



**“DISEÑO PARA IMPLEMENTAR EL PESCAR LAB EN LA  
DIRECCIÓN DE PESCA ARTESANAL DE PRODUCE”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Gestión Pública**

**Presentado por**

**Srta. Saddit Fernández Meléndez**

**Sra. Giulisa Giovanna Malagrecá Martínez**

**Sra. Narda Irene Sandoval Méndez**

**Asesor: Profesor José Percy Barrón Lopez**

**2017**

**Dedicatoria**

A nuestros padres y a todas las mujeres que luchan  
por cumplir sus sueños.

## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo de investigación consiste en el diseño para la implementación de un laboratorio de innovación en la Dirección General de Pesca Artesanal del Ministerio de la Producción.

El objetivo principal se concentra en dirigir los esfuerzos para encontrar otras alternativas de solución, bajo el modelo de gobernanza colaborativa, a la problemática que se ha mantenido a lo largo de los años en la pesca artesanal.

La actividad de la pesca artesanal es una de las más importantes del Perú, emplea a más de 44.000 personas que abastecen de pescado a los hogares de todo el país. La importancia de esta actividad y el recurso explotado está en que son bases para una mejor alimentación y desarrollo económico de la población de bajos recursos. Sin embargo, a pesar de las intervenciones por parte de las instituciones públicas relacionadas, la problemática de este sector se mantiene y en algunos casos se agrava. Así lo demuestran los documentos de gestión, las encuestas estructurales y el censo de la pesca artesanal. Para corroborar lo descrito anteriormente, con la colaboración de extensionistas de la Dirección de Pesca Artesanal, se realizaron entrevistas a pescadores artesanales de Chancay y Pucusana, los cuales manifestaron su descontento y frustración ante la situación que vienen atravesando.

El Gobierno, mediante instituciones como PRODUCE, FONDEPES, IMARPE, ITP, SANIPES, DICAPI, GORE y autoridades municipales, intentan mitigar la problemática sin éxito, principalmente por la desarticulación de dichas instituciones y por la falta de inclusión y participación de los principales actores, que son los pescadores, en la toma de decisiones. Por ello, es necesario modificar la metodología tradicional e incluir la innovación en la formulación de propuestas.

Hoy en día, la innovación abarca diversos aspectos: sociales, educativos, culturales, ambientales, etc. y su implementación en entidades internacionales como nacionales consiste en la creación de laboratorios conformados por equipos multidisciplinarios donde se aprovechan oportunidades de mejora de bajo costo y alto impacto de modo creativo y participativo.

En nuestro país, muchas instituciones privadas y algunas públicas como el Ministerio de Educación, el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y la Municipalidad de San Isidro están incluyendo la innovación como parte de su cultura organizacional, encontrando alternativas de solución exitosas en colaboración con las partes involucradas.

Este trabajo de investigación, si bien es cierto abarca y propone el diseño, tiene como fin demostrar que se cuenta con los recursos para poder llevar a cabo la implementación de un laboratorio de innovación en la Dirección General de Pesca Artesanal que, con la participación de profesionales, la academia, instituciones y usuarios finales, genere nuevas alternativas de solución a la constante problemática que viene agravando la situación del sector y termine por cambiar la percepción actual de los pescadores hacia el Ministerio y viceversa.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de gráficos.....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de anexos.....</b>	<b>ix</b>
<b>Capítulo I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Planteamiento del problema.....</b>	<b>3</b>
1. Antecedentes.....	3
1.1 Intervención del PRODUCE y de sus organismos públicos adscritos.....	3
2. Planteamiento del problema.....	8
2.1 Incremento de la presión sobre los productos hidrobiológicos.....	8
2.2 Bajo poder de negociación de los pescadores en la comercialización de sus productos.....	11
2.3 Marco regulatorio inadecuado e insuficiente.....	13
2.4 Informalidad.....	14
2.5 Deficiente infraestructura.....	16
3. Preguntas de investigación.....	17
4. Objetivos.....	18
4.1 Objetivo general.....	18
4.2 Objetivos específicos.....	18
5. Justificación.....	18
6. Limitaciones.....	21
7. Delimitaciones.....	21
<b>Capítulo III. Marco teórico.....</b>	<b>22</b>
1. Generalidades.....	22
1.1 Innovación en el sector público.....	22
1.2 Enfoques para proponer soluciones a problemas públicos.....	25
2. Laboratorios de innovación en el sector público.....	26
3. Laboratorios de innovación a nivel nacional.....	27
4. Laboratorios de innovación a nivel internacional.....	28
<b>Capítulo IV. Metodología.....</b>	<b>31</b>
1. Diseño de la investigación.....	31

