establecida en el país, con niveles importantes de empleo y producción. Aumentar su participación a un porcentaje más importante de las exportaciones a nivel macro representaría la diversificación productiva que el Perú tanto necesita, pero no se trata de sectores totalmente "nuevos".

Si bien el Perú cuenta con una gran variedad de sectores que obviamente pueden considerarse "frutos maduros" para alimentar las primeras etapas de la diversificación productiva, se espera que necesite más con el tiempo. Chile es un ejemplo de este reto (Atlas de la Complejidad Económica 2016), tanto más relevante para el Perú puesto que muchos de los sectores considerados "frutas maduras" que el país puede aprovechar aún más son los mismos que Chile ya ha aprovechado. De hecho, el sector privado en el Perú a menudo identifica y evalúa las oportunidades comerciales sobre la base de lo que Chile produce, aun cuando la ventaja comparativa para el Perú es la misma o es incluso mayor (por ejemplo, en el sector forestal y en la agroexportación).

La metodología de las ME antes descrita tendría que ser adaptada ligeramente para facilitar el surgimiento de sectores completamente nuevos, en lugar de apoyar el crecimiento de sectores incipientes. Un sector completamente nuevo no contará con productores establecidos en el país, ni con sus propios subgrupos dentro de asociaciones y grupos comerciales de la industria, por lo que, ¿cuál sería entonces la contraparte que proponga un sector para crear una ME que pueda informar al sector público sobre sus limitaciones para el crecimiento? Un sector completamente nuevo también representa mayores riesgos, ya que su ventaja comparativa no ha recibido la validación inicial de la producción incipiente del país. Ingresar a nuevos sectores es algo que el Perú tendrá que hacer, pero debe hacerlo con cuidado y con plena conciencia de los riesgos involucrados.

Dados estos riesgos y retos, una alternativa para el Perú podría ser el lanzamiento de una ME dirigida a inversionistas extranjeros que conozcan un nuevo sector y sus necesidades gracias a sus operaciones en otros países. El sector público peruano podría comprometerse con ellos en formar una ME que facilite su inversión en el Perú. Esta propuesta de IED 2.0, sugerida por Hausmann (2016), se diferencia del apoyo a la IED tradicional del mismo modo como las ME se diferencian de la política industrial tradicional: en lugar de ofrecer incentivos fiscales y reducciones de impuestos para compensar la baja productividad o los efectos secundarios, su tarea es brindar a los inversionistas una mayor productividad, resolviendo las barreras regulatorias e identificando inversiones en nuevos bienes públicos que estos necesitan.

Una propuesta de este tipo requiere mayor desarrollo, y podría haber otras formas de facilitar el surgimiento de sectores completamente nuevos. Pero lo que es muy cierto es que eventualmente el Perú se quedará sin sectores incipientes y tendrá que diversificarse

en actividades completamente nuevas para alimentar las etapas posteriores de su desarrollo económico. Por lo tanto, comenzar a experimentar con la metodología de las ME para aprender a facilitar esta situación es una consideración oportuna para el próximo gobierno.

c. La institucionalización de las ME

Por último, es importante señalar que las mesas ejecutivas aún no están "institucionalizadas". Fueron una iniciativa *ad hoc* lanzada desde (y gestionada por) el despacho del ministro de la Producción con el objetivo principal de ejecutar. Y perfeccionar la metodología con la experiencia.

Con el tiempo, la institucionalización será posible. No solo es esto posible, sino necesario para ampliar la escala de las ME. El país requiere un número de mesas mayor que el factible actualmente, que operen a través de una gran variedad de sectores y factores, y que mejoren la capacidad del Estado para comprometerse con el sector privado y mejorar la coordinación interna. La ampliación de la escala de las ME requiere cierta institucionalización. Pero es algo muy prematuro todavía.

CONCLUSIONES

Las secciones anteriores proporcionan una justificación clara para las mesas ejecutivas, al igual que todas las experiencias, ejemplos y buenas prácticas desarrollados hasta la fecha. Hemos proporcionado detalles específicos sobre el funcionamiento de las ME, a fin de dar mejor información, por un lado, al próximo gobierno para que continúe esta política, y por otro, a otros países que deseen replicar las ME.

Tanto dentro como fuera del Perú, muchos de estos detalles específicos probablemente cambien, adecuándose a cada realidad. Por lo tanto, es importante destacar las que tal vez sean las dos características más importantes y más "filosóficas" de las ME, y que las hacen exitosas. Estas podrán ser aplicadas de manera general en una gran variedad de metodologías y formas institucionales.

La primera característica es la necesidad de aprendizaje y cooperación entre el sector privado y el sector público. La historia de mutua desconfianza y distancia entre ambos sectores en el Perú es un obstáculo para el desarrollo económico. Esta interacción tiene que ser legítima y transparente, y estar centrada en el ganar-ganar *(win-win)* del aumento de la productividad, en lugar de en la suma cero de pedir exenciones tributarias. Y lo más importante, tiene que ser profunda, no puede darse solo entre el Presidente de la República y los presidentes de los gremios más importantes, sino de manera simultánea en todos los niveles, de gestión y técnicos, sector por sector, de modo que se puedan identificar las barreras específicas y los insumos públicos particulares necesarios para el éxito del sector privado.

La segunda característica general de las ME que es clave para su éxito es el valor de empezar de a pocos y velozmente, y realizar iteraciones rápidamente para mejorar y ampliar la escala con el tiempo. Este enfoque se debe sopesar y contrastar con un enfoque más lineal para el desarrollo del sector privado, en el que se desarrolla un gran plan que implica un esfuerzo a gran escala para la identificación de los sectores y un esfuerzo a gran escala para implementar las reformas. En comparación con esa metodología, las ME siguen un modelo de diseño organizativo y de innovación que se está probando en Silicon Valley, y que consiste en desarrollar con rapidez un producto mínimamente viable, lanzarlo, realizar iteraciones y aprender a partir del uso real, para solo luego aumentar la escala. En lugar de comenzar en grande y tener que hacerlo todo bien la primera vez, las ME tuvieron éxito precisamente porque comenzaron en pequeño, aprendiendo lo que funcionaba (y lo que no) mediante la experiencia, y a partir de ello aumentando la escala. Este enfoque iterativo es esencial para identificar las causas fundamentales y resolver de manera secuencial problemas multidimensionales, y para generar un impulso a partir del avance y el éxito continuos.

Un ejemplo de proceso no lineal e iterativo es también cómo se resolvieron los problemas. En lugar de concentrarnos en crear la lista más comprehensiva posible de problemas y luego solucionarlos, comenzamos con pocos problemas en cada ME, pusimos énfasis en resolver los problemas iniciales y, en paralelo fuimos tanto añadiendo nuevos problemas como resolviéndolos. Lo que nunca se perdió de vista fue el objetivo de identificar los cuellos de botella que afectaban a un sector (o un factor) y resolverlos para aumentar la productividad. El camino fue no lineal pero el objetivo se mantuvo inmutable.

Estos dos ingredientes, una interacción estrecha, transparente y detallada con el sector privado, y mejoras iterativas en lugar de planes maestros lineales, fueron claves para el éxito de las mesas ejecutivas. No importa qué forma tomen las ME en el Perú en el futuro, ni qué diseños de política alternativos otros países decidan seguir para acelerar la diversificación productiva y el cambio estructural: ambos mejorarán significativamente con la incorporación de estos dos principios generales.

ANEXOS

a. Avances de las mesas ejecutivas

El capítulo anterior proporcionó algunos ejemplos de diferentes mesas ejecutivas que ilustraba su metodología. Este capítulo proporciona una visión más sistemática de cada ME, incluyendo detalles sobre quién participa, cómo funciona cada una, y lo que han logrado hasta la fecha . Es importante tener en cuenta que cada una de estas mesas se mantiene vigente, lo que significa que se están añadiendo nuevos esfuerzos y logros cada semana.

Mesa Ejecutiva Forestal

A comienzos del 2015, instalamos la Mesa Ejecutiva Forestal para identificar barreras al crecimiento del sector. Las cifras de nuestro potencial forestal son elocuentes. En el Perú hay cerca de 18 millones de hectáreas de bosques, de los cuales tenemos disponibles (libres) aproximadamente 10 millones de hectáreas de bosque amazónico; y de los 8 millones de hectáreas que se encuentran concesionadas, usamos menos de 2 millones.

Es madera fina, lista para aprovecharse con un manejo ambientalmente sostenible. Además, tenemos en los espacios andinos y amazónicos aproximadamente 9 millones de hectáreas "reforestables" para plantaciones. Hemos reforestado menos de 40.000 hectáreas.

Veamos el potencial de tan solo una de las variedades que crecen en la Amazonía. La bolaina de primera calidad, una especie que hasta hace poco no era muy conocida, alcanza un nivel óptimo para su producción en apenas 8 años, frente a los 23 años del pino radiata, especie con propiedades similares que crece en Chile.

A pesar de esta diversidad y todo su potencial, exportamos aproximadamente 150 millones de dólares de productos forestales, frente a los 5.500 millones de dólares de Chile, país con mucho menos territorio de aptitud forestal.

La cadena productiva forestal comprende diversos procesos, entre ellos los siguientes: (1) producción, donde intervienen los viveros y los propietarios de bosques nativos y plantaciones que utilizan como insumo principal las semillas y plantas; (2) transformación, tanto primaria (aserraderos, comunidades dedicadas al rubro y empresas logísticas y de

servicios) como secundaria (fabricantes de muebles y artículos derivados de la madera), y que utiliza como insumos las maquinarias, las resinas, los químicos y las herramientas necesarias; y (3) comercialización.

Además, durante todo el proceso intervienen como actores las instituciones gubernamentales que cumplen el rol de regulación, fiscalización o provisión de políticas (Serfor, Osinfor, Minam, Minagri, gobiernos regionales, Produce, etc.), así como instituciones de formación y asesoría técnica, como los Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE), las universidades, etc.

En ese sentido, la cadena productiva forestal incluye funciones de varios ministerios y entidades del Estado dependientes de ellos. La formación de la Mesa Ejecutiva Forestal ayudó a resolver los problemas de coordinación dentro del sector público (y con el sector privado) naturales al carácter multiministerial del sector en su conjunto.

La ME elaboró un diagnóstico integral e identificó tres tipos de barreras: (a) regulación deficiente y tramitología; (b) falta de innovación y baja productividad; y (c) falta de financiamiento.

Así, y luego de más de cuatro años en los que la Ley Forestal y de Fauna Silvestre no se había reglamentado, se promulgaron cuatro reglamentos para esta. Dichos reglamentos permiten, por ejemplo, que quienes tienen posesión pero no titulación de sus tierras puedan comercializar su madera de manera legal y utilizar el certificado de posesión para solicitar "contratos de cesión de uso para sistemas agroforestales" susceptibles de hipotecas. Además, los dueños de tierras pueden realizar plantaciones forestales sin trámite alguno. Antes ese proceso duraba de 4 a 8 meses. Asimismo, antes les tomaba de 6 a 12 meses registrar sus plantaciones forestales, y ahora les toma 3 días.

Para el bosque, se simplificaron los trámites, se permite que el "vuelo forestal" (la producción) pueda constituir garantía para préstamos y que también se generen ahí productos no maderables y turismo. Asimismo, se espera que muy pronto se lance la primera concesion forestal en 14 años, con procesos de selección mucho más breves que en el pasado. Se ha creado además un nuevo mecanismo para acceder a concesiones de bosque, denominado "Procedimiento Abreviado", mediante el cual no es necesario que un GORE convoque a concurso público determinados tipos de terreno, sino que la empresa privada solo debe presentar su propuesta (solicitud) para que se le conceda esa concesión forestal de bosque.

En términos de gestión, instituciones como el Osinfor y el Serfor tienen mayor coordinación en sus bases de datos y publican la información sobre concesiones, títulos habilitantes, supervisiones, sanciones, entre otros, en sus páginas web; se disminuyeron sustancialmente los trámites, a una carga casi cero; se produjo una agilización notable del mecanismo de exportación; se realizó la implementación del *Manual de auditoría quinquenal* y del Sistema de Información Gerencial; y se consiguió una mejora en la regulación de las infracciones y sanciones. También se conformó el Tribunal Forestal, acción que había estado pendiente por ocho años.

Además, se creó el CITE Forestal en Pucallpa, cuya construcción empezará en el corto plazo. Este ayudará a acelerar la innovación en los procesos productivos, a transferir tecnología a las pequeñas y medianas empresas, y a atraer expertos calificados del exterior. Sus laboratorios otorgarán certificaciones de calidad. Asimismo, ayudará a la estandarización, y mejorará nuestros procesos de secado y corte de la madera, que aún no son ideales, inyectando así un mayor nivel de competitividad que aproveche la calidad de este recurso natural. El CITE también permitirá que se hagan series de pruebas para pisos estructurados con una duración de solo 10 a 15 días, frente a 3 a 6 meses en la actualidad.

En cuanto al financiamiento, las plantaciones forestales lo requieren con un plazo ideal de 10 años o más, y con largos periodos de gracia debido al flujo de caja acumulado negativo hasta la cosecha. Ese tipo de financiamiento no ha existido en general para las plantaciones, y para las concesiones de bosque primario también ha sido restringido. Asimismo, en el pasado, las concesiones nunca fueron aceptadas como garantía.

Para empezar a solucionar el problema de acceso al capital, se habilitó un fondo de 200 millones de soles en la Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide) para financiamiento inicial de segundo piso (es decir, a través de instituciones financieras privadas o públicas). Se espera que ello también gatille mayor financiamiento privado.

Ya empezaron las primeras inversiones forestales, y se espera que las compañías de seguros y los fondos de pensiones nacionales y extranjeros sean inversionistas naturales en el sector.

El gran cuello de botella que se requiere remover para aumentar de manera sustancial las hectáreas plantadas es la identificación de terrrenos aptos para realizar actividad forestal. Se está trabajando en ello con dos regiones (San Martín y Huánuco) y se espera ampliar esta labor a otras (Loreto, Madre de Dios, Ucayali).

Con este propósito, el Serfor ha elaborado una metodología para contar con una única base de datos sistematizada e integrada. Además, están próximos a publicarse Decretos Supremos que autorizarán realizar plantaciones forestales en zonas de frontera (Madre de Dios).

Algunos países vecinos decidieron años atrás impulsar su sector forestal mediante subsidios. En muchos casos, funcionó. Pero, a diferencia de nuestros vecinos, y teniendo en cuentas las restricciones fiscales agregadas, el Perú se está enfocando en medidas que mejoren drásticamente la productividad.

Gracias a la Mesa Ejecutiva Forestal, en este último año y medio se ha avanzado en el sector más que lo avanzado en toda la historia republicana del Perú. Pero lograr el despegue definitivo del sector forestal requerirá algunos esfuerzos adicionales. Requerirá también reglas de juego sostenidas en el tiempo y un acompañamiento continuo para hacer ajustes cuando sea necesario, así como seguir fortaleciendo la infraestructura logística, entre otras medidas.

Mesa Ejecutiva Acuícola

También a comienzos del 2015, instalamos la Mesa Ejecutiva Acuícola para identificar barreras al crecimiento del sector acuicultura, el cual tiene un potencial prometedor, con ventajas comparativas bastante claras como resultado de contar con agua (naturalmente en nuestro mar, pero también en la selva y en los lagos de la sierra), sol, un mercado laboral flexible y energía barata. Las exportaciones acuícolas han crecido a una tasa anual cercana al 25%, pero desde una base muy baja, por lo cual seguimos muy rezagados en el sector con respecto a nuestros vecinos más exitosos.

En esta ME se identificaron barreras asociadas a aspectos normativos y de trabas burocráticas, a temas de inversión en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), y a temas sanitarios.

En lo que respecta a temas normativos, uno de los avances más importantes fue la promulgación de la Ley General de Acuicultura en agosto de 2015, y su reglamento, que se aprobó en marzo de 2016. El cambio más importante de la normativa es que se deja de tener una visión pesquera y se adopta la visión acuícola, lo que se refleja en lo siguiente:

- La eliminación de requisitos innecesarios, como el de vertimientos de aguas residuales de parte de la Autoridad Nacional del Agua.

- Se permite la investigación hasta en 20% de la concesión sin tener que gestionar permisos adicionales.

- Al reservar un área acuática marina, se exige una carta fianza. Esto favorecerá la erradicación de especuladores de áreas acuáticas en zonas propicias para el desarrollo de la acuicultura, y ayudará a erradicar las reservas "eternas".

- Se crea el Registro Acuícola en los Registros Públicos. Esto permite a los productores acuícolas tener acceso a financiamiento través de la hipoteca acuícola.

- La obtención de la concesión, que podía demorar hasta 2 años, hoy se ha reducido a 6 meses, y se está trabajando para reducirla a 90 días. Además, se ha reducido en 70% el costo de obtener una concesión.

En cuanto a gestión y trabas burocráticas, se han eliminado los procedimientos duplicados entre el OEFA, la ANA, Produce y el Sanipes. También se ha creado una moderna aplicación del catastro acuícola, lo que permite a los administradores tomar decisiones adecuadas acerca de las posibles inversiones, al contar con información actualizada acerca de la situación de la acuicultura en diferentes zonas del país.

Para incentivar la innovación, se están creando tres CITE acuícolas públicos en Piura, San Martín y Puno. Actualmente, además, está funcionando el CITE acuícola privado de la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH) en Tumbes. Asimismo, se está implementando un préstamo de 117 millones de dólares con el Banco Mundial (BM)

(como parte del Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura – PNIPA) e Innóvate Perú ha creado fondos concursables dirigidos a la actividad acuícola.

En lo sanitario, la creación del Organismo Nacional de Sanidad Pesquera (Sanipes), que opera desde finales del 2014, ha involucrado un cambio sustantivo. Normalmente, en el Perú a una entidad pública le toma un buen tiempo funcionar bien, cuando llega a hacerlo. En este caso, el acompañamiento de la Mesa Ejecutiva Acuícola ha ayudado a que el Sanipes crezca muy rápidamente como institución.

Los servicios que provee el Sanipes (habilitaciones y certificaciones sanitarias, ensayos de laboratorio, apertura de nuevos mercados, etc.) constituyen "bienes públicos" indispensables para el desarrollo del sector acuicultura. Los servicios sanitarios al sector se proveían antes desde una dirección en otra entidad (el Instituto Tecnológico Pesquero) y eran de calidad muy pobre. En la práctica, resultaron una traba al desarrollo del sector.

El Sanipes resulta fundamental para abrir mercados. Está llamado a cumplir un papel similar al que tuvo el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa) en la agroexportación. Inicialmente, está trabajando en nuevos mercados. Por ejemplo, logró la apertura de los mercados chino y brasileño a los langostinos congelados, y viene negociando con la FDA de los Estados Unidos la firma de un memorando de entendimiento (MOU) para productos acuícolas.

Adicionalmente, se han simplificado algunos procesos: por ejemplo, el proceso de habilitación antes demoraba 45 días y tenía una validez de un año, y hoy dura 12 días y sirve para 3 años. Asimismo, el Sanipes está fortaleciendo su infraestructura por medio de lo siguiente:

- Remodelación y certificación de sus laboratorios de Lima.
- Apertura de tres nuevos laboratorios (Piura, Tumbes y Puno).
- Remodelación de sus siete sedes descentralizadas existentes.
- Apertura de siete nuevas sedes descentralizadas.
- Adquisición e implementación del equipo LC Masa Masa.
- Implementación del Sistema Traces.
- En el 2014, el Sanipes tenía una sola acreditación internacional. Hoy cuenta con seis acreditaciones internacionales.

Mesa Ejecutiva Transversal Logística

En febrero de 2016, instalamos la Mesa Ejecutiva Transversal Logística. Su tarea más importante es abordar y destrabar las principales barreras logísticas en el país y, de

esa manera, facilitar el adecuado desarrollo de la cadena productiva y contribuir con el impulso de los principales motores para el crecimiento económico.

Según el *ranking* de competitividad del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), el Perú ha subido desde el puesto 86, registrado en el periodo 2007-2008, al puesto 69 en el periodo 2015-2016. Nuestra principal fortaleza es el entorno macroeconómico. Sin embargo, el *ranking* señala la existencia de una serie de desafíos que se deberá enfrentar en los próximos años, especialmente aquellos relacionados con el fortalecimiento de las instituciones, la innovación, la salud, el nivel de la educación, la calidad de la infraestructura, así como el aprovechamiento de la tecnología. Es necesario superar dichos desafíos para asegurar un crecimiento competitivo y sostenible en el largo plazo. Si bien la productividad es un elemento clave para la competitividad, no es suficiente. Los costos logísticos pueden significar un importante componente del precio del producto en el mercado final, y afectar de manera significativa su competitividad.

El proceso logístico es la gestión de todas las actividades involucradas para asegurar la entrega de mercancías, pudiendo incluir desde la entrega de las materias primas hasta la entrega del producto final a los clientes. El proceso incluye aspectos como los siguientes: planificación de volúmenes, planificación de red de origen y destinos de las mercancías, grupaje y almacenaje intermedio o de distribución, organización de transporte multimodal, inspección y pago de aduanas y empaquetado, envasado, y control de calidad de los productos. Su objetivo final es generar un servicio que proporcione un nivel adecuado de disponibilidad de los productos.

Por el Estado, integran la mesa los representantes de los ministerios de la Producción (Produce); Transportes y Comunicaciones (MTC); y Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). Asimismo, participa el Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (Ositran) y la Autoridad Portuaria Nacional (APN). Por el lado del sector privado, la integran los siguientes gremios y asociaciones empresariales: la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), la Asociación de Exportadores (ADEX), la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex), la Cámara de Comercio de Lima (CCL) y la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (Confiep). De igual forma, la Asociación Peruana de Operadores Portuarios (Asppor) y la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN).

En ese sentido, la cadena logística incluye funciones de varios ministerios y entidades del Estado dependientes de ellos. La formación de la Mesa Ejecutiva Transversal Logística ayudó a resolver los problemas de coordinación dentro del sector público (y con el sector privado) naturales al carácter multiministerial del sector en su conjunto.

La MET elaboró un diagnóstico integral e identificó cuatro tipos de barreras: (a) inadecuados servicios portuarios por parte del concesionario del Muelle Norte del Callao, (b) ineficiencias en el reordenamiento del tránsito, (c) inseguridad en la ruta logística, y (d) problemas en la regulación y tramitología del sector.

En poco más de cuatro meses de trabajo, en la mesa se ha logrado la coordinación de los diferentes gremios para buscar soluciones al problema de cumplimiento de los

indicadores de niveles de servicios y productividad (NSP), que el concesionario APM Terminals venía incumpliendo desde el año 2012. Así, se logró que el concesionario se comprometiera a la adquisición de equipos que ayuden a cumplir con los indicadores de NSP. La propuesta de inversión, aprobada por la APN, tiene un costo aproximado de 9.719.000 de dólares (sin IGV). Además de buscar la mejora del equipamiento del concesionario, la APN ha elaborado una propuesta de Reglamento de Operaciones para APM Terminals (trabajado con la mesa), que precisa y mejora de manera reglamentaria las exigencias para el concesionario del puerto, acorde con los NSP requeridos. Esta mejora en el reglamento permitirá eliminar los vacíos legales que presentaba, así como la falta de información adecuada que origina que existan cobros indebidos, además de mejorar la operatividad de procedimientos claves para la atención del usuario del concesionario, entre ellos: (a) descarga directa y despacho de granel sólido como *clamshell*; (b) funcionamiento de la junta preoperativa y la junta de operaciones; (c) atención de daños y faltantes a la carga; (d) atención de daños a la nave; y (e) uso de área operativa para el embarque y despacho de contenedores y carga general.

En cuanto a los problemas de ineficiencias en el reordenamiento del tránsito, se ha logrado disminuir de 6 a 2 horas el tiempo de espera de los camiones para el ingreso al puerto concesionado a APM Terminals. Esto fue resultado de un proyecto piloto para solucionar el problema, impulsado por un grupo de trabajo liderado por la APN e integrado por el Ministerio del Interior (Mininter), Provías, la UNT, la PNP y la Municipalidad Provincial del Callao (MPC).

Para combatir el problema de seguridad en la ruta logística, se ha logrado que el Mininter y la PNP implementen el plan Corredor Seguro de Contenedores. Para ello, han incrementado el número de efectivos policiales (de 1.500 en enero de 2016 a 3.000 en abril de 2016) y su equipamiento a lo largo de toda la ruta logística. Asimismo, la PNP viene realizando labor de inteligencia y operativos para reducir el crimen organizado. Además, se ha creado un grupo especial para temas de seguridad, que se reúne quincenalmente y en el cual participan el Mininter, la PNP, la APN y la MPC.

Para solucionar los diferentes problemas en regulación y tramitología, la mesa ha convocado a diferentes instituciones públicas, con las que ha logrado coordinar de manera rápida y directa.

Se logró que el Senasa elabore, a pedido de la mesa, un Plan de Contingencia para Lima y Callao, que se pueda aplicar en caso la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) no funcione (se caiga el sistema). El sistema se viene aplicando en Lima y Callao, y se espera que pronto sea implementado en todo el Perú. Antes del Plan de Contingencia, ante una caída del sistema de la VUCE, se originaban retrasos en las inspecciones debido a que la entidad no aceptaba documentos originales en físico.

Existía un problema con la aplicación de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (LSST), la cual genera altos costos en el sector sobre todo debido a que los almacenes deben capacitar en temas de seguridad y salud en el trabajo a todos los que ingresan a sus instalaciones, aunque ya hayan sido capacitados en otros almacenes. Así, una

persona puede ser capacitada de manera reiterada. Al traer a los representantes de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (Sunafil), se logró que dicha entidad emita un informe técnico indicando que se puede programar un curso de inducción para todos los almacenes del país, que tendrá vigencia de un año, siempre y cuando incluya todos los riesgos de las empresas involucradas. Esta medida generará ahorros en costos y tiempo a los almacenes y a los transportistas, ya que estos últimos son sus principales usuarios.

A través de reuniones con Sunat – Aduanas, se han coordinado diferentes mejoras en los temas de regulación y tramitología que son de su competencia. Se ha logrado que la modificación del Reglamento de la Ley General de Aduanas (D. S. 163-2016-EF) se prepublique para que los integrantes de la mesa envíen sus aportes.

