

Mesas Ejecutivas: una herramienta para el desarrollo productivo y la competitividad

Rafael Donaire – Noviembre 2024

¿En qué falla el Estado?

➤ **Débil coordinación público-privada.** La comunicación entre los sectores público y privado puede ser complicada (temor de captura, desconfianza mutua, etc.).

Pero para la toma de decisiones, el sector público necesita información que con frecuencia sólo los actores del sector privado poseen.

El resultado de la falta de comunicación/coordinación puede generar:

- malas políticas
- o buenas políticas mal implementadas (y nunca corregidas).

¿En qué falla el Estado? (II)

➤ **No fomenta la coordinación público-pública.** Las soluciones a muchos problemas en el Estado involucran a múltiples entidades públicas. Pero varias entidades funcionan como compartimentos estancos.

Normalmente, esto genera políticas públicas que no están alineadas entre sí, procedimientos excesivamente burocráticos, duplicidad, deficiencias en implementación (donde una entidad pública no implementa, por ejemplo, las directrices dadas por otra, Poder Ejecutivo y Regiones), etc.

➤ **No propicia la coordinación privada-privada:** El sector privado necesita crecientemente coordinar con sus proveedores, con sus compradores y con otras empresas de su propio sector (de distintos tamaños). Muchas veces no ocurre al no estar sus intereses alineados.

➤ La estructura del Estado no está diseñada para resolver estos crecientes problemas de coordinación.

Existen GRANDES necesidades de coordinación:

- Las entidades públicas deben coordinar entre sí.
- El sector público y privado debe coordinar entre sí.
- Se requiere institucionalizar colaboración público-privada.
- Para lograr los insumos públicos adecuados (bienes y servicios públicos).

Un ejemplo de necesidades de coordinación

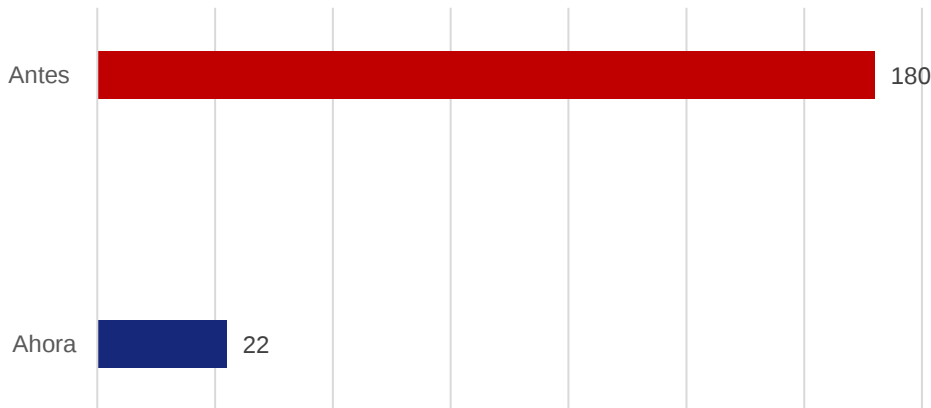
- El SERFOR, ente rector de los bosques y plantaciones, también otorga permisos para proyectos de inversión, incluyendo la minería.
- **Para iniciar una exploración minera, se necesitan tomar muestras para realizar el Estudio de Impacto Ambiental (EIA).**
- Sin embargo, **el SERFOR demoraba 6 meses** en aprobar la toma de la muestra y **se acumularon más de 300 expedientes** pendientes.
- **Solo tenían 3 especialistas y no había lineamientos.**
- Con la ME Minero Energética **se emitieron nuevos lineamientos y se destinaron recursos para contratar más personal** (pasaron de 3 en 2019 a 43 en 2024).
- Como resultado, el número de días para la aprobación de la recolección de muestras **pasó de más de 180 a 22.**
- **Se eliminó la sobre carga de expedientes.**
- Actualmente se trabaja con aprobación automática (fiscalización *ex post*).

Logros de las Mesas Ejecutivas en Perú

MINERO -
ENERGÉTICA

Estudios de patrimonio (colecta de muestra)
SERFOR

Días hábiles para autorizar el estudio de patrimonio en el SERFOR



- La evaluación de los estudios de patrimonio (colecta de muestra) duraban hasta 6 meses.
- No se contaba con personal suficiente para atender estos procesos.
- En el 2019 se otorgan recursos a SERFOR para contratar personal.
- En el 2020, se prueba la R.D.E. N° 26-2020-MINAGRI-SERFOR-DE, que aprueba los Lineamientos: **reducción del plazo del procedimiento a 22 días hábiles y se establecen criterios y requisitos** para la aprobación de las autorizaciones de colecta de muestra.
- **Se atendió un pasivo de 300 expedientes.**
- **Pasaron de tener 3 a 43 especialistas.**

¿Qué es una Mesa Ejecutiva (ME)?