2. Conveniencia del diseño .....	31
3. Definición del alcance de la investigación.....	32
4. Formulación de hipótesis .....	32
5. Recolección de datos.....	32
6. Análisis e interpretación de datos .....	41
<b>Capítulo V. Análisis de resultados y hallazgos .....</b>	<b>46</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>54</b>
1. Conclusiones.....	54
2. Recomendaciones .....	55
<b>Bibliografía.....</b>	<b>57</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>60</b>
<b>Notas biográficas.....</b>	<b>76</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Razones para innovar en el sector público.....	24
Tabla 2.	Comparación de enfoques de diseño e implementación de políticas públicas	25
Tabla 3.	Definición del modelo de Gestión 1.0 y Gestión 2.0.....	26
Tabla 4.	Situación en la que se encontraba la pesca artesanal en el año 2004 y los objetivos propuestos ante ello .....	34
Tabla 5.	Actividades y acciones relacionadas a la pesca artesanal realizadas por PRODUCE, FONDEPES, IMARPE, SANIPES (2012-2015).....	35
Tabla 6.	Presupuestos de pesca artesanal de organismos públicos adscritos al PRODUCE .....	36
Tabla 7.	Presupuestos asignados a las actividades de pesca artesanal en la Dirección de Pesca Artesanal del PRODUCE en S/MM. ....	36
Tabla 8.	Problemática y estrategias propuestas en el presupuesto por resultado, 2015.	37
Tabla 9.	Problemas y alternativas de solución según el diagnóstico de la actividad pesquera artesanal .....	37
Tabla 10.	Resumen de datos principales de los estudios de perfiles psicográficos. ....	38
Tabla 11.	Resumen de la perspectiva del pescador artesanal sobre el PRODUCE. ....	39
Tabla 12.	Resumen de datos principales del I ENEPA, II ENEPA y CENSO 2012. ....	39
Tabla 13.	Laboratorios de innovación a nivel nacional.....	40
Tabla 14.	Laboratorios de innovación internacionales .....	40
Tabla 15.	Propuesta de replanteamiento de actividades .....	41
Tabla 16.	Asignación y ejecución presupuestal para el “Fortalecimiento de la pesca artesanal” en S/ MM.....	47
Tabla 17.	Perfiles de los profesionales requeridos para PESCAR LAB.....	48
Tabla 18.	Presupuesto necesario para la operación de PESCAR LAB .....	49

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Número de pescadores en I-ENEPA, II-ENEPA y I-CENPAR .....	9
Gráfico 2.	Número de embarcaciones en I-ENEPA, II-ENEPA y I-CENPAR .....	9
Gráfico 3.	Porcentaje de pescadores que tienen una segunda actividad económica.....	10
Gráfico 4.	Pescadores (%) según el rango de ingreso promedio mensual en el I-ENEPA	12
Gráfico 5.	Porcentaje de pescadores según el rango de ingreso promedio mensual en el II-ENEPA y I-CENPAR.....	12
Gráfico 6.	Porcentaje de pescadores que cuentan con un permiso provisional y porcentaje de pescadores que sí tienen carné. ....	15
Gráfico 7.	Porcentaje de desembarcaderos que no cuentan con ningún tipo de infraestructura.....	16
Gráfico 8.	Proceso de la investigación.....	31
Gráfico 9.	Metodología tradicional bajo el enfoque gerencial .....	43
Gráfico 10.	Metodología bajo el enfoque de gobernanza colaborativa .....	45
Gráfico 11.	Ubicación de PESCAR LAB dentro de la Dirección General de Pesca Artesanal.....	49
Gráfico 12.	Metodología para la determinación de nueva problemática .....	52



