Stakeholders

stakeholders.com.pe

N°192 - Noviembre 2026

INFORME
Oxl Exprés: ¿prevención o reconstrucción?

ENTREVISTA
Hacia una estrategia de desarrollo territorial

ARTÍCULO
De buscar proyectos a gestionar impacto

EDICIÓN
OBRAS POR IMPUESTOS

ESPECIAL
MODA SOSTENIBLE



Enrique Pérez Barba

Director ejecutivo de Arca Continental Lindley

"Obras por Impuestos representa una oportunidad importante para contribuir al cierre de brechas sociales"

Hacemos Patria



Top 3 de empresas en
Obras por Impuestos

25 obras concluidas
en 5 regiones

+2 millones
de beneficiarios

#MineríaQueCreceContigo

SouthernPerú
GrupoMéxico
MINERÍA

KOMATSU MITSUI



Construyendo un futuro sostenible

Cada acción cuenta. Cada avance nos acerca al futuro que queremos.

Descubre nuestro

Informe de Sostenibilidad 2025

Escanea el QR y sé parte del camino.

30 AÑOS
Generando valor para el país

Síguenos en:

www.kmmp.com.pe

La inversión que transforma brechas en oportunidades

El Perú necesita acelerar el cierre de sus brechas de infraestructura y servicios básicos. En ese camino, Obras por Impuestos (OxI) representa una herramienta con enorme potencial, incluso frente a los efectos del Fenómeno El Niño. Aunque, por los plazos de ejecución, los especialistas advierten que su mayor aporte podría concentrarse en la reconstrucción más que en la prevención.

Para ello, es indispensable que todos los actores estén alineados. Los Gobiernos subnacionales, especialmente, deben fortalecer su capacidad para identificar y priorizar proyectos, así como construir una cartera atractiva que convoque al sector privado. Esta tarea requiere equipos técnicos sólidos que trasciendan los cambios de gestión y aseguren continuidad, particularmente ante el próximo cambio de autoridades.

La ampliación del mecanismo mediante Servicios por Impuestos abre nuevas posibilidades: permite financiar y ejecutar prestaciones concretas en salud, educación y saneamiento, como atención sanitaria, acompañamiento educativo y acceso a agua segura. Así, la participación privada puede extenderse más allá de la infraestructura y responder a necesidades cotidianas de la población.

OxI no reemplaza la capacidad de inversión del Estado, pero demuestra que el sector privado puede sumar financiamiento, conocimiento y gestión al cierre de brechas. En esta edición, saludamos a las empresas que apuestan por el desarrollo del Perú y contribuyen a convertir necesidades en oportunidades.

Equipo

Director Ejecutivo
Javier Fernando Arce Novoa

Sub Directora Ejecutiva
Grupo Stakeholders
Natalia Arce Najar

Jefe de Redacción
Renzo Rojas

Editora
Denisse Torrico

Redacción
Bryam Esquen

Marketing
Rafael Pizarro

Diseño y diagramación
Elizabeth Arenas

Av. Paseo de la República nº. 3565 Piso 7–San Isidro
Publicidad: 999 838 810

La revista no se hace responsable por las opiniones vertidas por nuestros colaboradores.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú nº. 2008-07250

Revista Stakeholders
Revista Stakeholders
@stakeholdersRS
@stakeholderssostenibilidad
www.stakeholders.com.pe

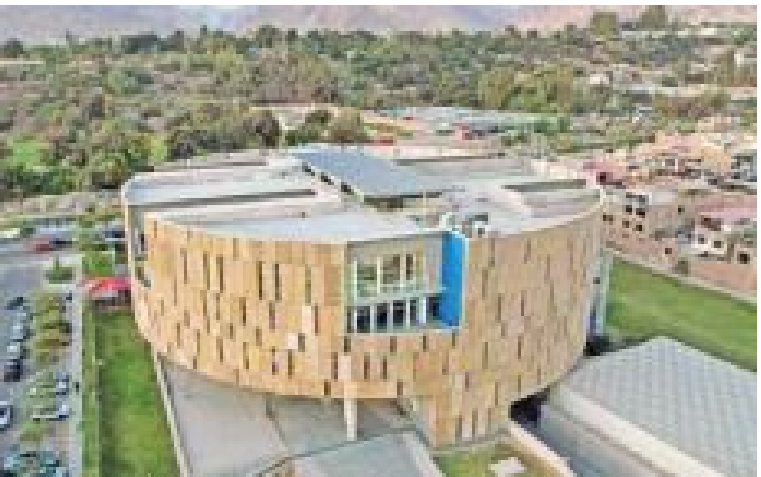
Suscripciones:
comunicaciones@stakeholders.com.pe / 999 838 810

Esta edición ha sido impresa en papel certificado PEFC, proveniente de fuentes forestales gestionadas de manera sostenible.









6 EXPERTOS SH

ROSA DÍAZ
Gerente de Obras por Impuestos de EY Perú

TMCA 2026: una oportunidad para acelerar Obras y Servicios por Impuestos

10 OXI EXPRÉS

INFORME

OxI Exprés: ¿prevención o reconstrucción frente al Fenómeno El Niño?

28 ENTREVISTA CENTRAL

ENRIQUE PÉREZ BARBA
Director ejecutivo de Arca Continental Lindley

“Obras por Impuestos representa una oportunidad importante para contribuir al cierre de brechas sociales”

48 EMPRESA

JULIO CÁCERES
Director de Relaciones Institucionales de la Unidad de Materiales para la Construcción de Grupo Gloria

“Nuestra principal motivación es el compromiso genuino con el desarrollo sostenible de nuestras zonas de influencia”



BERNARDO KLIKSBERG

Asesor de diversos organismos internacionales,
autor de 69 obras traducidas a múltiples idiomas

Dilemas

¿Cómo actuar en una región con tantos potenciales, pero con pronunciados "cuellos de botella"? Se reseñan algunos temas claves.

Informe

La CEPAL presentó su nuevo informe sobre la región, Crecimiento y productividad en un contexto de alta informalidad. Entre las conclusiones:

- La economía regional crecería un 2.2 % en 2026, después de un 2.4 % en 2025, y subiría a un 2.5 % en 2027.
- De confirmarse estas proyecciones, la región completaría cinco años con un crecimiento promedio cercano al 2.3 %, una tasa insuficiente para elevar de manera sostenida el ingreso por habitante, y cerrar las brechas de desarrollo.
- Hay un deterioro del contexto internacional.
- Las principales limitaciones estructurales de la región son bajos niveles de inversión, escaso crecimiento de la productividad, menor dinamismo en la generación de empleo formal y una elevada y persistente informalidad laboral.
- La CEPAL enfatiza: "La región ha logrado preservar importantes avances en materia de estabilidad macroeconómica, pero debe convertirse en una plataforma para crecer más y mejor. Para superar la trampa de baja capacidad para crecer necesitamos elevar la inversión y la productividad y, al mismo tiempo, avanzar hacia una formalización productiva que fortalezca las capacidades de las personas y de las empresas, amplíe la protección social y genere más empleos formales de calidad".
- La formalización permitiría aumentar la protección social y reducir las desigualdades.

Clima

Está llegando a América Latina el Fenómeno El Niño, que se produce anualmente, pero con una capacidad de daño inédita. Las cifras récords de suba acelerada de la temperatura de los mares y el "calentamiento global" están favoreciendo que se produzca un Niño de altísima severidad.

La Oficina Nacional de Administración Oceánica y Atmosférica de Estados Unidos (NOAA) advierte que El Niño 2026-2027 tiene más del 90 % de probabilidad de alcanzar una intensidad muy fuerte. Se habla de un "super Niño", que superaría los registros históricos que se iniciaron en 1950.

Se esperan en toda la región efectos regresivos sobre sus recursos naturales y las poblaciones más vulnerables. Se necesita que se refuercen los procesos de monitoreo y alarma y se fortalezcan las políticas protectoras.

Bill Gates

¿Qué piensa Gates sobre el desempleo masivo que puede generar la inteligencia artificial?. Algunos de sus más recientes señalamientos:

- La transición hacia la inteligencia artificial será uno de los periodos más turbulentos de la historia humana y provocará la pérdida permanente de millones de empleos.
- No hay ningún plan por parte de gobiernos ni empresas para mitigar este impacto estructural.
- Hay varios puntos clave: impacto inmediato y permanente, la automatización no solo eliminará tareas, sino que hará desaparecer profesiones enteras para siempre, afectando primero a los roles iniciales y medios; trabajos de cuello blanco en riesgo, la IA avanzará rápidamente sobre sectores técnicos y profesionales que antes se creían seguros, tales como la evaluación de créditos bancarios, el análisis de datos complejos, la programación de software, tareas de asistentes legales y el triaje de pacientes en la salud; los robots "inteligentes" y autónomos serán tan baratos que competirán directamente con la fuerza laboral humana en sectores físicos; y el mercado se contraerá drásticamente, disminuyendo las oportunidades de empleo para quienes apenas ingresan al mundo laboral.
- Para evitar que la IA se transforme en la peor fuente de injusticia de la historia, se deberían aplicar dos medidas urgentes de política pública y fiscal: crear una categoría de empleos que, por ley, queden estrictamente protegidos de la automatización y reservados solo para personas, priorizando la empatía y la conexión humana sobre la eficiencia económica; e implementar un impuesto directo a las empresas que utilicen automatización e IA con el fin de encarecer el reemplazo de trabajadores humanos. Lo recaudado serviría para financiar programas de reentrenamiento laboral masivo y fortalecer las redes de protección social.

Observación

Urge encarar los desafíos planteados para aumentar la inversión productiva y bajar la muy elevada desigualdad. Políticas públicas activas, empresas privadas responsables y una sociedad civil movilizada pueden hacerlo.



JORGE MELO VEGA
Presidente de Responde

Empresas y sostenibilidad: hagamos que la emergencia sea la agenda

En el Perú, según la SUNAT, hay unos 3.3 millones de empresas. De ellas, las que gestionan la sostenibilidad de manera sistemática, con políticas, metas, reportes y una estructura que las respalde, deben ser unas 200 a 250. Esto es menos de una empresa por cada diez mil. Por eso conviene desconfiar de frases como "las empresas peruanas apuestan por la sostenibilidad". Suenan bien en un foro, pero describen una realidad que no existe. La gran mayoría de empresas opera en la informalidad o en la mera supervivencia, y pedirles una agenda ESG es, por ahora, un ejercicio retórico.

Ese dato no debería llevarnos al desánimo, más bien debería ayudarnos a precisar dónde está la responsabilidad. Hay un grupo reducido de empresas que podemos llamar líderes; estas exportan a clientes con estándares exigentes, operan en sectores estratégicos o forman parte de los grandes grupos económicos locales de alta facturación. Tienen recursos, capacidades técnicas y una influencia que va mucho más allá de su tamaño relativo. En este nuevo ciclo político, con una ciudadanía desconfiada y una reputación empresarial muy débil, lo que hagan o dejen de hacer estas empresas pesa más que nunca.

La primera tarea está en su propia cadena de suministro. Una empresa líder puede tener políticas impecables y, al mismo tiempo, depender de proveedores que incumplen derechos laborales, contaminan o funcionan al margen de la formalidad. Gestionar y capacitar a esa cadena de manera integral es la vía más concreta para que las buenas prácticas lleguen a las medianas y pequeñas empresas. Eso significa ir más allá de auditar y sancionar: acompañar, financiar mejoras y transferir conocimiento. Las exigencias de debida diligencia de los mercados internacionales ya empujan en esa dirección. Quien se adelante no solo reducirá riesgos, también contribuirá a un tejido empresarial más sólido.

La segunda tarea es asumir que hay problemas que ninguna empresa resuelve sola. La preparación ante el Fenómeno El Niño lo muestra con claridad. A través de Hombro a Hombro, la plataforma de acción social de las empresas, estas están organizando y coordinan con el Estado para canalizar inversión mediante Obras por Impuestos y otros mecanismos de colaboración. Su diagnóstico y su capacidad de gestión y respuesta van, en varios aspectos, por delante de la acción pública. El reto es que esta lógica de acción colectiva no se active solo ante la emergencia. Debería volverse una práctica permanente frente a otros problemas sistémicos, como el agua, la informalidad o la inseguridad.

La tercera tarea es institucional y apunta a una gobernanza transformadora. Tener un comité de sostenibilidad o publicar un reporte con estándares internacionales es un buen punto de partida, pero no basta. Lo que se necesita es que los directorios entiendan los riesgos e impactos ESG como parte central de la estrategia y así las metas de sostenibilidad influyan en las decisiones de inversión. Sin ese anclaje, la sostenibilidad depende del entusiasmo de una gerencia y desaparece cuando cambian las personas.

Pero nada de esto prosperará si la sostenibilidad no demuestra su valor económico. Y debe hacerlo con evidencia, no con frases: acceso a mercados y a financiamiento, eficiencia operativa, mejor gestión de riesgos, atracción de talento y licencia social para operar. Mientras se perciba como un costo o una concesión, será lo primero que se recorte cuando la economía se complica o el entorno político se vuelve incierto. Ya lo hemos visto.

Ninguna de estas tareas es nueva, pero hoy son urgentes. Las empresas líderes son pocas, y justamente por eso su responsabilidad es mayor. Pueden quedarse en la buena práctica aislada o convertirse en motor de cambio en sus cadenas, en sus sectores y en el debate público. Liderar no es figurar en un ranking de sostenibilidad: es jalar a otros consigo. Se trata de recuperar ese último objetivo de los ODS.



ROSA DÍAZ
Gerente de Obras por Impuestos de EY Perú

TMCA 2026: una oportunidad para acelerar Obras y Servicios por Impuestos

La reciente actualización de los Topes Máximos de Capacidad Anual (TMCA) para el periodo 2026-2027 marca un nuevo punto de inflexión para Obras y Servicios por Impuestos. Con una capacidad total de S/ 69 096 millones para gobiernos regionales, gobiernos locales y universidades públicas, de acuerdo con la Dirección Nacional de Tesoro Público del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el mecanismo alcanza su mayor nivel histórico. El desafío consiste en convertir esa capacidad fiscal en Obras y Servicios por Impuestos que generen resultados concretos y medibles para el desarrollo del país.

Detrás de ese monto hay más que una actualización anual. Los TMCA representan el límite que estas entidades pueden comprometer para suscribir convenios y adendas bajo el mecanismo. En la práctica, delimitan el espacio disponible para financiar proyectos de inversión, IOARR (Inversiones de Optimización, de Ampliación Marginal, de Rehabilitación y de Reposición), IOARR de emergencia, actividades de operación y mantenimiento, servicios en salud, educación y saneamiento en zonas rurales, de frontera o de emergencia; así como los servicios priorizados por los sectores en el marco del Fenómeno El Niño e intervenciones vinculadas a la planificación territorial. Su lectura permite dimensionar no solo capacidad presupuestal, sino potencial real de intervención pública con participación privada.

La evolución de los TMCA entre 2009 y 2026 permite observar distintos momentos de expansión, ajuste y recuperación de la capacidad pública para comprometer intervenciones. En 2009, los gobiernos regionales y locales contaban, en conjunto, con aproximadamente S/ 18 196 millones, según el MEF. Dieciocho años después, en 2026, el monto total alcanza S/ 69 096 millones, considerando también a las universidades públicas, incorporadas al mecanismo desde 2014. Este crecimiento evidencia una mayor escala financiera y la consolidación de una plataforma que articula recursos públicos futuros, gestión privada y cierre de brechas en el territorio.

La fotografía de 2026 resulta particularmente relevante: S/ 34 401 millones para gobiernos regionales, S/ 33 178 millones para gobiernos locales y S/ 1518 millones para universidades públicas, de acuerdo con la Dirección General del Tesoro Público. Esta disponibilidad puede impulsar una agenda de inversión descentralizada, siempre que se convierta en intervenciones técnicamente sólidas, con enfoque territorial y orientadas a cerrar brechas críticas en salud, educación, saneamiento, conectividad, seguridad, mantenimiento de infraestructura y servicios públicos esenciales.

Para el sector privado, esta información tiene un valor estratégico. Los TMCA permiten identificar territorios con capacidad para desarrollar intervenciones en Obras y Servicios por Impuestos, articulando inversión, sostenibilidad, relacionamiento comunitario y recuperación tributaria. Para empresas con presencia territorial, como minería, energía, infraestructura, agroindustria, telecomunicaciones y servicios financieros, el mecanismo deja de ser únicamente una alternativa de responsabilidad social y se convierte en una plataforma para generar valor público, reputacional y territorial.

Los TMCA 2026 confirman que el país cuenta con una capacidad inédita para acelerar la ejecución de Obras y Servicios por Impuestos. Sin embargo, exige una adecuada evaluación previa, la capacidad disponible debe traducirse en inversiones priorizadas, procesos eficientes, proyectos ejecutables y servicios que respondan a necesidades concretas y medibles de la ciudadanía. Para ello, resultan relevantes la coordinación entre los distintos niveles de gobierno y una participación privada orientada a resultados.

La oportunidad no se agota en ejecutar más obras. Servicios por Impuestos amplía la posibilidad de contribuir directamente a la mejora de servicios públicos y cierre de brechas. El verdadero valor de esta nueva etapa estará en demostrar que la colaboración entre empresa privada y el Estado puede transformar la capacidad fiscal en bienestar tangible para los ciudadanos.



ALFREDO LUNA
Director de CENTRUM Real Estate Development, miembro del Consejo Directivo de ProInversión, exministro de Cultura y expresidente del Directorio del Fondo MIVIVIENDA

La hélice que falta

He mirado Obras por Impuestos desde varios lados del escritorio. Desde el Estado, donde aprendí que el problema rara vez es solo el dinero y muchas veces es la capacidad de estructurar el proyecto. Desde la gestión de infraestructura y vivienda, donde la exigencia es ejecutar con estándar, plazo y propósito. Y hoy desde la universidad, donde confirmo algo decisivo: sin conocimiento acumulado, cada obra corre el riesgo de empezar de cero.

Las cifras muestran la dimensión alcanzada. Desde 2009 hasta julio de 2026 se adjudicaron 1429 intervenciones por S/ 22 972 millones y, según ProInversión, más de 29 millones de peruanos han sido beneficiados. Solo en 2026 participan 259 entidades públicas y 329 empresas privadas financiadoras; 212 de estas empresas utilizan Obras por Impuestos por primera vez. El mecanismo ya demostró capacidad para movilizar inversión y cerrar brechas.

Pero hay otra cifra que merece atención. En 2026, gobiernos regionales, gobiernos locales y universidades públicas cuentan con un tope máximo de capacidad anual de S/ 69 096 millones. El acumulado adjudicado desde 2009 equivale aproximadamente a un tercio de ese tope anual. Esto no significa que todo ese monto pueda convertirse automáticamente en proyectos; sí revela la magnitud de una oportunidad que exige capacidad técnica, carteras maduras y gestión sostenida.

Ahí aparece el tercer actor

Cuando se invoca a la academia suele imaginarse un aporte teórico, posterior y distante de la obra. Su papel puede ser mucho más concreto. En CENTRUM Real Estate Development trabajamos precisamente donde se cruzan infraestructura, territorio, inversión y gestión: formando a quienes toman decisiones, sistematizando experiencias y convirtiendo casos reales en conocimiento aplicable.

Además, S/ 1518 millones del tope anual corresponden a universidades públicas. La academia, por tanto, también es un actor habilitado del mecanismo y puede utilizarlo para fortalecer su propia infraestructura.

Su contribución tiene cuatro frentes claros: formación especializada para funcionarios, profesionales y empresas; evaluación independiente del impacto de las inversiones; sistematización de lecciones por sector y región; y divulgación. Esta última debe ser masiva, para que la ciudadanía comprenda el mecanismo y exija resultados, y especializada, para que quienes deciden y ejecutan dispongan de mejores herramientas. El aprendizaje de un proyecto debe mejorar el siguiente.

Las regiones muestran por qué esto importa. En Cajamarca, en 2026, ProInversión reportó 80 proyectos adjudicados o ejecutados por más de S/ 770 millones, frente a un potencial anual de S/ 2829 millones. Tener capacidad financiera no equivale automáticamente a convertirla en infraestructura y servicios.

Obras por Impuestos puede ser mucho más que un mecanismo de financiamiento. Puede convertirse en una plataforma de desarrollo territorial basada en una triple hélice: el Estado prioriza y conduce; la empresa privada financia, gestiona y aporta capacidad de ejecución; la academia forma, investiga, evalúa y difunde.

La infraestructura transforma territorios cuando responde a una visión y deja capacidades instaladas. Estado, empresa y academia pueden convertir inversión, conocimiento y gestión en bienestar.



OxI frente al Fenómeno El Niño: de buscar proyectos a gestionar impacto

El nuevo régimen excepcional de Obras por Impuestos (OxI) abre una oportunidad para que las empresas pasen de reaccionar ante la emergencia a anticiparse a los riesgos, articulando inversiones que generen impacto sostenible en los territorios donde operan.

El Fenómeno El Niño 2026-2027 plantea un desafío que va más allá de responder a una emergencia cuando esta ya ocurrió. La declaratoria de Estado de Emergencia por peligro inminente en 893 distritos y la aprobación del Decreto de Urgencia N° 010-2026 introducen un nuevo escenario para la gestión de riesgos y la inversión pública. En este contexto, el mecanismo de Obras por Impuestos (OxI) adquiere una dimensión adicional: convertirse, de manera excepcional y temporal, en una herramienta para acelerar intervenciones de prevención, preparación, respuesta y rehabilitación.

El cambio es significativo. Este decreto permite ejecutar, servicios e Inversiones de Optimización, de Ampliación Marginal, de Rehabilitación y de Reposición (IOARR) de emergencia orientados específicamente a enfrentar los efectos del Fenómeno El Niño. A ello se suman procedimientos simplificados, contratación directa y plazos considerablemente menores frente al régimen ordinario, pudiéndose reducir hasta en 30 días hábiles hasta la suscripción del convenio. El objetivo es claro: generar las condiciones para actuar con mayor rapidez frente a una emergencia que exige anticipación.

La aplicación del decreto de urgencia a través de servicios, está asociado a la relación de 103 servicios habilitados por cada uno de los sectores como MIDAGRI (10), MINAM (8), MINCUL (3), MVCS (8), MININTER (1), MINSA (20),



Por Wendy Rojas López
Directora de la consultora Impacto Positivo

MINEDU (8), PRODUCE (4), MIDIS (4) y MTC (26), para la atención del Fenómeno El Niño.

Sin embargo, la velocidad por sí sola no garantiza impacto.

El verdadero desafío para las empresas está en identificar dónde y cómo intervenir de manera estratégica. Ya no se trata únicamente de encontrar un proyecto que pueda ser financiado mediante OxI, sino de comprender el territorio, reconocer sus riesgos y brechas, y conectar esas necesidades con las prioridades de la empresa y su capacidad de generar valor.

Del proyecto al territorio

Cuando hablamos de prevención frente al Fenómeno El Niño, la conversación suele concentrarse en infraestructura: limpieza y descolmatación de cauces, protección de riberas, rehabilitación de caminos, infraestructura educativa o de salud, entre otras intervenciones.

Pero detrás de cada una de estas necesidades existen personas, comunidades, actividades económicas y operaciones empresariales que también pueden verse afectadas.

Una carretera interrumpida puede limitar el acceso de una comunidad a servicios esenciales y, al mismo tiempo, afectar la continuidad de una operación; la afectación de un establecimiento de salud puede incrementar la vulnerabilidad de una población, la interrupción de sistemas de agua o saneamiento puede generar impactos sociales y sanitarios que trascienden una infraestructura específica.

Por ello, la resiliencia territorial también puede entenderse como una forma de fortalecer la resiliencia de las propias operaciones.

Desde esta perspectiva, la prevención deja de ser únicamente una respuesta de responsabilidad social frente a una emergencia y pasa a formar parte

de una gestión integral de riesgos compartidos. Las empresas tienen la oportunidad de mirar el territorio donde operan, identificar vulnerabilidades y contribuir a reducirlas mediante intervenciones que generen beneficios tanto para la población como para el entorno empresarial. Participar en una intervención no debería reducirse al cumplimiento de un mecanismo tributario ni a la ejecución de una obra: el verdadero valor está en cómo esa inversión contribuye a cerrar una brecha, reducir una vulnerabilidad y fortalecer las capacidades de un territorio.

Mapear no es hacer una lista, priorizar no es escoger el proyecto más grande.