Una *ME* es una **herramienta/tecnología que buscan resolver fallas de coordinación mediante el trabajo conjunto público – privado.**

Funciona como un grupo de trabajo público-privado que toma medidas concretas para elevar la productividad de un sector (forestal, acuícola, turístico, agroexportador, etc.) o factor (logística, tránsito, etc.)

Sirven para aplicar con mayor eficacia Políticas de Desarrollo Productivo (PDP), así como para mejorar la gestión pública y el funcionamiento del Estado en áreas prioritarias.

Las Mesas Ejecutivas (ME)

- **Identifican (y buscan eliminar) los problemas**, cuellos de botella que afectan la productividad o el desarrollo de un sector/factor, subsector o cadena de valor.
- **Se enfocan en la co-creación e implementación de soluciones concretas.** Es un espacio principalmente para la ejecución.
- Incluye “stakeholders” **públicos y privados claves.**
- No reemplazan entidades públicas. Trabajan con (y para) ellos.
- En el proceso, se fortalecen capacidades públicas y **se construye una visión compartida sobre el sector.**

Un ejemplo de identificación de un problema y co-creación de la solución

- **SANIPES realizaba un control sanitario y análisis por lotes para autorizar la exportación acuícola.**
- **Los resultados tardaban mucho (más de 45 días).** Se reducía competitividad y generaban sobrecostos por almacenaje.
- A menudo, los productos se enviaban a la espera de que se entregaran los resultados antes de llegar a destino, con el riesgo de no tenerlos a tiempo. **Falta de predictibilidad.**
- El sector privado en la ME propuso **pasar de la inspección por lotes a un modelo de fiscalización de procesos basado en riesgos.**
- Se sugirió un proyecto piloto con plantas de procesamiento voluntarias. Y mejoró el modelo en función de los resultados.
- Este nuevo modelo tiene varios beneficios.
 - **Ha reducido el tiempo de entrega de los certificados de 45 hasta 2 días.**
 - Permite la optimización de los recursos de SANIPES y
 - **Ha reducido significativamente la incertidumbre y los sobrecostos a las empresas**

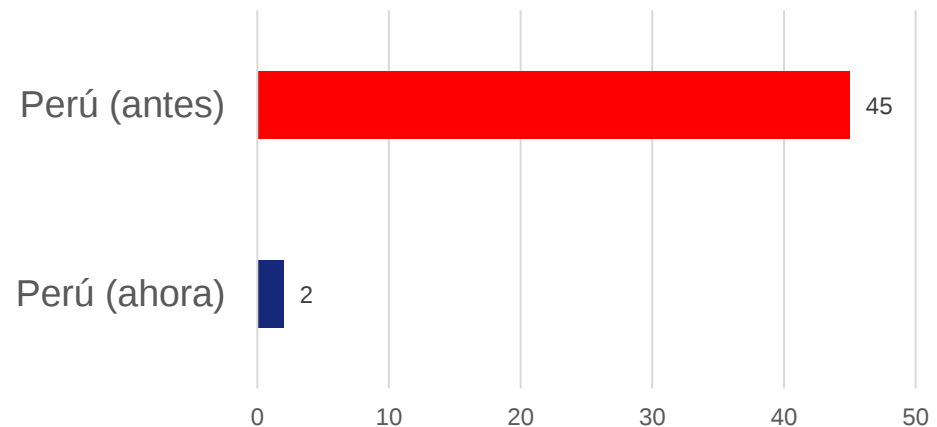
Logros de las Mesas Ejecutivas en Perú

PESCA Y
ACUICULTURA

Nuevo modelo de fiscalización por
procesos

- Fiscalización era lote por lote.
- SANIPES implementó nuevo modelo de fiscalización por procesos.
- Redujo el tiempo del certificado sanitario.
- Redujo los costos de uso almacenes.
- Permitió competir con la venta de productos frescos .
- Mayor predictibilidad y celeridad, así como ganar competitividad.
- En la actualidad 101 plantas de procesamiento utilizan este modelo.

Días Calendario para la emisión de la
certificación sanitaria



¿Quién participa en una ME?

Hay dos grandes niveles de operación de la ME:

- **El cuerpo de nivel operativo** se compone de los que normalmente participan en las sesiones periódicas *ME*
 1. Representantes de los actores del sector privado alrededor del sector / factor.
 2. Representantes de entidades del sector público relevantes al sector / factor.
 3. Un “equipo dedicado” que coordina la *ME*.