Sunat – Aduanas ha elaborado el proyecto de instructivo de trabajo "Protocolo para la revisión de cargas congeladas, refrigeradas, frescas, con cadena de frío, durante acciones de control", el cual permitirá la revisión y actuación en puestos de control para productos que requieran un tipo de tratamiento especial por ser transportados en cadena de frío. Este protocolo permitirá mitigar que se ponga en riesgo la mercadería. Además, se ha eliminado la exigencia de presentación de la Carta Náutica, reemplazándola por una declaración jurada. Esto permite un ahorro de tiempo de 3 días para solicitar la extensión de Zona Primaria en la Intendencia de Aduana Marítima del Callao.

Para disminuir los índices de errores en la documentación completada por los usuarios para la exportación definitiva, por la cual se exige regularización, Sunat – Aduanas se ha comprometido a realizar nuevas capacitaciones sobre los principales motivos de rechazo de las regularizaciones (errores de digitalización, manifiesto de carga, etc.). Asimismo, a unificar los criterios internos de los funcionarios de Aduanas, para exigir la misma información en todos los casos.

Otro punto importante que se ha coordinado con Aduanas, que permitiría mejorar la eficiencia del transportista en el puerto, es que la Sunat ha comunicado que permitirá el uso del *ticket* de balanza del puerto (*ticket* automático) como guía de remisión también para los casos en los que la mercancía se dirige a los depósitos aduaneros. Además, está trabajando para permitir el uso del *ticket* de balanza como guía de remisión para todos los casos (no solo el transporte con destino a un depósito temporal o depósito aduanero). Con esta solución, se reducirán los tiempos en el llenado de las guías y el proceso será automático para todos los casos.

Por último, se viene trabajando para lograr la solución a los problemas integrales del transporte y reordenamiento vial en el Callao y en Lima Metropolitana. Para ello, la mesa está coordinando con representantes de gremios transportistas, el MTC, Provías, la MPC y la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML). Otro punto que está tratando la mesa es la búsqueda de la simplificación de requerimientos al transportista que genera el Reglamento de Pesos y Medidas aprobado por el MTC. Asimismo, viene impulsando que se tomen en cuenta las observaciones realizadas por la Comunidad Andina de Naciones (CAN) al Reglamento de la Ley General de Aduanas (D. S. 163-2016-EF).

Mesa Ejecutiva Textil

La Mesa Ejecutiva Textil se creó en agosto de 2015. Este sector ha sido tradicionalmente un gran generador de empleo formal y de calidad. Tiene como ventajas comparativas las siguientes: la calidad de sus fibras, que incluyen el algodón pima peruano (fibra extralarga), el algodón tangüis (fibra larga) y las fibras de camélidos sudamericanos (alpaca y vicuña); la cercanía de su principal mercado, los Estados Unidos de América; y la habilidad de su mano de obra.

Sin embargo, el sector ha estado perdiendo participación en sus principales mercados de exportación (en productos de algodón), como consecuencia de la competencia de países con salarios menores y de un entorno local en el que no se ha invertido lo suficiente en innovar y en posicionar nuestras prendas en gamas más altas del mercado.

Adicionalmente, los principales problemas identificados en la ME están asociados a temas laborales, normativos y de tramitología, de informalidad y de competencia desleal de importaciones. Asimismo, existe una falta de adecuación del Estado a una realidad productiva "justo a tiempo" en el sector a nivel mundial.

A partir de la identificación de barreras laborales (tales como una posible discrecionalidad en la fiscalización y el no conocimiento pleno, por parte de las autoridades laborales, sobre el proceso productivo en el sector), se ha creado un subgrupo de trabajo que realiza talleres con representantes de los gremios.

Este subgrupo ha trabajado con la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (Sunafil) directivas generales de inspección en materia de derechos sociolaborales y de seguridad y salud, así como los protocolos específicos siguientes:

- Reglas generales para el ejercicio de la función inspectiva.
- Directiva para el ejercicio de la función inspectiva en materia de seguridad y salud en el trabajo.
- Protocolo de fiscalización de los contratos de trabajo sujetos a modalidad.
- Protocolo para la fiscalización en materia de seguridad y salud en el trabajo en el sector industria.

Además, se ha prepublicado el proyecto de "Protocolo de fiscalización del cumplimiento de la cuota de empleo para personas con discapacidad aplicables a los empleadores del sector privado".

Asimismo, en coordinación con la ADEX, se ha brindado capacitación a personal inspectivo de la Sunafil sobre el mercado textil y de confecciones, incluyendo el proceso productivo y características específicas del sector.

Otro problema identificado en la ME está referido al régimen laboral contenido en el Decreto Ley 22342, Ley de Exportaciones No Tradicionales, que se utiliza en las empresas textiles exportadoras. Se ha determinado que es necesaria la emisión de un Decreto Supremo que permita regular adecuadamente este régimen laboral, pues, por ejemplo, la falta de una normativa clara conlleva el inicio de procedimientos sancionadores innecesarios. Los principales puntos serían los siguientes:

- Creación del Registro Nacional de Empresas Industriales de Exportación No Tradicional, el cual será administrado por Produce, y que serviría para identificar a las empresas que pueden utilizar el régimen laboral del D. L. 22342.

- Aclara que está permitida la contratación temporal para los trabajadores administrativos, siempre que su contratación se vincule con un pedido de exportación específico.

- Aclara que los contratos de trabajo deben anexar las causas objetivas señaladas en el D. L.: "Contrato de exportación, orden de compra, documento que la origine" y "Programa de producción de exportación". Y además define los conceptos de "documento que la origine" y "programa de producción de exportación".

- Indica que los contratos de trabajo deben aprobarse en 5 días hábiles. Hoy el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) demora entre 35 y 60 días hábiles en aprobarlos.

- Señala causales expresas de desnaturalización del contrato de trabajo en el marco del D. L. 22342.

- Señala que el MTPE aprueba los modelos de contrato de trabajo de exportación no tradicional.

Este proyecto se trabajó en la ME con los representantes de los gremios. Luego fue presentado al MTPE, que lo hizo suyo y lo trabajó con las federaciones de trabajadores textiles. Mientras este documento va a imprenta, se está viendo una versión consensuada entre gremios de empleadores y federaciones de trabajadores.

Además, a partir de la crisis de los años 2008-2009, hubo cambios importantes en el comercio de prendas de vestir a nivel mundial. Grandes tiendas por departamentos empezaron a colocar pedidos más pequeños y a mantener menores inventarios. Por ello, las empresas productoras locales administran muchos contratos, y manejan varios modelos y diseños distintos al mismo tiempo. Es decir, el proceso productivo y de comercialización se volvió "justo a tiempo". Para que las empresas puedan reaccionar en tiempo real a la demanda mundial, necesitan un Estado, particularmente Aduanas, que entienda completamente esta realidad.

Otro problema importante destacado en la ME es el ingreso productos textiles subvaluados en las partidas arancelarias 61 y 62, lo que causa un grave daño a la industria textil y de confecciones, al permitir el ingreso de prendas por debajo de su costo real, lo que

constituye competencia desleal. Al plantear la mesa este problema, Aduanas encontró la solución en una mejora de la gestión:

- Ahora utiliza el ratio precio/kilo, sugerido por la Mesa Ejecutiva Textil, en todas sus inspecciones relacionadas con las partidas arancelarias textiles.
- Ajustó el valor del ratio CIF/kg del capítulo 61 de US$ 6,5/kg a US$ 11,6/kg.
- Ajustó el valor del ratio CIF/kg del capítulo 62 de US$ 8,6/kg a US$ 11,0/kg.
- Las personas naturales tienen un nivel de control del 97% y una incidencia del 83%.
- Para el caso de las personas naturales, están cruzando información el lado aduanero y el lado tributario de la Sunat, a fin de conocer la procedencia del capital que utilizan esas personas para sus importaciones.

Es importante destacar que hay herramientas que los privados desconocen, como la figura del operador económico autorizado (OEA), que implica ser considerado un operador confiable, con grandes ventajas: un punto de contacto en la Sunat, un menor nivel de inspecciones físicas para exportación, reducción de los tiempos de atención para determinados trámites de exportación, embarque directo desde el local del exportador, y atención preferente durante contingencias o eventualidades de cierre de puertos y/o aeropuertos.

También se viene analizando la problemática del algodón y la difusión del cultivo de algodón de fibra extralarga. Así, se está trabajando en crear un CITE privado del algodón. Asimismo, se crearán cuatro CITE textiles de camélidos en Cusco, Puno, Huancavelica y Arequipa.

Naturalmente, más allá de estas iniciativas que le corresponden a la mesa, el sector privado tiene la responsabilidad de revertir sus otros problemas de competitividad internacional. Incluido el no haberse posicionado suficientemente en gamas más altas.

Mesa Ejecutiva Gastronómica

En noviembre de 2015, creamos la Mesa Ejecutiva Gastronómica. Según el estudio *Dimensiones del aporte económico y social de la gastronomía en el Perú*, realizado para la Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega) (Arellano Marketing 2013), la cocina genera una cadena de valor estimada en más de 40.000 millones de soles, equivalente al 11,2% del PBI (año 2009).

El estudio señala también que el consumo en restaurantes fue de 12.350 millones de soles en 2013, y que la gastronomía en el Perú involucra directa e indirectamente a unos 5 millones de personas en toda la cadena productiva (20% de la PEA), la cual

comprende extracción, transformación industrial y servicios relacionados con los alimentos. Además, la gastronomía tiene una gran ventaja comparativa por la biodiversidad y multiculturalidad del país, que la enriquece y le permite competir en el mundo y convertirse en un producto exportable.

En efecto, el sector gastronómico es una gran cadena de valor que incluye, en sus fases iniciales, actividades como la agricultura, la ganadería y la pesca. También incluye la transformación industrial de productos alimenticios (particularmente agroindustrial), así como la actividad de servicios en lugares como mercados, tiendas y restaurantes. Fundamentalmente, se trata de un gran atractivo turístico para el país y para el mundo.

Asimismo, genera eslabonamientos con industrias conexas, como la manufactura de utensilios y menaje; fábricas de sillas, mesas y manteles; y las industrias del acero y la madera.

Dada su naturaleza, la cadena de valor gastronómica incluye actividades que involucran a varios ministerios y entidades públicas como el Mincetur, la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú), el Minagri, Produce, el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Ministerio de Educación (Minedu), entre muchos otros. Por ello, tuvo sentido crear esta mesa como un espacio de coordinación entre las diversas entidades del sector público y del privado, a fin de articular mejor los diversos esfuerzos que se requieren para asegurar su consolidación.

Según los actores privados, el *boom* de la gastronomía peruana ha sido el resultado de un esfuerzo fundamentalmente propio, con limitada participación del Estado. Señalan también que para que la gastronomía continúe con su crecimiento y llegue al siguiente estadio de desarrollo, se necesita fortalecer la cadena de valor interna y un trabajo mucho más coordinado entre el sector público y el sector privado.

La mesa ha venido trabajando en varios frentes. En lo que respecta a las trabas burocráticas, tal vez lo más saltante ha sido la norma que regula los temas sanitarios de restaurantes. La norma anterior regulaba demasiado los procedimientos en lugar de los resultados. Por ejemplo, exigía que el personal de los restaurantes tuviera vestimenta blanca, con la idea de que eso aseguraba la higiene. También regulaba cómo lavar la vajilla y los alimentos, así como el material y color de las paredes, etc. (más detalles en el anexo siguiente).

La nueva norma (que está por publicarse mientras este documento entra a imprenta) cambia absolutamente el enfoque hacia el control y reducción de los factores de riesgo asociados a los alimentos (prácticas en las operaciones de elaboración y preparación), al establecimiento (infraestructura, servicios básicos, programas de higiene y saneamiento) y a los manipuladores (salud, presentación, higiene, entre otros), los cuales deberán ser adoptados por los restaurantes en función de sus propias condiciones y capacidades.

La mesa también ha encargado (a la Universidad Nacional Agraria La Molina – Unalm) un catálogo de productos agrícolas que contenga la información siguiente: descripción y

diversidad del producto, tipos de presentación del producto en el mercado, distribución geográfica y estacionalidad de la producción nacional, productos sustitutos, valor nutricional, etc. Eso permitirá contar con denominaciones de origen y así lograr mayor diferenciación en precios. Se está haciendo un trabajo similar para el caso de los productos pesqueros. La mesa también impulsó, junto con el Minagri, el Registro Nacional de Productores Agrícolas y lanzó por primera vez el concurso de "Innovación en gastronomía". Finalmente, impulsó, por primera vez, lineamientos de política pública sobre mercados de abastos, encargó el primer censo nacional de mercados de abastos y promovió el Premio Nacional a la Gestión de Mercados de Abastos ("Mi Mercado Favorito").

A futuro, existen otros retos para la Mesa Ejecutiva Gastronómica, como trabajar con más profundidad los temas de licencias, inspecciones técnicas, permisos, desmedida fiscalización de las municipalidades, y ausencia de personal técnico como mozos, ayudantes de cocina y otros.

Mesa Ejecutiva Transversal de Emprendimiento de Alto Impacto

En el 2016, instalamos esta mesa con el fin de fortalecer el ecosistema de emprendimientos de alto impacto en el Perú. El ecosistema es el conjunto de entidades cuyas acciones e interrelaciones determinan el surgimiento de empresas que, por sus características diferenciadoras y de innovación, así como por su potencial de alto desempeño en términos de crecimiento y generación de empleo, pueden producir un alto impacto para la economía. Normalmente, estas empresas están concentradas en el rubro de servicios y se caracterizan porque desarrollan y hacen uso intensivo de tecnologías de la información y la comunicación (TIC); crecen de manera dinámica en sus primeros años (más de 30% anual); y tienden a la internacionalización en el corto plazo. Según estudios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Monetario Internacional (FMI), este tipo de empresas generan entre el 40 y 75% de los nuevos empleos de calidad en una economía saludable.

Un país que aspira a diversificar su producción y mejorar su productividad en el mediano plazo, debe desarrollar un sector potente de emprendimientos de alto impacto, que generen servicios de valor agregado para las industrias de la diversificación y promuevan saltos de productividad en los sectores más tradicionales a través de productos y servicios innovadores que se inserten en la cadena productiva.

El Perú es un país con un alto índice de actividad emprendedora. Según el Global Entrepreneurship Monitor, la actividad emprendedora creció de un 23,4% en el 2013 a 28,8% en el 2014, lo que lo ubica como uno de los países más emprendedores en América Latina, solo superado por Ecuador (32,6%) y muy por encima de la media de la región (17,6%). La tasa de emprendedores establecidos aumentó de 5,4% a 9,2% y, por quinto año consecutivo, los emprendimientos por oportunidad mostraron una tendencia positiva, en tanto el estudio muestra que el 58,9% de las empresas se crean para perseguir una oportunidad o para aumentar la independencia/ingresos.

Sin embargo, el tema de crecimiento está muy por debajo del ideal. Muy pocos emprendimientos logran escalar a pequeña empresa (es decir, superar el nivel de ventas anual de 150 Unidades Impositivas Tributarias – UIT) al cabo de unos pocos años. Esta tasa es aún más crítica cuando mide la transición a mediana o a gran empresa. Solo el 10,8% de las empresas nacidas el año 2007 crecieron hasta convertirse en pequeñas empresas para el año 2014, y solo el 0,4% y el 1,0% llegaron a convertirse en medianas y grandes, respectivamente. El 87,9% se mantuvieron como microempresas (ventas anuales menores de 150 UIT).

En cuanto a los índices de innovación, las cifras tampoco son alentadoras. Dentro del índice de competitividad global que lanza cada año el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), el pilar más débil que posee el país es el de innovación y sofisticación de negocios. Hacia el 2010, el Perú estaba en el puesto 89 en este pilar, y en el último *ranking*, del 2015, se posicionó en el puesto 106. Estos índices se condicen con el gasto en investigación y desarrollo (I+D) como porcentaje del PBI: esta cifra se ha mantenido en torno al 0,15% del PBI desde hace casi 10 años, en línea con los índices de gasto en I+D por parte de las empresas, como porcentaje de las ventas, donde el Perú se encuentra en los últimos lugares de la región.

En esta línea de ideas, hoy por hoy es ampliamente aceptado por los economistas que los Estados impulsen el surgimiento de emprendimientos de alto impacto. De hecho, la OCDE, en su informe *Startup América Latina*, muestra que una gran parte de los países del bloque cuentan con programas públicos de capital semilla y fomento del emprendimiento de alto impacto a través de diversas modalidades. Si bien estos programas vienen mostrando distintos niveles de éxito, lo cierto es que en buena parte de los casos, los programas han generado un importante retorno en términos de empleos, impuestos, innovación y otras externalidades. Es parte de la labor de la mesa dirigir la labor del Estado a promover el surgimiento de este tipo de emprendimientos a través del mejoramiento de los programas públicos y la complementación de los mismos con medidas tributarias y otras regulaciones.

La Mesa Ejecutiva Transversal (MET) de Emprendimiento de Alto Impacto ha sesionado siete veces desde su instalación. Sin embargo, durante el segundo semestre de 2015 se instaló un grupo de trabajo *ad hoc* como parte de la Mesa Ejecutiva Transversal de Industrias Culturales y Creativas, el cual exploró distintos aspectos relacionados con el emprendimiento de alto impacto. En dicho grupo, se generaron importantes avances como preludio a la instalación de la MET de Emprendimiento de Alto Impacto.

Algunos de los logros de la MET de Emprendimiento de Alto Impacto son los siguientes. Se han mejorado los procesos, la satisfacción del cliente y la promoción de los servicios e instrumentos de los fondos concursables Innóvate Perú y Startup Perú, en los que los emprendimientos de alto impacto son usuarios principales. Por ejemplo, a través de simplificaciones procedimentales, se ha logrado reducir a la mitad (50%) el plazo de acceso a los fondos, desde la convocatoria hasta la suscripción del contrato de adjudicación. Asimismo, se ha implementado una Plataforma de Atención al Cliente, que permite captar y acompañar a interesados en los fondos, para facilitar su postulación. Durante

el 2016, la plataforma ha atendido un promedio de 145 personas al mes. También se ha mejorado de manera significativa en el *feedback* entregado a los postulantes rechazados, lo que ha aumentado los niveles de satisfacción. Por último, en esta misma línea, se han establecido diversas facilidades en la rendición de cuentas mediante informes técnicos y financieros. Por ejemplo, se ha establecido que los gastos de caja chica, movilidad, materiales/insumos y otros, se rindan por declaración jurada y no mediante la carga del comprobante en el sistema en línea. Estos gastos representan el 40% del presupuesto, pero el 80% de las transacciones. Lo que antes podía tomar 2 horas en cargar en el sistema en línea, ahora toma 20 segundos.

Por otro lado, en febrero de 2016 se puso en marcha el nuevo Sistema InnGenius[3], el cual desarrolla una plataforma amigable e intuitiva que brinda facilidades al postulante. Por ejemplo, el sistema integra los servicios web de la Sunat, el Reniec, el Concytec, el SIAF, entre otros, con lo que facilita la recuperación de información de las distintas entidades de manera automática. Asimismo, integra los procesos funcionales de la institución (desarrollo de bases, concursos, evaluación, monitoreo de proyectos) y los procesos de soporte (asesoría legal, administración, comunicaciones, seguimiento de la gestión, trámite documentario), con el fin de generar un flujo de trabajo más rápido.

En cuanto al incremento de los niveles de ejecución de fondos concursables con respecto a años anteriores, durante el 2015 se triplicaron los fondos ejecutados con respecto al 2012, y se duplicaron con respecto al 2013. Para lograr esto, se duplicó el número de convocatorias al año, y se incrementò significativamente el desarrollo de nuevos instrumentos.

Dado el proceso de aceleración en la ejecución, ha sido necesario asegurar la disponibilidad de nuevos fondos y proyectos a partir del 2017. En este sentido, durante el 2015 se implementaron y pusieron en marcha instrumentos del Fondo Mipyme por 55 millones de soles para el financiamiento de clústeres y programas de desarrollo de proveedores. Asimismo, durante el primer trimestre del 2016 se implementó y puso en marcha el programa de convenios de desempeño para CITE del Fondo Mipyme por 20 millones de soles. También durante el primer trimestre del 2016, se implementó y puso en marcha el Fondo Marco para la Innovación, Ciencia y Tecnología (Fomitec) por 50 millones de soles, para la continuidad del programa de capital semilla Startup Perú. Por último, el MEF y el BID están firmando el proyecto "Mejoramiento de los niveles de innovación productiva a nivel nacional", por 100 millones de dólares.

Además, se diseñaron y lanzaron nuevos instrumentos enfocados en generar fuentes de financiamiento privado para emprendimientos de alto impacto, en particular a través de las redes de inversionistas ángeles y los fondos de capital de riesgo. Antes de estas medidas, no existían fondos de capital de riesgo ni redes de inversionistas ángeles consolidadas. En teoría, para que estas fuentes de financiamiento aparezcan,

[3] <http://inngenius.innovateperu.gob.pe>.

es necesario tener un flujo de proyectos *(dealflow)* consistente y visible que atraiga al capital y presente al emprendimiento de alto impacto como una oportunidad clara de inversión. Por otro lado, los emprendimientos de alto impacto no crecen ni se expanden, porque justamente necesitan de capital de riesgo para desarrollarse. Este círculo vicioso no permitía que se desarrolle el ecosistema emprendedor, aun cuando en el país existe potencial de inversión: individuos de alto patrimonio (*high net worth individuals)*, *family offices*, fondos institucionales y fondos multilaterales. El 6 de mayo se lanzó el concurso de fortalecimiento de redes de inversionistas ángeles. Este concurso otorga hasta 700.000 soles no reembolsables a entidades privadas que busquen constituir y administrar redes de inversionistas ángeles, con el fin de cubrir su creación y operación por 3 años. Estas redes son clave para impulsar la inversión ángel a través de la identificación y sensibilización de inversionistas, la preparación de emprendedores para la inversión, la organización de encuentros entre emprendedores e inversionistas, etc. Se espera financiar entre dos y tres redes de inversionistas ángeles. Por otro lado, el 24 de junio se aprobó el instrumento "Fomento del capital de riesgo para emprendimientos de alto impacto", el cual otorga hasta 5,7 millones de soles para cubrir gastos de gestión de fondos de capital de riesgo que operen en el Perú, a través de un esquema decreciente y con asignación anual proporcional al gasto de gestión privado. Se apoyarán tres fondos de 5 millones de dólares cada uno. Se lanzará la primera convocatoria el 21 de julio de 2016.

Adicionalmente, se viene trabajando también en el desarrollo de instrumentos y mecanismos legales para la atracción de talento y contratación de especialistas no domiciliados para el desarrollo de emprendimientos de alto impacto y de entidades promotoras de la innovación públicas y privadas. Actualmente, existe alta carga tributaria para la contratación de personal especializado no domiciliado (30% de retención). Se han realizado avances parciales con el fin de contribuir a la reducción de esta problemática. Estos avances son los siguientes:

- Para facilitar la incorporación de especialistas técnicos no domiciliados en empresas, se diseñó y lanzó en diciembre de 2015 el concurso Incorporación de Recursos Humanos Altamente Calificados, el cual otorga hasta 530.000 soles para la incorporación de estos profesionales a tiempo completo y por 2 años.

- Para el caso del sector público, se incluyó en la Ley de Presupuesto 2016 una disposición que permite a las entidades de promoción de la innovación pagar gastos relacionados con pasajes, alimentación y hospedaje, a profesionales, científicos y técnicos calificados externos a la institución, domiciliados y no domiciliados en el país, dentro y fuera del territorio nacional.

Por último, existe una alta carga tributaria para el consumo de servicios digitales no domiciliados. Entre el 25% y el 75% de los costos operativos en los emprendimientos

de alto impacto en los primeros 5 años (etapa más frágil) corresponden a servicios como *hosting*, almacenaje, y publicidad por internet. Esto reduce competitividad de los emprendimientos peruanos con respecto a sus vecinos (por ejemplo, Colombia o Chile), donde la carga tributaria es menor (10 a 20%), o los servicios digitales son considerandos como prestados fuera del país y por eso no retienen impuesto a la renta (IR). Se viene trabajando una propuesta de modificación legislativa para la Ley del Impuesto a la Renta (LIR), a fin de no gravar los servicios digitales no domiciliados.

Mesa Ejecutiva de Industrias Creativas[4]

Las industrias culturales y creativas potencian la identidad y la creatividad para generar valor en diversas actividades con gran impacto en la diversificación productiva, tales como la producción audiovisual y cinematográfica, escénica, editorial, musical, el diseño, el *software* y la publicidad, entre otras.

Aunque aún se encuentran en una fase inicial de desarrollo, se puede evidenciar el crecimiento económico significativo durante los últimos años. Así lo demuestra la producción editorial, que en el 2013 llegó a ser cuatro veces la del 2002 y despegó a partir de la entrada en vigencia de la Ley del Libro. Asimismo, el cine ha evidenciado durante los últimos años un crecimiento sostenido del número de espectadores y el valor de la recaudación. El número de estrenos peruanos ha sido 12 en el 2013 y 30 en el 2015 (un crecimiento de 2,5 veces), con una creciente producción proveniente de regiones.

El mayor crecimiento de la clase media en el Perú Urbano estaría aumentando el consumo y participación cultural, lo cual permite ampliar el mercado usuario de las producciones creativas tanto para productores locales como para internacionales. Sin embargo, y a pesar del contexto favorable, aún no se está explotando todo el potencial de nuestras industrias culturales y creativas. Mientras que a nivel mundial la contribución de la industria creativa (productos y servicios) en el PBI es del 6%; en el Perú, el aporte de las industrias culturales formales alcanzó solamente el 1,58%.

La mesa se creó en junio de 2015 y, a la fecha, ha sesionado hasta en 12 ocasiones desde su instalación. Previamente, se sostuvieron más de 15 reuniones con diferentes actores representativos para identificar las problemáticas de cada una de las actividades involucradas, y también evaluar estrategias de solución, mediante el diálogo público-privado. También se han sostenido más de 40 reuniones, talleres y asesorías especializadas con empresas del sector para la implementación de la agenda.