El nuevo escenario exige pasar de una lógica de oportunidad aislada a una lógica de cartera estratégica. El primer paso es mirar el territorio: ¿dónde están nuestras zonas de operación o interés?, ¿estas zonas han sido declaradas en emergencia ante FEN?, ¿qué riesgos enfrentan?, ¿qué infraestructura o servicios son críticos?, ¿qué población podría verse afectada?, ¿cuáles son las necesidades más urgentes?

Luego viene la revisión de las alternativas habilitadas y su contraste con las prioridades territoriales. Pero este análisis debe incorporar también la estrategia empresarial: ¿qué territorios son relevantes para la compañía?, ¿dónde existen riesgos compartidos?, ¿qué capacidades técnicas, financieras y logísticas puede movilizar la empresa?

La respuesta no necesariamente será la intervención más grande o la de mayor visibilidad. Será aquella que logre conectar una necesidad territorial concreta con una estrategia empresarial, viabilidad de ejecución e impacto sostenible. Para llegar a ella conviene priorizar con criterios explícitos —impacto, urgencia, relevancia territorial, población beneficiaria, viabilidad y sostenibilidad— y mirar el ciclo completo del riesgo: qué ocurre antes de la emergencia, qué se necesita durante ella y cómo se recupera el territorio después del evento.

En ese proceso, la articulación temprana con las entidades públicas resulta clave. Si bien la activación formal del procedimiento corresponde a la entidad pública, el sector privado puede aportar información, conocimiento del territorio y capacidades técnicas para identificar y estructurar alternativas que posteriormente puedan ser priorizadas.

"LA VENTAJA NO ESTARÁ ÚNICAMENTE EN LA CAPACIDAD DE FINANCIAR UNA INTERVENCIÓN, SINO EN LA CAPACIDAD DE ANTICIPARSE, ARTICULAR Y REACCIONAR OPORTUNAMENTE".

La oportunidad, entonces, no está solamente en revisar una lista de intervenciones. Está en construir soluciones relaciones a partir de la comprensión del territorio y del diálogo con quienes lo gestionan.

La rapidez exige preparación

El Decreto de Urgencia N° 010-2026 incorpora mecanismos que buscan reducir significativamente los tiempos de ejecución. La contratación directa mediante invitación a dos o más empresas, la simplificación de la acreditación de recursos, la priorización más ágil y la posibilidad de ejecutar servicios e IOARR de emergencia sin un registro previo en el Programa Multianual de Inversiones son algunas de las medidas que buscan acelerar el proceso.

Pero un procedimiento más rápido también demanda empresas más preparadas.

Las compañías interesadas deben conocer anticipadamente los territorios relevantes, revisar las intervenciones y servicios habilitados por los diferentes sectores, evaluar su capacidad financiera y de ejecución, y contar con equipos o aliados capaces de responder ante plazos exigentes.

En un contexto de emergencia, esperar a que aparezca una invitación para recién comenzar a analizar una oportunidad puede significar llegar tarde.

La ventaja no estará únicamente en la capacidad de financiar una intervención, sino en la capacidad de anticiparse, articular y reaccionar oportunamente.

El Fenómeno El Niño obliga a mirar más allá de la respuesta inmediata. La ventana que abre el nuevo régimen es temporal, pero la necesidad de fortalecer la resiliencia de nuestros territorios trasciende este periodo.

El reto es identificar dónde podemos generar mayor impacto, alinearlo con la estrategia empresarial, anticiparnos a los riesgos y actuar.

En esa transición de buscar proyectos a gestionar impacto está una de las mayores oportunidades que ofrece Obras por Impuestos frente al Fenómeno El Niño.

OxI Exprés: ¿prevención o reconstrucción frente al Fenómeno El Niño?

El mecanismo permite al sector privado financiar y ejecutar intervenciones mediante una nueva modalidad de Obras por Impuestos para enfrentar el FEN 2026-2027. Sin embargo, especialistas advierten que el tiempo disponible podría impedir la ejecución de grandes obras preventivas y plantean priorizar la protección de la población.

POR BRYAM ESQUEN besquen@stakeholders.com.pe

El Niño costero podría mantener una magnitud extraordinaria hasta enero de 2027, según la Comisión Multisectorial encargada del Estudio Nacional del Fenómeno El Niño (ENFEN), publicado el 16 de octubre. El organismo prevé lluvias por encima de lo normal en la costa norte, la costa central y la sierra norte occidental, con episodios localizados de intensidad moderada a fuerte en el norte. También proyecta caudales superiores a lo habitual desde noviembre en ríos como el Tumbes, Chira, Piura, La Leche y Jequetepeque.

En este contexto, el Gobierno de Keiko Fujimori aprobó el Decreto de Urgencia N.° 010-2026, publicado el 2 de setiembre, que establece un procedimiento excepcional para ejecutar intervenciones mediante Obras por Impuestos (OxI). Conocido como OxI Exprés, este régimen permite financiar servicios de prevención, preparación, respuesta y rehabilitación, además de inversiones de optimización, ampliación marginal, rehabilitación y reposición (IOARR) de emergencia. A diferencia del mecanismo ordinario, no se limita a proyectos de inversión de mayor alcance, sino que también permite contratar servicios puntuales para atender necesidades urgentes.

Un mecanismo para responder a la emergencia del FEN

El decreto estará vigente hasta el 31 de diciembre de 2027. Según la información proporcionada por ProInversión, once sectores han habilitado 116 servicios que pueden ejecutarse mediante OxI Exprés, además de IOARR de emergencia.



Denisse Miralles
Directora de la Dirección de Inversiones Descentralizadas de ProInversión

Las intervenciones comprenden necesidades de distintos sectores. En salud, se incluyen servicios de atención integral y transporte de muestras biológicas. En educación, se contemplan acciones como el acondicionamiento térmico de espacios educativos en zonas expuestas a friajes o heladas. En transportes, las empresas pueden participar en labores de limpieza de derrumbes y huaicos, habilitación de vías alternas y recuperación de plataformas viales. En agricultura, se consideran trabajos de descolmatación, protección de riberas y alquiler de maquinaria pesada.

"EL OBJETIVO ES ACELERAR LA PARTICIPACIÓN EMPRESARIAL PARA ATENDER LAS NECESIDADES DE LA EMERGENCIA".

Denisse Miralles, directora de la Dirección de Inversiones Descentralizadas de ProInversión, explica que el objetivo es acelerar la participación empresarial para atender las necesidades de la emergencia. «Esta norma busca agilizar la participación del sector privado en el financiamiento y la ejecución de intervenciones, a fin de prevenir y atender los efectos del fenómeno climático, así como garantizar la continuidad de los servicios públicos esenciales», señala.

El alcance de los trabajos dependerá de las necesidades de cada territorio y de la etapa de la emergencia. Antes de los eventos más intensos, pueden priorizarse acciones de preparación y protección. Después de los daños, las intervenciones pueden enfocarse en recuperar infraestructura, reponer activos estratégicos y restablecer servicios básicos.

El Estado de Emergencia declarado mediante el Decreto Supremo N.° 124-2026-PCM comprende 893 distritos. Entre las regiones prioritarias por su exposición a lluvias intensas, inundaciones y desbordes figuran Piura, La Libertad, Lambayeque y Tumbes. En estas cuatro regiones, los gobiernos regionales, locales y universidades públicas cuentan con una capacidad

anual máxima de S/ 9562 millones para ejecutar inversiones mediante Obras por Impuestos. Esta cifra corresponde a la capacidad general del mecanismo, no exclusivamente a OxI Exprés.

Miralles explica que la contratación directa toma alrededor de 16 días hábiles. Para las empresas interesadas, la directora de ProInversión recomienda revisar las intervenciones priorizadas y seleccionar aquellas que se ajusten a su experiencia y ámbito de operación. También deben mantener vigente su documentación registral y tributaria, verificar su capacidad financiera e identificar a los ejecutores o aliados que necesitarán para cumplir con los trabajos.

El tiempo, el principal obstáculo

Aunque OxI Exprés simplifica procedimientos, la rapidez administrativa no garantiza que las intervenciones estén terminadas antes de las lluvias más intensas. José Luis Guasch, director internacional del Eje Gestión de la Infraestructura de la Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico, considera que el mecanismo llega tarde para enfrentar adecuadamente los efectos del fenómeno si las entidades todavía deben definir y preparar las intervenciones.



Betsy Mori
Asesora en Obras por Impuestos

"OxI Exprés es un mecanismo que funciona y permite acortar sustancialmente los plazos de los procedimientos. Sin embargo, considero que, en el contexto actual, su implementación llega demasiado tarde para enfrentar adecuadamente los efectos del Fenómeno El Niño", señala.

El especialista advierte que el margen para ejecutar obras importantes es reducido si todavía no están preparadas. "Estamos a uno o dos meses de entrar en el periodo más intenso de lluvias y, por mucho que se simplifiquen los procesos, las intervenciones requieren tiempo", sostiene.

En esa línea, Guasch considera que varias medidas preventivas debieron impulsarse con meses de anticipación. "Si estuviéramos a principios de año, todavía podríamos hablar de intervenciones preventivas importantes, como obras de drenaje y reforzamiento de las riberas de los ríos", señala. También expresa su preocupación por zonas vulnerables como Piura, donde, según indica, durante aproximadamente diez años no se habrían realizado los trabajos de drenaje necesarios.

Betsy Mori, asesora en Obras por Impuestos, coincide en que la reducción de plazos no elimina las demoras de gestión. "Ahora bien, hay que ser realistas con los tiempos. Las lluvias ya empezaron en el norte, y aunque el procedimiento



se ha acortado bastante, entre la priorización y la firma del convenio todavía hay varias semanas de por medio", advierte.

ProInversión estima que el proceso puede completarse en aproximadamente 45 días calendario, considerando la priorización, los actos preparatorios y la contratación directa. El régimen excepcional permite prescindir del informe previo de la Contraloría General de la República, sin eliminar las competencias de control de esta institución.

«Esta preparación anticipada permitirá a las empresas responder oportunamente a las invitaciones que realicen las entidades públicas y presentar sus propuestas dentro de los plazos establecidos en el marco del OxI Exprés», sostiene.

Sin embargo, para Guasch el problema central está en las etapas previas a la ejecución. "Es necesario identificar qué trabajos se van a realizar, determinar dónde se ejecutarán, coordinar con las empresas privadas y seleccionar a las constructoras u operadoras responsables. Todo ello implica una serie de procedimientos que no pueden resolverse de un día para otro, incluso con un mecanismo como OxI Exprés", explica.

José León Pacheco, socio del área de Derecho Administrativo y Regulatorio de Benites, Vargas & Ugaz, también advierte que los plazos estimados no siempre se cumplen en la práctica. «Ese plazo es un plazo estimado, sin embargo, la realidad de lo que hemos, de los operadores tanto del sector público como privado, nos hemos dado con la realidad de las cosas es que estos plazos estimados no llegan a cumplirse», sostiene.

¿Qué debe priorizar OxI Exprés?

Ante el escaso margen para completar grandes obras preventivas, Guasch plantea priorizar medidas de adaptación y preparación frente a la emergencia. "La prioridad debe ser evitar pérdidas humanas, porque el tiempo disponible para ejecutar grandes intervenciones preventivas es muy limitado", señala.



José Francisco León Pacheco
Socio del Área de Derecho Administrativo y Regulatorio de Benites, Vargas & Ugaz Abogados



José Luis Guasch
Director Internacional del Eje de Gestión de la Infraestructura de la Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico

Por su parte, Mori identifica intervenciones que pueden atender necesidades inmediatas, como el alquiler de maquinaria para retirar derrumbes y huaicos, la habilitación de vías alternas, el abastecimiento temporal de agua potable y el bombeo de aguas acumuladas. También menciona la atención sanitaria de pacientes febriles y la vigilancia del dengue.

Para la recuperación, considera que existe una oportunidad para instalar puentes modulares, recuperar carreteras y restablecer sistemas de agua y saneamiento, colegios y establecimientos de salud. "El segundo momento es la recuperación, que es donde creo que está la mayor oportunidad, porque el decreto sigue vigente durante todo el 2027", sostiene.

No obstante, las intervenciones no deberían limitarse a reponer lo dañado. "Si se hace una descolmatación, que se acompañe de un encauzamiento o protección de riberas en los puntos críticos; y si se rehabilita una edificación, que se incluya el mejoramiento del drenaje pluvial o de las coberturas", recomienda Mori.

La participación privada en Obras por Impuestos ofrece un antecedente para dimensionar el alcance general del mecanismo. Según cifras de ProInversión, al cierre de 2025 se habían adjudicado 1105 intervenciones por S/ 16 969 millones desde su implementación en 2009, con la participación de 393 empresas. Solo durante 2025 se adjudicaron 501 proyectos e intervenciones por S/ 5 180 millones. Estas cifras corresponden al mecanismo general y no exclusivamente a OxI Exprés.

Para Guasch, la evaluación de los resultados tampoco debe limitarse al número de obras ejecutadas o al gasto realizado. Es necesario considerar si las intervenciones contribuyen a proteger vidas, mejorar la capacidad de respuesta y mantener servicios esenciales como el agua y la electricidad.

Las condiciones y los riesgos

Las empresas deben evaluar su capacidad financiera antes de com-

prometer recursos. Mori explica que muchas intervenciones pueden ejecutarse en periodos de 30 a 90 días y que las compañías deben financiar los trabajos desde el inicio, mientras que la recuperación mediante los certificados CIPRL o CIPGN llega después de la conformidad de la entidad pública.

"Creo que lo primero que una empresa tiene que evaluar ahorita es la liquidez inmediata con la que cuenta para asumir la ejecución de estos servicios", afirma. Y añade: "Hay que tener claro cuánto capital se puede comprometer y por cuánto tiempo".

La capacidad operativa también es determinante. Las empresas deben comprobar si cuentan con personal, equipos, proveedores y logística disponibles en las zonas donde se requieren las intervenciones. Mori identifica, además, un problema en la definición de los servicios: "La principal dificultad está en contar con una ficha o una idea del servicio que sea clara y que esté alineada a los lineamientos que han establecido los sectores".

Por ello, recomienda evaluar las necesidades de cada territorio y elegir trabajos que se ajusten a la experiencia de la compañía. No se trata de participar en todas las convocatorias, sino de comprometerse con intervenciones que pueda ejecutar oportunamente.

La simplificación del procedimiento también plantea riesgos de control. León Pacheco advierte que una mala elaboración de los términos de referencia o una estimación inadecuada de los costos puede afectar la competencia y la ejecución.

"Es cierto que la apertura, la flexibilización de la utilización del mecanismo de contratación directa podría llevar a ese riesgo, es decir, a que haya una mala realización o estimación de los términos de referencia, una mala valorización e inclusive haya una preselección", señala.

Frente a ello, el abogado sostiene que "es necesario que las opciones de control se ejecuten desde el primer momento". Esto implica revisar los términos de referencia y el presupuesto referencial, documentar la selección de las empresas y garantizar que las invitaciones a varios postores se traduzcan en competencia efectiva.

La supervisión también debe responder a la complejidad de cada intervención. Para trabajos sencillos, la entidad pública puede asumir directamente el seguimiento. En las IOARR que involucren infraestructura de mayor complejidad, León Pacheco recomienda contar con supervisión especializada y verificar los avances mediante evidencia como metrados, fotografías georreferenciadas y actas.

La efectividad de OxI Exprés dependerá, por tanto, de que las entidades públicas prioricen las intervenciones y gestionen su ejecución a tiempo, y de que las empresas cuenten con los recursos necesarios para cumplir con los trabajos comprometidos. La simplificación de los procedimientos deberá ir acompañada de una contratación transparente y una supervisión adecuada para que la urgencia no comprometa la calidad de las intervenciones ni el uso de los recursos públicos.

"LA PRIORIDAD DEBE SER EVITAR PÉRDIDAS HUMANAS, PORQUE EL TIEMPO DISPONIBLE PARA EJECUTAR GRANDES INTERVENCIONES PREVENTIVAS ES MUY LIMITADO".



“Obras por Impuestos debe evolucionar de una lógica de ejecución de proyectos hacia una estrategia de desarrollo territorial”

En entrevista exclusiva para *Stakeholders*, Mariana Caballero, gerente general de ALOXI, analiza el crecimiento de Obras por Impuestos en el Perú, los alcances de los Servicios por Impuestos y los desafíos para impulsar proyectos que respondan a las necesidades de las regiones. Además, plantea la importancia de fortalecer la gestión pública y articular inversiones que se traduzcan en mejores servicios y resultados concretos para la población.

POR DENISSE TORRICO dtorrico@stakeholders.com.pe

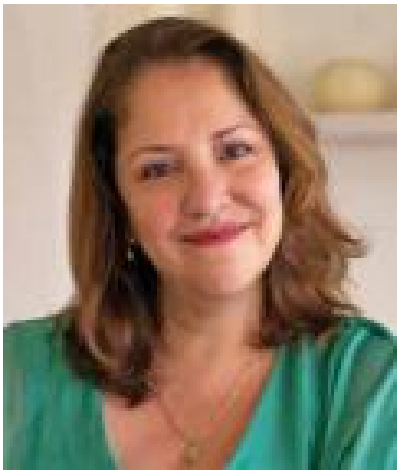
Las Obras por Impuestos han ganado protagonismo como mecanismo de inversión pública. ¿Cuál es hoy es su nivel de aporte al desarrollo del país?

Desde su creación hasta setiembre de 2026, se han comprometido más de S/ 26 500 millones en intervenciones en todo el país. Solo este año se adjudicaron más de S/ 9 400 millones, es decir, el 35% de todo lo adjudicado en los 18 años de vigencia del mecanismo. Estas cifras confirman que se ha consolidado como una herramienta clave para que el sector privado acompañe al Estado en el cierre de brechas.

Sin embargo, el principal aporte de OxI va más allá del financiamiento. Su mayor valor está en la experiencia, la capacidad de gestión y la innovación que las empresas ponen al servicio del Estado para convertir recursos públicos en infraestructura y servicios que mejoran la calidad de vida de las personas.

El nuevo reglamento de Obras por Impuestos incorpora los Servicios por Impuestos. ¿Qué cambia con esta modalidad, qué servicios se podrán impulsar y cómo podría beneficiar directamente a la población?

El nuevo reglamento representa un avance importante para Obras por Impuestos. Hoy ya no hablamos solo de fierro y cemento, sino también de mejorar la atención que recibe la población a través de servicios públicos de calidad en ámbitos como salud, educación y saneamiento.



Mariana Caballero
Gerente general de la Alianza para Obras por Impuestos (ALOXI)

Un componente especialmente relevante es la planificación territorial. Ahora se pueden impulsar planes de acondicionamiento territorial, de desarrollo urbano y de desarrollo metropolitano, así como catastros. Estos instrumentos ayudan a las autoridades a tomar decisiones fundamentales: cómo deben crecer nuestras ciudades, dónde se necesitan servicios e infraestructura y cómo orientar las inversiones según las oportunidades y los riesgos de cada territorio. Es una oportunidad para que la inversión responda a una visión de desarrollo de largo plazo.

A ello se suma la ampliación excepcional y temporal del Decreto de Urgencia N° 010-2026, publicado en setiembre de este año, para atender el Fenómeno El Niño 2026-2027, que habilita servicios en sectores como salud, educación, transportes, agricultura y riego, vivienda y saneamiento, entre otros. Esto permite intervenir de manera articulada en prevención, preparación, respuesta y rehabilitación.

Para la población, el beneficio es concreto: una comunidad menos expuesta a inundaciones, una carretera que mantiene el acceso a servicios y mercados, o una atención de salud que llega a tiempo.

Desde ALOXI vemos aquí una gran oportunidad para movilizar las capacidades empresariales frente a estas necesidades. El reto es traducir estas nuevas posibilidades normativas en intervenciones bien preparadas, con reglas y responsabilidades claras, una supervisión adecuada y resultados concretos en la calidad de vida de las personas.

Más allá de construir infraestructura, ¿cómo pueden las Obras por Im-

puestos contribuir al desarrollo territorial y generar oportunidades económicas sostenibles en las regiones?
Obras por Impuestos puede aportar mucho más cuando cada intervención se conecta con las necesidades y oportunidades del territorio. Para ello, el mecanismo debe evolucionar de una lógica de ejecución de proyectos hacia una estrategia de desarrollo territorial.

Las oportunidades también aparecen durante la ejecución. Los proyectos pueden incorporar trabajadores y proveedores locales, siempre que cuenten con las capacidades y cumplan los requisitos necesarios. Por eso, fortalecer esas capacidades es también parte del desarrollo.

Desde ALOXI promovemos esta mirada y buscamos articular a empresas y entidades públicas alrededor de prioridades compartidas. El desafío es que cada intervención forme parte de una ruta de desarrollo que el territorio pueda sostener en el tiempo. Cuando la infraestructura, los servicios, la conectividad y las capacidades locales avanzan juntos, la inversión dinamiza las economías locales y crea condiciones reales para el empleo y la competitividad regional.

¿Cuáles son las principales barreras que enfrentan los gobiernos regionales y locales para sacar adelante proyectos mediante Obras por Impuestos, y qué se necesita para fortalecer sus capacidades de gestión?
Una de las principales dificultades de los gobiernos regionales y locales es contar con proyectos suficientemente maduros. La limitada capacidad técnica para formular y estructurar proyectos se traduce en una planificación débil de la cartera de inversiones. Muchas veces faltan estudios de preinversión adecuados, disponibilidad de terrenos, permisos o una estimación realista de costos y plazos. Cuando estos temas no se resuelven a tiempo, terminan afectando la ejecución.

También influyen la alta rotación de los equipos, la poca coordinación entre las áreas técnicas, legales y presupuestales, y la incertidumbre de los funcionarios frente al control cuando existen dudas sobre cómo aplicar las reglas. Ese temor muchas veces lleva a postergar decisiones.

"MUCHAS VECES FALTAN ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN ADECUADOS, DISPONIBILIDAD DE TERRENOS".

Por eso, fortalecer capacidades no puede limitarse a capacitaciones puntuales. Se requiere asistencia técnica continua y oportuna, equipos especializados, una mejor gestión de riesgos y seguimiento, y responsabilidades claras, acompañando a las entidades en los problemas concretos que enfrentan durante todo el proceso. La preparación y la gestión de un proyecto merecen tanta atención como su adjudicación: es ahí donde se construyen las condiciones para que la intervención llegue a buen término.

Desde ALOXI impulsamos la articulación entre empresas y entidades públicas, promoviendo capacidades y acompañamiento técnico para contribuir a que más proyectos se concreten y respondan a las necesidades de los territorios.

¿Qué papel cumplen las alianzas entre empresas, Estado y comunidades?
Las alianzas son fundamentales porque permiten articular capacidades y prioridades alrededor de un objetivo común: impulsar inversiones que respondan a las necesidades del territorio y generen resultados sostenibles. El Estado conduce la intervención, las empresas aportan recursos y experiencia, y la población contribuye a identificar necesidades y dar seguimiento a los resultados. Desde ALOXI trabajamos para facilitar esa articulación.

La confianza se construye cuando cada actor conoce su responsabilidad y cumple sus compromisos. Esa responsabilidad compartida es la que permite que la inversión privada llegue a los territorios donde las brechas son mayores.

De cara a los próximos años, ¿qué cambios normativos, institucionales o de gestión considera prioritarios?
Pondría el énfasis en tres prioridades. La primera es dar predictibilidad: reglas claras, criterios consistentes y procedimientos que permitan resolver oportunamente las dificultades que surgen en la ejecución. Esto implica simplificar procesos sin debilitar los controles. Además, los cambios normativos deben responder a problemas concretos y venir acompañados de herramientas para aplicarlos.

La segunda es fortalecer la preparación y la gestión de las intervenciones, especialmente en los gobiernos con mayores limitaciones técnicas. Necesitamos carteras viables, equipos capaces de conducirlas, una mejor articulación entre planificación, presupuesto y ejecución, y continuidad cuando cambian las autoridades.

La tercera es asegurar la sostenibilidad desde el diseño: definir quién operará el servicio, cómo se financiará su mantenimiento y qué capacidades se necesitarán después de la entrega. Estas responsabilidades deben quedar claras en cada intervención.

El eslabón pendiente: la capacidad pública en las OxI

La falta de equipos técnicos, las controversias durante la ejecución y la necesidad de fortalecer el control concurrente figuran entre los principales desafíos de Obras por Impuestos.