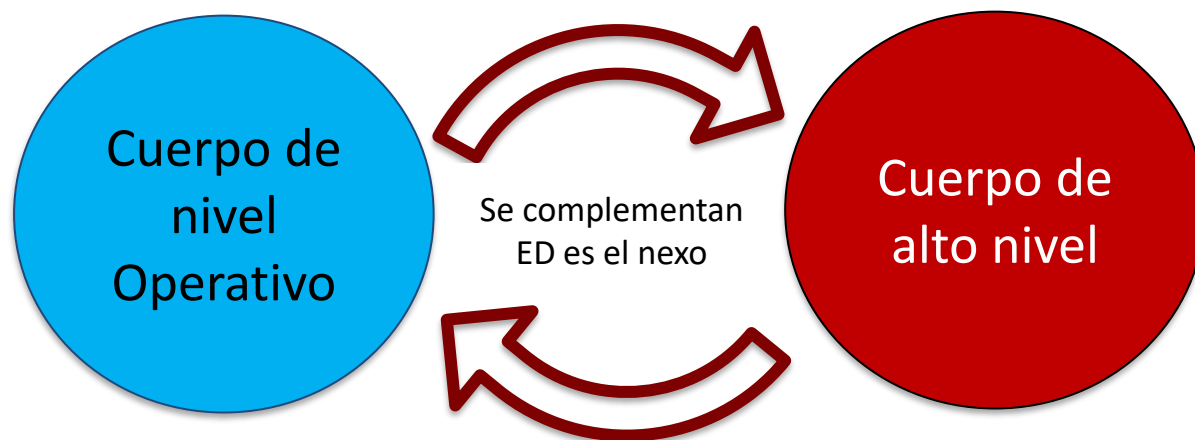
Los participantes a este nivel normalmente **tienen información inmediata de los problemas del sector/factor foco de la ME.**

El “equipo dedicado” de la entidad pública que coordina *ME* debe ser neutral y dedicado principalmente a *Mes*.

- **El cuerpo de alto nivel.** Opera a nivel ministerial o incluso más alto. Interviene cuando los problemas requieren soluciones que van más allá de lo técnico, o una capacidad de convocar o resolver problemas, o la asignación del presupuesto que sólo ministros (o Presidente) tienen.

Ambos niveles son complementarios. Cada uno corrige las limitaciones del otro. El Equipo Dedicado sirve de enlace entre ambos.

Niveles funcionales de las ME



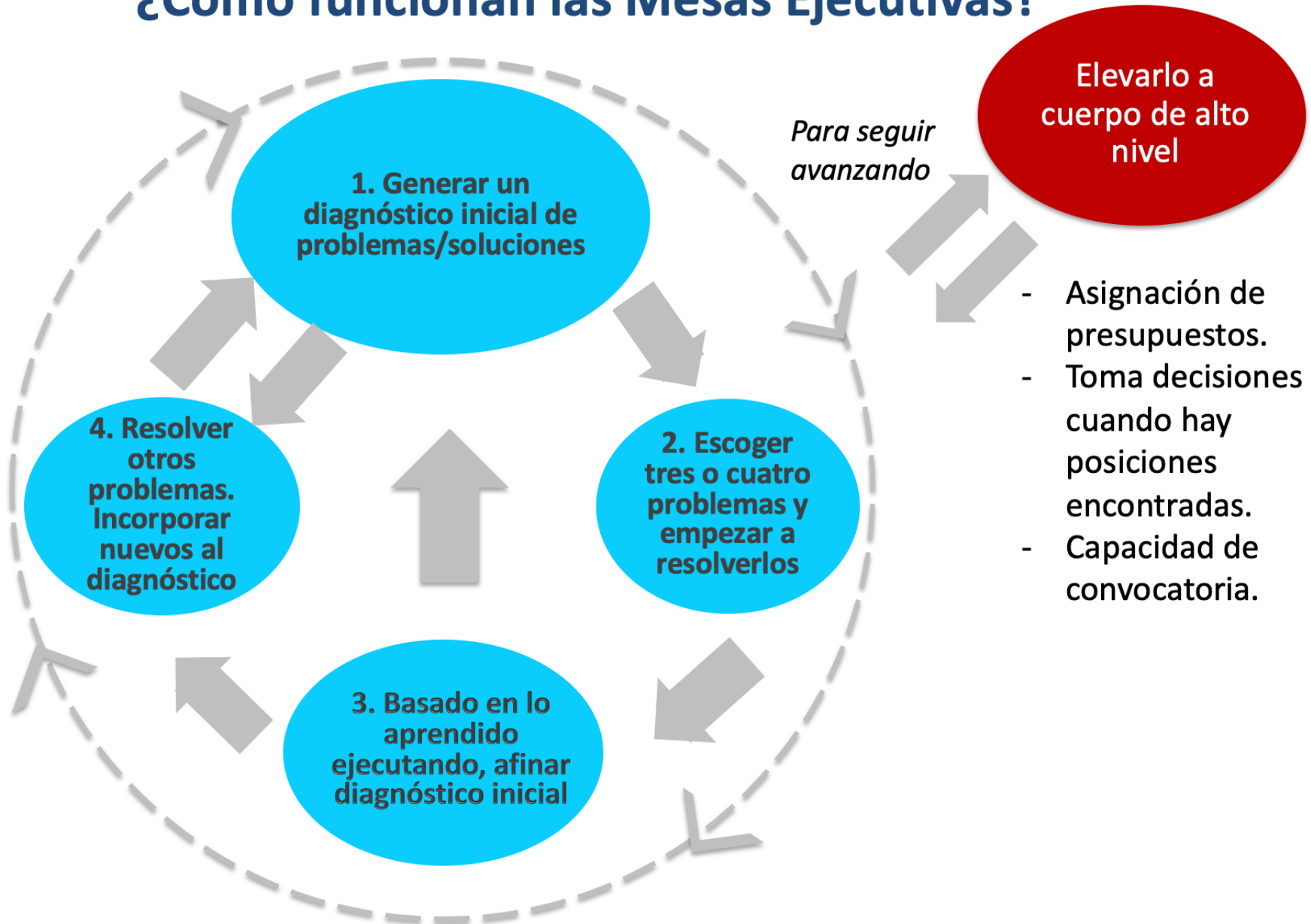
- Stakeholders privados
- Stakeholders públicos
- “Equipo dedicado” (ED) que coordina ME