[4] De acuerdo con la Unesco (2011), las industrias culturales y creativas son: "Aquellos sectores de actividad organizada que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial". Este enfoque pone un énfasis no solo en los productos propios de la creatividad humana que son reproducidos industrialmente, sino que da relevancia a la cadena productiva y a las acciones para hacer llegar los contenidos al público. Así, esta definición incluye actividades relacionadas como la publicidad, el diseño gráfico e incluso la arquitectura, que contribuyen en ese proceso.

La variedad de actividades que conforman la Mesa Ejecutiva de Industrias Creativas implica gestiones con distintas entidades del sector público, entre ellos el Ministerio de Cultura, Produce, el Mincetur, el MTC, el Minedu, el Mininter, PromPerú, la Sunat y el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi).

A la fecha, la ME ha impulsado la prórroga de los incentivos de la Ley del Libro y la exoneración de IGV a las exportaciones de sectores creativos. Asimismo, se están gestionando destrabes de cuellos de botella específicos en la regulación de la Sunat, relacionada con la declaración de impuestos y aranceles, y de la Superintendencia Nacional de Migraciones, enfocada en los procesos de contratación de artistas extranjeros.

Del mismo modo, está impulsando esquemas agresivos de promoción mediante fondos concursables de Innóvate Perú, capacitaciones descentralizadas en gestión empresarial con el programa Crea y Emprende; un sistema de información sobre locaciones y servicios audiovisuales nacionales para atraer la inversión extranjera; acciones conjuntas para difundir la naturaleza y alcance de los derechos de autor y derechos conexos en coordinación con el Indecopi; entre otros.

La submesa de TIC ha incluido mejoras en el ecosistema de empresas tecnológicas, con mejores mecanismos de financiamiento. Además del capital semilla que se otorga a las *startups*, recientemente se han lanzado instrumentos para financiar la operación de aceleradoras privadas (gestoras de crecimiento) y de redes de "inversionistas ángeles" para emprendimientos de alto impacto. Próximamente, se lanzará un instrumento para impulsar los fondos de capital de riesgo, cuando esas empresas pasen al siguiente estadio de crecimiento.

b. Cuadro de logros de las mesas ejecutivas

El capítulo anterior proporcionó algunos ejemplos de diferentes mesas ejecutivas que ilustraba su metodología. Este capítulo proporciona una visión más sistemática de cada ME, incluyendo detalles sobre quién participa, cómo funciona cada una, y lo que han logrado hasta la fecha . Es importante tener en cuenta que cada una de estas mesas se mantiene vigente, lo que significa que se están añadiendo nuevos esfuerzos y logros cada semana.

Mesa Ejecutiva Forestal: Metodología y Logros

- La Mesa Ejecutiva Sectorial (MES) Forestal se creó con Resolución Ministerial N.º 399-2014-PRODUCE y sesionó por primera vez el 22 de diciembre del 2014.
- La MES Forestal está compuesta por Produce, Minagri, Minem, Minam, Mincetur, MTPE, Serfor, Osinfor, OEFA, ITP. Además empresarios del sector privado acreditado por SNI, ADEX, Confiep y ComexPerú.
- Al mes de Mayo la MES Forestal había sesionado 76 veces desde su instalación.
- La mesa lideró el trabajo final para la publicación, luego de 4 años, de 4 Reglamentos que permitieron que entre en vigencia la Ley Forestal y de Fauna Silvestre – Ley N° 29763.
- En las siguientes transparencias se muestran el potencial del sector y los logros principales de la MES Forestal.

Potencial del Sector Forestal

- El sector tiene gran ventaja comparativa debido a: agua, sol, energía barata y área con potencial forestal. El 82% de nuestro territorio (106 millones de Hectáreas) es de "aptitud forestal".
- Tenemos aproximadamente 10 a 12 millones de Hectáreas de Bosque Amazónico apto para concesiones forestales. Sólo usamos a lo más 2 millones. También tenemos 12 millones de Hectáreas de Comunidades Nativas, en su mayoría con potencial para manejo forestal sostenible.
- Además, tenemos aproximadamente 9 millones de hectáreas "reforestables" para plantaciones. En la selva, donde están nuestras mayores ventajas comparativas, tenemos aproximadamente 2 millones. Solo hemos reforestado 35 mil.
- No hemos aprovechado nuestro potencial. La bolaina crece en nuestras plantaciones en 8 años versus 23 años del pino radiata chileno. Sin embargo, ese país exporta

alrededor de 5.500 millones de dólares de productos forestales versus 150 millones de dólares del Perú (y además importamos más de 1,000 millones de dólares).

- El sector forestal podría fácilmente generar 10,000 millones de dólares en inversiones y 1 millón de empleos directos.

Logros de la Mesa Ejecutiva Forestal: Resumen

- Se permite el uso de la producción (o vuelo forestal) como garantía mobiliaria, y de los certificados de posesión como garantía inmobiliaria para hipotecas.
- Creación de fondo de 200 millones de soles para co-financiamiento (con IFIs) al sector.
- Reducción del tiempo para registrar plantaciones 6-12 meses a solo 3 días, y para registrar extracción de 4-8 meses a 0 días (con actualización en el RPNF).
- Tiempo de trámite para extracción de productos forestales no maderables cae de 60 a 12 días. Y se elimina la presentación de plan operativo anual.
- Eliminación de la "carga" de PAUs en OSINFOR.
- Eliminación de duplicidades entre auditoras de OSINFOR y los FSCs, eliminando un proceso de 5 meses adicionales.
- Reconocimiento del Plan de Manejo Forestal como un Estudio de Impacto Ambiental, eliminando un proceso de 1-3 meses adicionales.
- Coordinación de bases de datos entre OSINFOR y SERFOR. Esto eliminó demoras y trámites innecesarios.
- Lanzamiento del Sistema de Información Gerencial (SIGO) para garantizar el comercio legal de la madera en tiempo real.
- Creación del tribunal forestal para resolver apelación a expedientes.
- Elaboración de una metodología y base de datos de Serfor para identificar terrenos disponibles para plantaciones forestales.
- GOREs de Loreto y Ucayalí están lanzando primera concesión forestal en 14 años.

Mesa Ejecutiva Sectorial Forestal: Logros

SITUACIÓN PREVIA	SITUACIÓN ACTUAL
El proceso de registro de plantaciones en tierras de propiedad privada demoraba entre 6 y 12 meses y se debía presentar un expediente que contenía: **1.** Carta de solicitud de registro de plantación. Coordenadas de la plantación (perímetro y centroide). **2.** Copia legalizada del título de propiedad. **3.** Ficha RUC, Vigencia Poder, DNI del representante legal. **4.** Plan de Manejo Forestal (Más de 100 páginas).	**El Proceso de Registro en el Registro Nacional de Plantaciones Forestales (RNPF) dura máximo 3 días.** Es automático y gratuito. (Reglamento a Ley Forestal y de Fauna Silvestre 29763, DS N° 020-2015-MINAGRI que en práctica se cumple)
El proceso de permiso de extracción demoraba entre 4 y 8 meses y se debía presentar: **1.** Carta de solicitud de permiso de extracción. **2.** Número de registro de plantación. **3.** Coordenadas de la plantación (perímetro y centroide) **4.** Copia legalizada del título de propiedad **5.** Ficha RUC, Vigencia Poder, DNI del representante legal. **6.** Volumen a extraer	**No se requiere permiso de extracción. Solo se requiere actualización en el RNPF antes de la cosecha.** La información será verificada por la ARFFS mediante inspección de campo. Pero la verificación no es requisito para la extracción y el transporte.
En el caso de concesiones forestales en bosques naturales, la producción o vuelo forestal no podía usarse como garantía (mobiliaria). Solo se podia hipotecar la concesión (garantía inmobiliaria).	**Ahora se puede usar tanto garantías mobilarias como inmobiliarias.**
En el caso de concesiones plantaciones forestales, la producción o vuelo forestal no podía usarse como garantía (mobiliaria). Solo se podia hipotecar la concesión (garantía inmobiliaria).	**Ahora se puede usar tanto garantías mobilarias como inmobiliarias.** (Articulos 86 y 87 de Reglamento de LFFS).
Los empresarios forestales que no tenían titulos de propiedad (solo certificados de posesión) no podían solicitar hipotecas y no gozaban de los beneficios del régimen de promoción de las plantaciones forestales (D.S. 017-2014-MINAGRI).	**Aquellos con certificado de posesión pueden usarlos como garantía para hipotecas.** Ya que ahora podrán solicitar "contratos de cesión de uso para sistemas agroforestales", susceptible de hipoteca. **Adicionalmente el vuelo forestal (producción) puede ser usada como garantía mobiliaria.** (Artículos 86 y 87 del Reglamento de LFFS).

Mesa Ejecutiva Sectorial Forestal: Logros

SITUACIÓN PREVIA	SITUACIÓN ACTUAL
A las concesiones y comunidades que contaban con Certificación Forestal Voluntaria (FSC) se les requería además aprobar una auditoría quinquenal del OSINFOR (que contiene menores exigencias). Ese proceso implicaba 5 meses adicionales. Esto a pesar de que las concesiones y comunidades al contar con una Certificación Forestal Voluntaria cumplen con un estándar superior al exigido por las normas nacionales para la auditoría quinquenal.	**Se eliminó la duplicidad.** Ahora la certificación forestal voluntaria tiene mérito de auditoría quinquenal, siempre que se encuentre vigente y que el titular no haya incurrido en infracciones graves o muy graves según informe de OSINFOR (artículo 202 del reglamento de gestión forestal).
No se reconocía al Plan de Manejo Forestal como un Estudio de Impacto Ambiental (EIA). A pesar de que el Plan de Manejo Forestal ya incluía un EIA. Dependiendo del Gobierno Regional, el proceso de aprobación podría demorar entre 1 y 3 meses.	**Ahora si se reconoce explicitamente que el Plan de manejo contiene el nivel de estudio de impacto ambiental** y constituye un único instrumento de gestión de los títulos habilitantes forestales. (Artículo 57 "Lineamientos Técnicos para el Plan de Manejo Forestal" del Reglamento para la Gestión Forestal, Resolución de Dirección Ejecutiva N° 046-2016-SERFOR-DE).
En el país, nunca existió una legislación para el sector de plantaciones forestales. Las normas tenían en mente concesiones en el bosque primario.	**Plantaciones forestal ya tienen normativa propia a partir del reglamento forestal** (Decreto Supremo N° 020-2015-MINAGRI. El Reglamento recoge las diferencias y particularidades de las plantaciones los cuales tienen características similares a las de los cultivos. De esta forma el proceso de registro y extracción en plantaciones forestales se vuelve más sencillo.
Había retrasos en resolver las resoluciones de Procedimientos Administrativos Únicos (PAUs), generando incertidumbre jurídica en los empresarios sobre las infracciones que se les imputaba. En el 2015 llegaron a haber 2422 PAUs iniciados. Algunos venían desde el 2011.	**OSINFOR implementó la estrategia carga "0"** y actualmente los PAU desde el año 2005 al 2014 están evaluados legalmente al 100% y al 99.6% de procesos se encuentan concluidos.
Existía el riesgo de perder vigencia de concesiones al no haberse aprobado un manual de auditorías quinquenales. Por ello, no se habían hecho dichas auditorias. Ellas eran necesarias para la renovación -o eventual caducidad- de las concesiones otorgadas.	**En abril de 2015 se aprobó el Manual de Auditorías Quinquenales.** A partir de diciembre de 2015 OSINFOR empezó a realizar auditorías quinquenales.

Mesa Ejecutiva Sectorial Forestal: Logros

SITUACIÓN PREVIA	SITUACIÓN ACTUAL
Bases de datos de Osinfor y Serfor no estaban coordinadas. Esto generaba demoras al usuario y trámites innecesarios para acceder a información pública. Las autoridades de SERFOR, OSINFOR y los Gobiernos Regionales, así como la ciudadanía en general, no podía acceder fácilmente a la información sobre concesiones, títulos habilitantes, supervisiones, sanciones entre otras, ya que esta debía solicitarse de manera formal a cada institución competente.	**Ahora si están coordinadas. SERFOR y OSINFOR publican la información en sus páginas web respectivas.** Asimismo, se espera que SERFOR implemente el Sistema Nacional de Información Forestal (SNIFF) que es un aplicativo informático sobre la trazabilidad de la madera y que podrá integrarse con la información mostrada por el Sistema de Información Gerencial de OSINFOR (SIGO) que muestra los avances y resultados de los procesos de supervisión y fiscalización de títulos habilitantes.
Identificar la legalidad de la madera era muy dificil para los inspectores y compradores. No se contaba con una herramienta que muestre los resultados de los procesos de supervisión y fiscalización de OSINFOR. Los compradores y supervisores no podían ver en línea esta información. Las autoridades regionales y de SERFOR, al momento de realizar sus inspecciones, no contaban con información actualizada de las resoluciones emitidas por OSINFOR. Ello ponía en duda la legalidad de la madera, por los procesos iniciados contra los titulares de derechos de aprovechamiento del bosque. Además no se tenía conocimiento de las medidas cautelares que podían impedir o retrasar la exportación de sus productos.	**Ya se cuenta con la herramienta, el SIGO.** El Sistema de Información Gerencial (SIGO) se creó a iniciativa de la mesa y se lanzó el 19 de Mayo del 2015 . El SIGO es una herramienta informática que contiene los resultados de los procesos de supervisión y fiscalización ejecutados a los títulos habilitantes forestales y de fauna silvestre y que tiene como principal objetivo el contribuir a garantizar el comercio legal de la madera. Permite: -Acceso al sector privado sobre el nivel de riesgo para el comercio legal de madera de los títulos habilitantes (concesiones, permisos o autorizaciones). -Acceso a instituciones encargadas del control de la movilización de la madera sobre el nivel de riesgo de los titulares de concesiones, permisos o autorizaciones forestales maderables a nivel nacional. -Acceso en tiempo real al público en general a los principales resultados de las acciones de supervisión y fiscalización desarrolladas por el OSINFOR. Antes del SIGO, desde enero del 2015, Osinfor incluyó en su Portal información actualizada sobre aquellos titulares de derechos sobre los cuales recaían medidas cautelares que les impedía exportar madera.
No exisitía el Tribunal Forestal, y por ello no había segunda instancia para apelar resoluciones de los PAU de Osinfor. El Tribunal debió haberse creado hace ocho (8) años.	**El Tribunal Forestal se creó en Noviembre del 2015. Y ya está funcionando.** La primera sesión del tribunal se realizó el 24 de noviembre del 2015. Se vienen resolviendo 52 expedientes. Hay 535 expedientes pendientes de resolución. (Resolución Suprema N° 259-2015-PCM designa a los dos miembros faltantes del Tribunal y Resolución Presidencial N° 144-2015-OSINFOR designó a la Secretaria Técnica)

Mesa Ejecutiva Sectorial Forestal: Logros

SITUACIÓN PREVIA	SITUACIÓN ACTUAL
No se contaba con terrenos identificados y disponibles para realizar plantaciones forestales. Existían diversos registros elaborados por instituciones del Gobierno Nacional y regionales los cuales no habían sido sistematizados ni integrados a fin de contar con la ubicación exacta de los terrenos disponibles. Sin información disponible era difícil atraer grandes inversiones al sector.	**Se está trabajando en identificación de terrenos con dos regiones (San Martín y Huánuco). Se ampliará a las regiones de Loreto, Madre de Dios y Ucayali.** SERFOR ha elaborado una metodología para contar con una única base de datos sistematizada e integrada. Este trabajo luego es validado en campo y permite conocer a detalle el estado actual de los terrenos (ocupación, invasión, deforestación, etc.) También se están presentando DS para autorizar plantaciones forestales en zonas de frontera (Madre de Dios).
Hace 14 años no se ha dado ninguna concesión forestal en el país. La preparatoria y el proceso de concurso público para concesiones de bosque podían durar hasta 2 años (hasta 1 año la preparación y hasta 1 año el concurso público). Los últimos procesos de concurso público en el país, llevados a cabo por los Gobiernos Regionales para concesiones de bosque se dieron entre los años 2002-2004.	**El Gobierno Regional de Loreto ha lanzado la primera convocatoria para concesiones forestales.** SERFOR le ha otorgado un plazo para corregir algunos errores en las bases. **Además, el Gobierno Regional de Ucayali ha mostrado interés en lanzar su convocatoria. Se espera reducir el tiempo de los concursos públicos, de tal forma que puedan durar aproximadamente 2 meses.** Esto debido a una propuesta de lineamientos para concesiones de bosques que SERFOR viene trabajando. Con este lineamiento se busca que se cuente con la información necesaria para lanzar los concursos y que establecerá criterios adecuados para las calificaciones.

Mesa Ejecutiva Sectorial Forestal: Logros

SITUACIÓN PREVIA	SITUACIÓN ACTUAL
Sólo existía una forma de acceder a las concesiones de bosque y era mediante concurso público. Esto generaba que el sector privado no pueda acceder a algunos terrenos (revertidos o no otorgados) porque estos no eran convocados a concurso. Los Gobiernos Regionales no convocaban a concursos para concesiones forestales por diversos motivos como: **1.** Los GORE no contaban con presupuesto para iniciar un concurso que resultaba largo y costoso. **2.** Sólo existía el concurso público como mecanismo para acceder a una concesión. **3.** El sector privado solicitaba mayor información sobre las especies existentes en las zonas por concesionarse y los GORE no disponían de esta. Los terrenos por concesionarse no estaban totalmente saneados. **4.** Los terrenos por concesionarse no estaban totalmente saneados. **5.** Los terrenos revertidos al Estado y los no otorgados en concurso público perdían el interés de los inversionistas y convocarlos en un nuevo concurso público resultaba costoso.	**Se ha creado un nuevo mecanismo para acceder a concesiones de bosque : el PROCEDIMIENTO ABREVIADO, mediante el cual para ciertas condiciones no será necesario que el GORE convoque a concurso público. La empresa solo deberá presentar su solicitud para que se le conceda esa concesión forestal de bosque. El proceso podría demorar 30 días si no existiera oposición de otros privados y 45 días en caso más de uno presente propuesta.** (Primera Disposición Complementaria Transitoria de la Ley 29763) Este tipo de procedimiento abreviado aplica para terrenos: • Revertidos al Estado al 01.10.15 • No otorgados luego de un concurso público y siempre que se cuente con Zonificación Ecológica Económica al 22.07.11 • No otorgados en concesión luego de haberse efectuado por lo menos dos procesos de concurso público. • (Artículo 82° Reglamento Forestal). A partir de esto, SERFOR ha elaborado una propuesta de "Lineamientos para el otorgamiento de concesiones forestales con fines maderables, mediante el procedimiento abreviado" en base a la nueva Ley Forestal y sus Reglamentos emitidos en el 2015 y deberán ser aprobados en el mes de junio del 2016.

Mesa Ejecutiva Sectorial Forestal: Logros

SITUACIÓN PREVIA	SITUACIÓN ACTUAL
Financiamiento extremadamente limitado para plantaciones forestales. Esto se debía a que (a) los plazos de inversión eran de largo plazo debido al ciclo productivo forestal (de 8 a 20 años) y (b) el sector no era bien conocido. No existia oferta de fondos para la demanda existente. **Financiamiento limitado para concesiones en bosques naturales** con fines maderables . Esto se debía a cierto desconocimiento del sector y al no poder utilizar la concesión como garantía para hipoteca (que es otra barrera que se ha levantado).	**Ya hay préstamos (colocados o por colocar) por S/180 millones.** Para ellos se están utilizando aproximadamente 36 millones de soles de los 200 millones de soles del Fondo Mipyme de Cofide. Los 200 millones de soles estarán asignados tanto para plantaciones como para concesiones en bosques naturales. En el caso de plantaciones el Fondo se puede usar como préstamos y/o garantía para instalación de plantaciones forestales, y garantía para compra de activo fijo relacionado con la transformación y capital de trabajo. En el caso de concesiones Forestales en bosques naturales, se puede usar como garantías para compra de activo fijo relacionado con la transformación y capital de trabajo. El Fondo cubre un máximo del 70% de la necesidad de financiamiento de cada préstamo y el restante (30% o más) es con recursos propios de las IFI Elegibles del Programa. (Decreto Legislativo N° 1223 que fortalece el fondo MIPYME y D.S. N° 345-2015-EF se modifica el Reglamento)
En la actualidad en el Perú casi no se puede hacer pisos estructurados. Cada batch de prueba puede durar entre 3 y 6 meses. Ello a pesar de que los pisos estructurados (una lámina de madera fina sobre una estructura de láminas de madera superpuesta) tienen la misma apariencia que los pisos de madera fina y mucho menor costo. En la actualidad el proceso es el siguiente: -Adquisición de madera dura de concesiones certificadas en Puerto Maldonado. -Transformación de madera dura en láminas (Lima). -Extracción de madera de plantaciones certificadas, en Huánuco. -Pruebas de pegamentos en la única prensa disponible ubicada en Tingo María, a 2.600 km de Puerto Maldonado. -Secado en Pucallpa, a 300 km de la prensa. -Pruebas del producto final en laboratorios en Lima, a 400 Km.	**Todas las máquinas se van a encontrar en el Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE) Forestal de Pucallpa. Cada batch de pruebas va a durar entre 10 y 15 días.** El CITE Forestal brindará servicios de asistencia técnica, capacitación, soporte productivo, certificación de competencias, ensayos de laboratorio, información tecnológica e investigación (I+D+i). También promoverá la innovación y la competitividad mejorando la calidad en las diferentes etapas de transformación e industrialización de la madera. Además desarrollará programas de investigación aplicada en la cadena productiva y servirá como soporte tecnológico de la producción en el sector de madera y muebles.

Mesa Ejecutiva Sectorial Forestal: Logros

SITUACIÓN PREVIA	SITUACIÓN ACTUAL
Para la extracción de productos forestales no maderables (como la tara, nueces y castaña, cochinilla, recolección de camu camu, carambola, etc.) se exigía la presentación de un Plan de Manejo Forestal cuya elaboración podía demorar 30 días y su aprobación por la Autoridad Forestal Regional otros 30 días. En total 60 días como mínimo. Además se debía presentar Planes Operativos Anuales que debían ser elaborados y firmados por un consultor forestal. Esto podía demorar 30 días más y el costo del consultor.	**Ahora la extracción de productos forestales no maderables se realiza sólo con la aprobación de una declaración de manejo. Su elaboración puede demorar 5 días y su aprobación 7 días. Total, 12 días.** Además, no se requiere Plan Operativo Anual por ello se eliminó el plazo de aprobación y la necesidad de contratar un consultor. Para ello, SERFOR emitió los "Lineamientos para la elaboración de declaraciones de manejo para el aprovechamiento de productos forestales diferentes a la madera" en base al artículo 55° del Reglamento para la Gestión Forestal. (D.S. N° 018-2015-MINAGRI)

Mesa Ejecutiva Sectorial Acuícola: Metodología y logros

- La Mesa Ejecutiva Sectorial (MES) Acuícola sesionó por primera vez el 19 de mayo de 2015.
- La MES Acuícola está compuesta por: PRODUCE, SANIPES, PROMPERÚ, SNI, ADEX y SNP.
- La MES Acuícola ha sesionado 46 veces desde su instalación.
- Uno los trabajos mas importantes de la mesa ha sido en la elaboración de la nueva Ley General de Acuicultura (el Decreto Legislativo N° 1195, del 30 de Agosto del 2015) y su reglamento (Decreto Supremo N° 003-2016-PRODUCE del 25 de Marzo 2016). Ambas normas recibieron aportes de instituciones, administrados y Gobiernos Regionales.
- En las siguientes transparencias se muestran los logros principales de las MES Acuícola.

Potencial del Sector Acuícola

- El sector acuícola tiene un importante potencial como consecuencia de: abundancia de agua en el territorio continental (especialmente en la selva), el extenso mar, abundancia de sol y clima, y energía barata.

- El potencial acuícola regional es especialmente importante en Piura, Tumbes, Ancash, Ica, San Martín, Puno y Junín, etc.

- Pero no explotamos todo nuestro potencial. Mientras que en el mundo el 50% de la pesca es extractiva y el resto acuícola, en el Perú tenemos 98% de pesca extractiva y sólo 2% acuicola.

- En términos absolutos son 270 millones de dólares en exportaciones acuícolas (potencialmente conchas de abanico y langostinos) versus Chile con 4 mil millones de dólares (salmón, choritos y conchas de abanico) y Ecuador con 2 mil 500 millones de dólares (básicamente con camarón y tilapia).

- El Perú produce sólo 136 mil TN anuales en acuicultura y China 41 millones.

- La acuicultura puede generar nuevas inversiones que superarían las 70,000 toneladas y generarían ventas por 690 millones de dólares al 2021. Además se llegaría a 500 mil personas que realizarán actividad acuícola en zonas rurales.

Logros de la Mesa Ejecutiva Acuícola: Resumen

- Se han eliminado requisitos que eran para la actividad pesquera.

- Se ha eliminado duplicidad de requisitros entre OEFA, SANIPES, ANA y PRODUCE.

- Se está implementando "carga cero" en la Ventanilla Única de Acuicultura.

- La obtención de la concesión ha pasado de 2 años a 6 meses. Se trabaja para que el plazo se reduzca a 90 días.

- Se ha reducido la especulación. Ahora se exige una carta fianza para reservar un área marina.

- Los administrados pueden ahora utilizar hasta el 20% de su área de concesión para investigación. Antes tenían que pedir autorización que duraba varios meses.

- Se ha creado fondos concursables focalizados en innovación acuícola. También se gestiona préstamo con BM.

- Se han creado un CITE privado y tres CITE públicos (Piura, Puno y San Martín).

- Ahora se puede pedir préstamo sobre concesión acuicola (garantía inmobilaria).

- Se ha creado catastro acuícola.

- Se está abriendo el mercado de langostinos a China y se ha reducido el riesgo a las exportaciones acuícolas a la Unión Europea.

- Sanipes ha pasado de 7 a 14 sedes desconcentradas. Y está creando tres laboratorios en provincias y fortaleciendo el de Ventanilla.
- Se aprobó el nuevo Manual de Indicadores que incluye los estándares y requisitos sanitarios para los principales mercados de las exportaciones peruanas.
- Habilitacion de plantas acuícolas paso de 45 dias por 1 año a 12 días por 3 años.
- Fondepes está simplificando todos sus préstamos.