POR RENZO ROJAS rrojas@stakeholders.com.pe

En la gestión pública, especialmente en los gobiernos regionales y locales, una prioridad es conseguir las mejores condiciones de tiempo, costo y calidad para transformar los recursos públicos en servicios para la ciudadanía. Obras por Impuestos (OxI) es uno de los mecanismos con los que cuentan estas entidades para impulsar inversiones y atender las brechas de infraestructura.

Sin embargo, su eficacia no depende únicamente de la participación privada. También requiere un sector público preparado para gestionar adecuadamente los proyectos. Gonzalo Neyra, experto en desarrollo regional y descentralización, señala que las capacidades técnicas y administrativas de los gobiernos regionales y municipales son determinantes para el éxito del mecanismo.

"OxI traslada al sector privado el financiamiento y la ejecución, pero el gobierno subnacional sigue a cargo de identificar, formular, priorizar, supervisar y dar conformidad a los proyectos", sostiene.

Capacidades que marcan la diferencia

Desde la perspectiva de la gestión pública, todavía existen desafíos por atender. Según un estudio del Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE)[1] sobre la inversión pública en infraestructura de transporte, existen competencias dispersas entre niveles de gobierno y funciones superpuestas entre entidades. El análisis también advierte una desconexión entre la planificación de proyectos y el ciclo presupuestario.



Gonzalo Neyra
Experto en desarrollo regional y descentralización

En un escenario de OxI, desde el ámbito público resulta fundamental la preparación de los equipos técnicos. Es por ello que Marco Aiquipa, gerente de Proyectos Institucionales del BCP, señala que, así como el compromiso de alcaldes y gobernadores, se necesita una segunda línea de profesionales con capacidad técnica para gestionar y ejecutar los proyectos.

"Es indispensable también que este equipo técnico no solo conozca la norma, sino también comparta la voluntad de encontrar respuestas y soluciones", explica.

Aiquipa menciona que las diferencias entre la empresa privada, la entidad pública y la empresa supervisora pueden generar demoras cuando no existe consenso sobre aspectos técnicos o procedimientos. Por ello, propone incorporar un sistema de solución de controversias que permita resolver los desacuerdos con mayor agilidad.

"Considero que este es uno de los principales cambios estructurales que permitirían destrabar procesos", añade.

Con impacto territorial

Otro aspecto determinante es que los gobiernos regionales y municipales cuenten con una cartera de proyectos debidamente estructurada. No obstante, Neyra indica que los municipios rurales suelen carecer de equipos formuladores estables y de estudios de preinversión de calidad. En algunos casos, la identificación de proyectos puede estar condicionada por las iniciativas que surgen en territorios donde existe mayor presencia empresarial, en lugar de partir de una planificación basada en las brechas de servicios públicos.

"En la priorización, la débil planificación regional o municipal hace que pesen más los criterios políticos y la preferencia por obras visibles para el elector que su impacto en el desarrollo territorial", comenta.

Para Aiquipa, es fundamental que los proyectos seleccionados formen parte de los objetivos de desarrollo y de la estrategia de cada entidad pública en su ámbito de influencia. Considera que los propios gobiernos subnacionales son quienes mejor conocen las necesidades y prioridades de sus territorios.

[1] Patricia Benavente, José Carlos Chávez y Miguel Jaramillo, Reinventar la infraestructura de transportes en el Perú: diagnóstico, evidencia y opciones de reforma institucional (Lima: Grupo de Análisis para el Desarrollo – GRADE, 2026).

Evitar brechas

La limitada capacidad institucional también puede afectar la distribución territorial de las inversiones. Para Neyra, existe el riesgo de que los proyectos OxI se concentren en regiones con mejores condiciones económicas y de gestión, mientras que las localidades más vulnerables queden rezagadas.

"El monto que cada entidad puede comprometer se calcula sobre el canon, el sobrecanon y las regalías, así que las regiones y localidades con actividad extractiva tienen mucho más margen que las zonas pobres sin estos recursos", argumenta.

Asimismo, según el especialista, puede existir un sesgo hacia territorios donde las compañías necesitan fortalecer su licencia social o construir una buena imagen ante las comunidades.

Para evitar esta centralización, Neyra plantea que el Gobierno Nacional impulse una mayor participación de los ministerios en el mecanismo, de modo que las inversiones también lleguen a territorios sin canon ni suficiente capacidad institucional. También recomienda incorporar criterios de pobreza y brechas en el cálculo de los topes e incentivos para invertir en los distritos más vulnerables.

"Es clave atraer a contribuyentes no extractivos, como la banca, las telecomunicaciones o el comercio, que no dependen de una zona de influencia. A eso se suma agrupar proyectos pequeños de varios municipios en paquetes atractivos por su escala y dar asistencia técnica intensiva a las entidades más débiles. Así, las OxI podrían dejar de reproducir las desigualdades territoriales y contribuir a reducirlas", explica.



Edgardo Cruzado
Investigador aliado del CIES y profesor de gestión PUCP



Marco Aiquipa
Gerente de Proyectos Institucionales del BCP

Control durante la ejecución

La calidad y continuidad de las obras también dependen de los mecanismos de supervisión. En este ámbito, la Contraloría General de la República cumple un papel importante mediante el control concurrente, modalidad que permite identificar y advertir situaciones adversas mientras los proyectos se encuentran en ejecución.

Según Edgardo Cruzado, investigador aliado del CIES, este mecanismo hace posible a la Contraloría acompañar el desarrollo de las obras y alertar oportunamente sobre riesgos que podrían comprometer su ejecución. Desde su perspectiva, su aplicación resulta especialmente relevante en las inversiones de mayor envergadura.

"Va a ser muy importante que esas grandes obras hayan cumplido con los estándares de control concurrente. Eso nos permite darle soste nibilidad. La probabilidad de que una obra se detenga cuando tiene control concurrente es mucho menor que si no lo tuviera", explica.

Entre 2018 y 2024, los servicios de control concurrente concluidos por la Contraloría pasaron de 224 a 16 093, lo que representa un incremento aproximado del 7000 %. En el caso de las OxI, este mecanismo comprende las inversiones cuyo costo total supera los S/ 5 millones y que cumplen los supuestos establecidos en la Ley N.° 31358 y sus modificatorias.

Cruzado también considera que esta supervisión puede ser particularmente útil, sobre todo cuando existen dificultades relacionadas con los documentos técnicos que orientan la ejecución. "En la parte de implementación, donde muchos de los proyectos, cuando no tienen un expediente que está ajustado, requieren una atención especial, ahí puede entrar el control concurrente", señala.

En definitiva, el potencial de Obras por Impuestos no se agota en la capacidad privada para financiar y ejecutar infraestructura. Su impacto también depende de que las entidades públicas identifiquen inversiones prioritarias, cuenten con equipos preparados y garanticen que los proyectos respondan a las necesidades de sus territorios. Fortalecer esas capacidades será determinante para que el mecanismo contribuya a cerrar brechas de manera más equitativa y sostenible.

[2] Edgardo Cruzado et al., Del control que frena al control que acelera: reforma del control concurrente para una inversión pública más eficiente (Lima: Instituto de Estudios Peruanos – IEP, 2026).



ALFREDO PRADO
Magíster, Responsabilidad Social Corporativa,
Universidad de Salamanca

Coyuntura climática y reingeniería estatal

El país está nuevamente *ad portas* de una compleja coyuntura climática, de incidencia multidimensional; porque su impacto no solo se evidenciará en los clásicos indicadores sociales o económicos. El Niño Costero tendrá efectos mucho más críticos de los suscitados en 1983.

La coyuntura climática encuentra un país mucho más frágil en términos institucionales. Que no se recupera de los estragos del COVID. Caracterizado por crisis política y fraccionamiento social, sin precedentes; con surrealista rotación presidencial y evidente polarización social. Amén, de criminalidad galopante. Estas líneas introductorias no son necrófilas, son objetivas. Describen un país que tendrá que poner a prueba, una vez más, su resiliencia.

Consideramos que el quid, para responder con eficacia a los severos desafíos climáticos, radica en la posibilidad, mejor aún, en la obligatoriedad de generar, con prisa, reingeniería nacional.

Con la misma normativa, marco institucional actual y comisiones de alto nivel, no puedes pretender una respuesta satisfactoria a los designios de la naturaleza.

En ese contexto, una expresión de reingeniería estatal es la emisión del Decreto de Urgencia (DU) 010-2026, porque establece un mecanismo *ad hoc* del estelar instrumento de alianza público – privada de Obras por Impuestos (OxI) en el discurrir del Niño Costero.

En estas breves reflexiones consignamos cuatro materias centrales que generan su emisión. No todas evidentes, pero no por ello menos importantes:

- El marco jurídico estatal está diseñado para orientar el destino del país, inclusive en circunstancias complejas. En efecto, no hacen falta facultades legislativas delegadas para responder a desafíos climáticos. Un decreto de urgencia es una herramienta jurídica muy útil para atender circunstancias extraordinarias, que demandan ingentes previsiones financieras. El DU-010 expresa la fuerza normativa que tiene el Poder Ejecutivo. Su indiscutible pertinencia, está expuesta en los considerandos de la norma. Señala, ni más ni menos, que su no emisión generaría "una brecha en la capacidad de respuesta del Estado". Por tanto, estamos ante una respuesta normativa certera. El DS-010 sugiere que la adversidad requiere menos debate y más acción. Y que siempre existe instrumento jurídico para atender coyuntura adversa.

- La norma habilita la ejecución de servicios e inversiones, a través de OxI, simplificando plazos y procedimientos. Es omnicomprensiva, al incluir todos los supuestos de intervención conjunta, producto del acuerdo entre entidad pública y empresa privada. Así, la capacidad de financiamiento que pueda requerir el Estado, del sector privado, está casi garantizada. OxI evidencia, una vez más, que no es un instrumento, es una institución, entendida conceptualmente como estructura estatal clave para sus fines sustantivos (continuidad de la vida social), inclusive en tiempos de calamidad (el termómetro sustenta esta calificación).

- El artículo séptimo, titulado *Autorización de contratación directa*, es un desafío para la sociedad peruana; porque el riesgo de colusión (público – privada) puede cernirse. Aun cuando la norma prevé la intervención de la Contraloría General, esta previsión es parte del esquema estatal regular. Lo medular radica en la transparencia y difusión abierta, que la entidad pública confiera a los servicios e inversiones priorizados y financiados, a través de OxI. Así también, la acreditación e importe de recursos asignados; factores que son parte de la reingeniería estatal. Mitigar la crisis climática sin extinguir probidad.

- La vigencia de la norma no es un tema menor. Al establecer que rige hasta fines del 2027 permite inferir, no solo lo obvio, que será referente valioso para empresas y entidades públicas en toda la coyuntura climática. También creemos que establece las bases de un esquema más ágil de esta institución.

OxI representa la reingeniería que Estado y sociedad requieren para su sostenibilidad.

“Proponemos que estos mecanismos se integren en una estrategia de corredores económicos”

Antonio Castillo, director institucional de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), plantea articular las Obras y los Servicios por Impuestos con una estrategia de corredores económicos y fondos empresariales que permitan acelerar proyectos de infraestructura, fortalecer la competitividad industrial y avanzar hacia una reconstrucción resiliente frente al Fenómeno El Niño.

POR RENZO ROJAS rrojas@stakeholders.com.pe

¿Cómo pueden las Obras y los Servicios por Impuestos contribuir a cerrar las brechas que limitan la competitividad industrial?
Las Obras por Impuestos pueden contribuir significativamente a reducir las brechas de infraestructura productiva, aunque complementan (no sustituyen) mecanismos como las APP, las iniciativas privadas y la inversión pública.

Permiten ejecutar carreteras, puentes, accesos portuarios, saneamiento, conectividad e infraestructura logística con mayor agilidad y orientación a resultados. Los Servicios por Impuestos pueden asegurar su mantenimiento y la adecuada prestación de servicios públicos.

Desde la SNI proponemos que estos mecanismos se integren en una estrategia de corredores económicos del norte, centro y sur, articulando las zonas productivas con puertos, aeropuertos, centros logísticos y mercados.

¿Qué cambios deberían impulsarse para que más empresas participen?
Hay empresas industriales que ya vienen impulsando obras bajo este mecanismo para contribuir a mitigar los efectos del Fenómeno El Niño, demostrando el potencial de la colaboración entre el sector público y el privado.



Antonio Castillo
Director institucional de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI)

No obstante, la principal barrera para ampliar la participación empresarial es que muchas empresas medianas e incluso grandes no cuentan con equipos especializados para estructurar y administrar estos proyectos. También existen procedimientos complejos, demoras administrativas y dificultades de coordinación con el Estado.

¿Por dónde pasa la solución a estos desafíos?
Proponemos crear fondos o fideicomisos promovidos por gremios empresariales, mediante los cuales varias empresas puedan aportar conjuntamente sus recursos de Obras por Impuestos. Estos fondos serían administrados por una Project Management Office (PMO) especializada, encargada de estructurar, ejecutar y supervisar carteras de proyectos concertadas con el Estado.

Así podrían financiarse programas integrales, como los accesos y la infraestructura logística del Callao y Chancay, así como obras en los corredores productivos del norte, centro y sur. Esto debe complementarse con ventanillas únicas, procedimientos estandarizados, plazos obligatorios y mayor seguridad jurídica.

Finalmente, ¿cómo un mecanismo de esta naturaleza puede contribuir frente al Fenómeno El Niño?
Las Obras por Impuestos y los Servicios por Impuestos pueden intervenir en tres etapas: prevención, respuesta inmediata y reconstrucción. En prevención, se pueden financiar defensas ribereñas, drenajes, reforzamiento de puentes, protección de carreteras, limpieza de cauces y mantenimiento de infraestructura crítica. Durante la emergencia, pueden facilitar servicios y acciones inmediatas; y posteriormente, contribuir a una reconstrucción con estándares de resiliencia climática.

La SNI propone establecer carteras regionales permanentes, especialmente en el norte, gestionadas por PMO especializadas y financiadas mediante aportes empresariales consorciados. El objetivo debe ser anticiparse al desastre y no actuar únicamente cuando el daño ya se ha producido.



RAFAEL ZACNICH
Gerente de estudios económicos de ComexPerú

Obras por Impuestos: una apuesta por la competitividad

La competitividad de un país no depende únicamente de las inversiones que realizan sus empresas. También requiere infraestructura adecuada, servicios públicos de calidad y condiciones que permitan desarrollar actividades productivas en todo el territorio. Sin embargo, en el Perú persisten brechas que elevan los costos de operación, reducen la productividad y limitan las oportunidades de desarrollo, especialmente en el interior del país.

Frente a este desafío, Obras por Impuestos (OxI) constituye una herramienta valiosa de colaboración público-privada. El mecanismo permite que las empresas financien y ejecuten proyectos públicos priorizados por el Estado, recuperando posteriormente los recursos invertidos mediante certificados aplicables al pago del impuesto a la renta. No representa una exoneración tributaria, sino una alternativa para transformar recursos públicos en infraestructura y servicios para los ciudadanos.

Su principal contribución trasciende la ejecución de obras. Una carretera que conecta centros productivos con mercados reduce costos logísticos; una escuela con infraestructura adecuada contribuye a desarrollar capital humano; y mejores servicios de agua y saneamiento elevan las condiciones de vida y favorecen el desarrollo de nuevas actividades económicas.

Desde ComexPerú hemos destacado el potencial de OxI para cerrar brechas de infraestructura y dinamizar las economías regionales. Sin embargo, también hemos advertido que su aprovechamiento enfrenta importantes limitaciones.

Desde sus inicios en 2009, los Gobiernos regionales adjudicaron 620 proyectos mediante Oxl, por S/ 13 226 millones. En este escenario, 496 obras por S/ 7668 millones (58.1 % del total) fueron adjudicadas desde 2025. Sin embargo, apenas 35 obras, equivalentes a S/ 827 millones, se encuentran concluidas. Esta diferencia evidencia que adjudicar proyectos no equivale necesariamente a entregar infraestructura y servicios a la población.

El problema no radica únicamente en la disponibilidad de recursos. Los trámites excesivos, la limitada capacidad técnica de algunas entidades públicas, las dificultades administrativas y la discontinuidad asociada a los cambios de autoridades pueden retrasar inversiones y desalentar la participación empresarial.

Un ejemplo reciente del potencial todavía desaprovechado se observa en La Libertad. Según información de ProInversión recogida por ComexPerú, la región cuenta con S/ 3065 millones como tope para desarrollar proyectos vía OxI, pero proyecta adjudicar apenas S/ 462 millones durante 2026. Una brecha considerable entre los recursos disponibles y su utilización prevista.

El mecanismo también puede contribuir a enfrentar desafíos adicionales, como la prevención de desastres naturales. Ante los riesgos asociados al Fenómeno El Niño, OxI ofrece oportunidades para ejecutar infraestructura de protección, drenaje y conectividad. Como hemos advertido, esperar una emergencia para simplificar procedimientos significa perder tiempo valioso para proteger a la población y las actividades económicas.

Por ello, fortalecer OxI requiere simplificar procesos, mejorar las capacidades técnicas de los Gobiernos regionales y locales, garantizar predictibilidad y priorizar proyectos con impacto económico y social. Las próximas autoridades subnacionales tendrán una oportunidad para incorporar este mecanismo en sus estrategias de desarrollo territorial.

Obras por Impuestos no sustituye las responsabilidades del Estado. Permite complementarlas con capacidades de gestión y ejecución del sector privado.

Su éxito no debería medirse únicamente por los millones adjudicados, sino por las obras concluidas, los servicios entregados y las oportunidades generadas. Porque la competitividad no se construye con proyectos anunciados, sino con infraestructura que funciona, conecta mercados y permite que más peruanos participen de los beneficios del crecimiento.



FERNANDO NEYRA
Docente de la carrera de Ingeniería Ambiental
de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

El compromiso continúa después de la entrega

Una escuela recién construida representa una promesa para sus estudiantes. Un establecimiento de salud, una expectativa de atención oportuna. Un sistema de saneamiento, la posibilidad de vivir mejor. En todos los casos, la entrega de la infraestructura abre la etapa en la que esa promesa debe cumplirse, todos los días y durante muchos años.

Por eso, considero que debemos ampliar la conversación sobre Obras por Impuestos. Además de preguntarnos cuántas inversiones se ejecutan o cuánto tardan en concluir, necesitamos saber qué ocurre después: quién opera la infraestructura, con qué recursos y bajo qué condiciones. La continuidad del servicio debería ser parte de la definición de éxito de cada intervención.

La primera condición es anticipar la operación desde la formulación del proyecto. Antes de construir, debe identificarse a la entidad que recibirá los activos y al responsable de prestar el servicio. Ambos deben participar en las decisiones de diseño, equipamiento y mantenimiento. Una solución técnicamente sofisticada puede resultar difícil de sostener si exige capacidades, repuestos o suministros que no están disponibles en el territorio.

La segunda condición es contar con financiamiento previsible. El costo de una infraestructura incluye su funcionamiento cotidiano, la conservación de sus instalaciones y la reposición de sus componentes. Una escuela necesita recursos para mantener sus servicios básicos; un establecimiento de salud requiere personal, insumos y equipos operativos; un sistema de agua demanda energía, tratamiento y controles de calidad. Estas necesidades deben traducirse en presupuestos y compromisos verificables.

La tercera condición es una transferencia efectiva de capacidades. Entregar planos, manuales y garantías resulta necesario, pero debe acompañarse de capacitación práctica, pruebas de funcionamiento y responsables preparados para resolver incidencias. Propongo que cada proyecto cuente con un plan de transición que precise tareas, plazos y mecanismos de asistencia durante el inicio de operaciones, según las responsabilidades establecidas para cada participante.

También es indispensable distinguir entre las obligaciones de la empresa privada y las de la entidad u operador responsable. Esa claridad debe quedar establecida desde el convenio y los instrumentos correspondientes. La colaboración puede continuar mediante compromisos definidos, sin que la sostenibilidad dependa de apoyos informales o de la buena voluntad de personas que eventualmente cambiarán de puesto.

La cuarta condición es hacer del mantenimiento una práctica programada. Esperar a que una bomba falle, un techo se deteriore o un equipo deje de funcionar puede interrumpir servicios esenciales y elevar los costos de recuperación. Se necesitan inventarios actualizados, calendarios de intervención, acceso a repuestos y protocolos para responder ante emergencias.

Finalmente, debemos medir resultados después de la entrega. Propongo incorporar seguimientos públicos a los seis, doce y veinticuatro meses, con indicadores sencillos: continuidad del servicio, disponibilidad de equipos, cumplimiento del mantenimiento y atención de incidencias. La participación de usuarios y comunidades puede ayudar a detectar problemas tempranamente, con canales claros para que sus alertas reciban respuesta.

Obras por Impuestos ofrece una oportunidad para articular capacidades públicas y privadas. Su legitimidad se fortalecerá si esa articulación se traduce en servicios que perduran. El desafío es que cada inauguración venga acompañada de una ruta creíble de funcionamiento. Porque el valor de la inversión se comprueba cuando la escuela sigue enseñando, el establecimiento sigue atendiendo y el agua sigue llegando con calidad a los hogares.

Cuando la inversión privada se convierte en desarrollo sostenible

Las Obras por Impuestos (OxI) representan una oportunidad para que las empresas traduzcan sus compromisos con el desarrollo sostenible en decisiones concretas de inversión e impacto. Más allá de ser un mecanismo para ejecutar infraestructura pública, permiten articular las capacidades del sector privado con las prioridades de desarrollo del país y contribuir al cierre de brechas sociales y territoriales.

Desde Perú Sostenible promovemos una visión de este mecanismo como parte de una estrategia de sostenibilidad de largo plazo, que trascienda las zonas de influencia directa de las empresas y contribuya a atender desafíos estructurales en los territorios que más lo necesitan. En esa línea, la incorporación de los Servicios por Impuestos amplía las posibilidades de participación privada hacia la provisión de determinados servicios esenciales, como salud, educación y saneamiento.

Esto abre nuevas oportunidades para abordar problemáticas críticas, como la anemia, el acceso a agua segura y las limitaciones que enfrentan diversas poblaciones para acceder a servicios de salud. El potencial de estos mecanismos radica, precisamente, en pasar del financiamiento de intervenciones puntuales a la construcción de soluciones sostenibles, articuladas con las políticas públicas y orientadas a mejorar la calidad de vida de las personas.

Generar valor compartido

Uno de los principales aportes de las Obras por Impuestos es su capacidad para fortalecer las relaciones entre las empresas, las comunidades y las autoridades a partir de resultados



Por Andrea Cuba Plaza
Gerente de Desarrollo Territorial
de Perú Sostenible

concretos. Cuando los proyectos responden a necesidades identificadas de manera conjunta con los actores locales, pueden generar valor compartido y contribuir a construir relaciones de confianza de largo plazo.

"LAS OBRAS POR IMPUESTOS (OXI) REPRESENTAN UNA OPORTUNIDAD PARA QUE LAS EMPRESAS TRADUZCAN SUS COMPROMISOS CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE EN DECISIONES CONCRETAS DE INVERSIÓN E IMPACTO".

Sin embargo, es necesario ampliar la mirada más allá de las zonas de influencia empresarial. Los desafíos más urgentes del país no siempre coinciden con los territorios donde operan las empresas, y mecanismos como OxI permiten canalizar recursos y capacidades privadas hacia localidades que enfrentan importantes brechas de desarrollo.

Es por ello que desde Perú Sostenible impulsamos la articulación entre empresas, entidades públicas, cooperación y actores territoriales, con el propósito de conectar las oportunidades de participación privada con prioridades concretas de desarrollo. Para ello, resulta fundamental contar con una visión compartida del territorio, incorporar la participación de los actores locales y considerar, desde el diseño de cada intervención, las condiciones necesarias para garantizar su continuidad.

De esta manera, el mecanismo puede trascender la atención de necesidades inmediatas y convertirse en una herramienta para fortalecer la colaboración entre el sector privado y los territorios, sobre la base de objetivos comunes y resultados sostenibles.

Medir el impacto más allá de la inversión

Otro aspecto fundamental en OxI es la medición de resultados. Uno de los principales desafíos consiste en pasar de una evaluación centrada en los montos invertidos o la cantidad de proyectos ejecutados a una que permita identificar los cambios que estas intervenciones generan en la vida de las personas.