## Índice de anexos

Anexo 1.	Laboratorio de innovación: MINEDU LAB.....	61
Anexo 2.	Laboratorios de innovación: Selva Innovación .....	62
Anexo 3.	Laboratorios de innovación: LAB-San Isidro .....	63
Anexo 4.	Innovation Lab de la Universidad del Pacífico.....	64
Anexo 5.	AYNI Lab Social: Laboratorio de Innovación Social .....	65
Anexo 6.	Laboratorio de Innovación: I-LAB BID .....	66
Anexo 7.	Citilab-Cornella: Centro para la Innovación Social y Digital .....	68
Anexo 8.	“Mind Lab”: Laboratorio de innovación pública en Dinamarca .....	69
Anexo 9.	Laboratorio de Innovación: Laboratorio de Gobierno-Chile.....	70
Anexo 10.	Laboratorio de Innovación Social – Pontificia de la Universidad Católica de Chile.....	71
Anexo 11.	Solicitud de entrevistas .....	72
Anexo 12.	Formatos de entrevistas .....	74

## **Capítulo I. Introducción**

La pesca artesanal desempeña un rol importante en la seguridad alimentaria y la nutrición, la erradicación de la pobreza, el desarrollo equitativo y la utilización sostenible de los recursos. Suministra alimentos nutritivos a los mercados locales, nacionales e internacionales y genera ingresos que contribuyen a las economías locales y de los países (FAO 2015).

Según la Dirección de Pesca Artesanal del Viceministerio de Pesca y Acuicultura del Ministerio de la Producción – PRODUCE (actualmente, Dirección General), la pesca artesanal en el Perú presenta barreras al desarrollo sostenible tales como el cambio climático e interacción con otras actividades. El Estado no cuenta con información adecuada para alimentar los procesos de toma de decisiones de manera oportuna; el marco regulatorio no define correctamente a la actividad pesquera artesanal; los sistemas de ordenamiento pesquero requieren perfeccionamiento; las estructuras de incentivos fomentan el desarrollo de prácticas pesqueras no sostenibles; existe una alta informalidad en la actividad pesquera artesanal y la infraestructura es deficiente, tanto para el desembarque como para la preservación de los recursos pesqueros (Sueiro & De la Puente 2015).

A pesar de los esfuerzos realizados por las instituciones públicas del sector pesca artesanal (PRODUCE, Instituto del Mar del Perú - IMARPE, Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero - FONDEPES, Organismo Nacional de Sanidad Pesquera - SANIPES, Instituto Tecnológico de la Producción - ITP, la Dirección General de Capitanías y Guardacostas del Perú - DICAPI, Gobiernos Regionales, entre otros), la problemática no ha variado mucho a través de los años, conforme lo demuestran los documentos de gestión del PRODUCE (Plan Nacional de Desarrollo de la Pesca Artesanal, Programa Presupuestal, consultoría de diagnóstico de la pesca artesanal, Plan Estratégico Sectorial Multianual - PESEM, Plan Estratégico Institucional - PEI), por lo tanto, surge la inquietud de buscar nuevas alternativas de solución. En ese contexto, advertimos, de la bibliografía revisada, que los Gobiernos de distintas partes del mundo han variado la forma de dar solución a los problemas públicos, pasando de un enfoque de carácter gerencial, basado en la participación ciudadana -solo para conocer el grado de satisfacción de los ciudadanos sobre las medidas ya implementadas-, a un enfoque de gobernanza colaborativa, cuyo objetivo final es la participación ciudadana en aspectos sustanciales, por ejemplo, la propia formulación de las propuestas de solución de los problemas. Entre las herramientas planteadas con este nuevo enfoque tenemos a la implementación de laboratorios de innovación, la cual ha demostrado generar cambios positivos al incluir a los principales actores de las actividades reguladas en la