Mesa Ejecutiva Sectorial Acuícola: Logros

SITUACIÓN PREVIA	SITUACIÓN ACTUAL
Se exigían requisitos que no están vinculados a la actividad acuícola sino a la pesquera, ejemplo: La ANA exigía que las concesiones acuícolas cuenten con autorización de vertimientos, otorgado por dicha institución.	**Todo lo de pesca se dejo de pedir. Por ejemplo, se eliminó el requisito de la autorización de vertimientos por ser innecesario** (LGA y su reglamento).
Se exigían requisitos engorrosos y excesivos. Ejemplo: para el otorgamiento de concesión para el desarrollo de la acuicultura de mayor escala el costo era de S/ 3,073.6.	**Se ha simplificado procedimientos TUPA de PRODUCE (eliminando lo que correspondía a actividad pesquera)** Por ejemplo, el costo del otorgamiento de concesión es ahora S/ 931.8 como consecuencia
Limitado acceso al financiamiento. Sólo podía pedir un préstamo sobre la producción de la concesión.	**Se ha creado el Registro Acuícola, que permite que las concesiones se encuentren inscritas en Registros Públicos, y puedan utilizar la Hipoteca Acuícola (sobre la concesión) y la prenda mobiliaria (sobre la producción) para acceder a financiamiento** (LGA y su Reglamento)
El administrado que deseaba realizar investigación en su concesión, debía gestionar un permiso especial. El tiempo promedio para obtener el permiso, era de seis (6) meses. Se tenía que pedir antes ante el GORE: • Presentar solicitud • Presentar proyecto con su Declaración de Impacto Ambiental. • Pagar por derecho de trámite.	**Los administrados no requieren de permisos especiales y pueden utilizar hasta el 20% de su área de concesión para realizar investigación.** (LGA y su reglamento).
Duplicidad de monitoreos ambientales. De los 30 análisis fiscalizados por OEFA (RM 019-2011-PRODUCE) del monitoreo ambiental acuícola, los 6 más importantes, también eran exigidos por SANIPES. Sobrecosto para el administrado.	**Se elimina duplicidad.** Del monitoreo ambiental se eliminan exámenes de laboratorio que ya exige SANIPES (RM 141-2016-PRODUCE que modifica el Anexo I de la Guía para la presentación de Reportes de Monitoreo en Acuicultura)
Duplicidad de presentación de documentación de los monitoreos ambientales entre OEFA (para evaluación ambiental) y PRODUCE (para su ingreso en las estadísticas ambientales)	**Ahora se presenta solo ante OEFA,** que remitirá copia a PRODUCE (RM 141-2016-PRODUCE)
Existe una duplicidad de procedimientos dentro de Produce. Por ejemplo, el administrado presenta su EIA ante la DGCHD y los monitoreos ambientales ante la DGSP y la evaluación productiva ante la DGCHD y la DGP.	**Nuevo ROF de Produce.** Se unifican las funciones ambientales en una Dirección General de Asuntos Ambientales. Se podrá conocer con claridad los procedimientos ambientales que exige el Ministerio.
El procedimiento de reserva de áreas acuáticas permitía que los usuarios renovaran de manera indefinida las mismas, restringiendo el acceso a otros usuarios con intereses legítimos de inversión y generando especulación	**Se ha reducido la especulación.** Ahora se exige una carta fianza para reservar un área marina. Ello evita el ingreso de especuladores, en especial en zonas productivas para la acuicultura. Si no se desarrolla el proyecto, se pierde la reserva y se le ejecuta la carta fianza, quedando libre el área, para que sea aprovechado por otro inversionista. (LGA y su reglamento).

Mesa Ejecutiva Sectorial Acuícola: Logros

SITUACIÓN PREVIA	SITUACIÓN ACTUAL
No existía impulso para el I+D+i en acuicultura.	**INNOVATE PERÚ ha creado fondos concursables focalizados en innovación acuícola. El Programa Nacional en Investigación de Pesca y Acuicultura se desarrollará con un préstamo del BM por 206 millones.**
No existía ningún Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE) Acuícola.	**Se creó un CITE privado a cargo de la UPCH y se están creando tres CITE públicos (Piura, Puno y Ahuashiyacu).** Brindarán transferencia tecnológica lo que les permitirá el hatchery de conchas de abanico, producción de alevines y ovas, manejo de ovas embrionadas y tecnología de cultivo en jaulas flotantes.
La obtención de una concesión podía demorar hasta dos años.	**La obtención de la concesión dura 6 meses. Se viene trabajando en la mejora de la VUA, a fin de lograr que el plazo se reduzca a 90 días.**
Los potenciales inversores no contaban con información actualizada acerca de la situación de la acuicultura en diferentes zonas del país.	**Se crea el Catastro Acuícola,** cuya información es revisada y consolidada por la DIAC. Recibe información de una serie de instituciones. Los GORES informan de manera electrónica el otorgamiento de reservas el mismo día de otorgadas.
No se identificaban los espejos de agua que podían tener potencial acuícola.	**Ahora se hace.** En el 2015 se amplió la frontera acuícola en 10,649 hectáreas (11 lagunas evaluadas). En el 2016 se va a evaluar veinte (20) espejos de agua. Hasta el momento se han evaluado ocho espejos de agua (adicionando 5,592 hectáreas aptas para la acuicultura)
Existía una Ventanilla Única de Acuicultura pero funcionaba de manera ineficiente. No se podían realizar de manera paralela los trámites en las otras instituciones vinculadas al otorgamiento de las concesiones en acuicultura (DICAPI, ANA, SERNANP).	**Con la implementación de la "carga cero" en la Ventanilla Única de Acuicultura, se logró en cuatro meses reducir de 700 expedientes a 114.** En 30 días se espera sólo tener los expedientes en giro. Se ha logrado también disminuir los plazos de atención. Se va a reducir aún más los tiempos, con la implementación de los tramites en paralelo con otras instituciones. (Modificación del TUPA).

SITUACIÓN PREVIA - SANIPES	SITUACIÓN ACTUAL - SANIPES
Existía la Dirección General del Servicio Nacional de Sanidad Pesquera, dependiente del ITP. El trabajo era limitado debido a insuficientes recursos económicos, personal o autonomía. Su presupuesto era de 9 millones de soles.	**Se creó el Organismo Nacional de Sanidad Pesquera – SANIPES** (Ley N° 30063 del 2013, y Reglamento en DS N° 012-2013-PRODUCE). Se ha convertido en un organismo sanitario reconocido nacional e internacionalmente. Hoy su presupuesto es de 41 millones de soles.

Mesa Ejecutiva Sectorial Acuícola: Logros

SITUACIÓN PREVIA - SANIPES	SITUACIÓN ACTUAL - SANIPES
Siete (7) sedes desconcentradas: Lima, Pisco, Sechura, Paita, Chimbote, Iquitos y Tacna. Contaba con un punto de frontera en Tumbes.	**Catorce (14) sedes desconcentradas:** Sechura, Tumbes, Paita, Chimbote, Pisco, Puno, Iquitos, Madre de Dios, Junín, Tacna, Arequipa, Ilo, Lima y Tarapoto. Además de tres puestos de frontera: Tumbes, Iñapari y Desaguadero. Esto acerca a la autoridad sanitaria a los principales puntos acuícolas de nuestro país, asegurando que la producción sea apta para el consumo humano.
El personal en las sedes era insuficiente y no se encontraba debidamente capacitado. Al momento de la creación de SANIPES, el personal era de 60 personas.	**Se viene reforzando el trabajo en todas las sedes con la contratación de personal de laboratorios e inspectores.** Se les brinda constantes capacitaciones y deben cumplir con los requisitos de las Certificaciones de SANIPES. Hoy el personal de SANIPES es de 365 personas.
No existían laboratorios en provincias y el Laboratorio de Ventanilla no tenía las condiciones adecuadas para realizar el control y vigilancia sanitaria. Esto causaba sobrecostos a los administrados que debían remitir sus muestras (que se demoraban) a Lima.	**Se han implementando laboratorios en Sechura, Ventanilla (Callao) y Tumbes y este año se implementará el laboratorio de Puno. El Proyecto del Nuevo Laboratorio de Lima ya recibió un financiamiento de S/ 12 846 322.00.** Todo esto permite que los administrados ahorren tiempo y dinero.
El mercado chino está cerrado para el langostino peruano.	**China (AQSIQ) ha respondido oficialmente (el 2 de Mayo) que el Perú cumple los requisitos para exportar langostinos a China. Se trabaja en la firma de protocolo.**
Las exportaciones a Europa estaban en peligro. Los análisis de biotoxinas lipofílicas se realizaban con el método biológico (utilizando ratones). Demoraban 48 horas y los resultados eran cualitativos (positivo o negativo). Este método fue descontinuado por la UE en el 2015. Por ello los riesgos a las exportaciones. En el Perú sólo existe un laboratorio privado que analiza muestras de biotoxinas, sólo puede analizar 30 muestras al día y cuesta 1,700 soles	**Se puede continuar exportaciones a Europa.** Se ha adquirido el equipo de Laboratorio solicitado por la UE (costo: 3 millones de soles), para los análisis de biotoxinas lipofílicas. El equipo MASA MASA permite realizar un análisis con método químico acreditado con resultados en 7 minutos (y más exactos) con resultados cuantitativos de ocho moléculas. Asimismo, se ha modificado el tarifario de SANIPES para que el MASA MASA pueda brindar servicios a los administrados. Este laboratorio analizará hasta 90 muestras diarias a un costo de 1,200 soles
El mercado brasileño está cerrado para el langostino peruano.	**Se ha solicitado la apertura del mercado brasileño para langostinos peruanos.**
SANIPES no tiene el reconocimiento de la U.S. Food and Drug Administration (FDA) como autoridad sanitaria.	**Sanipes está buscando su reconocimiento. Para ello se organizó visita de la FDA visitó el Perú del 16 al 31 de mayo. El objetivo** fue evaluar los sistemas de seguridad alimentaria del Perú que garantizan la seguridad de los productos. Sanipes está además buscando que la FDA nos permita exportar conchas de abanico frescas.

Mesa Ejecutiva Sectorial Acuícola: Logros

SITUACIÓN PREVIA - SANIPES	SITUACIÓN ACTUAL - SANIPES
Se trabajaba sólo para mantener los mercados que los productos peruanos tenían.	**Se brinda información sobre las normativas y reglamentos de varios países:** Japón, China, Canadá, Corea, Brasil, USA, Vietnam, Chile, Filipinas, Honduras, México, Nicaragua, Colombia, Argentina, de los Bloques Económicos: Unión Europea, Unión Aduanera y de Organismos Internacionales, como: FAO, CODEX, etc.
Sanipes contaba con una acreditación internacional: ISO 17025 para laboratorios (primera etapa).	**Hoy cuenta con 6 acreditaciones.** ISO/IEC 17020 (Competencia técnica como organismo de inspección), ISO/IEC 17025 (Ampliación de la certificación: Competencia técnica para métodos de ensayo de laboratorios), ISO 9001 (Para los servicios de certificación oficial sanitaria), Certificación UNE 93200 (Carta de Servicios), ISO 14001:2004 (de Gestión Ambiental), OHSAS 18001:2007 (De Seguridad y Salud en el Trabajo) Se obtendrá en el 2016: ISO 27001 (Para tecnologías de la información), ISO 17065 (Requisitos para organismos que certifican productos, procesos y servicios) e ISO/IEC 17043 (Para laboratorios de referencia). Ningún país de América Latina cuenta con el ISO/IEC 17043, el Perú sería el primero, lo que nos pondría a la par de países como Inglaterra, Australia o España.
Ninguna participación en ferias internacionales pesqueras y acuícolas.	**Participación de SANIPES en el SEAFOOD EXPO GLOBAL BRUSELAS (del 26 al 28 de Abril).** En el Stand se promocionó la actividad acuícola con información de procedimientos, costos, protocolos, permisos de importación, etc. Se realizaron reuniones con instituciones homólogas al SANIPES (DG Sante, FDA, AQSIQ) con temas pendientes
El TUPA estaba desfasado. Costos muy altos para habilitaciones. Por ejemplo, la emisión del Protocolo Técnico de áreas de producción de moluscos bivalvos costaba S/ 2,113.8 y demoraba 22 días. La rectificación del Certificado Sanitario costaba S/ 74.9 y demoraba 20 días.	**Se disminuyen costos y plazos de atención.** La emisión del Protocolo Técnico de áreas de producción de moluscos bivalvos cuesta S/ 1,129.6 soles y se entrega en 15 días y la rectificación del Certificado Sanitario que cuesta S/ 46.4 soles y se entrega a 3 días.
Se utilizaba una norma desfasada: Manual de Indicadores o Criterios de Seguridad Alimentaria e Higiene para Alimentos y Piensos de Origen Pesquero y Acuícola, (Dirección Ejecutiva del ITP, 2010). La norma pedía mismos requisitos para exportar a todos los países, cuando cada país tiene sus propios requisitos y no diferenciaba entre acuicultura y pesquería.	**Se ha elaborado una norma moderna:** el Manual de Indicadores Sanitarios de Inocuidad y Calidad para los productos pesqueros y acuícolas para mercado nacional y de exportación. Establece requisitos de acuerdo al mercado en el cual se comercializará el producto. Por ejemplo: Antes se exigían 9 exámenes para la exportación de conchas de abanico a Europa que costaban alrededor de 7,000 soles. Hoy se exigen 4 exámenes y el costo se ha reducido a S/ 2,000 soles aproximadamente.(RD 057-2016-SANIPES/DE).

Mesa Ejecutiva Sectorial Acuícola: Logros

SITUACIÓN PREVIA - SANIPES	SITUACIÓN ACTUAL - SANIPES
Se pedía 5 muestreos en verano y una en invierno, sin un sustento técnico que avale diferencia.	**Una muestra en verano y una en invierno.**
Análisis de laboratorio caros (US$ 150 cada uno) y se exigían a pesar de que históricamente toxinas no han aparecido en los resultados.	**Se ha reducido la frecuencia de los análisis de Biotóxinas** (solo para Conchas de Abanico): • Biotoxina Amnésica (ASP): de semanal a mensual • Biotoxina Paralitica (PSP): de semanal a quincenal
Se exigían dos exámenes de biotoxinas completos (S/ 1,700 por examen) a las cosechas de conchas de abanico: uno en el agua y uno al producto congelado	**Se ha eliminado el examen que se realiza al producto congelado por ser innecesario.**
Proceso de habilitación de plantas acuícolas demoraba 45 días y servía para un año.	**Proceso de habilitación dura 12 días y sirve para tres años.**
No existía un verdadero sistema de trazabilidad: se utilizaban Declaraciones de Extracción manuales, que podían ser falsificadas y con las que se extraían conchas de abanico de zonas contaminadas.	**Se implementó el Sistema de trazabilidad en Sechura:** Declaraciones de Extracción electrónicas, Sistema de precintos de seguridad para las mallas, códigos de barra con información acerca de la cosecha, e implementación del aplicativo móvil con lector de códigos de barra.
Las concesiones en Puno (el mayor productor de trucha del país) no cuentan con habilitación sanitaria.	**Se está habilitando sanitariamente a alrededor de 150 acuicultores de Puno (en tres meses).** SANIPES ha firmado convenio con Sierra Exportadora y se realizan charlas con INNOVATE PERÚ y FONDEPES.
Las autorizaciones en San Martín no cuentan con habilitación sanitaria.	**Se está habilitando sanitariamente a alrededor de 100 acuicultores de San Martín (tres meses).** SANIPES realiza charlas con INNOVATE PERÚ y FONDEPES, para alentar la participación de los productores acuícolas de la zona.
La aprobación de los créditos pasaba por cuatro unidades orgánicas: Oficina General de Planificación y Presupuesto, la Oficina General de Asuntos Legales, Secretaría General y la Dirección General de Créditos. **La aprobación demoraba alrededor de 40 días.**	**La aprobación es evaluada y aprobada sólo por la Dirección General de Créditos.** **La aprobación demora 12 días.**
Se solicitaba un "compromiso de compra". Es decir un documento en donde el acuicultor tenía "pre-vendida" su producción.	**Se elimina el "compromiso de compra"** pues se entiende que la venta dependerá de las ofertas del mercado.
Se solicitaba que se legalizara notarialmente o ante un juez de paz al aval solidario.	**No se exige documento especial pues el aval solidario firma el contrato de préstamo con el beneficiario.**
Se debía pagar un crédito en su totalidad para iniciar los trámites de un nuevo préstamo.	**Si el beneficiario ha pagado 75% de su crédito puede pedir un nuevo préstamo.**

Mesa Ejecutiva Sectorial Acuícola: Logros

SITUACIÓN PREVIA - SANIPES	SITUACIÓN ACTUAL - SANIPES
No existían planes de negocios por especie. Ejemplo: a los acuicultores de tilapia en San Martín, les entregaban planes de negocios de trucha.	**Se han elaborado planes de negocios por especie,** lo que permite realizar acompañamientos efectivos a los acuicultores con préstamos mayores a las 8 UITs
Se otorga un periodo de gracia de seis meses y se paga en tres cuotas.	**Se otorga un periodo de gracia de ocho meses y se paga en cuatro cuotas.**
Los créditos de menor cuantía (sólo con aval solidario) eran de hasta 30 mil soles	Los créditos de menor cuantía son de hasta 16 UITs (63 200 soles para el 2016)
Se entregaba el préstamo y se esperaba el pago. No se brindaba ninguna ayuda al productor.	**Ahora si el préstamo es mayor a 8 UITs, se hacen planes de negocio y se hace un acompañamiento al acuicultor.**
El único crédito que podían recibir los acuicultores era para alimento balanceado.	**Hoy existen cuatro herramientas crediticias:** (a) Infraestructura más alimento balanceado, (b) Infraestructura para Salas de incubación, (c) Infraestructura para Cámaras isotérmicas de hasta 4 toneladas, y (d) Materiales y equipos: hasta por el equivalente a 16 UIT. Además se presta "en combo": podrán pedir préstamos de alimentos e infraestructura, materiales y equipos, etc., es decir en combinación entre las alternativas.

Mesa Ejecutiva Transversal Logística: Metodología y logros

- La Mesa Ejecutiva Transversal (MET) Logística se creó por RM N° 059-2016-PRODUCE y sesionó por primera vez el 10 de febrero de 2016.
- La MET Logística está compuesta por: Produce, MTC, Mincetur, Ositran, APN, SNI, ADEX, ComexPerú, CCL, Confiep, Asppor y AFIN.
- La MET Logística ha sesionado 19 veces desde su instalación.
- Los trabajos mas importantes de la mesa han sido la creación del Plan Piloto de Reordenamiento Vial en el Puerto del Callao, la elaboración del Reglamento Operativo de APM Terminals y la contribución en la simplificación de Guías de Remisión.
- En las siguientes trasnparencias se muestran los logros principales de las MET Logística.

Problema de ingreso al Puerto del Callao

- El ingreso al puerto concesionado a APM Terminals demoraba entre 5 a 6 horas generándose congestión vehicular fuera del puerto.

Esto originaba:

- Cobros adicionales por parte de APMT.
- Incremento del flete de las naves, por la demora de la estadía de las naves.
- Incremento del costo de alquiler de los camiones y del tiempo de espera de estos.
- Exposición de los transportistas a la inseguridad ciudadana mientras esperan su atención en la calle.
- Baja competitividad del puerto del Callao en relación a otros puertos de la región.

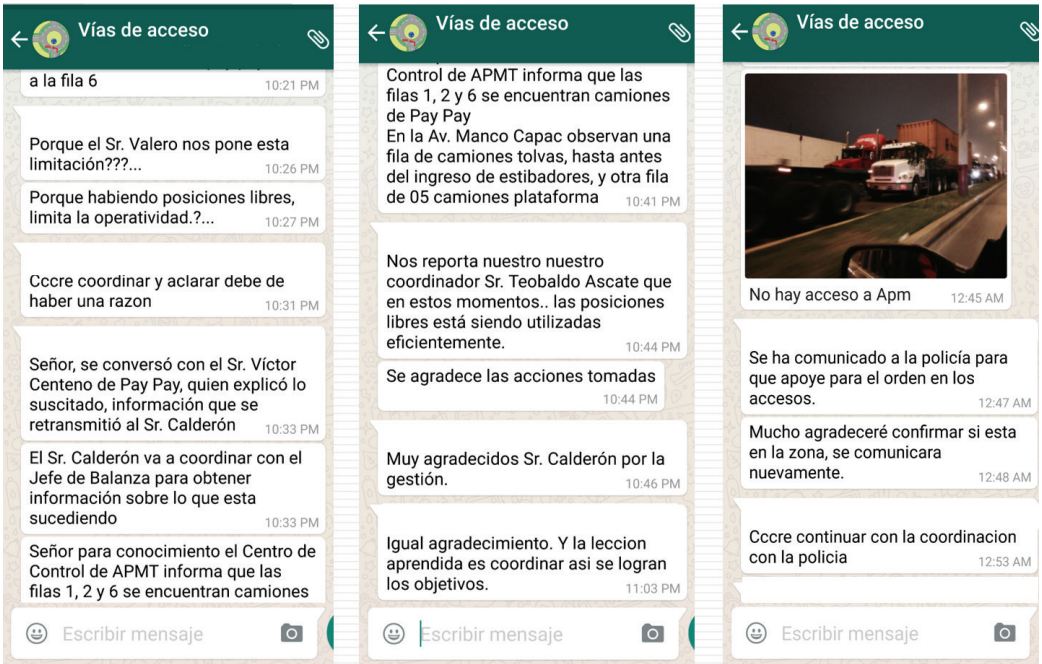
Acción adoptada

Se implementó el Proyecto Piloto de Reordenamiento Vial para eliminar la congestión de vehículos pesados en las avenidas cercanas al puerto.

- El Plan fue impulsado por un grupo de trabajo liderado por la Autoridad Portuaria Nacional (APN) e integrado por MININTER, PROVÍAS, UNT, PNP y MPC.
- Se permitió el uso de 3 carriles de ingreso en la avenida Manco Cápac.
- PROVIAS reprogramó semáforos mal calibrados.
- El MININTER con la Policía de Tránsito estableció, a fin de facilitar la fluidez del tránsito, 3 puntos de control en:

  I. Cruce avenida Contralmirante Mora con avenida Atalaya,
  II. Avenida Atalaya con avenida Guardia Chalaca y,
  III. En la avenida Manco Cápac.

- APN creó un grupo de WhatsApp para comunicaciones urgentes entre miembros, con el objetivo de solucionar rápidamente los problemas de tráfico.
- El sector privado (ASPPOR) ha instruido a sus conductores respecto del Plan Piloto.



Resultado

Se ha disminuido el tiempo de espera de los camiones para el ingreso al puerto a menos de 2 horas.

Mesa Ejecutiva Transversal Logística: Logros

PROBLEMAS	LOGROS
El ingreso al puerto concesionado a APM Terminals demoraba entre 5 a 6 horas. El Ineficiente ordenamiento del tránsito en el Callao originaba problemas de acceso al puerto para los vehículos de transporte de mercancías. APM TERMINALS y la Policía Nacional no habían coordinado ordenar el tráfico de camiones de acuerdo al Puerto de destino (distribución de camiones según concesionaria del puerto).	**Se ha disminuido el tiempo de espera de los camiones para el ingreso al puerto a 2 horas. Se continúa coordinando y trabajando para reducir aún más ese tiempo.** Esto fue resultado de un Proyecto Piloto impulsado por un grupo de trabajo liderado por la Autoridad Portuaria Nacional (APN) e integrado por MININTER, PROVÍAS, UNT, PNP y MPC. Una de las soluciones consistió en algo tan simple como reprogramar semáforos mal calibrados. APN creó un grupo de Whatsapp para comunicaciones urgentes entre los miembros del grupo. La Municipalidad Provincial del Callao implementó la señalización en las vías propuestas y permitió el uso de 3 carriles de ingreso en la avenida Manco Cápac. El MININTER con la Policía de Tránsito estableció, a fin de facilitar la fluidez del tránsito, 3 puntos de control, en: i) el cruce avenida Contralmirante Mora con avenida Atalaya, ii) en la avenida Atalaya con la avenida Guardia Chalaca y, iii) en la avenida Manco Cápac. ASPPOR ha instruido a sus conductores sobre el Plan Piloto. PROVIAS viene evaluando la reprogramación de semáforos en las vías propuestas de acuerdo al flujo.
APMT estableció el "Recargo por compensación de cuadrilla no utilizada". El cobro de dicho recargo se daba principalmente ante situaciones de ausencia de camiones en la terminal. El recargo es aplicado cuando el concesionario dispone de sus trabajadores para operaciones de carga o descarga de mercancías en los camiones de los usuarios y estos no se encuentran dentro del horario programado.	**Actualmente los "recargos por compensación de cuadrilla no utilizada" han disminuido en un 70% debido al proyecto piloto de reordenamiento vial fuera del puerto,** que ha mejorado la fluidez de ingreso al puerto, con lo cual se demuestra que la ausencia de camiones dentro del terminal en el horario programado de carga o descarga es debido a problemas de gestión de APMT y no por la congestión vial fuera del terminal. Gracias al proyecto piloto para solucional el problema de la congestión vial se pudo mejorar el flujo vehicular y el orden fuera del terminal de APM Terminals; sin embargo, está pendiente la mejora en la gestión de ingresos del concesionario, por lo que se está evaluando la mejora de su Reglamento Operativo a fin buscar una solución integral al problema.