CONOCIMIENTO MÁS CONTEXTUAL DE LOS
PROBLEMAS

- Ministros y superiores (no puede ser un solo ministro)

MAYOR CAPACIDAD DE
CONVOCATORIA Y TOMA DE
DECISIONES

¿Cómo funcionan las Mesas Ejecutivas?



Ejemplo: Problemas/desafíos – Minero Energético

1. Conflictos Socio Ambientales

- Agua
- Demandas no atendidas o incumplidas (brecha social/productiva)

2. Mejora regulatoria/gestión

- | | |
|-----------------------------|--|
| - Ambiental | - Demoras en la aprobación de títulos habilitantes |
| - Recursos hídricos | - Discrecionalidad |
| - Predios | - SENACE (acompañamiento y coordinación) |
| - Consulta Previa | - Demora en opiniones técnicas vinculantes |
| - Explosivos | - Implementación de la Participación Ciudadana |
| - Seguridad en la operación | - Información - Consulta Previa |

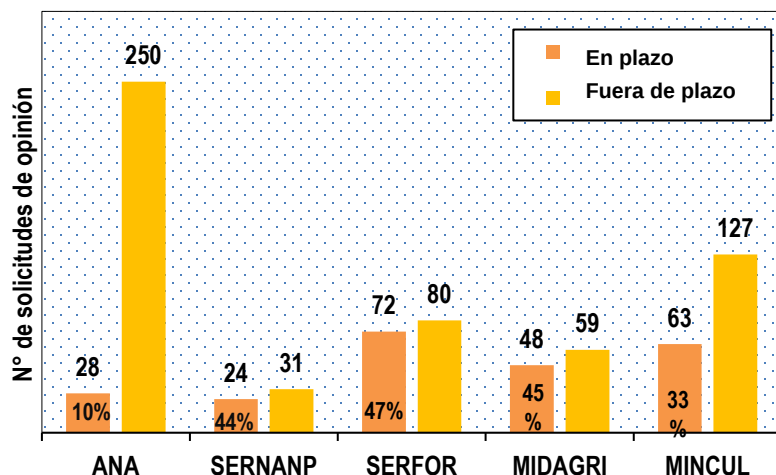
3. Inseguridad Ciudadana

Atención de opiniones (gestión) - estudios ambientales SENACE

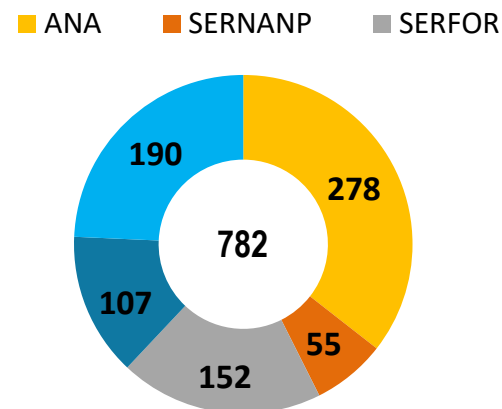
Brecha de opiniones técnicas 2023 - 2024

Entidad opinante	Dentro del plazo	Fuera del plazo	Total	% atención dentro del plazo
ANA	28	250	278	10%
SERNANP	24	31	55	44%
SERFOR	72	80	152	47%
MIDAGRI	48	59	107	45%
MINCUL	63	127	190	33%

Plazo de atención de opiniones 2023-2024



Cantidad de opiniones 2023 -2024



¿Qué hicimos?