toma de decisiones. Por esta razón, mediante el presente trabajo consideramos necesario diseñar para proponer la implementación del PESCAR LAB. PESCAR LAB es un laboratorio de innovación para analizar, probar y dar alternativas de solución con la participación de los principales actores de dicha actividad.

El presente trabajo de investigación cuenta con cinco capítulos. El primero es introductorio y contiene conceptos e ideas generales de la pesca artesanal. El segundo capítulo desarrolla el planteamiento del problema, con énfasis en identificar la problemática de la pesca artesanal según los documentos de gestión institucional. Se revisa las cifras más resaltantes de las encuestas estructurales de los años 1995-96 y 2004-05, así como del censo de la pesca artesanal del año 2012 y las alternativas de solución planteadas por el Plan Nacional de Desarrollo de la Pesca Artesanal, el Programa Presupuestal: “Fortalecimiento de la Pesca Artesanal”, entre otros documentos, con la finalidad de evaluar si la intervención estatal generó cambios en esta problemática. Luego, formulamos las preguntas y objetivos de la investigación dirigidos principalmente a buscar nuevas alternativas para solucionar los problemas identificados, de igual manera se desarrolla la justificación del presente documento, el cual se fundamenta en la importancia de implementar herramientas de innovación, empleadas por otras entidades nacionales e internacionales, debido a que esta actividad impacta en un gran número de personas de bajos recursos económicos y porque mejorar las condiciones en las que esta actividad se realiza, contribuye a la seguridad alimentaria, el cuidado del ambiente y el desarrollo económico de la población, etc. En ese contexto, también describimos las limitaciones encontradas para la elaboración del presente trabajo, entre ellas la insuficiente información disponible, al mismo tiempo delimitamos su ámbito del trabajo a la Dirección de Pesca Artesanal del PRODUCE. El tercer capítulo contiene el marco teórico e inicia describiendo los conceptos de innovación en el sector público, luego se plantean las ventajas de innovar y cómo los laboratorios de innovación son una herramienta útil para abordar problemas sociales. Finalmente, se hace un recuento de los laboratorios de innovación tanto a nivel nacional como internacional. En el capítulo cuatro se ha desarrollado la metodología, se establece el diseño, su conveniencia, el alcance, la hipótesis, el proceso de recolección de datos y su interpretación. En el capítulo cinco desarrollamos el análisis de resultados y hallazgos, y por último se elaboran las conclusiones y las recomendaciones.

## **Capítulo II. Planteamiento del problema**

### **1. Antecedentes**

PRODUCE, mediante el artículo 30 del Reglamento de la Ley General de Pesca, aprobado por el Decreto Supremo N° 012-2001-PE, define a la pesca artesanal como la actividad realizada por personas naturales o jurídicas sin empleo de embarcación o con empleo de embarcaciones de hasta 32,6 metros cúbicos de capacidad de bodega y hasta 15 metros de eslora, con predominio de trabajo manual, y que se desarrolla principalmente en la zona reservada de cero a cinco millas del litoral peruano.

Conforme a esta definición, dicha entidad y sus organismos públicos adscritos han identificado los principales problemas de la pesca artesanal, a su vez han implementado diversas alternativas de solución, en el marco de sus competencias. Las medidas de intervención de estas entidades se encuentran recogidas en sus diferentes documentos de gestión, y fueron formuladas con la finalidad de mejorar la situación de la pesca artesanal. No obstante, esta problemática se mantiene a lo largo del tiempo, así lo muestran las encuestas estructurales y el censo de la pesca artesanal. A continuación se describen las intervenciones realizadas.