Mesa Ejecutiva Transversal Logística: Logros

PROBLEMAS	LOGROS
Los operadores logísticos informaron que SENASA no atiende sus solicitudes de inspección porque el sistema de la VUCE se cae constantemente y no contempla un procedimiento de contingencia. Ante una eventual caída del sistema de la VUCE, SENASA no aplica un procedimiento de contingencia y sus funcionarios u operadores no aceptan los documentos originales en físico para que puedan generar una inspección, originando retrasos y pérdidas económicas a los usuarios. Como ejemplo, en Mollendo un barco no pudo descargar su carga durante 5 días porque no se podía cargar los documentos escaneados a la VUCE y los operadores de SENASA, por lo tanto, no podían realizar la inspección sanitaria. La pérdida en este caso para el operador logístico fue aproximadamente de US$ 30,000 por día durante 5 días = US$150,000, sin contar los costos adicionales, generados a los transportistas, usuarios finales, entre otros.	**SENASA ha elaborado, a pedido de la Mesa, un Plan de Contingencia para Lima y Callao, que se pueda aplicar en caso la VUCE no funcione (se caiga el sistema). Las pruebas ya se realizaron y el sistema se viene aplicando en Lima y Callao.** Su aplicación permitirá no detener las operaciones logísticas en el puerto, contemplando la posibilidad de que los usuarios presenten los documentos físicos requeridos para las inspecciones de SENASA en caso la VUCE no funcione. El Plan de Contingencia fue presentado a la Mesa Transversal Logística, contando con su aprobación. Adicionalmente, se propondrá su aprobación y aplicación a nivel nacional. MINCETUR viene coordinando con SENASA para contribuir con dicho Plan de Contingencia a fin de evitar fallas en su sistema integrado con la VUCE. SENASA ha informado que ya hizo uso de su Plan de Contingencia en Lima y Callao de forma exitosa ante la caída de energía eléctrica que afectó el uso de sus sistemas.
Se ha preparado una modificación del Reglamento a la Ley General de Aduanas, pero el sector privado no tenía acceso a él. El Reglamento de la Ley General de Aduanas ha presentado casos particulares relacionados a la interpretación de la norma o a vacíos de ésta. Ello genera inseguridad jurídica para los operadores. El sector privado solicitó en la Mesa Ejecutiva Transversal Logística conocer los alcances de la modificación del Reglamento y su pre publicación a fin de aportar a ella.	**Se ha publicado el Decreto Supremo que modifica el Reglamento de la Ley General de Aduanas con el fin de eliminar los vacíos legales que se presentan. (DS N° 163-2016-EF).** **Integrantes de la Mesa enviaron aportes al MEF.** No ha sido usual la prepublicación de reglamentos en el MEF. Fue prepublicado mediante RM N° 088-2016-EF/15
Excesivo tiempo de demora en la obtención de la Carta Náutica y la autorización para solicitar extensión de Zona Primaria en la Intendencia de Aduanas Marítima del Callao (Incremento de tiempo en el proceso estimado de 3 días).	**SUNAT- ADUANAS ha eliminado la exigencia de presentación de la Carta Náutica, reemplazándola por una Declaración Jurada.**

Mesa Ejecutiva Transversal Logística

PROBLEMAS	LOGROS
APMT incumple de manera reiterada los niveles de servicio y productividad (NSP) desde el año 2012, según los reportes de OSITRAN. En particular, desde ese año no cumplió con presentar la relación de nuevos equipos. Los NSP que no cumple APMT de acuerdo al contrato de concesión son los siguientes: INDICADORES ASOCIADOS A NSP DE EXIGENCIA PROMEDIO TRIMESTRAL: 1. Rendimiento para carga sólida a granel en general. 2. Rendimiento para carga sólida a granel fertilizante. 3. Tiempo de atención al usuario para el retiro de su mercancía. 4. Tiempo para el inicio de la descarga (promedio trimestral). INDICADORES ASOCIADOS A NSP DE EXIGENCIA POR OPERACIÓN INDIVIDUAL: 1. Tiempo para el inicio de la descarga por operación individual <= 30 minutos. 2. Tiempo para el zarpe de la nave por operación individual <= 30 minutos.	**APMT ya presentó ante APN la relación de los equipos a adquirir en un expediente técnico para su aprobación.** Esto es el resultado de una solicitud a APMT de un compromiso concreto para la adquisición de equipos para cumplir con los indicadores mínimos de los NSP. La propuesta de inversión tiene un costo aprox. de US $ 9´719,000 . **También, APN aprobó el Reglamento de Operaciones de APMT (trabajado con la mesa), que precisa y mejora las exigencias para el concesionario del puerto, acorde con los NSP requeridos,** en los aspectos relacionados con lo siguientes procedimientos: 1. Descarga directa y despacho de granel sólido como clamshell. 2. Funcionamiento de la junta preoperativa y junta de operaciones. 3. Atención de daños y faltantes a la carga. 4. Atención de daños a la nave. 5. Uso de área operativa para el embarque y despacho de contenedores y carga general. El cumplimiento de los NSP evitará cobros indebidos en : - Cuadrillas no utilizadas. - Servicios especiales.

PROBLEMAS	AVANCES
Las guías de remisión son completadas a mano por los transportistas (desde hace 20 años) a la salida del puerto el proceso es anticuado e incrementa el tiempo de transporte. Este problema se ha agravado, pues ahora APM Terminals prohíbe el llenado de las Guías de Remisión dentro del puerto. De esta forma, la guía de remisión debe ser llenada manualmente por el transportista y la propia Agencia de Aduana en la salida de los camiones en el terminal portuario, ocasionando pérdida de tiempo y congestión vehicular. Asimismo, se expone a los transportistas a asaltos y a la inseguridad existente en el Callao. Actualmente, SUNAT ya permite el uso del ticket de balanza del puerto (ticket automático) como guía de remisión para los casos en los que la mercancía se dirige a los depósitos temporales. En este caso es un proceso automático que reduce el tiempo y que se viene implementando desde el año 2008.	**Se ha propuesto el uso del ticket de balanza como guía de remisión para todos los casos (sea el destino un Depósito Temporal o no). Con esta solución que viene trabajando SUNAT-ADUANAS se reducirán los tiempos en el llenado de las guías y el proceso será automático para todos los casos.** La información consignada en el ticket de balanza contiene 12 datos que ya están incluidos en la Guía de Remisión. Solo necesitaría incorporar 4 datos (El Documento Aduanero, el punto de llegada, la marca de vehículo y el nombre de empresa de transporte). En tal sentido, SUNAT ha comunicado que permitirá el uso del ticket de balanza del puerto (ticket automático) como guía de remisión también para los casos en los que la mercancía se dirige a los depósitos aduaneros. Para todos los demás casos en los que el destino sea diferente al depósito temporal o aduanero, SUNAT elaborará una propuesta para que el ticket de balanza sirva también como Guía de Remisión.

Mesa Ejecutiva Transversal Logística

PROBLEMAS	AVANCES
La aplicación de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (LSST) genera altos costos en el sector sobre todo en tres problemas: 1. Los almacenes deben capacitar en temas de Seguridad y Salud en el Trabajo a todos los que ingresan a sus instalaciones, aunque ya hayan sido capacitados en otros almacenes. Así, una persona puede ser capacitada reiteradamente. 2. Una interpretación de la LSST obliga a solicitar el Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR) a todos los que ingresen a los almacenes temporales. Esto también es exigido a los transportistas a pesar de que no realizan trabajo de riesgo en los almacenes temporales. 3. APM Terminals no permite la permanencia en sus instalaciones por más de 8 horas a los transportistas, señalando que se corre el riesgo que los inspectores de SUNAFIL puedan interpretar que se ha creado un vínculo laboral entre los transportistas y el concesionario del puerto.	SUNAFIL se ha presentado en la Mesa Ejecutiva Transversal Logística donde ha tomado conocimiento de todos estos problemas señalados por los operadores logísticos y ha reconocido la necesidad de desarrollar precisiones operativas debido a las particularidades que tiene el trabajo portuario a diferencia de otros sectores. SUNAFIL ha emitido un informe técnico ante una consulta de la Mesa que les permita a los operadores cumplir de manera idónea con las obligaciones en materia laboral y de seguridad y salud en el trabajo comprenderá las siguientes respuestas: 1. Se puede programar un curso de inducción para todos los almacenes del país que tendrá una vigencia de un año, siempre y cuando incluya todos los riesgos de las empresas involucradas. 2. El SCTR es obligatorio para toda persona que ingrese a los almacenes y la responsabilidad es solidaria entre el empleador y el almacén. 3. Es falso que por permanecer más de 8 horas en las instalaciones de la empresa una persona pueda considerarse trabajador de dicha empresa.
Incremento de la inseguridad en la ruta logística del Puerto del Callao.	**El MININTER y la PNP están implementando el plan "Corredor Seguro de Contenedores".** Se está incrementado el número de efectivos policiales (De 1500 en enero del 2016 a 3000 en abril del 2016) y su equipamiento a lo largo de toda la ruta logística. La PNP viene realizando una labor de inteligencia y operativos para reducir el crimen organizado. Se ha creado un grupo especial para temas de seguridad, que se reúne quincenalmente. Participan el MININTER, la PNP, APN, la Municipalidad Provincial del Callao.

Mesa Ejecutiva Transversal Logística

PROBLEMAS	AVANCES
El número de empaques y embalajes de productos agrícolas de exportación que pasan por el canal rojo y requieren de inspección es elevado. Se genera pérdida de la mercadería revisada (rompe los seguros sanitarios exigidos).	**SUNAT- ADUANAS ha señalado que existe un alto nivel de incidencias en las Declaración Aduanera de Mercancías seleccionadas a canal rojo (58.98%), por lo cual se comprometió a evaluar el desagregado específico de los productos revisados con incidencias a fin de plantear una respuesta o solución.** Por el momento, ADUANAS recomendó que los importadores del sector utilicen el despacho anticipado y soliciten la autorización de Zona Primaria con Autorización Especial en el local del importador o el local de éste.
El número de inspecciones físicas de mercancías ingresadas al régimen de depósito aduanero es elevado lo cual origina demoras en el proceso de despacho.	**SUNAT–ADUANAS indica que hay un alto nivel de incidencia, pero que evalúa mejoras.** Señala que entre Enero del 2013 y Febrero del 2016, el 12.27% de las DAM de depósito aduanero con canal rojo también tuvieron canal rojo en las DAM de importación para el consumo teniendo un nivel de incidencia de 62.28%, por lo cual se encuentra evaluando estos resultados de manera sectorizada a fin de optimizar los niveles de selectividad actuales y así simplificar el proceso de despacho.
Se exige la revisión en puestos de control de determinados productos transportados en la cadena de frío para su exportación con lo cual se pone en riesgo toda la mercancía.	**SUNAT- ADUANAS ha prepublicado el proyecto de instructivo de trabajo "Protocolo para la revisión de cargas congeladas, refrigeradas, frescas, con cadena de frío, durante acciones de control", el cual permitirá la revisión y actuación en puestos de control para productos que requieran un tipo de tratamie**nto especial por ser transportados en cadena de frío. Este protocolo está próximo a ser aprobado.
Existe un alto índice de errores en la documentación completada por los usuarios para la exportación definitiva, por lo cual se exige la regularización en estos casos, generando incremento en el tiempo del proceso aduanero.	**SUNAT – ADUANAS se ha comprometido a realizar nuevas capacitaciones sobre los principales motivos de rechazo de las regularizaciones,** entre los que se encuentran: errores de digitalización, manifiesto de carga, etc. También unificar los criterios internos de los funcionarios de ADUANAS para exigir la misma información en todos los casos.

Mesa Ejecutiva Transversal Logística

PROBLEMAS	AVANCES
Existen problemas en los casos de naves con varias recaladas por transportar mercancías a granel – despachos urgentes debido a que el sistema de pago de tributos no está integrado y, por ende, cada puerto desconoce el pago realizado en otra dependencia. Ejemplo: nave que transportaba trigo con recaladas en Paita, Callao y Matarani que ya contaba con los pagos de tributos realizados; sin embargo, hubo una huelga portuaria en el Callao. Tuvo que descargar el contenido destinado a este puerto en Matarani donde se le exigió numerar una nueva DAM y volver a pagar el tributo.	**SUNAT – ADUANAS tomó conocimiento de este tema y aceptó lo innecesario del nuevo pago requerido. Esta trabajando en dos puntos:** 1. Revisar la funcionalidad del Sistema Informático de Tributos de las jurisdicciones aduaneras a fin de considerar una integración de las mismas. 2. Revisar si la normativa actual genera estos problemas y elaborar una propuesta de mejora de ser necesario.
La actual Ley del Trabajador Portuario (Ley N° 27866) genera diversos problemas para las operaciones logísticas e impide que los puertos del Perú puedan competir en condiciones similares con otros puertos en la región, principalmente en la atención de Carga General. Problemas identificados generados por la Ley son: 1. Excesivo ausentismo de los estibadores. 2. Ausencia de meritocracia en la selección de personal. 3. Paralizaciones de los trabajadores que condicionan las operaciones. 4. Prácticas navieras inadecuadas entre las que se consideran la jornada de estibadores no es de 8 horas continuas, inadecuada composición de cuadrillas, estibadores no aceptan cambios de nave, etc.	**Está listo el Proyecto de Ley para eliminar problemas actuales.** Representantes del Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo participaron de la Mesa Ejecutiva Transversal Logística donde presentaron las características principales de la nueva Ley del Trabajador Portuario que se desea aprobar a fin de eliminar los problemas de ley actual. Esta propuesta de Ley soluciona los problemas descritos y no presenta observaciones por parte de los miembros de la Mesa porque ha sido previamente consensuada en una Mesa de Trabajo del MINTRA. El Proyecto de Ley se encuentra listo para proponerlo como Poder Ejecutivo al Congreso para su análisis y aprobación.
APMT estableció el **"Recargo por compensación de cuadrilla no utilizada"**, el cual es aplicado cuando el concesionario dispone de sus trabajadores para operaciones de carga o descarga de mercancías en los camiones de los usuarios y estos no se encuentran dentro del horario programado. El cobro de dicho **recargo se daba principalmente ante situaciones de ausencia de camiones en la terminal.**	Actualmente los "recargos por compensación de cuadrilla no utilizada" han disminuido en un 70% debido a que se ha implementado un **proyecto piloto** de reordenamiento vial fuera del puerto que ha mejorado la fluidez de ingreso al puerto, **con lo cual se demuestra que la ausencia de camiones dentro del terminal** en el horario programado de carga o descarga e**s debido a problemas de gestión de APMT** y no por la congestión vial fuera del terminal. Gracias al Proyecto Piloto para solucionar el problema de la congestión vial se pudo mejorar el flujo vehicular y el orden fuera del terminal de APM Terminals; sin embargo, esta pendiente la mejora en la gestión de ingresos del concesionario por lo que se esta evaluando la mejora de su Reglamento Operativo a fin buscar una solución integral al problema.

Mesa Ejecutiva Sectorial Textil: Metodología y logros

- La Mesa Ejecutiva Sectorial (MES) Textil se creó el 20 de julio de 2015, mediante Resolución Ministerial N° 248-2015-PRODUCE y sesionó por primera vez el 11 de septiembre de 2015.
- La MES Textil está compuesta por: PRODUCE, MINAGRI, MINCETUR, SUNAT, PROMPERÚ, SNI, ADEX, CONFIEP, COMEX y CCL.
- La MES Textil ha sesionado 28 veces desde su instalación.
- Los problemas más acuciantes en la mesa están relacionadas a la aplicación de normas laborales.
- En las siguientes transparencias se muestran los logros principales de las MES Textil.

Logros de la Mesa Ejecutiva Sectorial Textil: Resumen

- Elaboración de cinco (5) directivas de SUNAFIL (4 publicadas y 1 pre-publicada), que permiten predictibilidad en las inspecciones laborales a las que esta sujeto el sector.
- Capacitación a inspectores y resolutores de SUNAFIL acerca del sector textil exportador.
- Elaboración de un Proyecto de DS que precisa los alcances del Decreto Ley 22342:

  1. *Crea el Registro Nacional de Empresas Industriales de Exportación No Tradicional.*
  2. *Define los conceptos de "documento que origine la exportación" y "Programa de Producción de Exportación", necesarios como causas objetivas de la contratación bajo este régimen.*
  3. *Agiliza el plazo de aprobación de los contratos de trabajo a cinco (5) días.*
  4. *Agiliza la notificación de la aprobación de los contratos de trabajo al utilizar la notificación electrónica.*
  5. *Señala expresamente las causales de desnaturalización del contrato de trabajo.*

- Se ha mejorado la gestión aduanera para detectar el ingreso de productos textiles subvaluados: uso del ratio precio/kilo, cruce de información con otras instituciones (especialmente SUNAT), mejor gestión de información en el SIVEP.
- Se ha difundido la figura del Operador Económico Autorizado, que permite a los exportadores contar con ventajas competitivas. Además se han dado aportes para la mejora de esta figura.
- Se han aclarado "percepciones" erradas del sector privado. No se pudo demostrar demora en la devolución del IGV o que se retienen los avíos en la Aduana.

Mesa Ejecutiva Sectorial Textil: Logros

SITUACIÓN PREVIA	SITUACIÓN ACTUAL
SUNAFIL: Los inspectores laborales desconocen la actividad textil exportadora y no utilizan los mismos criterios en sus inspecciones, por lo que solicitan documentación excesiva al realizar sus visitas e inician procedimientos sancionadores innecesarios, los cuales representan que el personal de Recursos Humanos de las empresas dediquen hasta dos meses en la atención de los requerimientos de SUNAFIL. Los principales problemas detectados son:	
Desconocimiento de los inspectores de SUNAFIL acerca de la actividad textil exportadora.	**En coordinación con ADEX se está capacitando al personal inspectivo y resolutor de SUNAFIL** acerca del tipo de labor que desarrollan los trabajadores, así como el proceso de producción y del comercio internacional de las empresas textiles exportadoras. Se espera capacitar a 500 inspectores a nivel nacional.
Falta de criterios generales para la función inspectiva.	**Se aprobó Directiva que contiene criterios estandarizados sobre acciones durante la visita inspectiva y en la elaboración de actas de infracción.** (Directiva N° 001-2016-SUNAFIL denominada "Reglas Generales para el ejercicio de la función inspectiva", Resolución de Superintendencia N° 39-2016-SUNAFIL del 31 de marzo),
Falta de criterios generales para la función inspectiva en materia de seguridad y salud en el trabajo.	**Se aprobó la Directiva** Nº 002-2016-SUNAFIL denominada Directiva para el ejercicio de la función inspectiva en materia de seguridad y salud en el trabajo (Resolución de Superintendencia N° 058-2016-SUNAFIL del 29 de abril del 2016).
Falta de criterios generales para la función inspectiva en materia de contratos de trabajo sujetos a modalidad.	**Se aprobó el Protocolo Nº 003-2016-SUNAFIL denominado "Protocolo de fiscalización de los contratos de trabajo sujetos a modalidad"** (Resolución de Superintendencia N° 071-2016-SUNAFIL del 09 de junio del 2016), en el cual se uniformizan los criterios inspectivos para este tipo de fiscalización.
Falta de criterios generales para la función inspectiva en materia de seguridad y salud en el trabajo en el sector textil específico del sector industrial.	**Se publicado el Protocolo denominado "Protocolo para la fiscalización en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo en el Sector Industrial"** (Resolución de Superintendencia Nº 064-2016-SUNAFIL del 23 de mayo del 2016), en la cual se consignan criterios comunes sobre los medios probatorios que podrían solicitar los inspectores.
Falta de predictibilidad de las inspecciones sobre el cumplimiento de la cuota de empleo para personas con discapacidad.	**Se ha prepublicado proyecto de Directiva "Protocolo de Fiscalización del Cumplimiento de la Cuota de Empleo para Personas con Discapacidad Aplicables a los empleadores del Sector Privado"** (Resolución de Superintendencia N° 063-2016-SUNAFIL del 18 de mayo). Estandariza los procedimientos inspectivos para verificar el cumplimiento de la cuota de empleo a favor de las personas con discapacidad.

Mesa Ejecutiva Sectorial Textil: Logros

SITUACIÓN PREVIA	SITUACIÓN ACTUAL
El Decreto Ley 22342, Ley de Exportaciones no tradicionales, requiere precisiones a fin de poder utilizar adecuadamente el régimen laboral especial que se utiliza en las empresas textiles exportadoras. Esta falta de precisiones ha ocasionado que se cambien los criterios de aplicación del régimen, no se haya definido a las empresas exportadoras que podían hacer uso de este régimen, demoras en la aprobación de los contratos, inicio de procedimientos sancionadores innecesarios, desconocimiento de parte del Poder Judicial de este régimen laboral. Los principales problemas son:	
El Decreto Ley establece que las empresas industriales de exportación no tradicional son aquellas que exportan, directamente o por terceros, más del 40% del valor de la producción anual efectivamente vendida, pero no establece el marco temporal para calcular el porcentaje. Esto genera problemas para calificar a la empresa como "industrial de exportación no tradicional", y su capacidad de utilizar el régimen de contratación laboral establecido en el Decreto Ley N° 22342.	**Se ha elaborado un proyecto de DS, que incluye el acuerdo técnico mediante el cual el requisito de exportar el 40% de la producción anual efectivamente vendida, se realizaría** señalando que la empresa debe contar con inscripción vigente en el Registro Nacional de Empresas Industriales de Exportación No Tradicional, el cual será administrado por PRODUCE.
Existen sectores que consideran que el uso de contratos laborales del régimen de exportación no tradicional permite que las empresas no tengan la obligación de pagar beneficios sociales.	**En el proyecto de DS se señala explícitamente que los trabajadores contratados al amparo del Decreto Ley N° 22342 se rigen por el régimen laboral común de la actividad privada, incluyendo todos los beneficios y derechos que en éste se establecen.**
En el 2011 el MTPE emitió informes con los cuales cambió el criterio de interpretación de Decreto Ley y excluyó a los trabajadores administrativos de los alcances de esta Ley, pese a que éstos también son necesarios para atender labores vinculadas con un pedido de exportación específico.	**En el proyecto de DS se ha incluido un artículo que señala que está permitida la contratación temporal para los trabajadores administrativos, siempre que su contratación se vincule con un pedido de exportación específico** y se consigne en el contrato, es decir, que exista una causa objetiva que justifique su contratación. El MTPE ha reconocido que antes del 2011 permitía la contratación de personal administrativo en este régimen para atender las actividades de producción.

Mesa Ejecutiva Sectorial Textil: Logros

SITUACIÓN PREVIA	SITUACIÓN ACTUAL
El Tribunal Constitucional ha interpretado que el contrato de trabajo se tiene que presentar anexando tanto el contrato de exportación como el programa de Producción. Esto ha generado procesos sancionadores. El artículo 32 del Decreto Ley establece que son causas objetivas para la contratación temporal: i) Contrato de exportación, Orden de compra, documento que la origine; ii) Programa de producción de exportación. Antes las empresas presentaban ante el MTPE el contrato de trabajo con una de estas causas y así eran aprobados. El Tribunal Constitucional ha interpretado que el contrato de trabajo se tiene que presentar anexando ambas causas de manera conjunta. Ello a pesar de que el Decreto Ley no define los conceptos de "documento que lo origine" (que hoy podría ser incluso un email) y "Programa de Producción de exportación". Estas interpretaciones ocasionaron que se inicien procesos sancionadores en SUNAFIL y procesos judiciales laborales.	**En el proyecto de DS se aclara que los contratos deben anexar ambas causas objetivas, pero que primero se deberán definir los conceptos de "documento que la origine" y "Programa de Producción de Exportación".**
El Decreto Ley no define qué es un Programa de Producción de Exportación a pesar de ser una causa objetiva para sustentar contratos de trabajo. Esto no sólo es perjudicial por lo señalado en el punto anterior sino también porque obliga a las empresas a realizar prórrogas continuas de los contratos de trabajo sin poder realizar una planificación de sus contrataciones en función de las exportaciones futuras. Además perjudica a los trabajadores al ser contratados por plazos muy cortos y esporádicos.	**En el proyecto de DS se le define.** Se indica que el Programa de Producción de Exportación es elaborado por la empresa e incluye la planificación de la prestación de servicios de trabajadores operativos y administrativos necesarios para el cumplimiento de uno o más contratos de exportación, órdenes de compra o documentos que lo origine o la combinación de éstos.
El MTPE demora hasta siete (7) días en la notificación de los contratos de trabajo de exportación no tradicional aprobados. (Adicionales a los 35 o 60 días hábiles que demoran en la aprobación). Esto genera problemas para los empleadores pues al no contar con los contratos de trabajo podrían ser sujetos de una fiscalización que los podría sancionar. Además los trabajadores se ven perjudicados al no poder contar con los documentos que los reconocen como trabajadores contratados.	**En el proyecto de DS se señala que la aprobación de los contratos de trabajo será notificada a las partes de manera electrónica.** De esta manera se ahorrará tiempo en la entrega de la aprobación y se superarán los problemas ocasionados a los empleadores y los trabajadores.

Mesa Ejecutiva Sectorial Textil: Logros

SITUACIÓN PREVIA	SITUACIÓN ACTUAL
Existen inspectores que interpretan que la contratación temporal de trabajadores bajo el Decreto Ley sólo se puede hacer hasta un máximo de cinco (5) años, y que luego el trabajador pasa a tener condición de indeterminado. Esta interpretación es errónea y genera procedimientos sancionadores inútiles o demandas judiciales laborales basadas en criterios errados.	**En el proyecto de DS se aclara que el trabajador contratado bajo el amparo del Decreto Ley puede suscribir tantos contratos de trabajo temporales como sean necesarios,** siempre que exista alguna de las causas objetivas previstas en el artículo 32 del mencionado Decreto Ley.
Existe incertidumbre acerca del plazo para la aprobación de los contratos por parte del MTPE: El Decreto Ley establece que el plazo de aprobación es de hasta sesenta (60) días hábiles y el TUPA del MTPE establece treinta y cinco (35) días hábiles. El hecho que no haya un solo plazo y que además estos plazos sean tan largos perjudican al trabajador porque no puede contar con un contrato de trabajo aprobado que le permita iniciar las labores.	**En el proyecto de DS se señala que los contratos de trabajo serán aprobados en cinco (5) días hábiles,** a fin de permitir que los trabajadores puedan contar con sus contratos de trabajo rápidamente aprobados. La implementación será progresiva y se regulará a través de RM.
Al existir incertidumbre acerca del plazo de aprobación de los contratos de trabajo, los inspectores pueden encontrar a un trabajador laborando sin que su contrato se encuentra aprobado y considerar que se está desnaturalizando el contrato. Esto perjudica al trabajador que tienen que esperar los treinta y cinco (35) o sesenta (60) días de aprobación de su contrato y al empleador que no puede contar con los servicios del trabajador.	**El DS aclarará que la empresa cuenta con hasta diez (10) días hábiles, contados a partir de la fecha de suscripción del mismo para solicitar su aprobación y que el MTPE tiene un plazo máximo de cinco (5) días hábiles, contados a partir de la fecha de presentación del contrato, para su aprobación.** Además se señala que de no existir pronunciamiento en el plazo, se tendrá por aprobado el contrato de trabajo.
SUNAFIL no cuenta con la información del sistema de contratos y convenios de modalidades formativas laborales del MTPE, por lo que las inspecciones no se realizan de manera eficiente y pueden perjudicar a las empresas al iniciar procedimientos sancionadores sin sustento.	**En el proyecto de DS se establecerá que el MTPE y SUNAFIL intercambiarán información mediante un convenio de cooperación.** La información que el MTPE entregará a SUNAFIL se precisará en el convenio de cooperación o en un documento interno. Esto solucionará el problema de inspecciones laborales inciertas y de procedimientos sancionadores inútiles.