1. Identificación

Mapeo de los problemas. Identificar y listar los problemas, cuellos de botellas o barreras.

2. Delimitación

Distinguir y profundizar los problemas. Separar gestión de regulación. Conocer causas y efectos.

3. Priorización

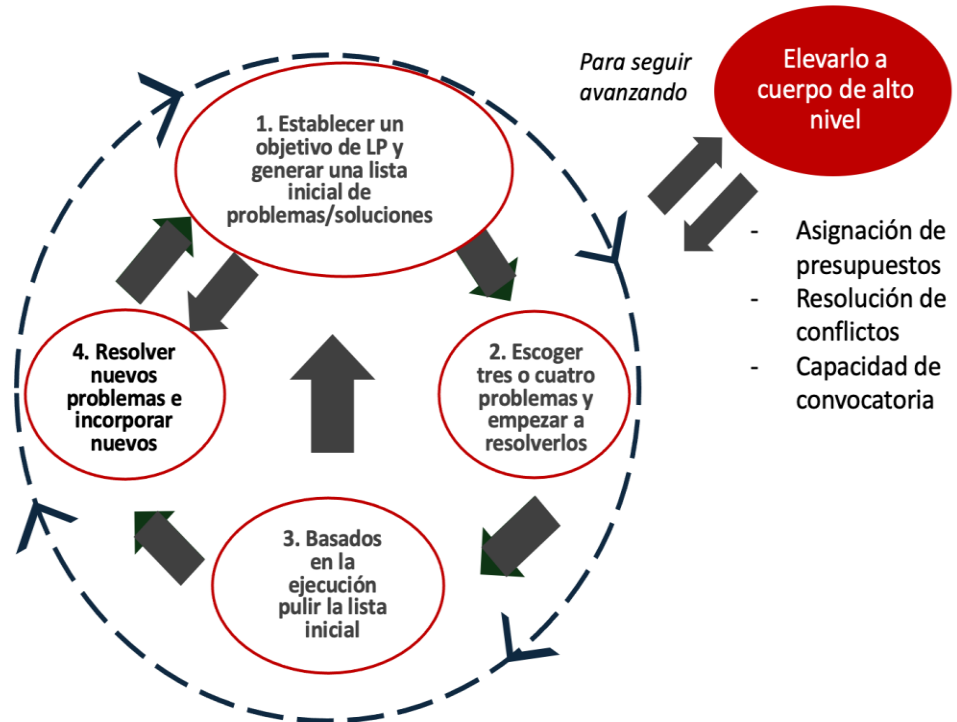
Semestralmente se priorizan y solucionan. Se empaquetan prioritariamente de 10 a 20 medidas.

4. Ejecución

Se gestiona e impulsa la solución con las entidades públicas, hasta su publicación e implementación, entrando al detalle del problema.

Se trabaja el proyecto normativo con su exposición de motivos.

**En todas las etapas del proceso hay interacción y participación con el sector público y privado.
Se trabajó con el MINAM, MINEM y sector privado, a través de las empresas y gremios más representativos.**



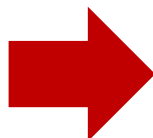
¿Qué logramos en la ME Minero Energética?

- ✓ **Más de 72 medidas de mejora regulatoria y de gestión.**
- ✓ **Simplificación y mejora de trámites en materia ambiental, autorizaciones de uso de agua, saneamiento y uso de predios, autorizaciones de explosivos, áreas naturales protegidas, consulta previa, patrimonio cultural, entre otros.**
- ✓ **Nuevo Reglamento de Procedimientos Mineros luego de 28 años.**
- ✓ **Actualización del Reglamento de Exploraciones Mineras.**
- ✓ **Mejorar los bienes y servicios del Estado que favorecen las condiciones para la inversión en materia de exploración minera.**

Actualización del Reglamento de Exploraciones Mineras

Incorpora 7 mejoras claves entre las cuales se pueden mencionar:

- ✓ Se establecen 17 supuestos de umbrales mínimos para la exploración minera.
- ✓ Se brinda la posibilidad de reemplazar los talleres de participación ciudadana por mecanismos alternativos en ciertos casos.
- ✓ Se elimina el plazo de 21 días para coordinar con el MINEM la fecha para realizar el taller de participación ciudadana para una FTA.
- ✓ Se incluye un artículo coordinado con el MINEM y el OEFA que habilita al OEFA a programar el cierre las supervisiones pendientes