#### **1.1 Intervención del PRODUCE y de sus organismos públicos adscritos**

##### **A. El “Plan Nacional para el Desarrollo de la Pesca Artesanal”**

Su formulación se inició en septiembre del 2002, con participación de representantes de los organismos públicos adscritos al PRODUCE, del Centro de Promoción de la Pequeña y Microempresa - Prompyme, de la Federación de Integración y Unificación de los Pescadores Artesanales del Perú - FIUPAP, de la Asociación Nacional de Empresas Pesqueras Artesanales del Perú - ANEPAP, de la Dirección General de Salud - DIGESA, varias ONG, universidades y otros, pero recién en el 2004 se realizó su publicación (PRODUCE 2004). Este plan tiene un diagnóstico de la situación en la que se encontraba la pesca artesanal en ese momento, describiendo principalmente que existe: i) información desactualizada sobre la actividad pesquera artesanal; ii) el incumplimiento de la normatividad vigente; iii) interferencias en la actividad pesquera artesanal; iii) disminución de la productividad; e iv) infraestructura de desembarque con equipamiento insuficiente y/o falta de mantenimiento. Ante esa realidad se propuso como objetivos estratégicos mejorar el marco normativo que impulse el desarrollo integral de esta actividad y promover la modernización y utilización eficiente de la actividad pesquera artesanal, entre otros aspectos detallados en la tabla 4.

Teniendo en cuenta que la información con la que contaba el PRODUCE, en ese momento, estaba recogida en la I ENEPA de los años 1995-1996, para verificar si la intervención propuesta por dicho plan logró mejorar la situación de la pesca artesanal, podemos compararla con la situación descrita en la II ENEPA de los años 2003-2005, como se detallará en el planteamiento del problema.

## **B. Planes operativos institucionales**

Los organismos públicos adscritos y la Dirección de Pesca Artesanal del PRODUCE han venido realizando actividades y acciones relacionadas a la pesca artesanal, en el marco de la finalidad para la que fueron creadas, según lo establecen los Decretos Ley N°s 095, 1981, 22798, 1979, la Ley N° 30063 y el Decreto Supremo 010-92-PE, respectivamente.

En la tabla 5 se hace una consolidación de las actividades realizadas desde el 2012 al 2015 por parte de dichos organismos y de la Dirección de Pesca Artesanal y en las tablas 6 y 7 se muestra el presupuesto asignado a cada una de las instituciones en el rubro de pesca artesanal desde el año 2013 al 2015, datos que han sido tomados de las evaluaciones de los planes operativos institucionales (entregados por el personal profesional de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del PRODUCE (2017), del presupuesto de la Dirección de Pesca Artesanal (que se obtuvo de la consulta amigable del Ministerio de Economía y Finanzas - MEF (2017) y de entrevistas con el personal profesional de la Dirección de Pesca Artesanal. Dicha información refleja que a lo largo del tiempo se vienen desarrollando las mismas actividades, principalmente: i) investigaciones pesqueras por parte de IMARPE, ii) capacitación en temas técnicos productivos y de formalización por parte de FONDEPES, iii) capacitación en temas sanitarios por parte de SANIPES, iv) capacitación en formalización, buenas prácticas, seguridad social y comercialización por parte la Dirección de Pesca Artesanal del PRODUCE.

Teniendo en cuenta que la información con la que contaban los citados organismos públicos desde el año 2013 eran: la I ENEPA de los años 1995-1996, la II ENEPA de los años 2003-2005, y el I CENPAR del año 2012, debemos comparar el contenido de dichos documentos para conocer la evolución de la realidad pesquera, como se detallará en el planteamiento del problema; no obstante, no existe otro estudio directo que evalúe en cifras si la intervención realizada con posterioridad a dichas encuestas y al censo ha causado el resultado esperado. Solo se cuenta con información referida al grado de satisfacción de los pescadores en relación con la intervención de los organismos públicos. Esta información consta en los perfiles psicográficos elaborados por la Dirección de Pesca Artesanal en el año 2015, y en la consultoría auspiciada por la FAO (2013),

los cuales reflejan que los principales actores de esta actividad (pescadores) no se consideran involucrados en la toma de decisiones de estos organismos y tampoco perciben que cumplir sus disposiciones o seguir sus lineamientos les genera un beneficio directo.