Mesa Ejecutiva Sectorial Textil: Logros

SITUACIÓN PREVIA	SITUACIÓN ACTUAL
No existen causales expresas de desnaturalización del contrato de trabajo temporal suscrito en el marco del Decreto Ley, por lo que queda a criterio del inspector de trabajo decidir si un contrato de trabajo está desnaturalizado. Esto genera problemas pues no existe predictibilidad cuando se realizan las inspecciones: los inspectores de trabajo pueden tener criterios distintos de evaluación y mientras uno puede considerar que el contrato de trabajo está bien sustentado, otro inspector podría evaluarlo como desnaturalizado.	**El proyecto de DS señala causales expresas.** En particular, que las causales de desnaturalización del contrato de trabajo en el marco del Decreto Ley son: **i)** Utilizar el contrato de trabajo temporal sin cumplir con la acreditación como empresa industrial de exportación no tradicional; **ii)** Incumplir las condiciones del contrato de trabajo de exportación no tradicional; **iii)** Tener laborando a un trabajador no obstante que venció el plazo del contrato de trabajo de exportación no tradicional; iv) Incumplir las condiciones establecidas en los literales a) y d) del artículo 77 del Decreto Supremo N° 003-97-TR. Esto genera predictibilidad en las inspecciones de trabajo y además brinda seguridad jurídica a los empleadores.
Los sindicatos pueden expresar su preocupación porque no existen sanciones expresas a los administrados (empleadores) que incumplan con las normas señaladas en el proyecto de DS.	**Este aspecto se incluirá en el proyecto de DS.** Esto otorgaría marco legal a la inspección del trabajo, a fin de facilitar su labor ante casos de incumplimiento, tomando previsiones que resguarden y sancionen supuestos de abusos o incumplimientos.
No existen criterios ni requisitos uniformes para la elaboración de un contrato de trabajo temporal en el marco del Decreto Ley. Esto causa problemas porque las empresas utilizan diferentes modelos de contratos que pueden ser rechazados por el MTPE, dependiendo de los criterios que usen sus evaluadores, por lo que no existe predictibilidad para la aprobación de los contratos.	**El proyecto de DS señala que el MTPE aprueba los modelos de contrato de trabajo de exportación no tradicional y de "Programa de Producción de Exportación".** Con esto se logra predictibilidad en relación a su aprobación.
Hasta el 2011 se entendía que el beneficio de la contratación de trabajo temporal abarcaba a: **i)** Las empresas que producen y exportan directamente. **ii)** Las empresas que exportan a través de terceros **iii)** Los proveedores de insumos y servicios industriales que realicen parte de los procesos productivos. Sin embargo se emitieron informes que señalan que sólo pueden acceder a la contratación de trabajo temporal las empresas que producen y exportan (caso i), desconociendo los otros dos casos. Esto restringió el acceso de las empresas a este régimen laboral, incluso a aquellas que si estaban contempladas en la Ley (exportación indirecta)	**El proyecto de DS define empresas de exportación no tradicional:** **i)** Aquellas que producen y exporten directamente. **ii)** Aquellas que exporten a través de terceros. (exportación indirecta). **iii)** Los proveedores de insumos y servicios industriales que realicen parte de los procesos productivos y que cumplen con exportar el 40% del valor de su producción anual.

Mesa Ejecutiva Sectorial Textil

SITUACIÓN PREVIA	SITUACIÓN ACTUAL
Los sindicatos siempre han considerado que este régimen laboral no respeta ni garantiza la libertad sindical de los trabajadores. El hecho de que sea temporal es considerado por los sindicatos como una amenaza a las actividades sindicales, pues consideran que los empresarios pueden culminar sin justificación los contratos del personal sindicalizado, debilitando así al sindicato.	**El proyecto de DS incluye un artículo de protección de libertad sindical.** Los trabajadores pueden interponer denuncias ante la Autoridad de Inspección del Trabajo o recurrir al Poder Judicial para solicitar protección de sus derechos colectivos, impugnar prácticas antisindicales, impugnar la no renovación de un contrato por afectar la libertad sindical y obtener, si correspondiera, su reposición cautelar o definitiva en el puesto de trabajo, así como las indemnizaciones, costos y costas que corresponda declarar en un proceso judicial, sin perjuicio de la aplicación de multas .
En el Poder Judicial se utiliza un criterio extremadamente formalista con respecto al cumplimiento del contenido de los expedientes de contratos de trabajo bajo el régimen de exportación no tradicional. Considera que los errores materiales constituye la desnaturalización del contrato . Esto perjudica a las empresas pues debe gastar recursos en procesos judiciales absurdos, cuyos resultados son inciertos.	**En el proyecto de DS se indicará que el error material o la consignación de información errónea, que sean subsanables, no ocasionan la desnaturalización del contrato de trabajo temporal,** siempre y cuando exista una causa objetiva demostrable por parte de la empresa.
Se detectó que ingresan productos textiles subvaluados en las partidas arancelarias 61 y 62, lo que causa un grave daño a la industria textil y confecciones al permitir ingresar prendas por debajo de su costo real, lo que constituye competencia desleal. De un listado de 1800 importadores de riesgo, el 24% son personas naturales. No existe una normativa como la colombiana, que además de utilizar el ratio precio/kilo, cobra un arancel de 5 dólares por kilo.	**Se solucionó al mejorar la gestión.** • ADUANAS está utilizando el ratio precio/kilo sugerido por la Mesa Textil, en todas sus inspecciones relacionadas a las partidas arancelarias textiles (no sólo 61 y 62). • Durante el 2015 las importaciones de mercancías de los capítulos 61 y 62 fueron sujetos a control en un 52.4%, con un nivel de valor respecto a lo declarado del 53%. • De las DAMs con ajuste de valor, el capítulo 61 representaba un ratio cif/kg declarado en US$6.5/kg, producto del control se ajusto a un valor de U$ 11.6/kg; a su vez en el capítulo 62, el ratio paso de $8.6/kg a $11.0/kg. • Se identifican 2,615 empresas importadoras en este sector, siendo el 78% personas jurídicas las cuales representan el 97% del valor FOB importado. Las personas naturales tienen un nivel de control del 97 % y una incidencia del 83%. • Para el caso de las personas naturales, ADUANAS está cruzando información con SUNAT a fin de conocer la procedencia del capital que utilizan esas personas para sus importaciones.

Mesa Ejecutiva Sectorial Textil

SITUACIÓN PREVIA	SITUACIÓN ACTUAL
Se detectó que ingresan productos textiles subvaluados en las partidas arancelarias 61 y 62, lo que causa un grave daño a la industria textil y confecciones al permitir ingresar prendas por debajo de su costo real, lo que constituye competencia desleal. De un listado de 1800 importadores de riesgo, el 24% son personas naturales. No existe una normativa como la colombiana, que además de utilizar el ratio precio/kilo, cobra un arancel de 5 dólares por kilo.	**Se solucióno al mejorar la gestión.** • En función a análisis ratio CIF/kg se ha determinado 34 partidas de riesgo, siendo calificada como de muy alto riesgo 1 spn; 16 de alto riesgo, 11 de mediano riesgo y 6 de bajo riesgo, siendo que las 3 de las 8 spn calificadas por la S.N.I como de alto riesgo están categorizadas como de alto riesgo para SUNAT. • Con información de nivel de cumplimiento tributario de los contribuyentes y la clasificación de riesgo otorgada, se ha identificado un segmento de 237 empresas como de muy alto riesgo. • Sobre los importadores de riesgos identificados por el estudio de la S.N.I., dichos importadores representan el 1% del valor FOB total importado en el 2015 para este sector, teniendo un nivel de control del 93%. • No hubo necesidad de cambio normativo. • ADUANAS informa que no puede aplicar una medida como la colombiana, pues ha sido denunciada ante la OMC pero está utilizando otras herramientas como el ratio precio/kilo, realizando mayor cruce de información con otras instituciones y realizando una mejor gestión de la información en el SIVEP.
Los privados no conocían la figura del Operador Económico Autorizado (OEA), que implica ser considerado un operador confiable. Adicionalmente, lo requisitos solicitados por ADUANAS para ser un OEA son complicados (por ejemplo: Haber realizado exportaciones por un valor FOB no menor a US 3´500,000.00 por año, en los tres últimos años).	**Mediante el DS 184-2016-EF, se aprueba el nuevo Reglamento de Certificación de Operador Económico Autorizado.** En la Mesa se cuestionó que en los requisitos se señalara que los operadores no debían reflejar pérdidas consecutivas, pero no se señalaba un período para estas pérdidas (¿dos años consecutivos? ¿diez?). En el nuevo reglamento no se soluciona esta situación, pues sólo se señala que los operadores deben reflejar solvencia en sus estados financieros (lo deja a criterio de la Administración). Los privados desconocían las ventajas de ser un OEA (Punto de contacto en SUNAT, menor nivel de inspecciones físicas para Exportación, Reducción de tiempos de atención para determinados trámites de exportación, Embarque directo desde el local del Exportador, Atención preferente durante contingencias o eventualidades de cierre de puertos y/o aeropuertos). **ADUANAS está empezando difusión agresiva para que haya mas OEAs.**

Mesa Ejecutiva Sectorial Textil: Logros

SITUACIÓN PREVIA	SITUACIÓN ACTUAL
El proceso de desaduanaje de "muestras sin valor comercial" demora mucho tiempo, lo que perjudica a los privados por el retraso en la respuesta del exportador ante su posible cliente.	**ADUANAS informó que no han detectado casos de este tipo, por lo que solicitó información a los privados.** Los privados no pudieron encontrar casos. A pesar de esto ADUANAS indicó que prestarán atención a este tema.
Falta de actualización del Sistema de Verificación de Precios (SIVEP). De acuerdo a los privados, esta herramienta no estaría funcionando adecuadamente, pues los importadores subvaluadores "siembran" valores falsos en el SIVEP al traer mercancia que declaran por precios muy bajos y que luego el sistema toma como referencia.	**ADUANAS informó que la actualización del SIVEP es diaria, que se ha incluido el ratio precio/ kilo y que se han mejorando otros indicadores aumentando las fuentes de información.** ADUANAS indicó que el SIVEP garantiza la aplicación del Acuerdo del Valor de la OMC; es un marco de referencia de precios y es una herramienta dinámica que refleja la volatilidad de los precios en el mercado internacional.
Los empresarios del sector textil señalaron que estarían percibiendo la devolución del IGV hasta después de 04 meses, cuando la devolución del IGV por exportaciones no debe ser mayor a los 30 días.	**SUNAT solicitó casuística a los privados pero no se mostraron casos.** SUNAT sostiene que con carta fianza, la devolución es a 1 día, sin carta fianza a 5 días y si la empresa es observada por SUNAT puede ser hasta dos semanas, ya que se solicita información para analizar los casos.

Mesa Ejecutiva Gastronómica: Metodología y logros

SITUACIÓN PREVIA	AVANCES
La actual Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios afines (Resolución Ministerial N° 363-2005-MINSA) establece requerimientos enfocados en la industrial alimentaria (por ejemplo, fábricas de alimentos). Por ello no es de fácil cumplimiento para restaurantes del país que responden a situaciones muy diferentes. Asimismo, la RM tiende a regular demasiado el procedimiento en lugar que los resultados. La Mesa y DIGESA han trabajado una propuesta normativa con un nuevo enfoque orientado hacia el control y reducción de los factores de riesgos (enfoque de riesgo) asociados a los alimentos (prácticas en las operaciones de elaboración y preparación), al establecimiento (infraestructura, servicios básicos, programas de higiene y saneamiento) y a los manipuladores (salud, presentación, higiene, otros), los cuales deberán ser adoptados por los restaurantes en función de sus propias condiciones y capacidades.	
Procedimientos específicos descritos a detalle que no necesariamente conllevan a un resultado adecuado en términos de inocuidad e higiene. Muchos establecimientos no los pueden cumplir ni pueden ser controlados por la autoridad sanitaria municipal.	**La propuesta normativa establece pautas a seguir y establece la condición sanitaria que los restaurantes deben cumplir en cada caso, para lo cual se prevé que cuenten con procedimientos propios, lo que permitirá que sean cumplidos y controlados por la autoridad sanitaria municipal.** Los establecimientos deben contar en forma escrita con una Programa de Higiene y Saneamiento (PHS) detallado de conformidad con las características propias de la actividad que realizan, considerando como mínimo los procedimientos de limpieza y desinfección de ambientes, instalaciones, equipos, mobiliarios de cocina, utensilios, superficies de trabajo, prevención, control de plagas, entre otros, con el propósito de minimizar los riesgos de contaminación.
Se establece que la vestimenta debe ser blanca, una condición que no necesariamente asegura la higiene.	**Se pueda usar ropa de cualquier color,** acorde con el estilo o decoración de los establecimientos, siempre que se mantenga control sobre los factores de riesgo de contaminación.
El nivel mínimo de iluminación en las áreas de recepción, almacenamiento y preparación de alimentos debe ser de 220 lux. Las fuentes de iluminación se ubicarán de forma tal que las personas que trabajan en dichas áreas no proyecten su sombra sobre el espacio de trabajo. La iluminación en las áreas mencionadas no dará lugar a colores falseados.	**Iluminación, natural, artificial o ambas, que permita visualizar con claridad las áreas de trabajo** y las operaciones que se realizan a fin de que sean ejecutadas de manera higiénica, evitando que se generen sombras, colores falseados, reflejos o encandilamientos. Debe tener todas las luminarias protegidas de manera efectiva. **Las características específicas de iluminación que precise el servicio se indicarán en los documentos que sustenten los Principios Generales de Higiene.**
Excesivo detalle para el lavado y desinfección de la vajilla. Por ejemplo, para cubiertos y vasos se debe retirar primero los residuos de comidas, utilizar agua potable corriente, caliente o fría y detergente, además enjuagarlos con agua potable corriente. Después del enjuague se procederá a desinfectar con cualquier producto comercial aprobado por el Minsa o con un enjuague final a un mínimo de temperatura de 80° C por tres minutos. Guardar los vasos, copas y tazas colocándolos hacia abajo.	**Cada establecimiento establece sus propios procedimientos y frecuencias para las principales actividades de limpieza y desinfección,** los cuales deberán ser validados con la autoridad sanitaria municipal para asegurar su idoneidad. Esto se hace extensivo al control de plagas.

Mesa Ejecutiva Sectorial Gastronómica

SITUACIÓN PREVIA	AVANCES
Los establecimientos destinados al funcionamiento de restaurantes y servicios afines deben estar ubicados en lugares libres de plagas, humos, polvo, malos olores, inundaciones y de cualquier otra fuente de contaminación (...)	**Los restaurantes y servicios afines deben asegurar que su ubicación no represente un riesgo de contaminación cruzada para los alimentos que elaboran.** Los terrenos que hayan sido rellenos sanitarios, basurales, cementerios, pantanos o que están expuestos a inundaciones, no pueden ser destinados a la construcción de establecimientos de alimentos. Los establecimientos deben establecer medidas o barreras eficaces de protección contra fuentes de contaminación externa (plagas, generación de polvo, humos, gases, malos olores, aguas servidas, animales silvestres, entre otros factores de riesgo de contaminación), lo que debe ser demostrado objetivamente mediante controles y se indicarán en los documentos que sustenten los Principios Generales de Higiene, lo que será verificado en la vigilancia sanitaria que realice la autoridad competente.
Regulaciones excesivas sobre los ambientes o áreas donde se realizan operaciones con alimentos. *Por ejemplo:* **Los pisos** se construirán con materiales impermeables, inadsorbentes, lavables y antideslizantes, no deben tener grietas y serán fáciles de limpiar y desinfectar. Se les dará una pendiente para que los líquidos escurran. **Las paredes** deben ser de materiales impermeables, inabsorbentes y lavables y serán de color claro. Deben ser fáciles de limpiar y desinfectar. Los ángulos entre las paredes y los pisos deben ser abovedados para facilitar la limpieza. **Los techos** deben construirse y acabarse de tal manera que se impida la acumulación de suciedad y sean fáciles de limpiar. **Las ventanas y otras aberturas** deben construirse de tal manera que se evite la acumulación de suciedad y estén provistas de protección contra insectos u otros animales. También deben desmontarse fácilmente. **Las puertas** deben ser de superficie lisa e inadsorbente, además de tener cierre automático en los ambientes donde se preparan alimentos.	**Los ambientes o áreas donde se realizan operaciones con alimentos, pisos, paredes, techos, ventanas y puertas, de material de fácil limpieza y desinfección, mantenerse limpios y en buen estado de conservación. La unión entre el piso y las paredes de los ambientes de proceso y almacén debe ser redondeado para facilitar la limpieza y evitar la acumulación de suciedad.**

Mesa Ejecutiva Sectorial Gastronómica

SITUACIÓN PREVIA	AVANCES
La existencia de **pasadizos** exige que éstos tengan una amplitud proporcional al número de personas que transiten por ellos y en ningún caso deben ser utilizados como áreas para el almacenamiento.	**Pasadizos que permita el tránsito fluido del personal y de equipos.**
Debe proveerse una ventilación suficiente para evitar el calor acumulado excesivo, la condensación del vapor y el polvo, así como para eliminar el aire contaminado. Se evitará que las corrientes de aire arrastren contaminación hacia el área de preparación y consumo de alimentos. Se debe instalar una campana extractora sobre los aparatos de cocción, de tamaño suficiente para eliminar eficazmente los vapores de la cocción.	**Ventilación que impida la acumulación de humedad en los ambientes de almacén y aquellos indicados en el PHS.**
Hay una regulación excesiva sobre los equipos y utensilios. Se llega a establecer, por ejemplo, los materiales de los utensilios como las tablas de picar. Este detalle en ciertas regulaciones genera problemas en cuanto a la accesibilidad a los mismos tipos de instrumentos y utensilios por parte de todos los restaurantes.	**Se establecen características generales que deben cumplir los materiales y equipos utilizados,** así como las cualidades que deben contemplar para mantener una óptimo estado de higiene. De esta manera, se busca poner el énfasis en la condición sanitaria de los instrumentos y utensilios que emplean los diversos establecimientos.
No se tomaba en cuenta los alimentos alérgenos para efectos de la contaminación cruzada. Ello podría traer consecuencias negativas para comensales sensibles a ese tipo de alimentos.	**Se exige evitar la contaminación cruzada con alimentos alérgenos,** los cuales no deben juntarlos con los otros insumos.
Se establecían prácticas de limpieza y desinfección únicas para todos los tipos de restaurantes y servicios afines. Esto era incumplible para la mayoría de restaurantes (frecuencia de limpieza de las zonas de trabajo, forma de recojo de líquidos o desperdicios del piso, entre otros).	**Se establecen recomendaciones para la limpieza de los alimentos, dejando la definición de los procedimientos específicos a cada local,** pero siempre debiendo asegurar una adecuada condición de higiene.
Para la recepción y control de alimentos se establecía que había que realizar una evaluación sensorial y una físico-química de los alimentos para decidir su aceptación o rechazo. La mayoría de restaurantes y servicios afines no cuentan con la capacidad de realizar tales evaluaciones, por lo que en la práctica los alimentos se reciben sin mayor control.	**Se establecen pautas básicas para la aceptación y/o rechazo de los alimentos y demás materias primas** (que se aprecien señales de deterioro o contaminación o que no cuenten con fecha de vencimiento, registro o autorización sanitaria, según corresponda), buscando que cada establecimiento pueda emplear sus mejores prácticas para ello, lo cual sería igualmente supervisado por la autoridad sanitaria municipal.

Mesa Ejecutiva Sectorial Gastronómica

SITUACIÓN PREVIA	AVANCES
La norma actual prohibía la existencia de restaurantes y servicios afines en lugares donde pudiese haber riesgo de contaminación. El problema de esta disposición es que dejaba en situación de total irregularidad a un sinnúmero de restaurantes que se encuentran cerca a fábricas, mercados de abastos, puertos, entre otros lugares con potenciales fuentes de contaminación. (es opción 2)	**La propuesta normativa prevé que si un restaurante se encuentra en un lugar que no esté libre de fuentes de contaminación, debe demostrar y asegurar que se ha tomado las medidas para proteger y hermetizar el local, y evitar la contaminación.** De esta manera, los restaurantes que se encuentran en esta situación, podrán tomar medidas para regularizar su condición sanitaria, la misma que será controlada por la autoridad sanitaria municipal.
La norma actual emplea un lenguaje innecesariamente técnico . Esto añade dificultad a su cumplimiento.	**La propuesta también ha buscado emplear un lenguaje comprensible por la población.**
La obligación de inscribirse en un Registro Sanitario representa una duplicidad de requisitos. Las empresas grandes tienen ya la obligación de contar con Validación Técnica Oficial del Plan de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP). Las certificaciones internacionales acreditan ya que todo el proceso de producción ha cumplido con los requisitos y condiciones de calidad sanitaria e inocuidad respectivas, a través de procesos rigurosos. El registro sanitario era un proceso de aplicación automática. **Las micro y pequeñas empresas tienen la obligación de contar con la Certificación de Principios Generales de Higiene.**	**Se elimina la obligación de contar con el Registro Sanitario. Esta es una traba y un costo innecesario dado que empresas medianas y grandes ya tienen que contar con certificación internacional como el HACCP y las micro y pequeñas empresas tienen que contar con la Certificación de Principios Generales de Higiene para comercializar alimentos industrializados.** **Empresas ahorran significativamente en costo.** Una mediana o gran empresa que fabrica 5 productos asume el costo del registro sanitario x producto, de los análisis microbiológicos y el HACCP asumiendo un costo de S/.6,848. 23. Con el Decreto Legislativo 1222 esa empresa solo pagara el costo del HACCP que es 923 . En el caso de una mype , considerando que fabrica 5 productos, pasa de pagar S/.6,525.00 a S/.600. (Reglamento del DL 1222, ya está listo. a espera de los aportes de la MES Gastronómica)

Mesa Ejecutiva Sectorial Gastronómica

SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTA
Se exige el registro sanitario para el ingreso al país de vinos (y licores en general) que no tienen fin de comercialización, pero que para efectos aduaneros no pueden ser considerados como muestras sin fines comerciales.	Precisar con ADUANAS que la aplicación de aranceles a los licores por estar expresamente impedidos de ser muestras sin valor comercial, no impide que sí puedan ser considerados como tales muestras para efectos sanitarios, por lo que no sería necesario exigir que cuenten con registro sanitario expedido por DIGESA para autorizar su internamiento definitivo al país.
La RM 1020-2010/MINSA, que aprueba la Norma Sanitaria para la fabricación, elaboración y expendio de productos de panificación, galletería y pastelería, del 01.01.2011, actualmente vigente, genera múltiples trabas a las empresas del rubro de la panificación, al establecer exigencias cuestionables como: Contar con paredes color claro. - Tener un número pre establecido de baños y vestuarios en función del tamaño del local y no de la real necesidad. - Usar indumentaria de color claro.	Identificar en detalle las barreras y trabas burocráticas contenidas en la Norma Sanitaria para la Fabricación, Elaboración y Expendio de Productos de Panificación, Galletería, Pastelería, aprobada mediante RM 1020-2010/MINSA, a fin de elaborar en coordinación con la mesa las propuestas modificatorias que correspondan. Propuesta de plazo de trabajo con la mesa, 20 días. A partir de dicha propuesta coordinar con DIGESA para la aprobación de la misma. Se abordará este tema en la próxima reunión de la mesa (28.06.16)
La RM 1020-2010/MINSA, que aprueba la Norma Sanitaria para la fabricación, elaboración y expendio de productos de panificación, galletería y pastelería, del 01.01.2011 generaba múltiples trabas a las empresas del rubro de la panificación, al establecer exigencias cuestionables como: • Contar con paredes color claro. • Tener un número pre establecido de baños y vestuarios en función del tamaño del local y no de la real necesidad. • Usar indumentaria de color claro. • Además, en la Ficha para la Evaluación Sanitaria de fabricas de panificación, galletería y pastelería, como requisitos sanitarios previos para la inspección, se establecen requisitos que se prestan a interpretaciones subjetivas o ampliamente discrecionales, como los siguientes: • "La construcción e instalación del establecimiento está debidamente concluido y equipado" • "El acceso a las zonas de proceso, almacenes, SS.HH y otros ambientes se encuentra pavimentado y está en buenas condiciones de mantenimiento y limpieza" • "Los ambientes para el proceso son amplios y permiten el flujo adecuado de personal, materias primas y equipos rodantes"	Dicha norma fue modificada mediante la RM 225-2016-MINSA del 5 de abril pasado, en los siguientes aspectos: • Se actualizaron los parámetros microbiológicos que deben cumplir los productos panaderos. • Se establecieron condiciones sanitarias del establecimiento en cuanto a sus instalaciones y estructuras físicas (características de techos, ventanas, puertas, pasadizos, instalaciones eléctricas y medios de ventilación) • Características y condiciones del abastecimiento del agua (que debe ser apta para el consumo humano) y de los servicios higiénicos y vestuario (se añade que deben contar con gabinete de higienización de manos y avisos que indiquen la obligación de lavárselas). • Condiciones de los equipos empleados en la etapa de procesamiento de cocidos (equipos y utensilios en buen estado de conservación y limpios). • La atribución de DIGESA para elaborar las fichas de evaluación sanitaria para las fábricas de panificación y panaderías.