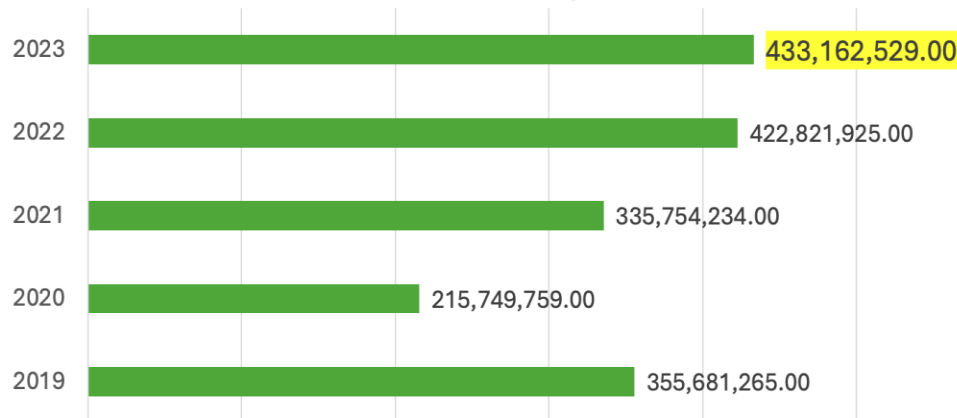
Junto a otras medidas, como por ejemplo el Plan Ambiental Detallado (PAD) del 2019, prórroga de la devolución del IGV en exploraciones, trámite simultáneo de instrumento de gestión ambiental y evaluación de ANA sobre derechos de agua, se contribuyó al incremento de las inversiones en exploración.

*Al cierre del 2023, la inversión minera ejecutada en exploración ascendió a los **US\$ 433 millones**, la mayor cifra registrada en los últimos 5 años por este rubro de inversión.*

En el 2024 hay 75 proyectos de exploración con una inversión de 648 millones.

Exploraciones - medidas

GRÁFICO DE EVOLUCIÓN DE INVERSIÓN EN EXPLORACIÓN (MILLONES)



Fuente: BEM del MINEM, 2024

Medidas relevantes

2023

- Se habilita la evaluación simultánea de 6 títulos habilitantes en recursos hídricos junto con el IGA (Aprobado por DS)
- Se implementa la 1era fase de VUD en exploraciones con interconexión sistemas ANA y MINEM (Aprobado por DS)
- Suspensión del PUPCA (Aprobado por DS)

2022

- Se amplía a 5 años la devolución del IGV en exploraciones mineras y de hidrocarburos, antes cada 3 años (Aprobado por Ley)

2020

- Actualización del Reglamento de Exploraciones. Se establecen 11 umbrales de comunicación previa para impactos NO significativos (Aprobado por DS)
- Silencio positivo FTA (Aprobado por DS)
- Silencio positivo en permisos de colecta (Aprobado por RDE de SERFOR y DS de PRODUCE)
- Aplicación de medidas para reactivación de la económica (Aprobado por D.Leg.)
- Atención de medidas por COVID de las exploraciones (desmovilización de personal + medidas COVID + insumos críticos)

2019

- Regularización de componentes sin IGA en exploración a través de un plan ambiental detallado –PAD (Aprobado por DS)
- Prórroga del IGV hasta 3 años antes era solo 1 año, (Aprobado por DU)

¿Qué ofrece el Estado en una ME?

- El Estado, con respecto al sector privado, idealmente diferencia entre MPs ("**Mis Problemas**") y TPs ("**Tus problemas**"):
 - ✓ **MPs** están relacionados con los bienes y servicios públicos que el Estado debe otorgar como insumos para la producción privada. El Estado debe tratar de evitar fallar por exceso o por defecto. En todos los casos, el objetivo del Estado en las *MEs* es aumentar la productividad.
 - ✓ **TPs** son cosas tales como ventajas comparativas latentes, el diseño de productos, estrategia de precios, así como las estrategias adecuadas para crear organizaciones productivas rentables, etc.
- Esta distinción es útil como mecanismo disciplinario. El instinto natural del sector privado es pedir la exención de impuestos o subsidios para compensar por ineficiencias (públicas o privadas)

¿Qué ofrece el Estado en una ME? (II)

- Las *MEs* ayudan al Estado alinear la oferta de bienes y servicios públicos que proporciona al sector / factor y / o ayudar a corregir las fallas de mercado (es decir, proveer aquellos **MPs** de la diapositiva anterior). Por ejemplo:
 - ✓ Reducción de la burocracia (normas y aplicación)
 - ✓ Regulación adecuada a la realidad productiva del sector
 - ✓ Llenar vacíos normativos
 - ✓ Ayuda para cumplir con los requisitos técnicos para asegurar el acceso a nuevos mercados de exportación
 - ✓ Intervenciones complementarias del sector público.
 - ✓ Creación de nuevas entidades públicas (o mejorar el funcionamiento de los ya existentes) adecuadas a la realidad productiva del sector.
 - ✓ Infraestructura pública adecuada.
 - ✓ Incentivos adecuados para promover la innovación.
 - ✓ Diseño de programas sectoriales con potencial para el desarrollo productivo.