### **C. Programa presupuestal “Fortalecimiento de la Pesca Artesanal” (2015-2017)**

En el marco de la implementación del presupuesto por resultados, a partir del 2013 se inició la formulación del Programa Presupuestal para el Fortalecimiento de la Pesca Artesanal cuya elaboración concluyó en el año 2014 con la aprobación del Programa Presupuestal 2015-2017 (PRODUCE 2014). Dicho documento identifica que el problema de la pesca artesanal es la baja productividad del pescador y busca como resultado específico: “el incremento de la productividad del pescador artesanal”. A su vez, establece que las causas de dicho problema son: i) el limitado uso de embarcación, equipamiento antiguo para la pesca y escasa capacitación; ii) la sobreexplotación o sobrepesca de los recursos provenientes de la pesca artesanal debido al insipiente ordenamiento de las actividades pesqueras artesanales; iii) el bajo poder de negociación de los agentes pesqueros artesanales, generado por la escasa información de mercado de la pesca artesanal; y iv) el bajo cumplimiento de estándares de calidad y sanidad. En vista de esta realidad, se plantean como alternativas de intervención las siguientes: i) capacitación y uso de equipamiento adecuado para las actividades extractivas de la pesca artesanal, mediante el entrenamiento y capacitación del pescador artesanal en técnicas pesqueras a bordo; ii) manejo controlado de los recursos hidrobiológicos a través del adecuado ordenamiento de las actividades pesqueras artesanales; iii) incremento en el poder de negociación en los agentes pesqueros, por medio de la promoción y asistencia técnica para la formalización y *asociatividad*; y iv) incrementar el cumplimiento de estándares sanitarios que se reflejará cuando los agentes conozcan los estándares de contaminación y desarrollen sus actividades de acuerdo con las exigencias establecidas en la norma sanitaria pesquera. Para tal efecto, los principales indicadores son la emisión de normas y el desarrollo de capacitaciones en las materias antes señaladas. Esta información está detallada en la tabla 8.

El programa presupuestal ha tomado en consideración: la encuesta estructural de la pesquería artesanal del litoral peruano realizada el año 1995-1996 (I ENEPA), la segunda encuesta estructural de la pesquería artesanal peruana realizada el año 2003-2005, (II ENEPA), y el I Censo Nacional de la Pesca Artesanal del Ámbito Marítimo del año 2012 – I CENPAR. Dicho documento no hace mención a los perfiles psicográficos del año 2015, ni al estudio formulado por la consultoría auspiciada por la FAO. Asimismo, se ve reflejado en los planes operativos institucionales de los organismos públicos y de la Dirección de Pesca Artesanal que estas entidades vienen realizando las mismas actividades que tenían programadas desde el año 2012,

es decir antes de la aprobación de dicho programa presupuestal, lo que nos permite inferir que este programa presupuestal ha mantenido el desarrollo de las actividades que ya se venían ejecutando. De igual manera, el programa presupuestal no contempla la participación de las Direcciones Regionales de la Producción - DIREPRO de los Gobiernos Regionales, ni de la DICAPI, a pesar de que también tienen competencia en la actividad pesquera artesanal.