Medir la inversión movilizada, el cumplimiento de los plazos y la eficiencia de ejecución sigue siendo importante. No obstante, estos indicadores deben complementarse con métricas vinculadas a las brechas que se busca cerrar. En salud, por ejemplo, es relevante evaluar el acceso efectivo a los servicios de atención, la cobertura de diagnóstico y tratamiento, y los avances en la reducción de la anemia. En agua y saneamiento, corresponde considerar el acceso a agua segura, la continuidad y calidad del servicio, así como la población efectivamente beneficiada.

También es necesario evaluar los impactos ambientales, la sostenibilidad de las intervenciones y su contribución al desarrollo económico local. Para ello, los proyectos deben contar desde su diseño con indicadores alineados con los objetivos de las políticas públicas, líneas de base y mecanismos de seguimiento que permitan conocer sus resultados incluso después de su culminación.

Desde Perú Sostenible promovemos una mirada integral del impacto: el éxito de una intervención no debería medirse únicamente por la infraestructura entregada o el servicio financiado, sino por su capacidad para contribuir al cierre efectivo y sostenible de una brecha.

Articular esfuerzos para ampliar el impacto

Valoramos el compromiso de las empresas que vienen utilizando las Obras por Impuestos como una herramienta para contribuir al desarrollo del país. Nuestra expectativa es que esta participación continúe fortaleciéndose, tanto en el alcance de las inversiones como en su capacidad para generar impactos sostenibles y responder a las prioridades de los territorios.



"NECESITAMOS PROMOVER UNA PARTICIPACIÓN EMPRESARIAL ESTRATÉGICA, ARTICULADA Y ORIENTADA A RESULTADOS".

Como red empresarial, buscamos promover una participación cada vez más estratégica del sector privado, conectando sus capacidades con oportunidades concretas para cerrar brechas, especialmente en ámbitos críticos como salud, agua y saneamiento, educación y lucha contra la anemia.

En esa línea, impulsamos espacios de articulación con actores públicos y privados para identificar oportunidades de acción conjunta. Un ejemplo es el trabajo desarrollado con el Ministerio de Salud, el Ministerio de Economía y Finanzas, ProInversión, UNICEF y ALOXI para promover la participación empresarial en la lucha contra la anemia mediante Obras por Impuestos.

Asimismo, desde nuestro rol como Secretaría Técnica del Pacto Nacional Unidos por el Agua y el Saneamiento, liderado por el Ministerio de Vivienda, buscamos acercar al sector privado a las prioridades del sector e identificar oportunidades de colaboración que contribuyan a cerrar las brechas de acceso a servicios básicos.

Mirando hacia adelante, consideramos que la ampliación del mecanismo hacia los Servicios por Impuestos puede abrir nuevas oportunidades para involucrar a más empresas en soluciones que respondan a necesidades urgentes de la población.

Nuestro objetivo es seguir actuando como un puente entre las prioridades públicas y las capacidades del sector privado. Para ello, necesitamos promover una participación empresarial estratégica, articulada y orientada a resultados, que contribuya de manera concreta y sostenible al desarrollo de los territorios que más lo necesitan.

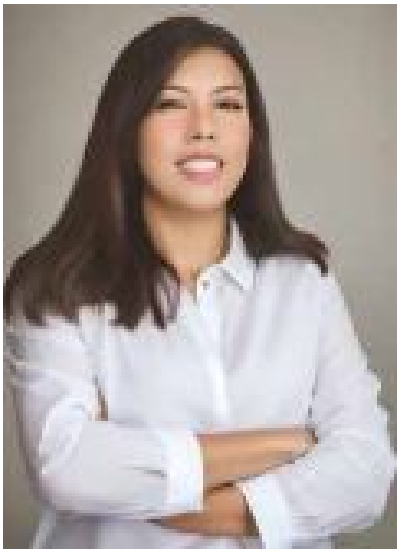
El verdadero retorno de invertir en el desarrollo del Perú

Obras por Impuestos ya resolvió su problema de escala. Su próxima prueba no será cuánto capital moviliza, sino cuánto valor público es capaz de sostener en el tiempo.

Durante años, el debate sobre Obras por Impuestos (OxI) giró en torno a una pregunta: ¿puede este mecanismo movilizar inversión a la escala que el país necesita? El 2026 la respondió. Entre enero y septiembre se adjudicaron S/ 9 409 millones, más del triple que en el mismo periodo del año anterior, y el tercer trimestre fue el más alto en los 18 años de historia del mecanismo. Casi siete de cada diez empresas participantes lo utilizaron por primera vez. OxI dejó de ser un instrumento de nicho y se ha convertido en una plataforma de colaboración de alcance nacional.

Pero el éxito cambia la naturaleza del desafío. Una inversión adjudicada no es una obra terminada, y una obra terminada no es todavía un servicio que funciona. Entre esos tres momentos se abre lo que podríamos llamar una brecha de conversión: la distancia entre el capital comprometido y el bienestar que efectivamente llega a las personas. Cerrar esa brecha es el verdadero desafío de la siguiente etapa.

La experiencia reciente confirma que el principal cuello de botella ya no es el financiamiento, sino la capacidad de ejecución, en especial en la etapa previa a la obra. La aprobación del perfil y del expediente técnico suele concentrar buena parte de las observaciones y demoras, sobre todo en gobiernos regionales y locales cuyos equipos aún están fortaleciendo su experiencia en el mecanismo. En junio, ProInversión informó que su acompañamiento había ayudado a destrabar 192 proyectos vinculados a OxI por más de S/ 3 080 millones, una muestra del valor que puede liberarse con una mejor



Por Lizbeth Mendoza Gil
Jefa de Sostenibilidad y Relaciones Comunitarias AJE Perú

gestión. Fortalecer estas capacidades, con asistencia técnica especializada y plazos de revisión predecibles, es quizá la palanca de mayor retorno para el mecanismo: de ella depende que una obra largamente esperada por una comunidad llegue a tiempo.

Tres desplazamientos para la siguiente etapa

Cerrar la brecha de conversión exige tres cambios de enfoque, tanto del Estado como de las empresas que participamos en el mecanismo.

"EL PERÚ NO NECESITA SOLO MÁS INVERSIÓN; NECESITA MEJORES CAPACIDADES PARA CONVERTIRLA EN DESARROLLO".

- **Del activo al servicio:** la infraestructura solo crea valor mientras funciona. El agua lo ilustra con claridad. En 2025, alrededor de 3.3 millones de peruanos aún no tenían acceso a agua potable y 6.9 millones carecían de saneamiento básico. Y el acceso transforma vidas: según la Sunass, una conexión domiciliaria a la red pública reduce en 36% la probabilidad de pobreza multidimensional. Ese beneficio, sin embargo, depende de que el sistema siga operando cinco o diez años después de su inauguración. Por eso, la operación y el mantenimiento deben diseñarse desde el expediente técnico, no resolverse después de la entrega. Que OxI permita financiar también el mantenimiento de activos existentes es una palanca que merece usarse con mucha más intensidad.

- **De la reacción a la anticipación:** el Fenómeno El Niño ha puesto a prueba esta lógica. Con la alerta de El Niño Costero vigente, el Ejecutivo declaró en emergencia por peligro inminente a 893 distritos, y solo en la cuenca del río Chillón la Autoridad Nacional del Agua identificó 52 puntos críticos con riesgo de inundación. El Decreto de Urgencia N.° 010-2026 respondió con un régimen excepcional, OxI Exprés, que permite ejecutar acciones de prevención, preparación, respuesta y rehabilitación con plazos abreviados, hasta el 31 de diciembre de 2027. Su mérito es demostrar que se puede ganar velocidad sin renunciar a la transparencia ni al control. La lección trasciende la emergencia: invertir antes del desastre evita pérdidas humanas y costos de reconstrucción muy superiores.

- **Del avance físico al resultado verificable:** el sistema nacional de inversión pública, Invierte.pe, ya orienta cada inversión al cierre de brechas, prevé su seguimiento y contempla la evaluación ex post. El reto es que estas herramientas dejen de ser un requisito formal y se conviertan en práctica sistemática y pública. Eso supone tres cosas: una línea de base verificable antes de firmar el convenio; indicadores que midan el servicio, continuidad del agua, tiempos de traslado, población protegida, y no solo el porcentaje de obra; y reportes públicos de resultados al año y a los tres años de la entrega. Lo que se mide con transparencia se gestiona mejor y genera confianza.

El rol que asumimos como empresa

En AJE entendemos esta agenda desde nuestra propia operación. Dependemos del agua, de la conectividad y de la estabilidad de los territorios donde trabajamos; cuando un servicio básico falla, pierden las familias y pierde la economía local. Por eso hemos estructurado una cartera de intervenciones mediante OxI en distintas regiones del país, orientada a agua y saneamiento, conectividad vial, educación y prevención de riesgos, que incluye una iniciativa en la cuenca del río Chillón frente a El Niño.

Nuestra aspiración es que esa cartera se evalúe con el mismo estándar que aquí proponemos: por los servicios que mejora, no por los montos que anuncia. No buscamos sustituir al Estado, sino complementar sus capacidades allí donde la colaboración puede acelerar resultados.

El estándar que el país necesita

El Perú no necesita solo más inversión; necesita mejores capacidades para convertirla en desarrollo. Obras por Impuestos ya demostró que puede crecer. Su siguiente demostración será que ese crecimiento se traduzca en bienestar duradero.

El verdadero retorno de esta inversión no está en el capital movilizado ni en los metros construidos. Está en el servicio que funciona, en la vulnerabilidad que disminuye y en la oportunidad que se abre para las personas. Ese es el estándar con el que el Estado y el sector privado deberíamos medirnos.

"NO BUSCAMOS SUSTITUIR AL ESTADO, SINO COMPLEMENTAR SUS CAPACIDADES ALLÍ DONDE LA COLABORACIÓN PUEDE ACELERAR RESULTADOS".



Stakeholders reunió a líderes del sector público y privado para analizar las oportunidades de OxI Exprés

El encuentro «OxI Express: Mitigando los impactos del fenómeno de El Niño», organizado por *Stakeholders*, reunió a representantes del sector público y privado para analizar los alcances de esta nueva modalidad de Obras por Impuestos y su potencial para acelerar intervenciones frente a los efectos del fenómeno climático.

POR BRYAM ESQUEN besquen@stakeholders.com.pe

La nueva modalidad de Obras por Impuestos (OxI Exprés) y su potencial para acelerar intervenciones frente a los impactos del Fenómeno de El Niño fueron los ejes centrales del encuentro organizado por la revista Stakeholders, que reunió a representantes del sector público y privado para analizar las oportunidades de este mecanismo y los desafíos de su implementación.

El evento «OxI Express: Mitigando los impactos del Fenómeno de El Niño», realizado en el hotel Pullman San Isidro, convocó a líderes empresariales, ejecutivos de sostenibilidad y representantes de distintas instituciones. A través de dos paneles de diálogo, el encuentro abordó los alcances de esta nueva modalidad y su potencial para acelerar inversiones frente a la emergencia de El Niño Costero.

OxI Exprés frente a los impactos de El Niño

La iniciativa respondió a la necesidad de dar a conocer los mecanismos que permiten articular esfuerzos entre el sector público y privado para enfrentar los efectos del fenómeno climático. Natalia Arce, subdirectora de la revista *Stakeholders*, explicó que la organización de estos espacios es fundamental para promover el diálogo y fomentar la búsqueda de soluciones ante los desafíos que enfrenta nuestro país como es el Fenómeno de El Niño.



«Hoy a todos los peruanos nos une una misma causa y es combatir los efectos que El Niño Costero traerá a nuestro país. Por ello, es importante contar con espacios de diálogo y hablar de mecanismos como el OxI Exprés que unen al sector público y privado en mitigar los impactos que este niño traerá a nuestro territorio», señaló.

Arce también destacó el alcance de las Obras por Impuestos como herramienta para atender las brechas de infraestructura y servicios del país. «Es un mecanismo muy valioso, que además es replicado fuera del país, y en el que verdaderamente el sector privado acortar brechas de infraestructura y servicios en nuestro país», sostuvo.

El primer panel, titulado «OxI Express frente a El Niño: prioridades y claves para actuar», abordó el potencial de Obras por Impuestos para acelerar la ejecución de proyectos y atender las necesidades más urgentes frente a los impactos del fenómeno.

La conversación contó con la participación de Mariella Ferrero, subgerenta de la Asociación Ferreycorp; Julio Cáceres Arce, director de Relaciones Institucionales de la Unidad de Materiales para la Construcción del Grupo Gloria; Alberto Martos, gerente de Sostenibilidad de Arca Continental Lindley; y Marco Aiquipa, gerente de Proyectos Institucionales del BCP. La moderación estuvo a cargo de Denisse Miralles, directora de la Dirección de Inversiones Descentralizadas de ProInversión.

Entre los principales temas abordados estuvieron la identificación de las in-



tervenciones más urgentes en los territorios, las condiciones necesarias para ejecutar proyectos oportunamente y la importancia de incorporar criterios de diseño que permitan proteger a la población y mantener la utilidad de las obras más allá de la emergencia.

Además, las empresas coincidieron en la necesidad de agilizar los procesos de respuesta del Estado, a fin de reducir los tiempos de espera y acelerar la ejecución de obras en beneficio del desarrollo del país.

Al referirse a la importancia de este espacio, Denisse Miralles destacó la oportunidad de reunir a los actores vinculados con el mecanismo para identificar medidas concretas frente a los riesgos climáticos. «Ha sido muy oportuno que *Stakeholders* convoque a toda la comunidad de Obras por Impuestos para reflexionar sobre un tema muy importante, que es estar listos ante el Fenómeno de El Niño», indicó.

Asimismo, resaltó que el encuentro permitió ir más allá del intercambio de perspectivas. «Nos ha permitido identificar oportunidades de mejora y acciones concretas y rápidas para poder proteger a la población ante los efectos del Fenómeno de El Niño», añadió.

Uno de los aspectos destacados por Miralles fue el crecimiento que ha registrado el mecanismo durante el 2026. Según explicó, las Obras por Impuestos han demostrado su capacidad para ejecutar intervenciones públicas y generar confianza entre las entidades del Estado y las empresas privadas.

«Obras por Impuestos ha demostrado ser la herramienta más eficiente para ejecutar intervenciones públicas», afirmó. Como respaldo, señaló que el monto adjudicado pasó de superar los S/ 5000 millones en 2025 a más de S/ 10 100 millones al cierre de octubre de 2026.

Para la representante de ProInversión, estas cifras reflejan el potencial de un mecanismo que puede aprovecharse para atender necesidades prioritarias del país, entre ellas la preparación y respuesta frente al Fenómeno de El Niño.

Obras por Impuestos: crecimiento y oportunidades de cara al 2027

El segundo panel, «OxI Express: oportunidades y desafíos de cara al 2027», abordó precisamente las perspectivas del mecanismo para ampliar la participación empresarial y contribuir al cierre de brechas en infraestructura y servicios básicos.

En este espacio participaron Juan Malpartida Del Pozo, vicepresidente de Administración y Asuntos Corporativos de Grupo AJE; Verónica Bonifaz, gerente de Asuntos Externos de Pluspetrol; Francisco Medina Rospigliosi, gerente de Asuntos Corporativos de Summa Gold Corporation; y Gonzalo Tassano Velaochaga, gerente general de Indra Perú. La moderación estuvo a cargo de Mariana Caballero, gerente general de ALOXI.

La discusión se orientó a identificar qué condiciones necesitan las empresas para aprobar nuevas iniciativas de Obras por Impuestos, qué capacidades pueden aportar más allá del financiamiento y qué alianzas permitirían ampliar su participación durante el 2027.

Asimismo, se abordó la necesidad de fortalecer la articulación entre las empresas y el Estado, optimizar los procesos de ejecución y aprovechar el potencial del mecanismo para atender las prioridades de desarrollo del país.

Alianzas para acelerar inversiones

Con ambos espacios de diálogo, *Stakeholders* promovió el intercambio de perspectivas entre representantes de distintos sectores sobre el papel de las Obras por Impuestos como herramienta para impulsar inversiones y atender necesidades prioritarias.

El encuentro también buscó generar oportunidades de relacionamiento y colaboración entre empresas e instituciones públicas, con miras a fortalecer las alianzas que permitan acelerar intervenciones y contribuir a la mitigación del país frente a los impactos del Fenómeno de El Niño.



Arca Continental Lindley:



“Buscamos impulsar el desarrollo de las comunidades donde operamos, atendiendo necesidades que mejoren directamente su calidad de vida”.

Enrique Pérez Barba

Director ejecutivo de Arca Continental Lindley

“Obras por Impuestos representa una oportunidad importante para contribuir al cierre de brechas sociales”

Arca Continental Lindley apuesta por las Obras por Impuestos para impulsar el acceso a servicios básicos: su proyecto Esquema Pucusana contempla una inversión superior a S/ 290 millones y beneficiará a más de 68 000 habitantes. Enrique Pérez Barba, director ejecutivo de la compañía, aborda esta iniciativa y los avances de su estrategia de sostenibilidad en gestión hídrica, reciclaje y desarrollo comunitario.

POR RENZO ROJAS rrojas@stakeholders.com.pe

¿Cómo ha evolucionado la estrategia de sostenibilidad de Arca Continental Lindley y cuáles son hoy sus principales prioridades?
La estrategia de sostenibilidad de Arca Continental Lindley ha evolucionado hacia un Modelo de Negocio Sostenible totalmente integrado en la gestión y en la toma de decisiones de la compañía. La empresa ha transformado su forma de generar valor, convirtiendo los desafíos sociales y ambientales en oportunidades de crecimiento, bajo una visión de largo plazo que busca equilibrar el desempeño económico con la creación de valor para sus grupos de interés y las comunidades a las que servimos.

Asimismo, a través de su análisis de materialidad, la compañía ha identificado varios temas prioritarios y estratégicos donde resaltan: la seguridad hídrica, la economía circular, el portafolio de productos y la acción climática, aspectos que orientan sus decisiones y la gestión de riesgos de largo plazo.

¿Qué papel en especial juega la gestión responsable del agua dentro de la estrategia de sostenibilidad de la compañía?
La gestión responsable del agua ocupa un lugar central dentro de la estrategia de sostenibilidad de Arca Continental Lindley, ya que reconocemos que el agua es un recurso vital para el planeta y el principal insumo de nuestros productos. Por ello, la seguridad hídrica forma parte del pilar de Liderazgo Ambiental dentro de nuestro Modelo de Negocio Sostenible y ha sido identificada como uno de los temas prioritarios para la continuidad y sostenibilidad del negocio y de nuestras comunidades.

Durante este 2026 seguimos firmes con ese mismo compromiso, trabajando en estos indicadores.

En conclusión, la gestión responsable del agua no solo es una prioridad ambiental para Arca Continental Lindley, sino también un elemento estratégico para asegurar la continuidad del negocio, contribuir al bienestar de las comunidades y generar un impacto positivo y sostenible en el país. Prioridad que compartimos con nuestro socio Coca-Cola Perú.

¿Qué avances ha logrado la compañía en el desarrollo de envases más sostenibles y circulares? ¿Cómo están tra-

Pilares de la estrategia de sostenibilidad

- Impacto Social Positivo: Enfocado en el bienestar de los colaboradores, el desarrollo comunitario y un portafolio de productos responsable.
- Liderazgo Ambiental: Centrado en la seguridad hídrica, la economía circular y la acción climática.
- Alianzas Transformacionales: Orientadas a impulsar a los pequeños negocios, fortalecer el abastecimiento responsable y promover acuerdos multisectoriales para el desarrollo sostenible.



bajando para incrementar la recuperación y reciclaje?
En Arca Continental Lindley impulsamos el desarrollo de envases más sostenibles mediante el uso de resina reciclada, la retornabilidad y el aligeramiento de materiales. Cerramos 2025 superando ampliamente lo exigido por la normativa peruana, que establece que los envases PET deban incluir material PET reciclado post consumo en al menos 15 % de su composición.

Para fortalecer la recuperación y el reciclaje, desarrollamos iniciativas como "Ecoescuela", un programa que promueve la educación ambiental en instituciones educativas. Además, a través de "Recicrece 4.0", un programa junto a Coca-Cola Perú, se fortalecieron las capacidades de 43 empresas operadoras de reciclaje en Lima y Callao. Gracias a ambas iniciativas de economía circular, durante 2025 alcanzamos una recuperación consolidada de más de 15 000 toneladas de plástico PET valorizable.

¿Qué resultados concretos han obtenido sus iniciativas de sostenibilidad y cómo miden su impacto?
Durante 2025 alcanzamos resultados importantes en nuestros tres pilares de sostenibilidad. En materia ambiental, redujimos nuestro indicador de uso de agua a 1.64 litros por litro de bebida producida y logramos que el 91 % de la electricidad consumida en cuatro de nuestras seis plantas proviniera de fuentes renovables. En el ámbito social, "Destapando Mi Emprendimiento", un programa que impulsa el desarrollo de negocios en las mujeres de los distritos de Pucusana y Moche, certificó a 211 emprendedoras.

En Arca Continental Lindley medimos estos resultados mediante indicadores de consumo de agua, uso de energía renovable, incorporación de material reciclado,

Resultados obtenidos en 2025

- Reducción del indicador de uso de agua (WUR) de 1.73 a 1.64 litros de agua por litro de bebida producida, equivalente a una mejora del 5.2 % respecto al año anterior.
- Implementación, junto con la Fundación Coca-Cola, del programa "Acceso Sostenible al Agua Segura", mediante el cual se mejoró la infraestructura sanitaria en las 12 instituciones educativas de Pucusana, beneficiando a más de 3000 estudiantes y generando un ahorro estimado de 25 millones de litros de agua al año.
- Impulso del proyecto de Obras por Impuestos "Esquema Pucusana", que permitirá llevar agua potable y saneamiento a miles de personas en el distrito de Pucusana.



recuperación de PET, desempeño de nuestros programas comunitarios, entre otros.

Durante este 2026 seguimos buscando la mejora de estos indicadores a través de la innovación, el esfuerzo colaborativo entre áreas y el compromiso firme con nuestro modelo de negocio sostenible.

Obras por Impuestos

Arca Continental Lindley viene apostando por Obras por Impuestos (OxI). ¿Qué los motivó a fortalecer su participación en este mecanismo?

En Arca Continental Lindley buscamos contribuir al desarrollo de las comunidades donde operamos, atendiendo necesidades que tengan un impacto directo en su calidad de vida, visión que compartimos con nuestro socio Coca-Cola Perú. En ese sentido, el mecanismo de Obras por Impuestos nos permite trabajar de manera articulada con el Estado para impulsar proyectos de infraestructura y servicios básicos que generen beneficios sostenibles para la población.

"ASPIRAMOS A CONTINUAR IMPULSANDO INICIATIVAS QUE MEJOREN EL ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS, PROMUEVAN EL EMPRENDIMIENTO Y FORTALEZCAN EL CUIDADO DEL AMBIENTE".

Un ejemplo es Pucusana, distrito donde se encuentra una de nuestras principales plantas industriales. Nuestro compromiso con el desarrollo de las comunidades de la zona de influencia nos impulsó a dar un paso más hacia una solución de largo plazo, a través del proyecto de Obras por Impuestos Esquema Pucusana, que permitirá ampliar el acceso a agua potable y alcantarillado para miles de familias del distrito. Esta es nuestra tercera Obra por Impuesto.

¿Cuáles son los principales desafíos que han encontrado al ejecutar proyectos de Obras por Impuestos y cómo los están enfrentando?

Para llevar adelante proyectos de Obras por Impuestos, es importante contar con una planificación adecuada y una coordinación permanente entre las empresas y las entidades públicas involucradas. En ese proceso, resulta fundamental que cada etapa avance conforme a los plazos establecidos, para dar continuidad a los proyectos y facilitar su ejecución en beneficio de las comunidades.

Desde Arca Continental Lindley, venimos trabajando de manera articulada con el "Programa de Agua Segura" de Lima y Callao, PASLC, del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, así como con ProInversión para impulsar el proyecto Esquema Pucusana. Tras la firma del convenio de inversión en octubre de 2025, iniciamos la elaboración del expediente técnico en abril de 2026, avanzando así en una nueva etapa de esta iniciativa que busca mejorar el acceso a agua potable y alcantarillado en el distrito.

En este marco, ¿qué otros proyectos han desarrollado y cuál ha sido el nivel de impacto?

Contamos con experiencia ejecutando proyectos de Obras por Impuestos tanto en Pucusana como en Arequipa. En Pucusana, en 2019 realizamos la remodelación del nivel inicial de la I.E. Manuel Scorza, con una inversión de más de S/ 2.4 millones que benefició a más de 1000 niños. Asimismo, en Tiabaya, Arequipa, desarrollamos, junto con nuestros aliados YURA S.A. y la Municipalidad Distrital de Tiabaya, proyectos que mejoraron el acceso a agua potable y alcantarillado para más de 3300 personas, además de obras de transitabilidad urbana que impactaron positivamente a más de 2500 vecinos.