¿Por qué funcionan las MEs?

- Estamos llenos de “mesas” o “comisiones” (de diálogo, de trabajo, técnicas, de desarrollo, etc.) que pocas veces funcionan.
- Las MEs son distintas:
 - No solo son reuniones (alrededor de una mesa). Son una tecnología para resolver problemas conjuntamente. Tienen una metodología. Son una manera de hacer, aprender y construir.
 - **Tienen un ED cuya prioridad son las MEs.**
 - **Se busca impacto real.** A veces se cree que pasar una ley o asignar presupuesto es suficiente. ¿Es la norma adecuada? ¿Está siendo implementada? ¿Son necesarias correcciones?.
 - MEs son dinámicas y flexibles. Se adaptan a contextos diversos y cambiantes.
 - Atacan directamente las fallas de coordinación.
 - Tienen un énfasis sectorial. Los detalles esenciales de cada sector - muchas veces- se pierden en lo general o transversal.
 - **Iterar y perseverar.**
 - **Se aterrizan los problemas, se delimitan. Buscan la “razón” o el “por qué” de los problemas.**

Ejemplo ME de Turismo

- El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR tiene la competencia para promover y poner en valor los sitios turísticos.
- Sin embargo, se requiere de inversiones e intervenciones en vías de acceso, pistas y aceras, mejora de áreas naturales protegidas, del patrimonio cultural, tratamiento de residuos sólidos, agua, saneamiento, etc., que son competencia de otros ministerios o entidades públicas que normalmente no las priorizan.
- La Mesa Ejecutiva del Sector Turismo inició un proyecto piloto para poner en valor 20 sitios turísticos. El MEF autorizó al MINCETUR (y le dio un presupuesto) para realizar las intervenciones complementarias.
- El mismo modelo se utilizará ahora para realizar inversiones en Arequipa (como punto de entrada al Cañón del Colca) y Cuzco (como punto de entrada a Machu Picchu).

Logros de las Mesas Ejecutivas en Perú

TURISMO

Mejora del Aeropuerto de Anta - Huaraz

Antes



Ahora



PERMITIRÁ IMPULSAR EL TURISMO EN ÁNCASH

¡Gran noticia! Aeropuerto de Anta en Áncash recibe primer vuelo comercial de gran envergadura

Logros de las Mesas Ejecutivas en Perú

TURISMO

Mejora del Aeropuerto de Anta - Huaraz

- Trabajo coordinado entre ANTAMINA, LATAM, ADP, Casa Andina, Gobierno Regional de Ancash, MTC, MINCETUR, MEF, OSITRAN y gremios privados.
- LATAM brindó la información técnica para recibir aviones con capacidad de hasta 180 pasajeros.
- Antamina ofreció mejorar infraestructura turística, utilizando obras por impuestos.
- Casa Andina y la Cámara de Comercio de Ancash, se comprometieron a mejorar la infraestructura hotelera, entre otras.
- GORE Ancash se comprometió a mejorar los accesos a los destinos turísticos naturales y arqueológicos.
- MINCETUR se comprometió a realizar intervenciones, a través de sus estrategias turísticas: Viajes con Encanto y Pueblos con Sabor.
- Las Obras de mejora iniciaron en Ago-2023. El **01.Jul.2024 empezaron a operar los nuevos vuelos.**
- La inversión en las obras de pavimentos, calle de rodaje y la plataforma de aeronaves fue de 15 millones de dólares y la ampliación de la terminal de 1 millón de dólares (que incluye cafeterías, tiendas y sala VIP)
- **La proyección en el 2024 es de 26 mil pasajeros, y las estimaciones es que alcancen un flujo de 72 mil pasajeros anuales.**

Logros de las Mesas Ejecutivas en Perú

MINERO -
ENERGÉTICA

Caso Las Bambas: Norma de contingencia
incompleta



- Entre 2019 - 2022 x 600 días de paralizaciones se acumularon +400mil toneladas.
- Tope legal transporte 125 camiones diarios.
- La norma no preveía este tipo de contingencia.
- Se propone modificación en el 2020.
- Se prueba en Nov.2021.
- Se aplica en Enero 2023. 27 meses despues.
- El primer trimestre del 2023 el costo por tonelada metrica de cobre era aprox. US\$ 8,850 dólares.
- Es decir, gracias a esta medida se pudieron transportar aprox. **US\$ 3,500 millones de dólares**, en minerales.
- Esta norma también beneficio a otras empresas mineras.