## **D. Estudios realizados por la Dirección de Pesca Artesanal**

### **D.1 La pesca artesanal en el Perú: Diagnóstico de la actividad pesquera artesanal**

De otro lado, en el marco de la actualización del Plan Nacional para el Desarrollo de la Pesca Artesanal - PNDPA, se elaboró en el año 2013, con auspicio de la FAO, el estudio sobre el Diagnóstico de la Actividad Pesquera Artesanal Peruana (Sueiro & De la Puente 2015), en el cual se describen los factores que impiden su desarrollo sostenible, tales como: i) interacción con otras actividades productivas que emplean el mismo espacio geográfico, ii) reducción de la biomasa; iii) el Estado no cuenta con la información adecuada para la toma de decisiones de manera oportuna; iv) los sistemas de ordenamiento pesquero requieren perfeccionamiento; v) las estructuras de incentivos fomentan el desarrollo de prácticas pesqueras no sostenible; vi) existe una alta informalidad en la actividad de pesca artesanal; vii) la infraestructura es deficiente tanto para el desembarque como para la preservación de los recursos pesqueros. A partir de esta información, se emiten las siguientes recomendaciones: i) ampliar las investigaciones y el monitoreo, articulando las actividades de las instituciones como el IMARPE, las universidades y las ONG para generar información adecuada y oportuna para alimentar los procesos de toma de decisiones para el ordenamiento y gestión de las pesquerías; ii) mejorar el marco institucional, reforzando el servicio de *extensionismo*, sobre todo en cuanto a la coordinación con las DIREPRO y los organismos públicos adscritos al PRODUCE; además, de involucrar a la academia y a la sociedad civil en la conservación de los recursos hidrobiológicos; también se propone la creación de la Superintendencia Nacional de Pesca Artesanal que se encargue de las funciones de seguimiento, fiscalización y control de la actividad pesquera a nivel nacional; asimismo, articular de manera efectiva el PESEM de PRODUCE con los planes operativos anuales y las prioridades de acción del sector público pesquero; iii) mejoramiento del marco regulatorio; y iv) mejoramiento y adecuación de los aspectos sanitarios. El detalle de esta información se muestra en la tabla 9.

### **D.2 Perfil psicográfico**

La obtención de los datos sobre la percepción del PRODUCE por parte de los pescadores artesanales, ha sido tomada del informe denominado: “Estudio Perfil Psicográfico del Pescador

Artesanal” (PRODUCE 2015), realizado en doce puertos del litoral peruano, a través de una encuesta estructurada con entrevistas personales realizadas entre los meses de noviembre y diciembre del año 2015 que duraron entre 90 a 120 minutos. Las personas entrevistadas fueron seleccionadas por cumplir con las siguientes características (ver la tabla 10):

- Residir en el distrito donde se encuentra el desembarcadero, caleta, etc.
- Ser pescador artesanal embarcado o no, con una presencia en el sector no menor de 5 años.
- Ser ex-dirigente de una organización de pescadores y haber estado en el puesto dentro de los últimos 5 años, o ser dirigente actual y estar asumiendo el puesto mínimo un año.

Estos estudios describen el conocimiento que tienen dichos actores sobre el PRODUCE, su percepción sobre la labor de esta entidad, sus expectativas respecto de ella y las sugerencias que plantean. Estos documentos reflejan, principalmente, que los actores no conocen con exactitud el rol del PRODUCE, y consideran que sus actividades solo son la supervisión y fiscalización; de otro lado, perciben que es una entidad poco confiable, con alto índice de corrupción, que prefiere incentivar a la pesca industrial e incluso omitir sancionar los incumplimientos de esta pesca de mayor escala. Asimismo, los pescadores artesanales consideran que no son tomados en cuenta al momento de dictarse normas o decretos, en tanto PRODUCE no busca incluirlos en su elaboración pese a que desconoce la realidad y dinámica de esta actividad. Por lo expuesto, los actores sugieren ser incluidos para el establecimiento de normas, aumentar la comunicación con ellos, aplicar las leyes a la pesca industrial de la misma manera en que los pescadores artesanales son supervisados; finalizar la construcción de desembarcaderos, entre otros aspectos. El detalle de esta información se muestra en la tabla 11.