Esta experiencia nos ha permitido comprender que los proyectos de infraestructura de gran escala requieren tiempos de maduración importantes. Ese es precisamente el caso de Esquema Pucusana, una iniciativa de agua potable y alcantarillado que demandará una inversión superior a S/ 290 millones, la mayor Obra por Impuestos adjudicada en el Perú durante 2025. Su ejecución llegará a beneficiar a más de 68 000 habitantes del distrito, pero, por la magnitud de la inversión y la complejidad técnica y administrativa que implica una obra de esta envergadura, su implementación no es inmediata.



Por ello, mientras avanzábamos en la estructuración de un proyecto de la magnitud de Esquema Pucusana, consideramos fundamental generar acciones de impacto inmediato en el territorio. Así nació "Agua Segura" para Pucusana, una iniciativa que impulsamos desde 2017, junto con Fundación Coca-Cola para trabajar de la mano con la comunidad y el gobierno local, buscando brindar capacidades en el manejo de la calidad agua, trabajar con las ollas y comedores populares, así como con las instituciones educativas del distrito y que ha sido reconocida por Aquafondo como Empresa Hídricamente Responsable.

¿Considera que más empresas deberían apostar por mecanismos como OxI? ¿El potencial es significativo para contribuir al cierre de brechas sociales desde el sector privado?

Desde Arca Continental Lindley consideramos que Obras por Impuestos representa una oportunidad importante para que más



"CREEMOS QUE LAS ALIANZAS MULTISECTORIALES SON FUNDAMENTALES PARA IMPULSAR ESTE TIPO DE INICIATIVAS".

empresas contribuyan al cierre de brechas sociales en el país. Este mecanismo permite articular esfuerzos entre el sector público y privado para desarrollar proyectos que respondan a las necesidades de las comunidades de la zona de influencia y generen beneficios sostenibles y tangibles para la población.

Creemos que las alianzas multisectoriales son fundamentales para impulsar este tipo de iniciativas. Por ello, promovemos espacios de diálogo como "Alianzas que Transforman", donde reunimos a representantes del sector privado, organizaciones sociales y organismos internacionales para intercambiar experiencias y promover nuevas oportunidades de colaboración. Consideramos que una mayor participación empresarial puede contribuir a acelerar el desarrollo de proyectos que beneficien a más comunidades del país.

¿Qué condiciones son esenciales en el mecanismo para que más empresas participen en Obras por Impuestos y se acelere la ejecución de proyectos?

Para impulsar una mayor participación empresarial en Obras por Impuestos, es importante que todos los actores conozcan con la mayor profundidad posible el mecanismo, que se distinga claramente las diferencias entre las OxI y la obra pública. Una característica fundamental del mecanismo OxI es el rol colaborativo entre las partes, eso permite identificar sinergias, desarrollar trabajo en conjunto, así como identificar las oportunidades con las que se puede trabajar desde tu modelo de negocio. En ese sentido, la Alianza para Obras por Impuestos – ALOXI es un gran aliado para conocer las diversas experiencias que existen en el país.

Cuando una empresa se embarca en una OXI, es importante contar con una coordinación permanente entre las entidades públicas y las empresas involucradas. Además, es fundamental que cada etapa avance conforme a los plazos establecidos, para dar continuidad a las iniciativas y facilitar su ejecución.

Desde Arca Continental Lindley consideramos que mantener una comunicación fluida y una planificación adecuada entre los actores permite avanzar de manera ordenada. Nuestra experiencia en Pucusana refleja la importancia de este trabajo articulado para desarrollar proyectos que respondan a las verdaderas necesidades de las comunidades.

Ética y cadena de valor

¿Qué importancia tienen la ética, la transparencia y la gestión de riesgos dentro de su estrategia corporativa?

En Arca Continental Lindley, la ética y la transparencia forman parte de nuestra cultura organizacional y de la manera en que nos relacionamos con nuestros grupos de interés. Contamos con un Código de Ética y Políticas de Conducta. Asimismo, contamos con un Comité de Integridad y Ética encargado de supervisar el cumplimiento de estas disposiciones y un Buzón de Transparencia. Reforzamos este compromiso mediante acciones de comunicación y capacitación en materia ética dirigidas a nuestros equipos.

Por otro lado, impulsamos una cultura de riesgos proactiva para proteger la operación y potenciar la generación de valor, bajo la premisa de que la anticipación es clave para el avance sostenible. A través de nuestro Modelo de Gestión Integral de Riesgos, diseñado para identificar, evaluar y monitorear sistemáticamente eventos internos y externos, aseguramos la continuidad del negocio y el cumplimiento de nuestros objetivos estratégicos, a través de análisis de materialidad. Esta gestión se sustenta en una sólida estructura de gobernanza que incluye políticas y procedimientos claros, rutinas de reporte y plataformas integradas con acceso a todas nuestras operaciones.

¿Cómo están involucrando a sus proveedores en el cumplimiento de estándares ambientales, sociales y de gobernanza?



Nuestro Modelo de Negocio Sostenible orienta nuestra toma de decisiones y la generación de valor para nuestros grupos de interés en toda nuestra cadena. Dentro de nuestro pilar de Alianzas Transformacionales, trabajamos con nuestros proveedores para promover una cadena de suministro responsable. Para ello, aplicamos criterios y realizamos capacitaciones con nuestros principales proveedores para fortalecer sus estándares de calidad y eficiencia.

Para asegurar el cumplimiento en materia de ASG de nuestros proveedores, utilizamos la metodología EcoVadis. Además, el 90 % de nuestra proveeduría estuvo conformada por proveedores locales, a quienes apoyamos para que alcancen los más altos estándares de calidad y eficiencia.

Además, buscamos incentivar este enfoque a través de iniciativas como La Copa Excelencia CDA's. Este es un programa diseñado para impulsar la mejora continua y evaluar el desempeño de nuestros Centros de Distribución Autorizados (CDA), socios claves en todo el Perú, integrando desde hace unos años el pilar de sostenibilidad. A través de esta iniciativa, promovemos que nuestros socios, no solo cumplan con altos estándares operativos, comerciales y financieros, sino que también operen alineados con los objetivos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG).



¿Qué metas se ha planteado Arca Continental Lindley en materia de sostenibilidad para los próximos años?

Una de nuestras prioridades, que compartimos con nuestro socio Coca-Cola Perú, será avanzar en la ejecución del proyecto de Obras por Impuestos Esquema Pucusana. Asimismo, continuaremos implementando los siete compromisos asumidos en nuestro segundo Acuerdo de Producción Limpia (APL) con el Ministerio del Ambiente.

De cara a los próximos años, buscamos seguir avanzando en nuestros indicadores alineados a nuestro modelo de negocio sostenible. En el ámbito social, queremos incrementar la participación femenina en posiciones estratégicas de la organización y que se extienda a toda nuestra cadena de valor.

Si miramos hacia el futuro, ¿qué transformación le gustaría que Arca Continental Lindley impulse en el país y cómo espera que la compañía sea recordada por su contribución al desarrollo sostenible?

Desde Arca Continental Lindley queremos seguir contribuyendo al desarrollo del Perú mediante una operación sostenible que genere oportunidades para las comunidades y los negocios que forman parte de nuestra cadena de valor. Aspiramos a continuar impulsando iniciativas que mejoren el acceso a servicios básicos, promuevan el emprendimiento y fortalezcan el cuidado del ambiente, trabajando de manera articulada con distintos sectores.

Tenemos más de 115 años de historia en el país y queremos que nuestro legado se refleje en resultados que perduren en el tiempo. Esperamos seguir siendo reconocidos por las oportunidades que generamos para el Perú y para los peruanos.

Un nuevo pasaporte para la competitividad de la moda peruana

La creciente presencia de los textiles y confecciones peruanos en los mercados internacionales exige prestar atención a nuevas reglas de sostenibilidad. Ante una futura aplicación del Pasaporte Digital de Producto en la Unión Europea, el sector deberá avanzar en el registro del origen de sus insumos, la trazabilidad de sus procesos y la gestión ambiental.

POR RENZO ROJAS rrojas@stakeholders.com.pe

Las exportaciones peruanas de los sectores textil y de confecciones registraron tasas promedio de crecimiento anual de 10.9 % y 12.7 %, respectivamente, entre 2021 y 2025[1]. Esta mayor presencia en los mercados internacionales abre oportunidades para la moda peruana, pero también plantea nuevos desafíos relacionados con la sostenibilidad, la transparencia de las cadenas de suministro y el cumplimiento de exigencias ambientales internacionales.

Una de ellas es el Pasaporte Digital de Producto (PDP), cuyo marco normativo fue establecido por la Unión Europea en junio de 2024, mediante el Reglamento (UE) 2024/1781. Este mecanismo permitirá acceder, mediante un código QR u otro soporte digital, a información sobre la composición, el origen, los materiales y el impacto ambiental de los productos, entre otras características.

En la industria de la moda, su implementación busca fortalecer la trazabilidad de las prendas, transparentar las cadenas de suministro y brindar a los consumidores información verificable sobre cómo se fabrican los artículos que adquieren y qué impacto generan a lo largo de su ciclo de vida.



Olga Alcántara
Docente de la carrera de Derecho de la Universidad Científica del Sur

Aunque se trata de una regulación europea, sus implicancias trascienden ese territorio. El sector textil, que comprende la transformación de fibras naturales o sintéticas en hilos, telas y tejidos; y el de confecciones, que abarca el diseño, corte, costura y acabado de prendas de vestir y accesorios textiles, deberán prestar atención a estos requerimientos si buscan mantener y ampliar su presencia en mercados internacionales.

Durante 2025, Perú ocupó el puesto 44 entre los principales exportadores mundiales del sector confecciones y el sexto lugar en América Latina y el Caribe. En el sector textil, alcanzó el puesto 48 a nivel mundial y el cuarto en la región[2]. Estas posiciones reflejan la participación de la industria nacional en el comercio internacional y la importancia de anticiparse a los cambios regulatorios que pueden incidir en sus operaciones.

Avances todavía puntuales

En el Perú todavía no existe una normativa equivalente que establezca la implementación obligatoria del Pasaporte Digital de Producto. No obstante, se han desarrollado herramientas orientadas a promover prácticas de producción más sostenibles, como la Guía para la Circularidad en el Sector Textil, publicada en 2026 con apoyo de la Unión Europea en el país.

Este documento tiene carácter técnico y orientador. Su finalidad es facilitar la incorporación progresiva de prácticas de economía circular en las empresas, mediante recomendaciones para optimizar el uso de recursos, reducir residuos y mejorar los procesos productivos. Sin embargo, no constituye una disposición de cumplimiento obligatorio ni establece sanciones para quienes no apliquen sus recomendaciones.

[1] Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales (CIEN) de ADEX, Sector Textil y Confecciones: Panorama del Mercado Internacional y Nacional, Nota de Inteligencia Comercial, junio de 2026.
[2] Ibid.

"No tiene carácter obligatorio, por lo que constituye una recomendación. En cuanto al Pasaporte Digital de Producto, todavía no contamos con una regulación de este tipo en el Perú", señala Olga Alcántara, docente de la carrera de Derecho de la Universidad Científica del Sur.

Pese a la ausencia de una exigencia normativa nacional, algunas iniciativas empresariales se aproximan a los objetivos de trazabilidad que persigue el PDP. Es el caso del Grupo Michell, empresa peruana dedicada a la producción y comercialización de fibra de alpaca, hilados, telas y prendas de vestir, que cuenta con un circuito de trazabilidad de sus productos, desde la crianza de alpacas en la sierra peruana hasta el empaque de los artículos terminados.

Alcántara menciona también al Grupo Inca, a través de su marca Inca Tops, que en 2022 anunció la incorporación de la Certificación Estándar de Alpaca Responsable (RAS) en sus procesos de producción. Esta certificación está vinculada a la procedencia responsable de la fibra y las condiciones de crianza de los animales.



Claudia León Chavarri
Secretaria académica de la Carrera de Ingeniería Ambiental de la Universidad de Lima

"Si bien no hablamos directamente de productos, sino más bien de insumos (fibra de alpaca), podríamos decir que estamos dando algunos pasos en esa dirección", comenta la especialista.

Estas experiencias permiten observar que la trazabilidad puede comenzar desde el origen de las materias primas y extenderse progresivamente a otras etapas de la cadena productiva. No obstante, contar con certificaciones de insumos o mecanismos de seguimiento no equivale necesariamente a cumplir con todos los requerimientos que establecerá el Pasaporte Digital de Producto.

El desafío de las mypes

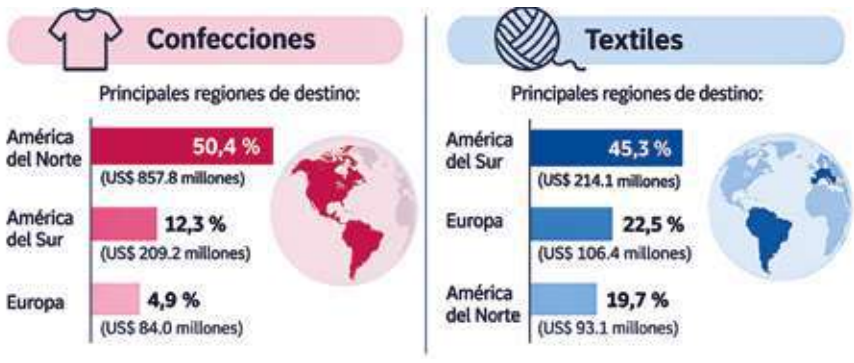
La preparación del sector resulta relevante si se considera el peso de sus exportaciones. Durante 2025, los envíos conjuntos de textiles y confecciones superaron los US$ 1700 millones. En ese contexto, mercados como el europeo podrían incorporar nuevas exigencias de información y trazabilidad para los productos que ingresen a su territorio, lo que plantea la necesidad de que las empresas comiencen a evaluar sus capacidades.

Claudia León Chavarri, secretaria académica de la carrera de Ingeniería Ambiental de la Universidad de Lima, explica que el sector textil y de confecciones peruano está conformado por más de 75 empresas grandes, 1215 empresas medianas y pequeñas, y alrededor de 30 000 microempresas. Dentro de esta estructura, un grupo reducido de grandes compañías concentra buena parte de las exportaciones.

Esta composición permite identificar diferentes niveles de preparación frente a las futuras exigencias europeas. Por un lado, se encuentran las grandes empresas, que cuentan con mayores posibilidades de incorporar sistemas de gestión y herramientas tecnológicas. Por otro, están las micro y pequeñas empresas (mypes), que enfrentan mayores restricciones para asumir los costos de estas transformaciones.

"El primer gran bloque es la participación y las prácticas sostenibles en la gran empresa. Diversas empresas peruanas aplican criterios de sostenibilidad para competir con éxito tanto en el mercado local como en el de exportación; sin embargo, no existe aún una estadística minuciosa que precise el porcentaje exacto de firmas que los implementan de forma integral", sostiene León Chavarri.

Principales destinos de las exportaciones peruanas de confecciones y textiles (2025)



Fuente: CIEN-ADEX (2026). Sector Textil y Confecciones: Panorama del Mercado Internacional y Nacional



El segundo bloque está relacionado con las brechas existentes en el tejido empresarial de menor tamaño. A diferencia de las grandes compañías, que lideran la adopción de sistemas de gestión ambiental (SGA), análisis de ciclo de vida (ACV) y ecodiseño, las mypes tienen mayores dificultades para incorporar estas herramientas.

Dentro de la industria, la especialista recuerda que estas mypes representan el 99.3 % de las empresas del país y generan el 75 % del empleo, aunque su participación en las exportaciones es inferior al 1 %. Esta situación limita sus incentivos y, en algunos casos, la percepción de los beneficios que puede generar una producción más sostenible.

"Además, su nivel promedio de implementación de sistemas de gestión de la calidad (SGC), que típicamente constituyen las primeras certificaciones que buscan las mypes, alcanza apenas un 41 %", añade.

Frente a este panorama, uno de los principales desafíos consiste en acercar los conocimientos y herramientas de sostenibilidad a las empresas de menor tamaño. Para Olga Alcántara, este proceso debe partir de la formación y la educación empresarial, de manera que los productores comprendan los beneficios de incorporar conceptos como huella de carbono, economía circular y debida diligencia.

La docente de la Universidad Científica del Sur reconoce que implementar estas medidas supone asumir determinados costos, pero considera necesario evaluar sus beneficios a mediano y largo plazo. En su opinión, la sostenibilidad no debería abordarse únicamente como una exigencia adicional, sino también como una oportunidad para mejorar la competitividad y acceder a nuevos mercados.

"UNO DE LOS PRINCIPALES DESAFÍOS CONSISTE EN ACERCAR LOS CONOCIMIENTOS Y HERRAMIENTAS DE SOSTENIBILIDAD A LAS EMPRESAS DE MENOR TAMAÑO".

"Ahora, ¿qué pasaría si en el Perú hubiera una norma imperativa? Seguramente, habría resistencia para cumplirla. Pero aquí viene justamente lo importante: entender que el respeto al medio ambiente también podría traer como consecuencia algún beneficio tributario", agrega Alcántara.

La posibilidad de acceder a mercados internacionales también constituye un incentivo. Las empresas que buscan posicionar sus productos en destinos como Estados Unidos o Europa deben considerar que los compradores pueden solicitar certificaciones y evidencias sobre sus procesos productivos, incluidos los materiales utilizados y el tratamiento de sustancias químicas.

En el caso europeo, Alcántara advierte que existen restricciones relacionadas con el uso de sustancias contaminantes, como determinados tintes empleados en la industria textil. Por ello, considera

que las empresas deben anticiparse a las exigencias ambientales y evaluar cómo adaptar sus procesos antes de que los nuevos requerimientos representen una barrera para sus exportaciones.

"La Unión Europea es muy estricta; a través de su normativa, restringen el uso de tintes nocivos, por ejemplo, aquellos que contaminan el agua. (...) En el futuro podemos tener una ley que te obligue a implementar un pasaporte digital, pero tiene que venir de la mano de un incentivo. Ese es el punto: aquí hablamos de costo-beneficio", argumenta.

Tecnología para seguir el origen

La preparación frente al Pasaporte Digital de Producto también requiere fortalecer las capacidades tecnológicas de las empresas. Claudia León Chavarri señala que el sector debe acelerar la alfabetización tecnológica y la trazabilidad socioambiental en todos los eslabones productivos, mediante una estrategia que considere especialmente las necesidades de las mypes.

"La implementación exitosa del PDP exige consolidar capacidades en gestión de la sostenibilidad y la tecnología", remarca.

En materia de gestión ambiental, considera necesario adoptar formalmente sistemas que permitan medir y mejorar el desempeño de las empresas. Estos pueden contribuir a optimizar el uso de recursos y reducir ineficiencias, con efectos favorables en indicadores financieros como el retorno sobre activos (ROA) y el retorno sobre ventas (ROS).

En cuanto a infraestructura tecnológica, alcanzar el nivel de detalle que demanda la trazabilidad implica incorporar herramientas como códigos QR y etiquetas de identificación por radiofrecuencia (RFID). También se puede recurrir a tecnologías como blockchain, integradas con sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) y gestión del ciclo de vida del producto (PLM), para registrar y organizar información a lo largo de la cadena de suministro.

León Chavarri reitera que uno de los primeros pasos consiste en registrar el origen de los insumos y las fibras utilizadas. En ese sentido, plantea también identificar las fibras naturales y orgánicas mediante estándares reconocidos internacionalmente, como Global Organic Textile Standard (GOTS), Organic Content Standard (OCS) y Better Cotton Initiative (BCI).

"Aquí, por ejemplo, hay una importante oportunidad para la fibra nacional de alpaca y de vicuña, ya que genera menores impactos que la cachemira a lo largo de su ciclo de vida", comenta.

Otro aspecto relevante es la gestión de sustancias químicas y los procesos de planta. Para ello, existen certificaciones como OEKO-TEX® (Made in Green y STeP) y bluesign®, que permiten evaluar distintos aspectos relacionados con el uso de sustancias químicas, las condiciones de producción y el desempeño ambiental.

"Un factor importante también son las ecoetiquetas socioambientales, que son sellos de garantía ética y ambiental, como EU Ecolabel, Fairtrade, Cradle to Cradle y Blue Angel. Por último, están las métricas de ciclo de vida: datos de huella de carbono, huella hídrica e instrucciones para la reparación, reutilización, reciclaje y disposición final", finaliza.

Una futura implementación del Pasaporte Digital de Producto pondrá a prueba la capacidad de la industria textil y de confecciones peruana para demostrar cómo produce y de dónde provienen sus insumos. Si bien algunas empresas ya cuentan con experiencias de trazabilidad y certificación, todavía existe una brecha importante para extender estas prácticas al conjunto del sector.

En ese escenario, anticiparse a las nuevas exigencias será clave para evitar que la adaptación se convierta en una barrera comercial. El avance dependerá tanto de la preparación de las grandes empresas como de las condiciones que se generen para incorporar a las mypes en este proceso.





SUSAN WAGNER
Diseñadora de moda sostenible, fundadora de SUSAN WAGNER
y de Feria Naturaleza Creativa (Est.2018)

Detrás de cada prenda hay un territorio

A comienzos de octubre fui invitada como jurado a la tercera edición del desfile de moda étnica Kitsarentsi, en Satipo, Junín. En una noche fantástica de fiesta regional, donde modelos profesionales desfilaron en una pasarela con fondo amazónico al aire libre, con una producción impecable, se congregó un público atento, junto a dirigentes y representantes de las etnias amazónicas participantes y del gobierno municipal de Satipo. Esa noche, mujeres artesanas y diseñadoras de 20 comunidades nativas —Nomatsigenga, Yine, Ashaninka y otras- concursaban presentando sus colecciones, en prendas con iconografías propias pintadas a mano y con tintes naturales.

A mi regreso, camino al aeropuerto de Mazamari, aparecían columnas de humo que anunciaban un incendio incipiente. Con las semanas, estos focos se multiplicaron por todo el país. Según el COEN-INDECI, se perdieron casi 20 000 hectáreas entre bosques primarios, cobertura natural y casi 8000 hectáreas más resultaron afectadas en 16 regiones, con 12 fallecidos registrados hasta la fecha. Solo en Río Tambo, Junín, el fuego se prolongó por más de 15 días y arrasó con 2500 hectáreas de bosque, dejando a Comunidades Asháninkas como Cutivireni terriblemente afectadas.

Cuando el fuego entra a una comunidad, no solo arrasa con casas, cultivos y bosques, también pone en peligro el saber ancestral. Destruye la cosmovisión que explica nuestro origen, los modos de vida, las nociones del tiempo y del territorio y la simbología e iconografía viva que habita en cada diseño, color y trazo.

El Perú es un país amazónico con casi el 60 % de su territorio y los pueblos originarios son los verdaderos guardianes de la Amazonía. Sus territorios ocupan el 27.5 % del bioma amazónico, y el Perú alberga el 11.3 %, siendo el segundo país con mayor extensión forestal amazónica después de Brasil. La amazonía es uno de los territorios con mayor diversidad cultural del planeta: la red RAISG registra más de 410 grupos nativos —incluidos unos 80 en aislamiento voluntario—, mientras que el Ministerio de Cultura reconoce en el Perú 55 pueblos originarios (51 de ellos amazónicos) que se comunican en 48 lenguas distintas.

Por esta razón, los diálogos del arte y el diseño contemporáneo miran cada vez más hacia la cultura de estos pueblos originarios. Un claro ejemplo es la obra de la artista Shipibo Conibo, Sara Flores, cuyo Kené —un sistema simbólico transmitido de generación en generación— ha trascendido a la alta moda a través del Dior Lady Art Project y hoy se exhibe en el Pabellón Peruano de la Bienal de Venecia 2026, haciendo historia como la primera artista indígena en el mundo representando oficialmente a su país con su obra: creaciones que trazan mapas del cosmos y símbolos de su cosmovisión.

"AL HABLAR DE MODA SOSTENIBLE ES INDISPENSABLE SEÑALAR EL ENORME PERJUICIO DE LOS INCENDIOS FORESTALES Y LA PÉRDIDA DE LOS BOSQUES AMAZÓNICOS Y SU ENORME DIVERSIDAD".