Mesa Ejecutiva Sectorial Gastronómica

SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTA
• "Cuentan con almacén exclusivo para producto final, en adecuadas condiciones de mantenimiento y limpieza, ..." • "Cuentan con almacén para material de empaque; se encuentran almacenados de manera adecuada y rotulados" • "Las áreas o ambientes se encuentran adecuadamente señalizados, con avisos referidos a buenas prácticas de manufactura"	Con tales modificaciones, DIGESA considera que la norma está debidamente actualizada sin requerir mayores cambios por cuanto indican que al tratarse de una actividad industrial (producción de alimentos) la norma sí debe contener una regulación específica y rigurosa de los aspectos relacionados a la inocuidad y sanidad de dicha actividad. Sin perjuicio de ello, se abordará el tema en la próxima reunión de la mesa (05.07.16), invitando a DIGESA a que exponga su posición sobre la norma.
No todos los municipios dan disposiciones que faciliten o permitan el desarrollo de la actividad gastronómica en su ámbito de intervención. Existen diversas barreras y trabas burocráticas innecesarias a nivel municipal. Por ejemplo, el tratamiento que se da a la exigencia del número de estacionamientos por restaurantes: En San Isidro desde diciembre de 2015 (centro financiero) 01 estacionamiento por cada 130 m2 de área de comedor y, en Miraflores 01 estacionamiento por cada 16 m2 de área de comedor, es decir, cada distrito tiene sus criterios o prioridades. Otro ejemplo, es que en algunos distritos en las zonas en las que existe la compatibilidad de uso para restaurantes, dicha compatibilidad se restringe y no se permiten algunos tipos de restaurantes como chifas, pollerías o restaurantes de menús, lo que puede ser considerado como discriminatorio.	**Crear una propuesta de ranking de municipalidades en función a las facilidades y condiciones que le otorgan a los restaurantes y servicios afines, dentro de las respectivas jurisdicciones de los diversos distritos de Lima.** De esa manera, se podrá conocer cuáles son las municipalidades que fomentan el desarrollo de la gastronomía y así sensibilizar para adoptar medidas más favorables. Hacer un seguimiento progresivo del tratamiento que le otorga a la actividad gastronómica cada una de las municipalidades de los distritos en la provincia de Lima, a fin de coordinar con las mismas las acciones de mejora que correspondan.
Algunas municipalidades continúan exigiendo que el personal cuente con carnet sanitario en sus acciones de fiscalización, aún cuando conforme al artículo 13° de la Ley 26842, Ley General de Salud del 15 de julio 1997, dicho requisito ha sido derogado. Ello genera a los establecimientos sobrecargas administrativas y económicas, tanto por la obtención de los carnés como por la eventual aplicación de multas.	**Se ha solicitado a los gremios y representantes de los establecimientos que remitan los casos en los cuales las municipalidades les exigen que su personal cuente con carné sanitario, a fin de remitir desde la Mesa Ejecutiva Gastronómica la respectiva información a la Secretaría Técnica de la Comisión de Acceso al Mercado del INDECOPI** para que inicie acciones consistentes en revisar las Ordenanzas, TUPAs y otras normas internas municipales en las que se prevea dicha exigencia, a fin de requerir a dichos gobiernos locales que las corrijan y se abstengan de exigir el carné sanitario bajo apercibimiento de ser multadas. La citada carta se enviará el martes 28 de junio de 2016.

Mesa Ejecutiva Sectorial Gastronómica

SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTA
Para obtener el Certificado de Inspección Técnica en Seguridad (una condición para obtener la Licencia de Funcionamiento para establecimientos de más de 100 mt2), no existen parámetros ni criterios objetivos que permitan prever las exigencias administrativas, técnicas y económicas. Actualmente los inspectores cuentan con un amplio margen de discrecionalidad para determinar si en un establecimiento se cumplen o no con las condiciones de seguridad, como se evidencia en los siguientes casos: • En un establecimiento se observó rajaduras en una pared levantada donde antes había una puerta que se había tapiado. La rajadura era estética, pues se había producido luego de un tarrajeado posterior al original . Sin embargo, el inspector consideró que ello implicaba un deterioro en elementos estructurales, como una pared, y formuló la observación en el sentido que no se cumplen con condiciones de seguridad en la edificación. • La pared de un pasadizo del establecimiento exhibía salitre por el lado del jardín, lo que el inspector consideró era deterioro por humedad en un elemento estructural y lo observó en el sentido que no se cumplen con condiciones de seguridad en la edificación. • El inspector exigió la colocación de puertas al exhibidor de licores del bar del establecimiento, para evitar que las botellas pudieran caer durante un sismo, pero sin evaluar otras alternativas que no desnaturalicen el exhibidor y que sean más acordes a las necesidades del propio establecimiento. • El inspector exigió el cambio del sentido de apertura de una puerta, la misma que quedó en sentido contrario a una de las rutas de evacuación del establecimiento.	Se trabajarán 2 niveles de solución: 1) De acuerdo al DL N° 1200, del 22.09.15, se dio un plazo de 120 días calendario para expedir un Nuevo Reglamento de Inspecciones de Seguridad en Edificaciones, para facilitar las inversiones y simplificar los procedimientos. Dicho proyecto fue prepublicado y se encuentra en revisión de la Secretaría de Gestión de Riesgos de Desastres de la PCM y de CENEPRED, y que pasará luego a la SG de la PCM, para determinar si va a CCV o a CM. El mencionado proyecto debe contener una matriz de riesgos (que el CENEPRED también tiene que elaborar y aprobar) para determinar cuándo se debe realizar la inspección antes o después del otorgamiento de la respectiva licencia de funcionamiento. Sin embargo, dicha matriz todavía no ha sido elaborada y se nos ha informado que su elaboración depende de una consultoría del CNC-MEF con CENEPRED. Por ello, se ha previsto en el proyecto de reglamento un plazo de 270 días para la entrada en vigencia desde su aprobación y publicación, para que CENEPRED pueda elaborar y aprobar la citada matriz. La aprobación del reglamento sin dicha matriz, no supondría cambio alguno al actual marco regulatorio. En ese sentido, se llevará a cabo de inmediato una reunión con los responsables de este tema a nivel de la PCM para acortar los tiempos para el cambio del marco legal sobre las Inspecciones Técnica en Seguridad de Edificaciones. 2) Un Proyecto Piloto: Elaborar conjuntamente con la Municipalidad de San Isidro, una Directiva – Guía, en la que se establezcan criterios uniformes para los inspectores en seguridad, y permita a los restaurantes y negocios afines prever y predecir las exigencias administrativas, técnicas y económicas que deben asumir, así como promover su réplica en distintos distritos. Para esta propuesta se establece un plazo de 15 días.

Mesa Ejecutiva Sectorial Gastronómica

SITUACIÓN ACTUAL	AVANCES
No se cuenta con información completa, centralizada y sistematizada respecto de los productos agrícolas para la gastronomía peruana. Hay información relevante que actualmente no está disponible y que permitirían un mayor y mejor uso de los productos: • Descripción / diversidad del productoTipos de presentación del producto en el mercado • Distribución geográfica y estacionalidad de la producción nacional • Productos sustitutos • Valor nutricional	**Se ha encargado a un equipo de trabajo de la UNALM la elaboración de un catálogo de productos agrícolas que contenga la información requerida por la industria gastronómica, restaurantes y personas en general.** Se ha acordado iniciar el catálogo con 42 productos emblemáticos, respecto de los cuales se ha definido la información que se debe incluir. El catálogo debe informar, sensibilizar, educar y generar una identidad regional de los productores del alimento e incentivar la conservación del recurso, así como ser una herramienta de promoción.
Se carece de información completa, ordenada, centralizada y sistematizada sobre los productores agrícolas (producción, ubicación y datos de contacto), que permita conocer los productos disponibles y facilitar el comercio.	**MINAGRI está desarrollando un Registro Nacional de Productores Agrícolas.** Actualmente se ha culminado la recopilación del 100% de la información sobre los productores que se encontraba dispersa en las diversas instancias de dicho sector. Luego se debería iniciar el proceso para el desarrollo del aplicativo informático. Se ha previsto que la elaboración del aplicativo informático pueda tener una duración de un mes, y se hará sobre la base de una propuesta de plataforma en línea que ha sido aprobada por la Mesa Ejecutiva Gastronómica. El aplicativo contendrá el nombre de los proveedores de productos, sus direcciones, teléfonos, tipos de productos por región, y se accederá al mismo a través de la página web del MINAGRI.
No se desarrollan propuestas innovadoras y creativas sobre nuevos conceptos, productos o servicios adicionales, entre otros aspectos, en el sector gastronómico. Como consecuencia de ello, muchas veces en esta actividad se hace lo mismo y no se generan nuevas propuestas o alternativas para superar problemas técnicos. Esto a su vez los hace menos competitivos ante las exigencias del mercado.	**Se lanzó el concurso "Innovación en gastronomía" vía web, el 10.03.16. El 15.07.16 se darán a conocer los resultados.** Se realizaron talleres en distintas regiones como Tarapoto, Trujillo y Arequipa, en los que asistieron un aprox. de 30 participantes por taller, a fin de fomentar la participación en el concurso.

Mesa Ejecutiva Sectorial Gastronómica

SITUACIÓN ACTUAL	AVANCES
No se tiene información completa, ordenada, actualizada y sistematizada sobre el número de mercados de abastos a nivel nacional y por regiones. El último censo nacional se realizó en 1996 y en el 2008 solo se realizó el registro a nivel de las capitales de región en el marco del Censo Nacional Económico.	**Se realizará un Censo de Mercados de Abastos a nivel nacional,** para lo cual se encuentra en gestión la suscripción de un convenio de colaboración interinstitucional entre PRODUCE y el INEI. El censo tendría dos fases: i) Actualización del Registro de Mercados de Abastos y ii) Realización del censo en campo.
Los comerciantes no reciben capacitación para mejorar la gestión de los mercados, lo que es especialmente relevante en temas como la atención de los gastos comunes, planes de mercadeo, niveles de morosidad, mantenimiento de las infraestructuras y equipamientos, entre otros.	**Se realizó un Foro internacional en Lima y 3 Foros Macro regionales en Trujillo,** Cusco e Iquitos, con una asistencia total de alrededor de 1000 personas, en los que se presentaron experiencias internacionales de éxito en la gestión de mercados. Asimismo, se realizaron talleres de capacitación a comerciantes en Piura, La Libertad, Tacna, Arequipa, Cusco, San Martín, Ucayali, Loreto y Lima, alcanzándose una asistencia de alrededor de 8,600 comerciantes. **De otro lado, se promovió el Premio Nacional a la Gestión de Mercados de Abastos "Mi Mercado Favorito"**, para reconocer el esfuerzo en materia de mejoras en infraestructura y calidad en la atención al cliente. Se recibieron 169 inscripciones hasta el cierre (24 de junio), estando prevista la premiación para el 15 de julio próximo.

SITUACIÓN PREVIA	LOGROS
No había capacitación para los funcionarios de los gobiernos locales, quienes desconocen el marco normativo de los mercados de abastos, lo que hace que les resulte imposible hacer que los mismos operen en cumplimiento de la ley. **Los mercados de abastos no se encontraban debidamente regulados.** Su marco normativo está orientado básicamente a la fiscalización, no existiendo lineamientos de política para su promoción y mejora en cuanto a su gestión.	**Se llevaron a cabo capacitaciones a funcionarios públicos de gobiernos locales en San Martín, Junín, Huánuco, Abancay, Piura y Arequipa, alcanzándose una asistencia de alrededor de 380 funcionarios.** **Se aprobaron los "LINEAMIENTOS GENERALES DE LA POLÍTICA NACIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD DE MERCADOS DE ABASTOS"**, que establecen los objetivos y las estrategias que permitirán orientar a los diversos niveles de gobierno a realizar un trabajo articulado para la mejora de la competitividad de los mercados de abastos a nivel nacional. (RM 196-2016-PRODUCE)

Mesa Ejecutiva Transversal de Emprendimiento de Alto Impacto: Metodología y logros

- La Mesa Ejecutiva Transversal MET de Emprendimiento de Alto Impacto se creó por RM Nro. 168-2016-PRODUCE y sesionó por primera vez el 12 de Mayo de 2016.

- La MET de Emprendimiento de Alto Impacto está compuesta por: Produce, Minagri, Mincetur, Concytec, SNI, ADEX, ComexPerú, CCL, Confiep COFDE, BID, CAF, IFC, Avbanc, ASEP, CFA Society Perú, Universidades, empresas de financiamiento de StartUps, Emprendedores de Alto Impacto y Empresas Corporativas.

- La MET de Emprendimiento de Alto Impacto ha sesionado 06 veces desde su instalación.

- Entre los meses de noviembre y diciembre de 2015 se instaló un grupo de trabajo ad hoc como parte de la MET de Industriales Cultures y Creativas, el cual exploró distintos aspectos relacionados al emprendimiento de alto impacto. En dicho grupo, se generaron importantes avances como preludio a la instalación de la MET de Emprendimiento de Alto Impacto.

- Uno los trabajos mas importantes de la mesa han sido el diseño de nuevos instrumentos, y las mejoras en los procesos de ejecución de los proyectos de StartUp Perú e Innóvate Perú.

- Asimismo, se viene trabajando en la reducción de carga tributaria a servicios no domiciliados, en particular los servicios digitales, que significan entre el 25% y el 75% de los costos operativos de un emprendimiento de alto impacto en sus primeros 5 años, la etapa más frágil.

- En las siguientes transparencias se muestran los logros principales de la MET de Emprendimiento de Alto Impacto y el Grupo de Trabajo.

Logros de la Mesa Ejecutiva Transversal de Emprendimiento de Alto Impacto: Resumen

- Mejoras a los procesos, sistemas informáticos y plataformas de atención de los fondos concursables Innóvate Perú y Startup Perú, en los que los emprendimientos de alto impacto son principales usuarios.

- Incremento de los niveles de ejecución de fondos concursables con respecto al 2012 (x3) y al 2013 (x2) a través de la duplicación de las convocatorias y el desarrollo de nuevos instrumentos.

- Aseguramiento de la disponibilidad de fondos concursables para los próximos 5 años a través del fondo MIPYME (S/. 75 millones), FOMITEC (+68 millones) y el nuevo proyecto de Innovación Productiva con el BID (USD 100 millones).

- Diseño y lanzamiento de nuevos instrumentos enfocados en generar fuentes de financiamiento privado para emprendimientos de alto impacto, en particular a través de las redes de inversionistas ángeles y los fondos de capital de riesgo.

- Diseño y lanzamiento de nuevos instrumentos para alentar la innovación sectorial o de grupos de empresas que apunten a resolver problemáticas comunes.

- Diseño y lanzamiento de nuevos instrumentos y mecanismos legales para la atracción de talento y contratación de especialistas no domiciliados para el desarrollo de emprendimientos de alto impacto y de entidades promotoras de la innovación publicas y privadas.

- Avances en la reducción de carga tributaria a la contratación de especialistas no domiciliados en temas de innovación y emprendimiento de alto impacto.

- Avances en la reducción de carga tributaria a la contratación de servicios digitales no domiciliados, factor clave para el desarrollo del emprendimiento de alto impacto.

Mesa Ejecutiva Transversal de Emprendimiento de Alto Impacto

PROBLEMAS	LOGROS
El proceso de accceso a los fondos concursables de Innóvate Perú (evaluación, firma de contratos e inicio del proyectos) era muy largo (aproximadamente 225 días) con 4 rondas de evaluación. El proceso tenía dos etapas: Evaluación de perfil (donde se evalúa mérito innovador y costo-beneficio) y evaluación del proyecto (donde se evalúa metodología y viabilidad). Cada etapa tenia dos rondas de evaluación: evaluación externa y evaluación de comité técnico.	**Se redujo el plazo en 47% (De 225 días hasta 120 días). También se redujeron de 4 a 3 las rondas de evaluación.** Ahora, la evaluación de perfil se realiza con una única ronda de evaluación externa, pero con mayor rigurosidad que la del esquema anterior. Luego de esto, a los perfiles aprobados se les asigna un Oficial de Proyecto que acompaña la formulación y la evaluación del proyecto. Se han mantenido las dos rondas de evaluación secuenciales: externa y de comité, pero el acompañamiento del oficial facilita que el proyecto pase la evaluación con menos observaciones.
Rendición de informes técnico-administrativos (ITF) en los fondos concursables de Innóvate Perú era muy engorrosa. Tomaba en promedio 77 días. En la revisión del informe se daban muchas observaciones de fondo y forma, que demandaban al solicitante rehacer el informe. Además, en la rendición administrativa debía cargarse cada comprobante de gasto, inclusive los de movilidad.	**Se han logrado reducciones de plazo de hasta 61%. Ha pasado a 30 días.** Esto es posible gracias a dos medidas: 1. Asignación de Oficial de Proyecto que acompaña al solicitante desde la formulación del proyecto, lo que ayuda a reducir observaciones en revisión del ITF. 2. Gastos de caja chica, movilidad, materiales/insumos y otros se rinden por declaración jurada. Estos gastos representan el 40% de presupuesto, pero el 80% de transacciones. Lo que antes podía tomar 2 horas en carga en el sistema en línea ahora toma 20 segundos.
Los beneficiarios de los fondos concursables de Innóvate Perú eran un grupo relativamente reducido. Existe limitado conocimiento de los fondos concursables. El número de nuevos beneficiarios (es decir, aquellos que nunca han accedido a fondos) decrecía en el tiempo en cada nueva convocatoria. Es decir, en las convocatorias anteriores al 2011, casi el 100% de los beneficiarios de cada convocatoria era nuevo; en 2013 cerca del 60% era nuevo, y en 2015 solo el 46% de los beneficiarios era nuevo. El otro 54% eran beneficiarios que ya habían accedido a los fondos concursables en una convocatoria previa.	**En diciembre de 2015 se implementó una Plataforma de Atención Innóvate Perú** Esta plataforma constituye un espacio permanente de comunicación con los usuarios brindando información y orientación sobre los requisitos y procedimientos de postulación de los diferentes instrumentos de Innóvate Perú. Durante 2016, la plataforma ha atendido un promedio de 145 personas al mes. Por lo menos la tercera parte de estas atenciones derivan en la postulación a alguno de los instrumentos. Se espera que sobre el final del 2016, los nuevos beneficiarios de las convocatorias 2016 alcancen el 70% con respecto al total de beneficiarios.

Mesa Ejecutiva Transversal de Emprendimiento de Alto Impacto

PROBLEMAS	LOGROS
Información sobre rechazo de una postulación era breve, tardía (hasta 3 meses después) y muchas veces inconsistente (distintos evaluadores emitían opiniones distintas). Se priorizaba únicamente darle feedback a los descalificados en la última etapa.	**Se desarrolló proyecto "Mejora del Feedback"** Consistente en: i) alinear opiniones de evaluadores permitiendo su interacción a través del sistema en línea, ii) brindar una rápida comunicación sobre razones de rechazo a través de llamada o presencial, y iii) brindar recomendaciones concretas para superar errores en una próxima postulación. Por ejemplo: en la cuarta convocatoria de StartUp Perú (finalizó en abril 2016), en menos de 45 días se brindó feedback a los 640 proyectos descalificados en las distintas etapas.
El sistema en línea de Innóvate Perú era poco amigable y robusto. El sistema tenía poco nivel de integración con otros sistemas informáticos públicos, lo que hacía engorroso el llenado de formularios. Además, la interface de usuario es compleja y poco amigable. Por otro lado, el sistema se colgaba continuamente ante altas cargas, por ejemplo, en el último día de postulación de los concursos más demandados.	**En febrero de 2016 se puso en marcha el nuevo Sistema InnGenius** (http://inngenius.innovateperu.gob.pe) Este nuevo sistema desarrolla una plataforma amigable e intuitiva, que brinda facilidades al postulante. Por ejemplo, el sistema integra web servicies de SUNAT, RENIEC, CONCYTEC, SIAF, entre otros, con lo que facilita la recuperación de información de las distintas entidades de manera automática. Asimismo, integra los procesos funcionales de la institución (desarrollo de bases, concursos, evaluación, monitoreo de proyectos), y los procesos de soporte (asesoría legal, administración, comunicaciones, seguimiento de la gestión, trámite documentario), con el fin de generar un flujo de trabajo más rápido. También permite la generación de indicadores de gestión que ayudan a identificar rápidamente problemas y oportunidades de mejora. En cuanto a la robustez, el sistema InnGenius utiliza tecnologías BPM, creadas especialmente para hacer más fluidos y robustos los flujos de trabajo; además, se ha renovado la plataforma de hardware de Innóvate Perú con el fin de garantizar respuesta rápida.
Incubadoras del programa StartUp Perú no siembre brindaban un buen servicio a los emprendedores asignados Los emprendedores ingresaban al programa con altas expectativas sobre su ingreso a la incubadora. Estas expectativas en muchos casos no eran cumplidas.	**Se han establecido modificaciones en la relación incubadora-emprendedor.** Son las siguientes: 1. El emprendedor puede optar por trabajar con una incubadora del programa, con una que no esté o sin incubadora. Asimismo, podrá decidir interrumpir el trabajo con una incubadora. De este modo se pone más presión a las incubadoras. Decisiones del emprendedor serán validadas por Innóvate Perú. 2. En los casos en que el emprendedor decida trabajar con una incubadora, el 15% del capital semilla (y no el 10% como en el esquema anterior) es asignado a la incubadora para el seguimiento, y un paquete mínimo de mentoría y servicios.

Mesa Ejecutiva Transversal de Emprendimiento de Alto Impacto

PROBLEMAS	LOGROS
Es necesario que los emprendedores puedan visitar un ecosistema avanzado para ampliar su visión tecnológica y sus competencias emprendedoras. Asimismo, este tipo de actividad amplia rápidamente sus redes de contactos sobretodo en temas tecnológicos y de inversión.	**En la categoría «Emprendedor Innovador», se asignará un monto adicional equivalente a US$ 5,000 para que los emprendedores visiten un ecosistema avanzado.** Por ejemplo, una misión a Sillicon Valley, Israel, Boston o a un evento especial. El Programa organizará la misión y contactará incubadoras o aceleradoras de los referidos ecosistemas para que puedan recibir a los emprendedores.
Era problemático para los emprendedores postular una y otra vez a distintos concursos o convocatorias Esto se agrava cuando se encuentran en etapa de desarrollo y expansión, y deben dedicar sus limitados recursos a desarrollar el negocio. Cabe indicar que a los emprendedores que accedieron a los fondos por primera vez, ya fueron evaluados y se hizo seguimiento a los resultados de su proyecto. En este sentido, es necesario facilitar el avance de las startups en la ruta del financiamiento brindado por StartUp Perú e Innóvate Perú.	**Se implementó fast track desde la categoría de Emprendedor Innovador (EI) a Emprendimiento Dinámico (EDAI)** Este paso se da, previo informe positivo del Ejecutivo de Innóvate Perú y/o de la incubadora que realizó el seguimiento técnico-administrativo. En este sentido, la startup no deberá esperar a participar de una nueva convocatoria.
Los beneficiarios de StartUp Perú se conocen poco y no intercambian experiencias, conocimiento ni recursos. Se ha identificado que la colaboración y el trabajo compartido en los programas de startups, es un valor agregado.	**Se han implementado un conjunto de iniciativas para la comunidad de Startup Perú.** Estas son: 1. El 21 de junio se inició plan de acción para la Comunidad Startup Perú (172 beneficiarios), con los siguientes talleres: pitch, marketing, internacionalización, e impresión 3D. Se proyecta una actividad cada quince días 2. Se viene implementando un espacio de Coworking
La valla de facturación en la categoría Emprendimientos Dinámicos de StartUp Perú era muy alta (30 UIT). Pocas startups tecnológicas tienen ese nivel de facturación, pues la gran mayoría acaba de ingresa al mercado, y si bien tiene facturación, no es muy alta. De hecho, en la 3ª convocatoria de SUP se captó y benefició a 10 startups que cumplían este requisito, sin embargo, en la 4ª convocatoria, solo fueron 2.	**No se requiere un monto mínimo de facturación.** El 17 de junio se lanzó una convocatoria de StartUp Perú para proyectos que promuevan la puesta en valor de la biodiversidad. Aquí el requerimiento es que las empresas postulantes hayan registrado ventas, pero no se les requiere un mínimo de facturación. En la 5ª convocatoria, a lanzarse en agosto 2016 se mantendrá este criterio.
La evaluación de Startup Perú era limitada Se requiere medir de mejor manera las competencias emprendedoras y no solo a través de un pitch de 5 minutos.	**En la convocatoria vigente se ha retomado el «bootcamp» de evaluación de competencias emprendedoras, previo a la evaluación de comité (pitch final).** Este bootcamp, denominado SUPCAMP, es de dos fechas (dos fines de semana) y desarrolla talleres y tareas para evaluar el potencial del equipo y el negocio.