2022

PERUMIN
DE COOPERACIÓN MINERA

Perumín 36 | Extensión | Programa | Inscripción | Auspicios | En Vivo | Prensa | Convocatoria | Minisite PERUMIN 36

Lima, 26 DE ABRIL DE 2023

Las Bambas acumula 661 días de bloqueo y por cada día el Perú pierde S/ 5.2 millones en recaudación



Empresa minera de capitales chinos consideró que el 2022 fue el año más bajo de producción de cobre concentrado y que espera resolver un problema de inversión para poner en marcha el proyecto Chalcobambas.

MINERÍA

INSTITUTO DE INGENIEROS DE MINAS DEL PERÚ

Inicio sesión aquí

EDITORIAL | NOTICIAS IMP | ARTÍCULOS TÉCNICOS | ACTUALIDAD | EDICIÓN SEMANAL | EDICIÓN DEL MES | PROVEEDORES

Quienes somos | Minería en el Perú | Otros Artículos | English version | Contacto

LAS BAMBAS ES LA MINA CON MÁS PARALIZACIONES DEL MUNDO



Junio 2022

Compartir en: [f](#) [t](#) [g+](#)

En total desde el inicio de las protestas, la mina Las Bambas lleva detenida cerca de 550 días, es decir, más de año y medio por los bloqueos, lo que significa que a la fecha se ha perdido el 25% de su línea de producción, unas 500 mil toneladas de concentrados de cobre, con lo que se constituye en la unidad minera con más paralizaciones del mundo.

2023

PLUS G EMPRESAS



Las Bambas se estabiliza y aumenta previsión de producción de cobre al cierre de 2023

MMG proyectó que la producción de cobre de Las Bambas al cierre del año se situaría entre 285,000 y 305,000 toneladas, superando las 254,836 registradas en 2022.



El CEO interino de MMG, Liangang Li, dijo que la producción en la operación de Las Bambas estuvo a plena capacidad durante el tercer trimestre. (Foto: Las Bambas)

¿Cuándo NO funcionan las MEs?

- Hay circunstancias en las que las MEs no funcionarán. Por ejemplo:
 - El sector privado no está interesado en trabajar con un enfoque productivo.
 - El sector público tiene *ex ante* una visión rígida de qué hacer.
 - Se abre una ME para evitar que un problema político detone, pero no hay voluntad para trabajar con la metodología ME.
 - Si son solo la iniciativa aislada de un Ministerio.
 - **Si la ME y su ED no tiene apoyo del más alto nivel político.**

Conclusiones

- La *MEs* no solo son reuniones (alrededor de una mesa).
- **Las mesas son una tecnología**, no una entidad. Son una manera de hacer, aprender, y construir. Una mentalidad, un “chip”.
- **Su objetivo es resolver problemas.** Ministros/ funcionarios públicos a veces creen que pasar una ley o asignar presupuesto es suficiente.
- **La ME busca asegurarse que haya impacto real.** ¿Es la norma adecuada? ¿Está siendo implementada? ¿Son necesarias correcciones?
- La **coordinación debe ser efectiva** – asegurarse que las cosas sucedan.
- Es importante **iterar y perseverar**.
- El **motor de las ME es el ED.**
- Es fundamental el **respaldo político de alto nivel** a la ME y su ED.

Conclusiones (II)

- Las ME ayudan a construir una visión conjunta entre el sector público y privado.
- A fortalecer y legitimar una relación transparente y de confianza entre el sector público y privado.
- Otorgan continuidad a la política pública y fortalecen la institucionalidad.
- Buscan la solución correcta, resaltando lo técnico en la línea de generar valor público.
- Contribuyen con articular y mejorar la implementación de las políticas públicas entre el Gobierno Nacional y Regional.
- Fortalecen las capacidades públicas y alinean el presupuesto público a las necesidades de política pública.
- Impulsan y favorecen el desarrollo productivo y la competitividad de los sectores; y, por ende, contribuyen con el crecimiento económico.

Conclusiones (III)

Para el éxito de las ME **es fundamental la participación activa del sector privado en el diagnóstico, diseño, implementación y seguimiento de las soluciones.**

Su participación no se debería limita a charlas y talleres.

No solo son escuchados para dar a conocer los problemas que afectan el desarrollo de su sector, sino también **son parte de la construcción de soluciones.**

Incluso, **proporcionan retroalimentación que permite corregir las políticas públicas y así garantizar su impacto real.**

A través de ello, se genera una ciudadanía activa en la medida que sus problemas y propuestas se ven canalizados por las ME.