Esto es precisamente lo que hay detrás de la verdadera moda sostenible: comprender quién hace la prenda, desde qué territorio y con qué pensamiento. No basta con elegir fibras naturales; es indispensable reconocer y proteger a quienes sostienen ese conocimiento milenario. Si el territorio arde, arde también la memoria que hoy se admira en las vitrinas del mundo. Por eso, al hablar de moda sostenible es indispensable señalar el enorme perjuicio de los incendios forestales y la pérdida de los bosques amazónicos y su enorme diversidad. Nuestro compromiso como ciudadanos y como creadores es atesorar el diseño que respeta el territorio, honra a sus guardianes y pone en valor sus saberes y su forma de entender el mundo.



RAÚL IDROGO
Jefe de la carrera de Administración de la
Universidad Antonio Ruiz de Montoya (UARM)

Más allá de la etiqueta verde

Vender más no siempre significa gestionar mejor. Una colección puede generar buenos ingresos y dejar, a la vez, materiales desperdiciados, excedentes de producción y condiciones laborales precarias. La moda sostenible plantea un desafío de fondo: construir rentabilidad sin trasladar la factura a los trabajadores y al medioambiente. Para el empresario, la pregunta es incómoda, pero necesaria: ¿está creando valor o consumiendo los recursos y la confianza que necesitará para competir mañana?

La sostenibilidad no empieza con una etiqueta verde. Empieza cuando la gerencia decide qué producir, cuánto comprar, a quién contratar y en qué invertir. Desde la mirada de un profesional en Administración, la propuesta es concreta: incorporarla al presupuesto, asignar responsables y evaluar los proyectos por su retorno, sus riesgos y sus impactos. No debería ser una tarea exclusiva del área de comunicación.

Innovar tampoco equivale a comprar la máquina más nueva. Antes conviene revisar la demanda y los inventarios: el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) identifica su mejor gestión como una vía para reducir la sobreproducción. En la planta, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) propone elevar la eficiencia en el uso de materiales, agua y energía. Para cada empresa, eso exige localizar sus pérdidas y decidir dónde intervenir primero. Una máquina eficiente no corrige una colección que nadie necesita.

También hay que revisar cómo se generan los ingresos. La reparación, la reventa y el alquiler permiten explorar negocios que prolongan el uso de las prendas. Pero la circularidad no garantiza rentabilidad: recoger, clasificar y reparar tiene costos que pueden limitar su viabilidad. Antes de escalar, conviene probar el modelo, calcular el margen por operación y comprobar que reduzca impactos, no que sirva de excusa para vender más.

El valor social tampoco se terceriza. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) recomienda identificar y atender los riesgos laborales y ambientales de toda la cadena de suministro. En términos de gestión, esto exige revisar las condiciones de compra, escuchar a los trabajadores y corregir los incumplimientos. No basta pedir una declaración responsable al proveedor mientras se le imponen exigencias incompatibles con un trabajo digno.

El avance debe verse en un tablero, no solo en una campaña. Conviene medir agua y energía por prenda, porcentaje de merma, inventario sin vender, margen operativo y corrección de riesgos laborales. Cada indicador necesita una línea de base, una meta, un plazo y un responsable. Hay una precaución adicional: consumir menos por unidad no asegura consumir menos en total si la producción aumenta. La evaluación debe mirar ambos resultados.

"LA SOSTENIBILIDAD NO EMPIEZA CON UNA ETIQUETA VERDE. EMPIEZA CUANDO LA GERENCIA DECIDE QUÉ PRODUCIR, CUÁNTO COMPRAR, A QUIÉN CONTRATAR Y EN QUÉ INVERTIR".

Para una pyme, empezar puede ser tan concreto como atacar su desperdicio más costoso, ensayar una mejora y verificarla antes de invertir más. La diferenciación puede construirse con calidad, trazabilidad y resultados que el cliente pueda comprobar, sin dar por hecho que pagará más por una etiqueta sostenible. La sostenibilidad gana sentido empresarial cuando protege el margen sin esconder sus costos ambientales y sociales. La competitividad de largo plazo se juega en esas decisiones, no en las promesas. La pregunta para el empresario no es ¿qué mensaje imprimirá en la próxima etiqueta? Sino es la siguiente: ¿qué está dispuesto a cambiar en su negocio para poder sostenerlo?



PATRICIA VALDEZ
Consultora internacional en sostenibilidad, economía circular y descarbonización industrial

Circularidad en la industria textil: de la gestión de residuos a las decisiones del negocio

La economía circular ofrece a la industria textil oportunidades para aprovechar mejor los recursos, reducir pérdidas y mejorar la eficiencia de sus procesos. Para avanzar, las empresas necesitan revisar cómo utilizan las materias primas, el agua y la energía, e identificar mejoras viables desde el punto de vista técnico y económico.

La fabricación de una prenda comprende distintas etapas, desde la producción de fibras e hilados hasta el tejido, el teñido, los acabados y la confección. Cada una presenta oportunidades diferentes: reducir mermas de tela, optimizar el consumo de agua o aprovechar mejor los materiales.

Identificar oportunidades de mejora

Las prioridades dependen de cada operación. Una planta de teñido puede concentrarse en el consumo de agua y la gestión de sus efluentes, mientras que un taller de confección puede buscar un mejor aprovechamiento de los retazos de tela. En ambos casos, las medidas deben evaluarse según su viabilidad técnica, sus costos y los beneficios esperados. No se trata de aplicar las mismas soluciones a todas las empresas, sino de priorizar aquellas que respondan a sus procesos y puedan mantenerse en el tiempo.

De la evaluación a la implementación

La Guía para la Circularidad en el Sector Textil, desarrollada por la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), orienta a las empresas en la identificación de oportunidades y la definición de medidas acordes con su realidad.

Para llevar estas oportunidades a la práctica, las empresas textiles necesitan establecer prioridades, evaluar las inversiones requeridas y hacer seguimiento a los resultados. Indicadores como el consumo de agua y energía por unidad producida y la reducción de mermas permiten medir los avances y orientar nuevas decisiones.

La circularidad también comprende el diseño y la etapa posterior al uso de las prendas. La durabilidad, la reparación, la reutilización y la recuperación de materiales pueden prolongar su vida útil o aprovechar sus componentes. Su viabilidad depende, entre otros factores, de la calidad de los materiales, los costos y la existencia de alternativas para su aprovechamiento.

Asimismo, para que los textiles usados puedan aprovecharse, no basta con ampliar su recolección. También se necesita capacidad para clasificarlos y determinar qué alternativas son viables según su composición y estado.

¿Qué condiciones necesita el sector textil peruano?

En Perú, el Ministerio de la Producción aprobó en 2024 dos guías para promover la economía circular y la gestión de residuos en la industria textil. En el 2025 aprobó la Hoja de Ruta de Economía Circular de la Industria Manufacturera y Comercio Interno al 2030. Y, en el 2026 un manual de orientación para la transición de las empresas manufactureras y de comercio interno hacia un modelo circular.

Estos instrumentos ofrecen orientaciones para avanzar, pero su aplicación requiere conocimiento técnico, capacidad para evaluar inversiones y alternativas viables para los materiales generados. También es importante la coordinación entre fabricantes, proveedores, compradores y gestores de residuos, pues algunas soluciones dependen de varios actores de la cadena.

Para la industria textil peruana, el reto es convertir las oportunidades de circularidad en mejoras ambientales y operativas concretas. Esto exige evaluar las alternativas según la realidad de cada empresa y medir sus resultados.

La economía circular puede contribuir a utilizar mejor los recursos y abrir oportunidades de innovación. Su valor empresarial depende de que se integre en las decisiones de producción y diseño, con objetivos claros y resultados medibles.



BRENDAN OVIEDO
Socio del Área De Proyectos, Energía
e Infraestructura de DLA Piper

Estabilizar al paciente no basta: la propuesta de reorganización del Ministerio de Energía y Minas

En marzo de 2025, la máxima demanda del Sistema eléctrico Interconectado Nacional (SEIN) alcanzó 7 941 MW. En el primer semestre de 2026, los registros del Comité de Operación Económica del Sistema (COES) alcanzaron 8 646 MW fuera de punta y 8 237 MW en punta. Para 2036, el COES proyecta 11 864 MW en su escenario medio. Buena parte de la nueva oferta será solar y eólica, debido a que el desarrollo de nueva generación a gas y de grandes centrales hidroeléctricas enfrenta plazos inciertos.

En este contexto, resulta necesario que el SEIN cuente con una mayor flexibilidad, la cual puede ser provisto por sistemas de almacenamiento. Un sistema de almacenamiento de energía (BESS, por sus siglas en inglés) podría aportar muchos beneficios a todo el mercado. Al generador le permiten respaldar entregas en punta, arbitrar energía y reducir vertimientos. A la transmisión y a la red les ofrecen control local de tensión, alivio de congestiones y una alternativa modular frente a nuevas obras. Al COES le proporcionan seguridad y flexibilidad mediante reservas y respuesta en milisegundos. Al usuario le ofrecen mejorar la seguridad de su suministro y la flexibilidad para gestionar su consumo en las horas de mayor costo.

No es de extrañar que la modificación regulatoria siga ese mismo patrón. La modificación del Procedimiento Técnico del COES N° 20 "Ingreso, Modificación y Retiros de Instalaciones del SEIN" (PR-20) exige que las centrales que ingresen desde 2028 aporten inercia real o sintética; las modificaciones propuestas a los PR-20 y PR-21 contemplan baterías para la reserva de frecuencia; y también se ha propuesto modificar el PR-20 para reconocer potencia firme a baterías detrás del medidor asociadas a centrales solares o eólicas. Lo anterior, es definitivamente un avance, pero la batería siempre ingresa como accesorio de otra instalación o de un servicio aislado.

Un marco integral debe reconocerlo como actividad y agente del mercado, con autorización propia y reglas para conectarse, retirar energía para cargar e inyectarla posteriormente. También debe regular el estado de carga en el despacho, la medición, el acceso al mercado de corto plazo, las servidumbres y la remuneración de los servicios complementarios.

Otros mercados relevantes ya dieron ese paso. En los Estados Unidos, la Comisión Federal Regulatoria de Energía (FERC, por sus siglas en inglés) exigió a los operadores regionales a través de la Orden 841 a abrir al almacenamiento los mercados de energía, capacidad, donde existiese, y servicios auxiliares o complementarios, según sus capacidades técnicas. Por otro lado, Chile, con un mercado con estructura regulatoria muy similar al nuestro, modificó el Reglamento de la Coordinación y Operación del Sistema Eléctrico Nacional, mediante el Decreto Supremo 32, publicado en junio de 2026, incorporó reglas específicas para el almacenamiento, los sistemas generación-consumo y la generación distribuida. La lección es reconocer los beneficios de los avances tecnológicos de la infraestructura de almacenamiento y viabilizar su desarrollo asignándole derechos, obligaciones e ingresos.

Ese reconocimiento debe traducirse en su capacidad de financiamiento. En el SEIN, con una matriz principalmente compuesta por renovables no convencionales, hidroeléctricas y térmicas a gas de Camisea, el arbitraje difícilmente financiará por sí solo el costo de capital. El ingreso ancla debe ser la potencia firme, medida por duración, disponibilidad y aporte en horas críticas; en algunos modelos *standalone* puede superar el 70% del ingreso. A ello deben sumarse servicios complementarios, arbitraje, servicios de red, contratos bilaterales o *tolling*, usos como el *peak shaving*, y, eventualmente, créditos de carbono.

Kallpa Generación: “La elección de los proyectos de OxI parte de escuchar a la población y coordinar con sus autoridades”

Luis Alburqueque Castro, Gerente de Gestión Social de Kallpa Generación, explica cómo el mecanismo de Obras por Impuestos permite acelerar inversiones en infraestructura y servicios prioritarios. Además, analiza las condiciones necesarias para ampliar la participación privada y garantizar que los proyectos respondan a las necesidades de las comunidades.



¿Cómo define Kallpa Generación las prioridades de inversión social a través de Obras por Impuestos y qué criterios utiliza para seleccionar los proyectos?
Como parte de nuestro modelo de gestión social compartida, desde Kallpa Generación entendemos que el sector privado puede contribuir de manera concreta al desarrollo del país y contribuir con mejorar las condiciones de vida de las poblaciones vecinas. En particular, el mecanismo de Obras por Impuestos (OxI) nos permite sumar capacidades de gestión y ejecución a los recursos públicos para cerrar brechas prioritarias en los territorios donde operamos.

La elección de los proyectos parte de escuchar a la población y coordinar con sus autoridades, revisando los planes de desarrollo concertado y evaluando qué necesidades son más urgentes y qué impacto sostenible puede lograrse. Priorizamos intervenciones en cuatro componentes principales —salud, educación, desarrollo productivo e infraestructura para el desarrollo— y en las que podamos aplicar estándares privados de calidad, transparencia, conducta ética y gestión ambiental, social y de gobernanza. Adicionalmente, estamos totalmente alineados con la estrategia del gobierno de utilizar el mecanismo de OxI, como una herramienta que permita agilizar inversiones en obras y servicios relacionados con el Fenómeno del Niño.

¿De qué manera las OxI pueden acelerar el cierre de brechas en servicios básicos e infraestructura? ¿Cómo se refleja este potencial en los proyectos que Kallpa ha impulsado en Tayacaja y Andaymarca?
Definitivamente es una herramienta decisiva para acelerar inversiones públicas de alto impacto y convertir recursos disponibles en servicios e infraestructura que la ciudadanía necesita. Su principal fortaleza es articular al Estado —titular de los recursos— con la capacidad técnica, la experiencia y los estándares de ejecución del sector privado, siempre con vigilancia ciudadana y acompañamiento institucional. Esta articulación permite atender primero las brechas esenciales: no tendría sentido priorizar obras accesorias si aún existen carencias en salud, educación, agua o conectividad.

Ese ha sido el criterio seguido por Kallpa por ejemplo para decidir utilizar el mecanismo de OxI para dotar a la municipalidad de Tayacaja de maquinaria de línea amarilla y un taller mecánico para la atención de estos equipos; o en la reconstrucción y equipamiento de la institución educativa de Quintao, en Andaymarca.

¿Qué condiciones deben fortalecerse para ampliar la participación de las empresas en Obras por Impuestos y agilizar la ejecución de proyectos en el país?

Sí, todavía existe un amplio potencial, tanto para incorporar a más empresas —incluidas las medianas— como para llevar el mecanismo a más territorios y sectores. Más que sumar complejidad normativa, necesitamos consolidar tres condiciones: difusión, capacitación y acompañamiento. Es clave que todos los actores conozcan bien el mecanismo, especialmente frente a los largos procesos y la constante rotación en el Estado; que ProInversión, como aliado estratégico, refuerce su rol rector y acompañe cada etapa para evitar retrasos por desconocimiento; y que existan procesos previsibles, transparentes y coordinados entre los participantes. También se requiere una cartera de proyectos estratégica, con expedientes sólidos, indicadores de resultados y mecanismos de participación ciudadana. Todo ello debe preservar los estándares de licitación, transparencia, ética y calidad, porque la confianza y la seguridad institucional son indispensables para atraer mayor participación.

Desde la experiencia de Kallpa Generación, ¿qué aspectos deben considerar las empresas para asegurar que sus proyectos de Obras por Impuestos respondan a las necesidades de la población y generen beneficios sostenibles en el tiempo?

Les recomendaría comenzar por el territorio y no por la obra: dialogar con la población y las autoridades, identificar las brechas más urgentes y verificar que el proyecto responda a una prioridad recogida en la planificación local. También es importante involucrar desde el inicio a equipos técnicos, legales, financieros, sociales y ambientales; establecer responsabilidades claras; y definir indicadores que permitan medir el cierre de brechas y el beneficio para la comunidad. La empresa debe aplicar los mismos estándares de calidad, transparencia, conducta ética y gestión de riesgos que exige en sus propias operaciones, mantener una coordinación permanente con la entidad pública y buscar el acompañamiento de ProInversión. Finalmente, conviene entender la intervención como una alianza de largo plazo: además de ejecutar la infraestructura, hay que cuidar su sostenibilidad, su equipamiento, su puesta en servicio y la confianza construida con la comunidad.



La 1era escuela a través de una OxI en Tayacaja, zona VRAEM de Huancavelica.

"DIALOGAR CON LA POBLACIÓN Y LAS AUTORIDADES, IDENTIFICAR LAS BRECHAS MÁS URGENTES Y VERIFICAR QUE EL PROYECTO RESPONDA A UNA PRIORIDAD RECOGIDA EN LA PLANIFICACIÓN LOCAL".



Más de 80 mil habitantes beneficiados con 9 maquinarias para atender emergencias.

Obras por Impuestos de Ferreyros superan S/ 310 millones, con impacto positivo en 260 000 personas

Para mejorar la calidad de vida de más de 260 000 personas, Ferreyros, líder en maquinaria pesada, viene financiando y ejecutando 19 Obras por Impuestos (OxI), que representan una inversión comprometida superior a los S/ 310 millones. Esta labor abarca regiones como Áncash, Arequipa, Cusco, Ica, Junín, La Libertad, Pasco, Piura, Puno y Ucayali.



"Desde 2014, nos llena de alegría y orgullo contribuir a generar impacto positivo en la calidad de vida y en las oportunidades de progreso de miles de peruanos y peruanas, a través de Obras por Impuestos, en una labor que impulsamos a lo largo del país", destacó Patricia Gastelumendi, gerente corporativa de Finanzas de Ferreycorp.

El portafolio de Obras por Impuestos de Ferreyros –12 de ellas ya concluidas– se enfoca en proyectos de agua y saneamiento, así como de infraestructura educativa, vial y de salud. "Buscamos contribuir a cerrar brechas de infraestructura y mejorar servicios básicos, con énfasis en zonas de mayor necesidad, uniendo fuerzas entre empresas y entidades públicas", añadió Mariella Ferrero, subgerente de Responsabilidad Social de la corporación.



Asimismo, la empresa se encuentra en conversaciones con entidades públicas para el desarrollo de Servicios por Impuestos relacionados con el Fenómeno de El Niño, sumándose a los esfuerzos del sector privado para hacer frente a este escenario.

Ferreyros trabaja tanto de manera individual como en consorcio con empresas como Antamina, Backus, Cementos Pacasmayo, Cerro Verde, Minera Chinalco Perú, Minsur y Volcan Compañía Minera; y con compañías Ferreycorp como Unimaq, Orvisa y Fargo. Resalta el impacto positivo del trabajo público- privado con los diferentes niveles de Gobierno: ministerios, gobiernos regionales, y municipalidades provinciales y distritales.

Cabe señalar que la inversión promedio, por proyecto, comprometida por Ferreyros en las Obras por Impuestos en los últimos cinco años duplica la registrada en los años previos, desde

que inició su participación, demostrando su confianza en esta modalidad.

Entregas y nuevos proyectos

Entre las inauguraciones recientes de Obras por Impuestos de Ferreyros, resalta la entrega del colegio Héroes del Cenepa, en Paucarpata (Arequipa). Asimismo, destaca la entrega de la obra de pavimentación y mejora de la infraestructura vial del Asentamiento Humano Campo Polo (Piura), a cargo de Cementos Pacasmayo y Ferreyros. De la misma forma, Ferreyros se prepara para la próxima inauguración del Centro de Salud Elio Jacobo, en Moche (La Libertad).

Actualmente, la compañía participa en seis Obras por Impuestos en actual ejecución, en conjunto con importantes compañías. Se trata de proyectos en Áncash, con Antamina; en Arequipa, con Cerro Verde –en dos iniciativas– y Unimaq; en Cusco, con Backus; en La Libertad, con Cementos Pacasmayo; y en Puno, con Minsur.

Trayectoria iniciada en 2014

La labor de Ferreyros se extiende a lo largo del país. La empresa líder en maquinaria ha realizado Obras por Impuestos de agua y saneamiento en Yauli (Junín), Huayllay (Pasco), así como en Sangarará, Zurite y Colquepata (Cusco), varias de ellas en consorcio con Minera Chinalco Perú, Volcan Compañía Minera y Unimaq.

Asimismo, destaca la construcción de infraestructura educativa en Pucallpa (colegio inicial N° 283 Juana Alarco de Dammert), en La Libertad (colegios César Abraham Vallejo Mendoza, Salvador Díaz Sagástegui y San Idelfonso) y en Ica (colegio Gabino Chacaltana Hernández), con la participación de las empresas Unimaq, Orvisa y Fargo, de Ferreycorp.





Labor reconocida

- El colegio Héroes del Cenepa (Paucarpata, Arequipa), financiado por Ferreyros, es la primera OxI del Perú en recibir la certificación preliminar Edge, promovida por la Corporación Financiera Internacional, al proyectar un ahorro de energía del 24%, y de agua, de 52%. Además, estima una reducción de 51% en el carbono incorporado en materiales como losas y baldosas utilizados en su construcción.

- ProInversión reconoció a Minsur y Ferreyros por el proyecto de "Mejoramiento y ampliación de los servicios de salud del Hospital Carlos Cornejo Rosello Vizcardo" (Azángaro, Puno), como la mayor inversión privada en OxI en el sector salud del 2025 (S/ 236 millones).

“Nuestra principal motivación es el compromiso genuino con el desarrollo sostenible de nuestras zonas de influencia”

Las Obras por Impuestos se han convertido en una alternativa para acelerar la ejecución de infraestructura pública y atender brechas sociales en el país. Julio Cáceres, director de Relaciones Institucionales de la Unidad de Materiales para la Construcción de Grupo Gloria, explica qué factores orientan la participación de la compañía, el potencial de este mecanismo y los desafíos que deben superarse para ampliar su alcance.

Desde la perspectiva de Yura, ¿qué motivaciones llevaron a la compañía a apostar por Obras por Impuestos y qué criterios prioriza al momento de seleccionar proyectos?

Nuestra principal motivación es el compromiso genuino con el desarrollo sostenible de nuestras zonas de influencia y del sur del país. Entendemos que el cierre de la brecha de infraestructura es una responsabilidad del Estado, pero también estamos convencidos de que la empresa privada debe ser un actor clave para acelerar el cierre de brechas sociales. Al momento de elegir los proyectos, los factores determinantes son el impacto directo en la mejora de la calidad de vida de la población, la viabilidad técnica del expediente y la alineación con nuestro conocimiento fundamental en el desarrollo de infraestructura duradera y de alto impacto.



Julio Cáceres
Director de Relaciones Institucionales de la Unidad de Materiales para la Construcción de Grupo Gloria



En un contexto en el que persisten brechas de infraestructura en servicios esenciales, ¿qué ventajas ofrece Obras por Impuestos para acelerar la ejecución de proyectos?

Cumple un rol de catalizador. Las Obras por Impuestos inyectan la eficiencia, la celeridad y la transparencia del sector privado en la ejecución de la inversión pública. En sectores críticos como salud, educación o saneamiento, el mecanismo garantiza que la infraestructura se entregue con altos estándares de calidad y dentro de los plazos establecidos,

transformando presupuestos en obras tangibles que impactan directamente en la competitividad regional y el bienestar ciudadano.

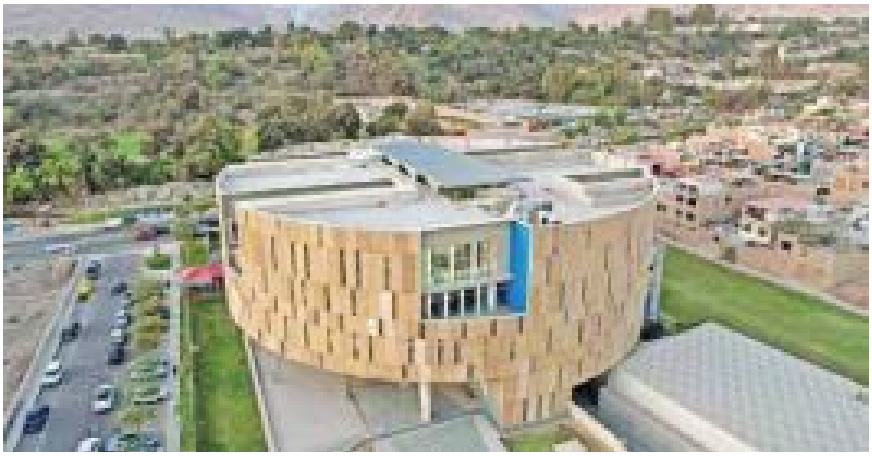
Pese a los avances del mecanismo, ¿qué barreras siguen limitando una mayor participación del sector privado en OxI y qué cambios normativos o de gestión permitirían aprovechar mejor su potencial en el Perú?