Mesa Ejecutiva Transversal de Emprendimiento de Alto Impacto

PROBLEMAS	LOGROS
Era necesario desarrollar servicios post-financiamiento o de valor agregado para los emprendedores de Startup Perú	**Se ha implementado estrategia de servicios post-financiamiento y de valor agregado.** Se vienen trabajando alianzas estratégicas con empresas de tecnología e innovación (Microsoft, IBM, PAYPAL, AMAZON, etc) que pueden otorgar servicios y productos comerciales al emprendedor, a precios diferenciados o en paquetes especiales.
Habían escasas herramientas para desarrollar iniciativas grupales o proyectos de innovación de un sector económico. Solo había para empresas individuales. Los fondos concursables actuales no se ajustaban a la necesidad de desarrollar una visión compartida y trabajar de manera colaborativa: P.e. desarrollar bienes club, espacios compartidos, acceso a mentoría especializada, intercambio de información, herramientas y buenas prácticas de manera conjunta, etc.	**En diciembre de 2015 se lanzó el concurso Proyectos Sectoriales de Innovación** Este concurso está orientado a fomentar la innovación en las empresas peruanas, a través del financiamiento de: Acciones destinadas a la identificación de brechas y obstáculos que limitan – o de oportunidades que impulsan - el desarrollo competitivo de un sector o subsector productivo. La formulación e implementación de desafíos de innovación que generen productos, servicios, procesos, métodos de comercialización o formas de organización, nuevos o significativamente mejorados, que disminuyan las brechas y obstáculos, o que aprovechen las oportunidades identificadas. El concurso otorga hasta S/ 600 mil No Reembolsables a iniciativas presentadas por grupos de 4 empresas, asociaciones o gremios.
No existía capital de riesgo para emprendimientos de Alto Impacto en el Perú No existían fondos de capital de riesgo ni redes de inversionistas ángeles consolidadas. Para que estas fuentes de financiamiento aparezcan, es necesario tener un flujo de proyectos (dealflow) consistente y visible que atraiga al capital y presente al emprendimiento de alto impacto como una oportunidad clara de inversión. Por otro lado, los emprendimientos de alto impacto no crecen ni se expanden, porque justamente necesitan de capital de riesgo para desarrollarse. Este círculo vicioso no permitía que se desarrolle el ecosistema emprendedor, aún cuando en el país existe potencial de inversión: high net worth individuals, family offices, fondos institucionales, y multilaterales.	**Se han diseñado y lanzado nuevos instrumentos para el apoyo al ecosistema de financiamiento de emprendimientos de alto impacto.** El 6 de mayo se lanzó el concurso de fortalecimiento de redes de inversionistas ángeles. Este concurso otorga hasta S/. 700 mil no reembolsables a entidades privadas que busquen constituir y administrar redes de inversionistas ángel, con el fin de cubrir su creación y operación por 3 años. Estas redes son clave para impulsar la inversión ángel a través de la identificación y sensibilización de inversionistas, preparación de emprendedores para la inversión, organización de encuentros entre emprendedores e inversionistas, etc. Se espera financiar entre 2 y 3 redes de inversionistas ángeles. El 24 de junio se aprobó el instrumento "Fomento del capital de riesgo para emprendimientos de alto impacto" el cual otorga hasta S/. 5.7 millones para cubrir gastos de gestión de fondos de capital de riesgo que operen en el Perú, a través de un esquema decreciente y con asignación anual proporcional al gasto de gestión privado. Se apoyarán 3 fondos de US$ 5 millones c/u. Se lanzará la 1ª convocatoria el 21 de julio 2016.

Mesa Ejecutiva Transversal de Emprendimiento de Alto Impacto

PROBLEMAS	LOGROS
Los niveles de ejecución de fondos concursables habían crecido pero aún eran bajos para las necesidades del ecosistema. Hasta 2012, el nivel promedio de ejecución de fondos concursables era de S/ 30 millones anuales. Durante 2013 se logró ejecutar S/ 55 millones, sin embargo, seguía siendo un nivel limitado comparativamente con otras agencias de innovación de la región.	**Se ha triplicado la ejecución de fondos con respecto al 2012. Se espera que el crecimiento continúe.** Se ha acelerado la ejecución de fondos concursables a través de la duplicación del número de convocatorias y el desarrollo y lanzamiento de nuevos instrumentos para la innovación. Estas estrategias han permitido que en 2014 se ejecuten S/ 89 millones y durante 2015, S/ 109 millones, lo cual más que triplica el nivel de ejecución promedio antes del 2012 y duplica la ejecución del 2013.
La disponibilidad de fondos concursables era incierta a partir del 2017. Dado el proceso de aceleración en la ejecución, se espera culminar los fondos FINCYT2 y FIDECOM durante 2016 y primer semestre de 2017. Con esto no quedaban fondos activos para innovación, transferencia tecnológica y desarrollo productivo.	**Se han implementado y puesto en marcha nuevos fondos de innovación que reducen incertidumbre.** Durante 2015, se implementaron y pusieron en marcha instrumentos del fondo MIPYME por S/ 55 millones para el financiamiento de clústers y programas de desarrollo de proveedores. Estos instrumentos son operados por Innóvate Perú. Asimismo, durante el 1er trimestre 2016 se implementó y puso en marcha el programa de convenios de desempeño del fondo MIPYME por S/ 20 millones. Este instrumento es operado por el ITP. También durante el 1er trimestre de 2016, se implementó y puso en marcha el fondo FOMITEC por S/ 50 millones para los instrumentos de aceleradoras, redes de inversionistas ángeles y la continuidad del programa de capital semilla Startup Perú. Durante el 3º trimestre se espera lanzar el instrumento de capital de riesgo de S/ 18 millones. Por último, el MEF y el BID están firmando el proyecto «Mejoramiento de los Niveles de Innovación Productiva a Nivel Nacional» por USD$100 millones. Este proyecto, que será ejecutado a partir de 2017, incluye financiamiento concursables para proyectos de fortalecimiento de CITE, nuevos instrumentos de innovación empresarial, nuevas herramientas para el emprendimiento de alto impacto, así como programas de fortalecimiento del capital humano y la cultura de innovación.

Mesa Ejecutiva Transversal de Emprendimiento de Alto Impacto

PROBLEMAS	AVANCES
Existe alta carga tributaria para la contratación de personal especializado no domiciliado (30% de retención). En temas de innovación y emprendimiento de alto impacto, muchas de las capacidades especializadas para desarrollar proyectos, brindar mentoría, y promover el uso de herramientas tecnológicas, no existen en el Perú; por esto, es necesario facilitar la llegada de consultores y asesores extranjeros que brinden servicios de manera rápida y con menor carga tributaria.	**Se han realizado avances parciales con el fin de contribuir a la reducción de esta problemática.** Estos avances son: • Para facilitar la incorporación de especialistas técnicos no domiciliados en empresas, se diseñó y lanzó en diciembre 2015 el Concurso "Incorporación de Recursos Humanos Altamente Calificados", el cual otorga hasta S/ 530 mil para la incorporación de estos profesionales a tiempo completo y por 2 años. • Para el caso del sector público, se incluyó en la Ley de Presupuesto 2016 una disposición que permite a las entidades de promoción de la innovación pagar gastos relacionados a pasajes, alimentación y hospedaje a profesionales científicos y técnicos calificados externos a la institución, domiciliados y no domiciliados en el país, dentro y fuera del territorio nacional. • A partir de 2017, el nuevo proyecto de innovación con el BID implementará instrumentos para la atracción de especialistas extranjeros para CITE y talento emprendedor para el ecosistema local.
Existe alta carga tributaria para la contratación de personal especializado no domiciliado (30% de retención). En temas de innovación, muchas de las capacidades especializadas para desarrollar proyectos, brindar mentoría, y promover el uso de herramientas tecnológicas, no existen en el Perú; por esto, es necesario facilitar la llegada de consultores y asesores extranjeros que brinden servicios de manera rápida y con menor carga tributaria.	**Se viene trabajando una propuesta para ampliar el concepto de Asistencia Técnica como régimen especial que retiene solo el 15% (y no 30%) por proveedores no domiciliados relacionados con temas de innovación.** Para esto, la SUNAT tendría que emitir lineamientos para la inclusión explícita de los pagos a consultores y mentores en innovación, como servicios susceptibles de ser considerados Asistencia Técnica. Se viene trabajando en una lista taxativa de los tipos de servicio y su justificación de cómo impactan positivamente en el ecosistema de innovación.
Existe alta carga tributaria para el consumo de servicios digitales no domiciliados. Entre el 25% y el 75% de los costos operativos en las startups en sus primeros 5 años (etapa más frágil) corresponden a servicios como hosting, almacenaje, y publicidad por internet. Esto reduce competitividad de startup peruanas respecto a vecinos (P.e. Colombia o Chile), donde la carga tributaria es menor (10% a 20%) o los servicios digitales son considerandos como prestados fuera del país y por eso no retienen IR.	**Se viene trabajando una propuesta que se presentará al MEF para modificación de la Ley del Impuesto a la Renta (LIR) a fin no gravar los servicios digitales no domiciliados.**

Mesa Ejecutiva Sectorial Industrias Culturales y Creativas: Metodología y logros

Potencial del Sector de Industrias culturales y creativas

- El sector de las industrias culturales y creativas tiene un importante potencial. Aunque aún se encuentra en una fase inicial de desarrollo, se puede evidenciar el crecimiento económico significativo durante los últimos años.

- Así lo demuestra la **producción editorial** que en el 2013 llegó a ser cuatro veces más que la registrada en el año 2002 y despegó a partir de la entrada en vigencia de la Ley del Libro. Asimismo, el cine ha evidenciado un crecimiento sostenido durante los últimos años no solamente por el número de espectadores sino también en el valor de la recaudación. El número de estrenos peruanos ha sido 12 en 2013 y 30 en 2015 (2.5 veces), alcanzando inclusive a la producción en regiones.

- El mayor crecimiento de la clase media en el Perú Urbano estaría aumentando el **consumo y participación cultural** lo cual permite ampliar el mercado usuario de las producciones creativas tanto para productores locales como internacionales.

- A pesar del favorable contexto, aún no se está explotando todo el potencial de nuestras industrias culturales y creativas. Mientras que a nivel mundial la contribución de la industria creativa (productos y servicios) en el PBI es del 6%; en el Perú, el aporte de las industrias culturales formales alcanzó solamente el 1.58%.

Mesa Ejecutiva Industrias Culturales y Creativas Instalación, conformación y sesiones

- La Mesa Ejecutiva Sectorial (MES) de Industrias Culturales y Creativas sesionó por primera vez el 17 de junio de 2015.

- Esta Mesa está compuesta por: MINCU; MINCETUR, PRODUCE, MTC, MINEDU, PROMPERÚ, INDECOPI, SUNAT, SNI, ADEX y representantes de los subsectores de industrias creativas en Artes Escénicas, Artes Visuales, Asociaciones y Fundaciones Culturales, Industria Audiovisual, Diseño, Editorial, Música, Publicidad, Tecnologías de la Información y la Comunicación aplicadas a las Industrias Creativas.

- La MES cuenta con 12 sesiones desde su instalación. Previamente se sostuvieron más de 15 reuniones con diferentes actores representativos para la conformación del Grupo de Trabajo Multisectorial, que coordinaría la agenda integral en materia de Industrias Culturales y Creativas. A partir de ello, se han sostenido más de 40 reuniones, talleres y asesorías especializadas con empresas del sector para la implementación de la agenda.

Mesa Ejecutiva Industrias Culturales y Creativas: Principales logros

- La creación de fondos concursales ad hoc para financiar el emprendimiento en industrias culturales y creativas a través del programa INNOVATE PERU: de los 13 proyectos presentados, tenemos 3 ganadores en Escénicas, Museos e Editorial, y el resto en evaluación.

- Junto con Indecopi, se implementaron mejoras en la transparencia de los mecanismos de gestión de derechos de autor, tales como el lanzamiento de la calculadora virtual, publicación de buenas prácticas y módulos de atención del cliente, entre otros.

- Con el apoyo del Programa Emprendedor Peruano, se desarrollaron manuales y capacitaciones especializadas para 12 regiones que entre 2015 y 2016 llegará a beneficiar a cerca de 2,000 emprendedores culturales. Asimismo, se fortalecerá la participación de 60 emprendedores en el próximo Mercado de Industrias Culturales del Sur en Bogotá.

- El inicio de la creación de la Film Commission en el Perú, con el fin de promover el incremento de la inversión fílmica en el Perú, en beneficio de los emprendedores audiovisuales, servicios turísticos y las localidades en general.

- Otros avances son la medición económica del aporte de las industrias culturales y creativas con el INEI y Sunat, las coordinaciones con el Mintra y Migraciones para mejorar regulaciones diversas, entre otros.

Mesa Ejecutiva Sectorial Industrias Culturales y Creativas: Logros y Avances

SITUACIÓN PREVIA	SITUACIÓN ACTUAL
Falta de Fuentes de financiamiento orientadas al sector de la industria cultural. Falta de fondos concursables sectoriales para financiar propuestas innovadoras que incrementen el emprendimiento y la productividad de las industrias creativas.	• **Se lanzó el Concurso de Proyectos Sectoriales de Innovación (PSI)** para el sector de las Industrias Culturales y Creativas, previa aprobación del **Consejo Directivo del Fondo** FIDECOM (27 de noviembre de 2015). Este fondo ofrece hasta S/. 600,000 de RNM por proyecto. • **Talleres de preparación.** Con la finalidad de asegurar la participación de la mayor cantidad de concursantes del Sector Cultura, se llevaron a cabo tres (03) talleres de preparación a cargo de la DIGITSE y el programa Innóvate Perú, así como alrededor de treinta y cinco (35) asesorías individuales. • **Al segundo corte del Concurso PSI, se han presentado trece (13) proyectos en el ámbito de las industrias culturales y artes, de las cuales tres (03) han sido aprobados (CPL, Mali y Consejo Nacional de Danza) y dos (02) se encuentran en proceso de evaluación.** • **También se han mejorado los procesos para acceder y ejecutar fondos públicos** de Innovación así como la nueva plataforma INNGENIUS para postular a los concursos de INNOVATE PERU .

Mesa Ejecutiva Sectorial Industrias Culturales y Creativas: Logros y Avances

SITUACIÓN PREVIA	SITUACIÓN ACTUAL
Baja competitividad en la atracción de inversión fílmica en el país Contamos con locaciones estratégicas para filmaciones y servicios conexos, pero no están organizadas, ni promovidos para atraer filmaciones de talla mundial. Falta de una oficina de Film Commission (o atracción de inversión extranjera para realizar películas en locaciones nacionales, empleando servicios locales para su producción) como existe en Argentina, Colombia, Chile y México, que vele por dos frentes: 1. Incentivos para la filmación de películas extranjeras en el país que incluyan beneficios tributarios, facilidades en la importación temporal de equipos y eficiencia en los costos laborales. 2. Identificación y promoción de locaciones específicos con acuerdos con gobiernos locales para el desarrollo de estos servicios. Los beneficios de este esfuerzo se dan en la mayor contratación de personas y servicios promoviendo empleo y demanda por servicios más especializados, así como una mayor exposición de las locaciones del país, que contribuyan al posicionamiento de la imagen país.	**Creación de la Film Commission (Comisión de filmaciones)** Se ha contratado la consultoría "Identificación de espacios y locaciones estratégicas para filmaciones", que busca recopilar y sistematizar la información anteriormente mencionada. Una vez iniciada la consultoría, se trabajará en la implementación de una plataforma digital informativa que expondrá toda la información obtenida en la consultoría anterior y servirá de soporte para que las producciones audiovisuales, de otros países, tomen la decisión de filmar en nuestro país. A la fecha, ya se encuentra aprobado el primer entregable de la consultoría: • Sistematización de información básica sobre el Perú • Sistematización de información sobre condiciones de producción audiovisual en el Perú; • Sistematización de información específica sobre los requerimientos para la producción audiovisual en 10 ciudades estratégicas de Perú, y en los sitios patrimoniales y áreas naturales protegidas declarados Patrimonio de la Humanidad.

Mesa Ejecutiva Sectorial Industrias Culturales y Creativas: Logros y Avances

SITUACIÓN PREVIA	SITUACIÓN ACTUAL
Escaso conocimiento de gestión empresarial y comercialización nacional e internacional de productos y servicios culturales, que dificulta que los emprendedores creativos logren concretar sus ideas en negocios exitosos.	**Fortalecimiento de capacidades en gestión de empresas.** • **Se han realizado los Talleres *Crea y Emprende Cultural (CyE),*** dirigidos a emprendedores de las industrias culturales y creativas, seleccionados por convocatoria pública. • **2015:** 1. Se han realizado 20 talleres descentralizados (Tacna, Junín, Piura, Lambayeque, Arequipa, Ucayali, Pasco, La Libertad, Loreto, Callao, Moquegua, Ancash, Cajamarca, Noviembre, Ica, San Martín, Huánuco, Puno, Pasco, Cusco y Ayacucho) 2. Se han realizado 03 en Lima. 3. Más de **1, 000 emprendedores culturales beneficiados** a nivel nacional. • **2016:** 1. A junio de 2016, se han realizado 10 talleres Crea y Emprende, y 4 módulos "Gestionando Mi empresa Básico". Se espera beneficiar, para fin de año, a 1,000 emprendedores culturales en 12 regiones. • Asimismo, se ha elaborado el *Manual Para Emprendedores Culturales*, el que se encuentra en fase de diagramación y diseño. **Fortalecimiento de capacidades en propiedad intelectual, gestión y comercialización internacional de productos y servicios culturales:** La Dirección Mi Empresa (DIGITSE) de PRODUCE y la Dirección General de Industrias Culturales y Artes (DGIA) del Ministerio de Cultura han elaborado un módulo de capacitación para emprendimientos culturales en gestión de negocios y participación de ferias y mercados internacionales. El módulo será ofrecido a los (60) emprendedores culturales que serán seleccionados para conformar la Delegación Peruana en el Mercado de Industrias Culturales del Sur (MICSUR-2016), a realizarse del 17 al 20 de Octubre en Bogotá. Los seis (06) sectores convocados son: audiovisual, artes

Mesa Ejecutiva Sectorial Industrias Culturales y Creativas: Logros y Avances

SITUACIÓN PREVIA	SITUACIÓN ACTUAL
	escénicas, diseño, editorial, música y videojuegos y animación. También se ha desarrollado material informativo y amigable (impreso y/o digital) y/o adecuación el existente al sector cultural - **Manuales Innóvate** (Caja de Herramientas para innovadores); y se han propiciado espacios de encuentro y articulación sectoriales e intersectoriales – **Seminario Conecta.**
Falta de conocimiento sobre derecho de autor y derechos conexos entre creadores, productores culturales y gestores públicos a nivel nacional	Se han implementado las siguientes acciones: • Capacitación mediante talleres presenciales y cursos virtuales. • Realización de videos para el conocimiento de contratos de licencia y cesión. • Inauguración de la plataforma de atención especializada en derecho de autor, en la sede de INDECOPI.
Desconocimiento de los creadores culturales sobre procedimientos y medios para registrar derechos de autor. Escaso uso del Registro Virtual de Derecho de Autor y la dificultad de sus formularios	Se han implementado las siguientes acciones: • Provisión de mayor publicidad del Registro Virtual. • Formulación de registros más amigables (se ha confeccionado el formulario de registro de fonogramas). • Habilitación otros medios de pago para la plataforma de Registro Virtual (Banco de la Nación, Tarjeta Visa, Pago Efectivo – por implementar-).
Limitado conocimiento de los emprendedores culturales para convenir con Sociedades de Gestión Colectiva.	Se han implementado las siguientes acciones: • Brindar herramientas a los usuarios para un sistema transparente de recaudación (Calculadora Virtual) y distribución • Fortalecimiento del correcto sistema de gestión colectiva (Se ha elaborado el manual de Buenas Prácticas). • Reducción de trabas burocráticas (TUPA de las Municipalidades) mediante la solicitud de pronunciamiento a la Secretaría de Gestión Pública de la PCM sobre los requisitos aprobados en los TUPAS municipales para el desarrollo de eventos públicos.
Ausencia de diagnósticos de información actualizada del sector de industrias culturales que permita un mejor diseño de políticas públicas de alto impacto	**PRODUCE y CULTURA se encuentran desarrollando, de manera coordinada, diversos estudiosos para determinar la contribución económica de las Industrias culturales y creativas en el Perú, a través de la Dirección General de Industrias Culturales y Artes (Cuenta Satélite de Cultura) y el INEI y Sunat.**

Mesa Ejecutiva Sectorial Industrias Culturales y Creativas: Logros y Avances

SITUACIÓN PREVIA	SITUACIÓN ACTUAL
Falta de claridad normativa y de gestión en el tema migratorio enfocado a las industrias creativas (proceso de solicitud de visas de trabajo, plazos no definidos, gestión engorrosa y poco clara) (Vigente: D.L 703, Ley de Extranjería)	**Se han realizado las siguientes acciones:** • **Se ha emitido el Decreto Legislativo 1236, Nueva Ley de Migraciones, el cual entrará en vigencia en junio de 2016, luego de su correspondiente reglamentación que deberá incluir las particularidades del sector considere.** • **Elaboración de un flujograma que explica de manera clara y amigable el procedimiento de solicitud de visas de trabajo para el sector.**
Falta de conocimiento y claridad sobre la relación contractual entre productores y artistas, lo que genera gran incertidumbre sobre los derechos y deberes de cada uno, así como el rol del Ministerio de Trabajo en este tipo de contrataciones.	Se han realizado las siguientes acciones: • Se convocó al Ministerio de Trabajo (MINTRA) a una de las sesiones de la Mesa Creativa (diciembre, 2015) para explicar los tipos de contrataciones adecuadas al sector. • Mediante Oficio, se solicitó al MINTRA el envío de un modelo de Contrato en Asociación, a fin de que pueda ser puesto a disposición del sector cultural y creativo, según lo acordado en la sesión de diciembre, 2015.

BIBLIOGRAFÍA

ARELLANO MARKETING
2013 *Dimensiones del aporte económico y social de la gastronomía en el Perú.* Informe elaborado para la Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega).

ATLAS OF ECONOMIC COMPLEXITY
2016 Center for International Development, Harvard University. <http//:atlas.cid.harvard.edu>.

CRESPI, G.; E. FERNÁNDEZ-ARIAS y E. STEIN
2014 *¿Cómo repensar el desarrollo productivo?: políticas e instituciones sólidas para la transformación económica.* Banco Interamericano de Desarrollo.

GHEZZI, Piero
2016 *Logros y desafíos de la diversificación productiva en el Perú.* Lima: Ministerio de la Producción.

HAUSMANN, R.
2016 Presentación en el Foro Internacional sobre la Diversificación Productiva. Lima, Perú, 28 de abril.

HAUSMANN, R.; C. HIDALGO, S. BUSTOS, M. COSCIA, A. SIMÕES y M. YILDRIM
2014 *The Atlas of Economic Complexity: Mapping Paths to Prosperity.* Center for International Development at Harvard University.

HAUSMANN, R. y B. KLINGER
2009 "Growth Diagnostic: Peru". En: FERNÁNDEZ ARIAS, Eduardo; Manuel AGOSIN y Fidel JARAMILLO (editores). *Crecimiento estrangulado. Restricciones a la inversión productiva en América Latina.* Washington D. C.: BID, pp. 273-312.

HAUSMANN, R.; B. KLINGER y R. LAWRENCE
2008 *Examining Beneficiation.* Working Paper Series RWP08-030. Harvard University, John F. Kennedy School of Government.

HAUSMANN, R. y D. RODRIK
2006 *Doomed to Choose: Industrial Policy as Predicament.* Harvard University, John F. Kennedy School of Government.

PRODUCE (Ministerio de la Producción)

2014 Plan Nacional de Diversificación Productiva. Lima: Produce.

UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)

2011 "Sobre definiciones: ¿Qué se entiende por industrias culturales y creativas?". En: *Políticas para la creatividad. Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas*. París: Unesco, p. 17. Disponible en: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/images/UNESCOCulturalandCreativeIndustriesguide_01.pdf>.

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ADEX	Asociación de Exportadores
AFIN	Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional
ANA	Autoridad Nacional del Agua
Apega	Sociedad Peruana de Gastronomía
APN	Autoridad Portuaria Nacional
Aqsiq	General Administration of Quality Supervision, Inspection and Quarantine / Administración General de Supervisión de Calidad, Inpección y Cuarentena de China.
Asppor	Asociación Peruana de Operadores Portuarios
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CAN	Comunidad Andina de Naciones
CCL	Cámara de Comercio de Lima
CIF	Cost, Insurance and Freight / Coste, Seguro y Flete
CITE	Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica
Cofide	Corporación Financiera de Desarrollo
ComexPerú	Sociedad de Comercio Exterior del Perú
Concytec	Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica
Confiep	Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas
Embrapa	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Brasil
FDA	Food and Drug Administration / Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos de América
FMI	Fondo Monetario Internacional
Fomitec	Fondo Marco para la Innovación, Ciencia y Tecnología
GORE	Gobierno Regional
I+D	Investigación y Desarrollo
IED	Inversión Extranjera Directa
Indecopi	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual
INTA	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria - Argentina
IR	Impuesto a la Renta

LIR	Ley del Impuesto a la Renta
LSST	Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo
ME	Mesa Ejecutiva
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MES	Mesa Ejecutiva Sectorial
MET	Mesa Ejecutiva Transversal
Minam	Ministerio del Ambiente
Minagri	Ministerio de Agricultura y Riego
Mincetur	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
Minedu	Ministerio de Educación
Mininter	Ministerio del Interior
MML	Municipalidad Metropolitana de Lima
MOU	Memorandum of Understanding / Memorando de Entendimiento
MP	Mis Problemas
MPC	Municipalidad Provincial del Callao
MTC	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
MTPE	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
NSP	Niveles de Servicios y Productividad
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OEA	Operador Económico Autorizado
OEFA	Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental
Osinfor	Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre
Ositran	Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público
PBI	Producto Bruto Interno
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PEA	Población Económicamente Activa
Pemandu	The Performance Management and Delivery Unit - Malasia
PNIPA	Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura
PNP	Policía Nacional del Perú
Produce	Ministerio de la Producción
PromPerú	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
Reniec	Registro Nacional de Identificación y Estado Civil
Sanipes	Organismo Nacional de Sanidad Pesquera
Senasa	Servicio Nacional de Sanidad Agraria
Serfor	Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre
SIAF	Sistema Integrado de Administración Financiera
SIGO	Sistema de Información Gerencial de Osinfor
SNI	Sociedad Nacional de Industrias

SNIF	Sistema Nacional de Información Forestal
Sunafil	Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral
Sunat	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
TP	Tus Problemas
UIT	Unidad Impositiva Tributaria
UNT	Unión Nacional de Transportistas Dueños de Camiones del Perú
Unalm	Universidad Nacional Agraria La Molina
Unesco	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization / Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNT-Perú	Universidad Nacional de Trujillo
UPCH	Universidad Peruana Cayetano Heredia
VUCE	Ventanilla Única de Comercio Exterior
WEF	World Economic Forum / Foro Económico Mundial

PERÚ Ministerio de la Producción

Perú DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA

www.produce.gob.pe
Calle Uno Oeste Nº 060, Urb. Corpac - San Isidro