El potencial de crecimiento es enorme, siendo una de las mejores herramientas de sinergia público-privada en la región. Para masificar su uso, es indispensable reducir los cuellos de botella burocráticos y estandarizar los procesos de aprobación en las entidades públicas. A nivel de gestión, es fundamental fortalecer las capacidades técnicas de los funcionarios (especialmente en gobiernos subnacionales) y promover un sólido soporte institucional y político que facilite el relacionamiento fluido entre las autoridades y el sector privado, asegurando la continuidad de los proyectos más allá de los ciclos políticos.

Para las empresas que aún no han participado en Obras por Impuestos, ¿qué aspectos deberían evaluar antes de comprometerse con un proyecto?

Les recomendaría ver este mecanismo no como una carga administrativa, sino como una inversión social estratégica de alto retorno reputacional y comunitario. Es vital realizar una debida diligencia exhaustiva de los expedientes técnicos antes de comprometerse. Asimismo, es clave contar con un equipo interno o una gerencia de relaciones institucionales capaz de gestionar y dirigir la articulación política y social, ya que el éxito de una OxI no depende solo de la construcción física, sino del correcto manejo del entorno y los *stakeholders*.

"NUESTRA PRINCIPAL MOTIVACIÓN ES EL COMPROMISO GENUINO CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE NUESTRAS ZONAS DE INFLUENCIA Y DEL SUR PAÍS".







De Lima a Arequipa: los huertos urbanos que transforman espacios y comunidades

Lo que comenzó hace más de dos décadas en el sur de Lima como una iniciativa para recuperar terrenos ubicados debajo de líneas de transmisión eléctrica hoy continúa creciendo en otras regiones del país. En Arequipa, ISA ENERGÍA ha trasladado esta experiencia a Socabaya, donde ya impulsa dos huertos comunitarios que convierten espacios antes improductivos en áreas de cultivo, aprendizaje y encuentro para las familias.

La historia comenzó en 2004 con Huertos en Línea, proyecto desarrollado por Red de Energía del Perú, empresa de ISA ENERGÍA, en Villa María del Triunfo y San Juan de Miraflores. La propuesta nació para recuperar terrenos desérticos situados bajo líneas de alta tensión y generar oportunidades para las comunidades vecinas a través de la agricultura urbana. Desde entonces, estos espacios se han convertido en parcelas productivas destinadas tanto al consumo de las familias como a la comercialización de sus cosechas.

En más de 20 años, la iniciativa ha permitido recuperar más de 50 000 m² de terreno que anteriormente presentaba acumulación de residuos y desmonte. En Lima, el programa impacta directamente a más de 1000 personas e indirectamente a más de 2000 personas, además de promover la participación de mujeres y adultos mayores y fortalecer la organización y cohesión entre vecinos.

Ese modelo dio un nuevo paso en 2025, cuando ISA ENERGÍA impulsó en Socabaya "El Paraíso de los Sauces", su primera experiencia de agricultura urbana en Arequipa, desarrollada en articulación con la Municipalidad Distrital y las familias del asentamiento humano Los Sauces.

Durante su primer año, el huerto comenzó con seis parcelas familiares y, hacia fines de 2025, sumó 12 familias adicionales. Actualmente, ha permitido recuperar casi 2000 m² de suelo, beneficia directamente a 18 familias y alcanza indirectamente a más de 100 personas. Cada familia dispone de una parcela de 48 m² para cultivar hortalizas y frutales bajo prácticas sostenibles.

"El Paraíso de los Sauces" incorpora, además, un centro de capacitación, una almaciguera y centro de experimentación, una compostera y un sistema de riego. Su capacidad estimada de producción alcanza los 900 kilos de hortalizas y 600 kilos de frutales por trimestre, contribuyendo al autoconsumo y generando un impacto favorable en la canasta familiar de sus participantes.

Tras esa primera experiencia, ISA ENERGÍA desarrolló "Raíces del Misti", también ubicado en el asentamiento humano Los Sauces. El nuevo huerto

permitió recuperar casi 1500 m² de suelo que anteriormente presentaba condiciones de infertilidad y acumulación de residuos sólidos. Hoy beneficia directamente a 12 familias e indirectamente a más de 100 familias de vecinos, quienes cultivan productos como apio, lechugas, coles, betarragas y acelgas, principalmente para autoconsumo.



El proyecto comprende también capacitación técnica, entrega de materiales y herramientas, aprovechamiento de residuos orgánicos y sistemas para el uso eficiente del agua. ISA ENERGÍA mantiene un acompañamiento técnico mientras las familias fortalecen sus capacidades y avanzan progresivamente hacia una gestión autónoma del espacio.

"Con Raíces del Misti transformamos espacios ubicados bajo las líneas de transmisión de energía en huertos comunitarios que generan aprendizaje, colaboración y compromiso con el ambiente. Mediante prácticas como el compostaje, el aprovechamiento de materia orgánica y el uso responsable del suelo, las familias incorporan conocimientos que llevan del huerto a sus hogares, multiplicando hábitos sostenibles y fortaleciendo el cuidado de su comunidad y del planeta", señaló Cecilia Tagata, subgerente de Sostenibilidad y Comunicaciones de ISA ENERGÍA.

La experiencia acumulada desde Lima y su evolución hacia Arequipa muestra cómo terrenos asociados a la infraestructura eléctrica pueden adquirir una nueva función cuando se combinan recuperación ambiental, capacitación y participación comunitaria.



"Los huertos no solo nos permiten cultivar alimentos, sino también sembrar comunidad. Son espacios de encuentro que promueven la convivencia, la colaboración y el respeto mutuo, fortaleciendo los vínculos entre sus integrantes y contribuyendo a su bienestar emocional y salud mental. Este proyecto demuestra que, a través del fortalecimiento de capacidades y el trabajo articulado entre empresa, sociedad y Estado, podemos transformar espacios en oportunidades productivas y sostenibles, generando impactos concretos que contribuyen al bienestar y desarrollo de las comunidades", mencionó Brenda Rodríguez, gerenta general de ISA ENERGÍA.

Hoy, en Socabaya, "El Paraíso de los Sauces" y "Raíces del Misti" representan una misma historia que sigue creciendo: espacios antes desaprovechados que ahora producen alimentos, generan conocimiento y fortalecen vínculos entre vecinos. Porque recuperar un terreno puede ser el primer paso para sembrar nuevas oportunidades y construir comunidades más sostenibles.

CADE Ejecutivos 2026: las cinco propuestas para construir el Perú al 2050 y cerrar brechas regionales

CADE Ejecutivos 2026 reunirá en Cusco a líderes empresariales y autoridades para impulsar cinco prioridades de desarrollo al 2050, con énfasis en inversión, empleo formal y cierre de brechas regionales

La 64.ª edición de CADE Ejecutivos se realizará del 24 al 26 de noviembre en Urubamba, Cusco, bajo el lema "Unidos para Avanzar". El encuentro, organizado por IPAE Acción Empresarial, reunirá a representantes del sector empresarial, el Estado y la sociedad civil para debatir los desafíos del desarrollo nacional.

IPAE plantea cinco prioridades para construir un Perú desarrollado al 2050: impulsar la inversión y el empleo formal, fortalecer las instituciones, mejorar la educación, ampliar el acceso a la salud y cerrar brechas de infraestructura. La agenda también busca promover acuerdos que impulsen el crecimiento desde las regiones.



Las cinco prioridades para el desarrollo del Perú

- **Inversión y empleo formal:** IPAE propone dinamizar sectores como la minería, la agroindustria y el turismo, fortalecer a los proveedores locales y generar condiciones para que más trabajadores accedan al empleo formal.
- **Instituciones sólidas:** La propuesta apunta a mejorar la gestión pública, garantizar la transparencia y fortalecer la seguridad jurídica para generar confianza y facilitar inversiones.
- **Educación de calidad:** El objetivo es mejorar los aprendizajes fundamentales, fortalecer la formación técnica y conectar la educación con las necesidades del mercado laboral.
- **Acceso a la salud:** IPAE plantea reforzar la atención primaria y mejorar la gestión de los servicios sanitarios, especialmente en las zonas con mayores brechas.
- **Infraestructura y conectividad:** La agenda contempla proyectos de agua, saneamiento, transporte e internet, con participación del sector privado mediante mecanismos como las Asociaciones Público Privadas (APP) y Obras por Impuestos (OxI).

Una agenda centrada en las regiones

CADE Ejecutivos 2026 abordará cuatro ejes: la necesidad de unir al país, el crecimiento desde las regiones, las oportunidades del mercado global y la colaboración entre sectores para concretar propuestas.

El encuentro contará con líderes como Sergio Díaz-Granados, presidente ejecutivo de CAF; Ilan Goldfajn, presidente del BID; y Julio Velarde, titular del BCRP.

Gonzalo Galdos, presidente de IPAE Acción Empresarial, destacó la importancia del trabajo conjunto entre el Estado, las empresas y la sociedad civil. Por su parte, Rolando Arellano, presidente de CADE Ejecutivos 2026, señaló que el foro buscará convertir el diálogo en propuestas y compromisos concretos.

El principal desafío será traducir las prioridades de desarrollo en resultados que impulsen el crecimiento económico y reduzcan las brechas entre las regiones del Perú.

Lima reunió a expertos internacionales para debatir el futuro del compliance y la lucha contra la corrupción

El Congreso Mundial de Compliance y Lucha contra la Corrupción convocó a especialistas de más de 20 países y representantes de organismos internacionales como la OCDE, GAFILAT y Naciones Unidas. En su décimo aniversario, la World Compliance Association puso en agenda el desafío de pasar del cumplimiento formal a una cultura de integridad efectiva y medible.

Lima fue sede del Congreso Mundial de Compliance y Lucha contra la Corrupción, realizado el 23 y 24 de septiembre, que reunió a más de 500 profesionales de más de 20 países para analizar los desafíos de la integridad, la transparencia y la prevención de riesgos en el sector público y privado. El encuentro, organizado por la World Compliance Association (WCA) y la Cámara de Comercio de Lima, coincidió con el décimo aniversario de la asociación internacional.



Uno de los principales ejes del congreso fue la participación de especialistas de organismos internacionales, quienes abordaron los retos de construir sistemas de integridad capaces de responder a los riesgos actuales. Entre ellos estuvieron Frédéric Boehm, de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE); Isabel Vecchio, presidenta del Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica (GAFILAT); Helena Fonseca, especialista de la Organización de los Estados Americanos (OEA); y Cristina Ritter, responsable de Gobernanza y Anticorrupción del Pacto Global de las Naciones Unidas.

La agenda también incluyó el análisis de la contratación pública en América Latina, las nuevas tendencias en prevención del lavado de activos, el uso de información para anticipar riesgos y el papel de las ciencias conductuales en la construcción de culturas éticas. Asimismo, se abordaron los desafíos que plantea la inteligencia artificial para la gestión de riesgos y la ciberseguridad, así como la relación entre compliance y sostenibilidad.

En el ámbito empresarial, las ponencias pusieron el foco en la responsabilidad de la alta dirección y los directorios para garantizar que el cumplimiento normativo tenga una influencia real en las decisiones estratégicas. Participaron especialistas como Luis Soria, de Amazon; Teresa Tovar, socia líder de Compliance de Echecopar; y Fernando Dyer Estrella, director corporativo de Riesgos y Cumplimiento de Unacem. También se abordó el nuevo estándar de integridad empresarial de Naciones Unidas y el aporte de la norma ISO 53001 a la relación entre compliance y sostenibilidad.

Hacia una cultura de integridad

La agenda del Congreso coincidió con una de las principales reflexiones planteadas por Alba Lema, presidenta internacional de la World Compliance Association, en una entrevista previa con *Stakeholders*: el desafío ya no consiste únicamente en contar con programas de compliance, sino en demostrar que funcionan.

Lema sostuvo que América Latina ha avanzado en la incorporación del cumplimiento normativo en empresas de distintos tamaños y en el sector público. Sin embargo, advirtió que persiste una brecha entre el paper compliance, entendido como el cumplimiento formal o documental, y la aplicación efectiva de los mecanismos de integridad.

El contexto nacional refuerza la importancia de estos desafíos. Según el *Índice de Percepción de la Corrupción 2025* de Transparency International, Perú obtuvo 30 puntos sobre 100 y ocupó el puesto 130 entre 182 países. Por su parte, la *XIII Encuesta Nacional de Percepciones de la Corrupción de Proética* reveló que el 67% de los peruanos considera la corrupción uno de los principales problemas del país.

“Uno de nuestros logros fue el avance del programa Impulsared, promoviendo la inclusión productiva, laboral y financiera en las comunidades de nuestro entorno”

Marcela Villavicencio, directora legal y de Relaciones Institucionales de Repsol Perú, destaca la reducción de 8 224 toneladas de CO_2 en Refinería La Pampilla, la continuidad de los emprendimientos de Impulsared y los avances en la medición de emisiones de metano como parte de los resultados de sostenibilidad de la compañía en 2025.

El Reporte de Sostenibilidad 2025 recoge los principales avances y desafíos de Repsol Perú en materia ambiental, social y de gobernanza. ¿Cuál considera que fue el principal logro de sostenibilidad de la compañía durante 2025?

Desde nuestra perspectiva, uno de los principales logros fue el avance del programa Impulsared, a través del cual promovemos la inclusión productiva, laboral y financiera en las comunidades de nuestro entorno, impulsando el desarrollo de capacidades y el fortalecimiento de los emprendimientos locales en Lima Norte. A ello se suma nuestro trabajo conjunto con el Banco de Alimentos Perú, mediante el cual contribuimos a fortalecer la seguridad alimentaria y la prevención de la anemia, beneficiando a 3 213 comensales de 47 ollas comunes, capacitando a 106 líderes y facilitando el tamizaje de 1 050 niños contra la anemia. Estos avances reflejan nuestra capacidad de traducir los compromisos de sostenibilidad de Repsol en acciones concretas que contribuyen al bienestar de las personas, fortalecen la relación de confianza con nuestros grupos de interés y generan valor a largo plazo para las comunidades.

El informe señala que Repsol tiene como meta avanzar hacia cero emisiones netas al 2050. ¿Cuáles son hoy los principales retos para acelerar la descarbonización de sus operaciones en el Perú?



Marcela Villavicencio
Directora legal y de Relaciones Institucionales de Repsol Perú

Una de nuestras principales prioridades es seguir mejorando la eficiencia energética de nuestras instalaciones industriales, como la Refinería La Pampilla, incorporando tecnologías y prácticas que permitan reducir emisiones manteniendo altos estándares de seguridad y confiabilidad operacional. Por ejemplo, en Refinería La Pampilla se redujo 8 224 toneladas de CO_2 durante el ejercicio y, por segundo año consecutivo, el Ministerio del Ambiente nos otorgó la Cuarta Estrella del programa Huella de Carbono Perú. De cara al año en curso, una de las acciones previstas es el reemplazo de una turbina de vapor por un motor eléctrico para reducir el consumo de energía y las emisiones derivadas del uso de combustibles en la generación de vapor. La incorporación de esta tecnología eléctrica contribuirá a reducir considerablemente la huella de carbono de la refinería.

La empresa alcanzó el Nivel 4 del marco OGMP 2.0 para la medición de emisiones de metano en sus operaciones de exploración y producción. ¿Qué implica este avance en términos de gestión y reducción de emisiones y cuál será el siguiente desafío?

Alcanzar el Nivel 4 del marco internacional OGMP 2.0 representa un avance importante en la gestión de nuestras emisiones de metano, porque nos permite conocer con mayor precisión dónde y cómo se generan estas emisiones en nuestras operaciones de exploración y producción en Perú. Este logro también contribuyó a que Repsol cumpliera los requisitos necesarios para obtener el Gold Standard a nivel mundial dentro de este marco, un reconocimiento que refleja nuestro compromiso con una gestión cada vez más rigurosa y transparente. Este tra-

bajo se complementa con el seguimiento de las emisiones de nuestros activos en todo el Lote 57, en el Bajo Urubamba. Como parte de este compromiso, nuestro inventario de emisiones fue certificado por una entidad independiente, lo que permite evaluar nuestro desempeño ambiental con transparencia.

En materia de economía circular, Repsol reporta que en 2025 transformó 190 toneladas de lodos orgánicos en compost en La Pampilla, evitando aproximadamente 430 toneladas de CO_2 equivalente. ¿Qué potencial tiene este tipo de iniciativas dentro de sus operaciones?
La transformación de lodos orgánicos en compost es un ejemplo de cómo un residuo puede convertirse en un recurso con valor ambiental. Pero la economía circular para nosotros va más allá de una iniciativa específica: implica repensar continuamente cómo utilizamos los recursos y cómo prolongamos el ciclo de vida de los materiales.

Esto incluye iniciativas desarrolladas junto con Impulsared, donde promovemos emprendimientos que transforman materiales en desuso en nuevos productos. Un ejemplo es la reutilización de mangueras contra incendios fuera de servicio para fabricar billeteras, portatarjetas y llaveros, generando además oportunidades económicas para emprendedores locales. El potencial está precisamente en identificar nuevas oportunidades donde se combinen beneficios ambientales, eficiencia operativa e impacto social.

En el ámbito social, ¿cómo ha evolucionado el relacionamiento de Repsol con las comunidades del área de influencia del Lote 57 y qué hitos se resaltan en el 2025?
En el Bajo Urubamba hemos aprendido que las relaciones duraderas se construyen sobre la confianza, el diálogo y el respeto a la identidad cultural de las comunidades. Por ello buscamos que nuestras iniciativas contribuyan a fortalecer capacidades locales y generar oportunidades que permanezcan en el tiempo. Trabajamos en ámbitos como educación, fortalecimiento de capacidades, promoción de actividades económicas y puesta en valor de conocimientos tradicionales. Un hito especialmente relevante en 2025 fue la publicación del libro *Mamíferos del Bajo Urubamba*, desarrollado junto con comunidades nativas y especialistas.

"UNA DE NUESTRAS PRINCIPALES PRIORIDADES ES SEGUIR MEJORANDO LA EFICIENCIA ENERGÉTICA DE NUESTRAS INSTALACIONES INDUSTRIALES".

La obra documenta más de 120 especies de fauna y representa un ejemplo de cómo el conocimiento local y el conocimiento científico pueden complementarse para contribuir a la conservación de la biodiversidad amazónica. Además, reforzamos el desarrollo de iniciativas productivas como Payanty, orientadas a potenciar las capacidades comerciales de la Asociación de Productores Agropecuarios de la Comunidad Nativa Puerto Rico. Durante el periodo, se promovieron oportunidades de empleo para los habitantes de las comunidades nativas del área de influencia, mediante el programa de contratación de mano de obra local y la participación de empresas contratistas vinculadas a las operaciones, lo que favorece la dinamización de la economía de las comunidades y contribuye al fortalecimiento de las capacidades locales.

El programa Impulsared cuenta con muy buenos resultados citados en el Informe. ¿Cómo están midiendo el impacto y la sostenibilidad de estos emprendimientos más allá de su creación?
En Repsol entendemos que el éxito de un emprendimiento no se mide en el momento de su creación, sino en su capacidad para mantenerse en el tiempo, generar ingresos y convertirse en una oportunidad real de desarrollo para las personas y sus familias.

Por ello evaluamos indicadores como la supervivencia de los negocios, su nivel de formalización, la generación de empleo y el fortalecimiento de capacidades empresariales.

Un dato especialmente relevante es que el 90 % de los emprendimientos creados a través de Impulsared ha logrado superar su primer año de operación. Nuestro modelo combina formación, acompañamiento técnico, apoyo para la formalización, fondos no reembolsables y la articulación con aliados estratégicos que amplían las oportunidades de crecimiento.

En 2026 alcanzamos 65 emprendimientos creados y formalizados, más de 20 mil personas beneficiadas y el 79% de participación femenina, lo que refleja el aporte del programa a la inclusión económica. La creación de una Fundación Impulsared nos permitirá ampliar este modelo mediante alianzas con otras empresas y organizaciones que compartan la convicción de que el desarrollo sostenible se construye fortaleciendo capacidades y generando oportunidades de largo plazo.

“Las Bambas se ha consolidado como uno de los principales motores económicos de Apurímac”

Claudio Cáceres, vicepresidente de Sostenibilidad y Asuntos Corporativos de Las Bambas, explica cómo la compañía integra la sostenibilidad en su estrategia, avanza en la reducción de emisiones y contribuye al desarrollo económico de Apurímac mediante el empleo y las compras locales. Además, aborda los desafíos que enfrenta la minería peruana para fortalecer su competitividad y generar valor a largo plazo en sus territorios de influencia.

La sostenibilidad forma parte de la estrategia de Las Bambas y se refleja en su modelo de gestión social, Corazón de Las Bambas. ¿Cómo se traduce este enfoque en las decisiones del negocio y en la gestión de los riesgos e impactos de la operación?
En Las Bambas, la sostenibilidad forma parte de nuestra estrategia empresarial y guía nuestras decisiones sobre seguridad, medio ambiente, derechos humanos, gestión de riesgos y relacionamiento con nuestros grupos de interés. Entendemos que el desempeño de una operación no se mide solo por sus resultados productivos y económicos, sino también por su capacidad de generar valor a largo plazo.

Esta visión se refleja en Corazón de Las Bambas, nuestro modelo de gestión social, que articula cuatro pilares para promover el desarrollo territorial, fortalecer el diálogo entre los distintos actores, promover el desarrollo empresarial y gestionar los riesgos e impactos.

Nuestra convicción es clara: la sostenibilidad no es solo una condición para operar, sino un elemento clave para la competitividad y el futuro del negocio.

MMG estableció metas de reducción de emisiones del 35 % al 2035 y de neutralidad de carbono al 2040. ¿Qué acciones concretas está impulsando Las Bambas para avanzar hacia estos objetivos y qué papel cumplen la tecnología y la transformación digital en este proceso?



Claudio Cáceres
Vicepresidente de Sostenibilidad y Asuntos Corporativos de Las Bambas

La descarbonización es uno de los principales desafíos de nuestra industria. En 2025, MMG actualizó su estrategia climática, con metas de reducción del 35 % de sus emisiones absolutas para 2035, respecto de los niveles de 2025, y de neutralidad de carbono para 2040.

En Las Bambas, impulsamos iniciativas de eficiencia energética, innovación tecnológica y optimización de procesos, para reducir progresivamente nuestro impacto ambiental. La transformación digital también cumple un papel importante, porque nos permite tomar decisiones basadas en datos y mejorar el desempeño de nuestras operaciones.

El desafío es producir el cobre que el mundo necesita para la transición energética, con procesos cada vez más eficientes y responsables.

Las Bambas ha realizado importantes aportes fiscales y compras a proveedores de Apurímac y Cusco. ¿Cómo está contribuyendo esta actividad a dinamizar las economías locales y qué avances registra la compañía en la generación de empleo y el fortalecimiento de las empresas de la zona?
Las Bambas se ha consolidado como uno de los principales motores económicos de Apurímac. En 2025, la región registró el mayor crecimiento económico del país, superior al 16 %, mientras que su PBI per cápita pasó de S/ 4 192 en 2007 a S/ 19 758 en 2025.

Desde el inicio de nuestras operaciones hasta el primer trimestre de 2026, hemos aportado más de US$ 1 600 millones en impuestos, US$ 968 millones en regalías y US$ 541 millones en canon minero transferido a Apurímac.

El factor local es un eje central de nuestra gestión. El 50 % de nuestra

fuerza laboral proviene de Apurímac y Cusco. En 2025, realizamos compras por US$ 225 millones a empresas de ambas regiones y trabajamos con más de 300 empresas proveedoras, fortaleciendo su participación en nuestra cadena de valor.

Nuestro compromiso es que este dinamismo económico se traduzca en mayores oportunidades y capacidades locales, contribuyendo a un desarrollo que perdure más allá de la vida útil de la mina.



La transformación de la minería exige nuevas competencias y estándares en toda la cadena de valor. ¿Cómo está preparando Las Bambas a sus trabajadores y proveedores para responder a estas exigencias?

La transformación de la minería demanda nuevas tecnologías y, sobre todo, personas capacitadas para aprovecharlas y una cultura organizacional comprometida con la mejora continua.

En Las Bambas fortalecemos las competencias de nuestros trabajadores en seguridad, medio ambiente, ética y derechos humanos. Asimismo, impulsamos la adopción de estándares cada vez más exigentes por parte de nuestros proveedores, y acompañamos especialmente a las empresas locales y comunales en el desarrollo de sus capacidades de gestión y competitividad.

Nuestro objetivo es que la transformación de la industria también impulse el crecimiento de las personas y de las empresas que forman parte de nuestra cadena de valor.



En los próximos años, la minería peruana deberá responder a mayores exigencias ambientales y sociales. ¿Cuáles serán los principales desafíos para el sector?

La minería peruana enfrenta el desafío de avanzar hacia operaciones más eficientes, bajas en emisiones y con una gestión cada vez más rigurosa de sus impactos ambientales y sociales. También debe responder a una expectativa fundamental: que su contribución económica se traduzca en mejoras concretas en la calidad de vida de la población.

Esto requiere fortalecer la confianza, la institucionalidad y la articulación entre el Estado, las empresas y las comunidades, con una visión compartida de desarrollo.

El gran desafío no es únicamente desarrollar una minería más sostenible, sino lograr que su aporte al progreso sea cada vez más tangible y duradero.

“En Komatsu-Mitsui, la sostenibilidad es un habilitador del negocio y una fuente de generación de valor”

Mirtha Rodríguez Rojas, directora corporativa de HSSEQ y Sostenibilidad de Komatsu-Mitsui Maquinarias Perú, detalla cómo la compañía impulsa la reducción de emisiones, la economía circular y la formación técnica para fortalecer el desarrollo de las comunidades. Además, analiza los principales desafíos de la minería frente a la transformación tecnológica, la variabilidad climática y la necesidad de generar valor compartido a largo plazo.

¿De qué manera Komatsu-Mitsui está incorporando los criterios de sostenibilidad en la toma de decisiones del negocio minero?
En Komatsu-Mitsui, la sostenibilidad es un habilitador del negocio y una fuente de generación de valor para nuestros clientes, colaboradores, comunidades y el país. Contamos con una estrategia de sostenibilidad alineada al negocio, que responde al *midterm* plan de la compañía y cuenta con el respaldo de la alta dirección, el Directorio y el Comité de Sostenibilidad. Esta estrategia se estructura en cuatro pilares: Ambiental, Social, Diversidad e Inclusión, e Integridad.

El Comité de Sostenibilidad, integrado también por miembros del Comité Ejecutivo, se reúne trimestralmente para definir y monitorear compromisos, y de manera extraordinaria cuando algún aspecto del plan requiere atención prioritaria. Esto permite que la sostenibilidad forme parte de las discusiones y decisiones estratégicas del negocio, y no se gestione de manera aislada.

Asimismo, la estrategia cuenta con el acompañamiento de cuatro *champions* de sostenibilidad, uno por cada pilar, quienes colideran las iniciativas junto con los equipos responsables y reportan sus avances al Comité de Sostenibilidad.

¿Qué avances ha logrado la compañía en la reducción de su huella de carbono y en la transición hacia operaciones más eficientes y bajas en emisiones?
Hemos avanzado en tres frentes: nuestra propia operación, la de nuestros clientes y la tecnología que hace posible esta transición.

En el ámbito operativo, desde 2019 calculamos nuestra huella de carbono y hoy nuestra sede Callao cuenta con la cuarta estrella del programa Huella de Carbono Perú del MINAM, gracias a la reducción sostenida de sus emisiones durante varios años consecutivos. Nuestra hoja de ruta al 2030 contempla reducir en 30 % nuestra huella a nivel nacional y alcanzar la carbono neutralidad en nuestra sede Callao. Además, impulsamos la iniciativa Sucursal Ambientalmente Sostenible (SAS), con la que buscamos transformar nuestras sedes operativas en espacios con altos estándares ambientales. Como parte de este compromiso, en 2025 inaugura-



mos en Arequipa nuestra primera sucursal verde, que refleja cómo se materializa este estándar en la práctica. Asimismo, el 100 % de nuestra electricidad está respaldada por certificados de energía renovable, lo que nos permite alcanzar cero emisiones en el alcance 2.

Con nuestros clientes, la remanufactura es nuestra principal apuesta por la economía circular. Recuperamos componentes en lugar de reemplazarlos, y el número de piezas recuperadas pasó de 2 931 en 2023 a 7 589 en 2025. Esta práctica permite extender la vida útil de los equipos, evitar las emisiones asociadas a la fabricación de piezas nuevas y ofrecer mayor previsibilidad a los clientes mediante contratos de costo por hora.

¿Qué tecnologías o innovaciones están siendo determinantes en este proceso?

La tecnología es un habilitador clave de esta transición una vez que los equipos operan en las minas de nuestros clientes. Nuestros camiones mineros son eléctricos, aunque actualmente funcionan con motores diésel, y considerando que una mina adquiere estos equipos para una vida útil aproximada de 15 años, trabajamos para que puedan adaptarse a nuevas tecnologías durante ese período. Esto incluye opciones como sistemas de electrificación mediante cables en rampas, baterías u otras fuentes de energía, permitiendo a nuestros clientes avanzar de manera gradual sin interrumpir sus operaciones. En energía fija, los sistemas de baterías de Cummins contribuyen a reducir las horas de funcionamiento de los generadores.

¿Cómo está contribuyendo la operación minera al desarrollo económico de sus territorios de influencia?

La minería tiene un rol protagónico en el desarrollo económico de las comunidades. Y como aliados de la operación, en Komatsu-Mitsui conocemos de cerca lo que necesita para sostenerlo: gente preparada y comunidades que confíen en ella. Por eso, para nosotros, el desarrollo económico empieza cuando un joven de la zona se forma, practica y llega a un buen empleo formal.



Bajo esa premisa impulsamos nuestro programa Technical Education for Communities (TEC), que busca cerrar brechas educativas en la formación técnica en mantenimiento de maquinaria pesada y facilitar el acceso a empleo formal para jóvenes, respondiendo a la demanda de talento técnico en los sectores minero y de la construcción. Con SENATI, y con el respaldo de Komatsu Ltd., Cummins Foundation y Mitsui & Co., transformamos la oferta educativa y conectamos a los estudiantes con el sector productivo desde temprano, con visitas a operaciones y mentorías. El resultado se ve en el empleo: hoy suma 875 egresados/as y el 73 % consigue empleo formal en los primeros seis meses, con ingresos 13 % por encima del mercado.

Esa misma ruta de formación, práctica y empleo la llevamos a los territorios de influencia de nuestros clientes. Al sumar esfuerzos con ellos en convenios, estos programas abren una puerta de entrada al sector para los jóvenes de la zona. Así, desde 2024 desarrollamos con Miski Mayo y SENATI un programa de prácticas profesionales: 8 jóvenes participaron en 2025, y 5 de quienes lo hicieron en 2024 fueron contratados en 2025. En Espinar, con Antapaccay, el convenio vigente hasta 2031 incluye un programa de oficios técnicos para personas sin formación previa, y 3 de sus beneficiarios de 2024 fueron contratados en 2025. Con Quellaveco acompañamos la continuidad de becas técnicas. Así aportamos a que la minería se convierta en desarrollo para el territorio.

¿De qué manera la empresa está preparando a sus trabajadores y proveedores frente a la transformación de la industria minera en sostenibilidad?

En minería, la seguridad es el punto de partida de la sostenibilidad. Por eso la transformación que vive la industria, más eléctrica, más automati-

zada y exigente con su cadena, tiene que ser también más segura. Preparar a las personas es parte de eso.

La seguridad para Komatsu-Mitsui es un valor. Por eso los entrenamientos los imparten líderes y lideresas de todas las áreas, con capacitación previa. En 2025, 129 líderes y lideresas se formaron en liderazgo en seguridad y 706 colaboradores/as nuevos/as, en cultura de seguridad interdependiente.

Sobre esa base, el reto es que nuestro personal técnico de hoy domine los equipos de mañana, y que lo haga de forma segura. Para eso contamos con GITT, nuestro programa de gestión integral del talento técnico, con una malla curricular específica por cada línea de puesto que evalúa en un 60 % los comportamientos seguros. En 2025 atendió a 1 100 técnicos/as y abrió una línea de carrera para las palas eléctricas P&H. A esto se suma Dojo Virtual, nuestra herramienta de realidad virtual que simula condiciones de alto riesgo: más de 230 técnicos/as de remanufactura ya practicaron en ella sin exponerse a peligros reales. Cerramos el 2025 con cero accidentes fatales entre colaboradores/as y contratistas, reflejo de nuestra cultura preventiva.

Con los proveedores, el cuidado es el mismo. Un auditor externo evaluó los sistemas de seguridad y salud de 18 empresas proveedoras, y la tasa de lesiones con tiempo perdido del personal contratista bajó de 7.43 a 2.33 en un año. Y en sostenibilidad, a través de nuestro Programa de Gestión Sostenible para Proveedores, 60 participantes de 47 empresas completaron talleres sobre criterios ambientales, sociales y de gobernanza, y 10 empresas recibieron acompañamiento para desarrollar sus políticas de sostenibilidad, ambiente y ética.



Mirando hacia los próximos cinco años, ¿cuáles considera que serán los principales desafíos de sostenibilidad para el sector minero?
Veo tres desafíos principales, y los tres exigen capacidad de anticipación.

Primero, producir más sin multiplicar el impacto. Desde nuestro rol, la respuesta está en extender la vida útil de los activos existentes mediante la remanufactura y recuperación de componentes, así como en incorporar desde el inicio tecnologías preparadas para el futuro, ya sea en autonomía, electrificación o baterías.

Segundo, adaptarnos a una mayor variabilidad climática. Hoy el ejemplo más cercano es El Niño, pero el desafío de fondo consiste en operar y abastecer a la minería en un contexto donde las condiciones climáticas pueden afectar tanto las operaciones de los clientes como el desarrollo de proyectos. Por ello, El Niño forma parte de nuestro Plan de Continuidad del Negocio. Considerando que el ENFEN, organismo oficial encargado del monitoreo de este fenómeno, mantiene la alerta de El Niño costero hasta el verano de 2027, hemos reforzado nuestras medidas de preparación, trasladando al Perú el stock que manteníamos en Panamá y coordinando con nuestras fábricas para asegurar la disponibilidad de unidades. En los próximos años, la planificación de inventarios, talleres y consumo de recursos con enfoque climático será parte de la gestión habitual del negocio.

Tercero, fortalecer la confianza social. Hay que pasar de donaciones puntuales a un valor compartido de largo plazo, con diálogo técnico, transparencia y resultados medibles. Para nosotros se concreta en tres frentes: nuestro programa Educación Técnica para las Comunidades (TEC, por sus siglas en inglés), que forma talento técnico joven para que el empleo formal llegue a las comunidades; las cláusulas sociales dentro de los convenios con clientes; y nuestro Programa de Debida Diligencia en Derechos Humanos, con el que identificamos y prevenimos riesgos en nuestra cadena de valor.

Ronin: el reto de convertir la conservación de la Amazonía en un negocio sostenible

Transformar los recursos del bosque en productos competitivos es el desafío de Ronin, un emprendimiento que apuesta por el caucho silvestre para generar ingresos en comunidades amazónicas y promover el aprovechamiento sostenible.

POR BRYAM ESQUEN besquen@stakeholders.com.pe



Conservar los bosques amazónicos también requiere generar alternativas económicas para las comunidades que dependen de sus recursos. La extracción de madera y el cambio de uso del suelo pueden competir con la conservación cuando mantener el bosque en pie no representa una fuente de ingresos. Frente a este escenario, el aprovechamiento de productos forestales no maderables, como el látex de la shiringa, abre una posibilidad para desarrollar actividades productivas sin talar los árboles.

En Perú, Ronin busca convertir esa alternativa en un modelo de negocio. El emprendimiento compra caucho silvestre a familias shiringueras y lo transforma en calzado y accesorios que buscan competir en el mercado convencional. La propuesta combina innovación en materiales, manejo forestal y generación de ingresos; sin embargo, su crecimiento depende de superar dificultades técnicas, logísticas y comerciales.

Stakeholders conversó con Cristian Gutiérrez, fundador de Ronin, sobre las condiciones necesarias para sostener este modelo, los mecanismos que permiten rastrear el origen de la materia prima y los retos para ampliar la cadena de valor sin comprometer el propósito ambiental del emprendimiento.

El valor económico de Ronin

Ronin parte de una premisa: el bosque puede generar ingresos sin que sus árboles se conviertan en madera. Para ello, trabaja con familias shiringueras de la Comunidad Nativa de Madre de Dios, ubicada en Puerto Bermúdez, Pasco, que extraen el látex de los árboles para producir caucho.

"Cuando se desarrolla un producto que proviene del bosque, sin necesidad de talarlo, se puede lograr un mayor valor en el bosque, de tal manera que la misma comunidad que vive ahí tenga un ingreso", explica Gutiérrez.

Este modelo busca modificar los incentivos económicos asociados al territorio. En la Amazonía, el terreno se destina para el cultivo o actividades madereras. En cambio, la venta de caucho permite obtener recursos a partir de árboles que permanecen en pie.
"Si antes no ganaba nada, ahora puede ganar entre 12 y 15 soles por kilogramo extraído", señala el fundador, en referencia al ingreso que puede obtener una familia por la comercialización de la materia prima.

La empresa traslada las láminas de caucho a Lima, donde las procesa para fabricar productos finales. Así, el modelo conecta el aprovechamiento del recurso en la Amazonía con etapas de transformación y comercialización que permiten acceder a otros mercados.

Esta lógica también aparece en otras experiencias de manejo comunitario de la shiringa. El Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR) ha documentado iniciativas de comunidades amazónicas que producen lámi-

nas destinadas a la industria del calzado. Aunque corresponden a territorios y organizaciones diferentes, muestran cómo un recurso forestal no maderable puede generar oportunidades económicas sin depender de la tala.



Uno de los elementos que diferencia la propuesta de Ronin es el precio que paga por el caucho silvestre. Según la información publicada sobre el emprendimiento, la empresa compra el kilogramo a entre S/12 y S/15, frente a un precio convencional de alrededor de S/6,50.

Para Gutiérrez, el origen de la materia prima constituye un atributo diferenciador. "Es un elemento muy fuerte que nos va a permitir diferenciarnos del mercado", sostiene. La empresa busca que los consumidores valoren no solo el producto, sino también su contribución a la generación de ingresos en las comunidades y a la conservación del bosque.

El reto consiste en mantener esa propuesta a medida que crece la demanda. La disposición de los clientes a pagar por un producto con atributos ambientales debe acompañarse de calidad, durabilidad y precios competitivos. La sostenibilidad del modelo depende de que el propósito ambiental pueda convivir con las exigencias comerciales.

Gutiérrez también relaciona la actividad económica con la prevención de incendios forestales. Cuando una comunidad obtiene ingresos del bosque, explica, tiene más incentivos para recorrer y vigilar el territorio. Esa presencia puede facilitar la identificación temprana de riesgos.

"Eso no es una solución definitiva, pero sí es una solución", precisa. Para el fundador, el aprovechamiento sostenible puede contribuir a que el bosque reciba una vigilancia más constante, aunque no elimina por sí mismo la amenaza de los incendios.

¿Cómo innovar y competir?

La generación de ingresos debe acompañarse de mecanismos que permitan aprovechar la shiringa sin dañar los árboles. Por eso, Ronin trabaja con una comunidad que cuenta con una declaración de manejo forestal, instrumento que establece las condiciones para el aprovechamiento de los recursos del bosque.

Gutiérrez explica que el documento incluye la identificación geográfica de los árboles de los que se extrae el látex. "Se georreferencia cada uno de los árboles de extracción para saber la ubicación exacta de cada uno", detalla.

La elaboración de esta declaración requiere la participación de un ingeniero forestal, quien identifica los árboles y establece criterios técnicos para realizar la extracción sin dañarlos. El documento también debe actualizarse periódicamente, porque las lluvias, los vientos y los movimientos del terreno pueden provocar la caída de algunos ejemplares.

Este procedimiento permite vincular la materia prima con un área identificada y establecer condiciones para su aprovechamiento. También implica trabajo técnico y administrativo, además de la coordinación necesaria para comercializar el recurso de manera formal.

El desafío aumenta cuando la empresa busca incorporar nuevas comunidades. Cada zona requiere su propia declaración de manejo, lo que implica contratar profesionales y preparar la documentación correspondiente. Por tanto, ampliar el abastecimiento no depende únicamente de encontrar más productores, sino también de asegurar que cada nueva área cumpla con las condiciones necesarias para el aprovechamiento sostenible.

El uso del caucho silvestre también ha planteado desafíos técnicos. Gutiérrez señala que Ronin ya superó las principales dificultades para desarrollar calzado urbano, pero que la fabricación de suelas para fútbol sobre césped sintético exigió un trabajo más complejo.

Este tipo de producto necesita resistencia al desgaste y flexibilidad. Además, el material debe responder a las exigencias del uso deportivo, pese a que las láminas de caucho

silvestre no tienen la misma uniformidad que las utilizadas habitualmente por la industria.

"El reto más fuerte que tuvimos fue justamente la formulación para el calzado de fútbol", explica Gutiérrez. La empresa tuvo que encontrar una combinación que permitiera incorporar el caucho silvestre sin comprometer el desempeño de la suela.

Superar esta dificultad es importante para la competitividad del negocio. El origen sostenible de una materia prima puede diferenciar un producto, pero no reemplaza las exigencias de calidad y durabilidad que esperan los consumidores.

Ronin también explora otras aplicaciones del caucho, entre ellas juguetes, accesorios y productos para mascotas, mediante el trabajo con una organización alemana. Estas líneas requieren formulaciones específicas y el cumplimiento de sus propias condiciones técnicas, por lo que representan nuevas oportunidades de desarrollo y, al mismo tiempo, otros retos para la empresa.

El premio Kunan

Ronin obtuvo el Gran Premio del Desafío Kunan 2026, que contempla S/50 000 para fortalecer el emprendimiento. La inversión permitirá desarrollar moldes propios, ampliar las tallas disponibles y ofrecer nuevas alternativas a marcas interesadas en incorporar caucho silvestre a sus productos.

"Estamos viendo integrar los moldes nuevos para tallas que nos faltaban", explica Gutiérrez. La empresa también busca adaptar los moldes para que otras marcas puedan comprar sus suelas e incorporar sus propios elementos de identidad.

Esta estrategia podría ampliar los canales comerciales de Ronin y generar una mayor demanda de materia prima. Según el fundador, la



intención es que ese crecimiento permita aumentar las compras a las familias productoras e incorporar progresivamente a más comunidades.

En el caso de Ronin, la expansión enfrenta obstáculos concretos. Las láminas de caucho salen de las comunidades por vía fluvial y luego continúan por carretera hasta Lima. Durante el traslado, el material debe mantenerse seco para evitar su deterioro.

"El reto ahí siempre es mantener que el material esté seco", señala Gutiérrez. Si las láminas se mojan y presentan problemas posteriores, la empresa puede tener que reprocesarlas, lo que incrementa los costos de operación.

La ampliación de la cadena también requiere nuevas declaraciones de manejo forestal para las comunidades que se incorporen. Por ello, aumentar las ventas y la producción exige resolver de manera paralela los problemas de transporte, almacenamiento y formalización del aprovechamiento.

Más allá de vender más productos, Gutiérrez plantea que una mayor parte del valor económico se genere cerca de las zonas de origen. "Yo siempre tenía el sueño de que la mayor cantidad de valor pueda llegar a la misma comunidad", afirma.

Actualmente, Ronin procesa el caucho en Lima. Instalar una planta en las comunidades todavía presenta dificultades logísticas y técnicas, pues requiere conocimientos específicos y condiciones para procesar el material. Por eso, el fundador plantea avanzar gradualmente hacia nuevas etapas de transformación.

La experiencia de Ronin muestra que convertir la conservación en una actividad económica requiere mucho más que una materia prima diferenciada. La trazabilidad, la calidad del producto, la logística y el acceso a nuevos clientes son condiciones necesarias para que el modelo crezca.

El siguiente paso será ampliar la producción y la red de comunidades proveedoras sin debilitar los criterios de manejo forestal. A largo plazo, el objetivo de Gutiérrez es que las familias no solo suministren el caucho, sino que también puedan participar en más etapas de su transformación. Alcanzarlo dependerá de cerrar las brechas técnicas y comerciales que todavía limitan esa posibilidad.

Doomo Saltado: “Nos mueve el propósito de transformar nuestra pasión por la comida en la oportunidad de mejorar la vida de los demás”

Edinho Hayashida, socio de Doomo Saltado, explica cómo la certificación como Empresa B impulsa al restaurante a fortalecer el bienestar de sus colaboradores, la gestión responsable de recursos y residuos, y la integración del impacto social y ambiental en su operación.

Doomo Saltado ha obtenido la certificación como Empresa B. ¿Qué motivó a la empresa a dar este paso y qué significa para ustedes?
La certificación Empresa B, otorgada por B Lab, nos une a un movimiento global de empresas que usan los negocios como una fuerza para el bien, equilibrando el éxito económico con el impacto social y ambiental. Para nosotros, ser parte de este movimiento es animarnos a evaluar nuestra manera de hacer empresa con estándares internacionales y una mirada que va mucho más allá de los números.

En Doomo Saltado nos mueve un propósito: transformar nuestra pasión por la comida en la oportunidad de mejorar la vida de los demás. Lo vivimos en cada plato que servimos, en las oportunidades y el bienestar que damos a nuestro equipo, en nuestro compromiso con la comunidad y en cada iniciativa para cuidar el medioambiente.

Creemos que un negocio puede generar valor y, a la vez, dejar una huella positiva en las personas, la comunidad y el planeta. Es una convicción que hemos ido cocinando a fuego lento durante años.

¿Qué prácticas fueron claves en este proceso y qué aspectos de su gestión tuvieron que fortalecer?
Entendimos algo clave: el impacto positivo va más allá de las iniciativas sueltas, debe ser parte de una estructura y de nuestro día a día.



Edinho Hayashida
Socio de Doomo Saltado

Para nosotros, el bienestar de nuestro equipo es prioridad. Para que cada comensal viva una experiencia para recordar, primero cuidamos a las personas que la hacen posible. Prueba de ello es nuestra reciente certificación de Building Happiness by Buk, que reconoce la felicidad y el bienestar de nuestro equipo.

“EN DOOMO SALTADO NOS MUEVE UN PROPÓSITO: TRANSFORMAR NUESTRA PASIÓN POR LA COMIDA EN LA OPORTUNIDAD DE MEJORAR LA VIDA DE LOS DEMÁS”.

Otro pilar han sido nuestras alianzas. El proceso también nos ayudó a fortalecer nuestra gobernanza: formalizamos compromisos, documentamos prácticas y creamos mecanismos para medir nuestro impacto.

En el sector gastronómico, la sostenibilidad plantea algunos desafíos. ¿Cómo aborda Doomo Saltado estos temas en su operación diaria?
Sabemos que la gastronomía deja huella. Nuestro primer enfoque es sembrar una cultura de responsabilidad en toda la organización: que todo el equipo participe en el uso eficiente de los recursos, el aprovechamiento de los insumos y una gestión cada vez más responsable de nuestros residuos.

Y la sostenibilidad no es solo ambiental. También es construir un espacio de trabajo donde las personas se sientan valoradas, tengan oportunidades de desarrollo y puedan vivir bien.

La certificación también supone un compromiso de mejora continua. ¿Cuáles son los principales objetivos de Doomo Saltado a partir de este reconocimiento?
Queremos que ese crecimiento traiga más oportunidades para nuestro equipo, más alcance para nuestras iniciativas sociales y una operación cada vez más responsable con el medioambiente.

GLO





La lata es el único envase que protege la Leche Gloria que el Perú ama.

Por eso recorremos los 24 departamentos del Perú, enfrentando caminos, alturas de más de 4,000 m. s. n. m. y temperaturas por debajo de los 0 °C.

Nuestra lata es fuerte y resistente, así protege la Leche Gloria y ese sabor que los peruanos han elegido por generaciones.



Generamos crecimiento y valor compartido

Nuestras marcas y productos acompañan a los hogares y negocios de todo el país, mientras avanzamos en nuestra estrategia de sostenibilidad.

Revisa el Reporte Integrado 2025

611 millones

de kg de **alimentos fortificados** comercializados en Perú.

Más de 130 mil

emprendedores alcanzados a través de las plataformas digitales **Diadía e Insuma.**

13.5% de reducción

de la huella de carbono (categorías 1 y 2 absolutas) respecto a 2022.

Alimentamos un mañana mejor

alicorp