#### **E. Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) y Plan Estratégico Institucional (PEI)**

El PESEM 2016-2021 (PRODUCE 2015) tiene como objetivo estratégico: “Fortalecer la actividad pesquera con un enfoque de desarrollo sostenible” y la acción estratégica de: “Mejorar la productividad de la pesca artesanal”. De igual manera, el PEI 2016-2018 (PRODUCE 2015) tiene como objetivo “Incrementar la productividad de la pesca artesanal” y su indicador es el “valor de producción promedio por pescador por faena”. Estos documentos reflejan que PRODUCE considera que el problema de la pesca artesanal es la “su baja productividad”, por ello inferimos que el planteamiento de la solución que se ha establecido mediante el programa presupuestal identifica a dicho problema también como la baja productividad del pescador y señala como indicador el “valor de producción promedio por pescador por faena”.



## **F. Proyectos de inversión pública**

Según el Banco de proyectos tenemos que el Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura se encuentra viable, pero aún no está en fase inversión. Este programa tiene por finalidad fomentar el desarrollo de largo plazo del sector P&A, su propósito es la renovación del modelo de desarrollo de la P&A, hacia uno basado en el predominio del cultivo, diversificación, agregación de valor, sostenibilidad ambiental y formalización. El objetivo es fortalecer el sistema nacional de innovación público-privado, del sector P&A, cuyos principales ejes de intervención son el financiamiento de proyectos de I&D+i, y el fortalecimiento de la gobernanza público-privada de la innovación sectorial. Sus productos principales son: Financiamiento de 2.000 subproyectos, seleccionados a través de convocatorias públicas a nivel nacional: 261 proyectos de investigación y 1.723 proyectos de asistencia técnica y capacitación. Los resultados esperados de los proyectos que se financian se orientarán a: 1) Ubicar al sector P&A del país en la frontera tecnológica mundial. 2) ampliar la base empresarial del sector, articulada a los mercados nacionales e internacionales. Su población objetivo son los agentes económicos que participan en toda la cadena de valor de la pesca y acuicultura, la academia (universidades e institutos tecnológicos), las instituciones públicas del sector de nivel nacional y regional. Este financiamiento de subproyectos podría servir para ejecutar proyectos desde la Dirección de Pesca Artesanal en forma conjunta con los pescadores y otros actores.

## **2. Planteamiento del problema**

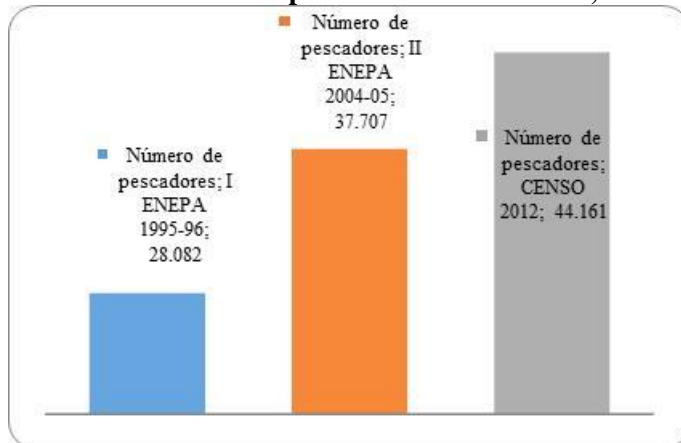
Como se ha podido exponer líneas arriba, las intervenciones del PRODUCE y sus organismos públicos adscritos se han desarrollado con la finalidad de resolver los problemas de la pesca artesanal. Para el planteamiento del problema se confrontará si se han obtenido los resultados esperados, para ello se sistematizará la información por cada problema.

### **2.1. Incremento de la presión sobre los recursos hidrobiológicos**

Para describir esta problemática se tomará en cuenta el número de pescadores, el número de embarcaciones, y los comentarios especializados sobre este tema.

La pesca artesanal es una actividad tradicional que se desempeña desde antiguas culturas, es una de las actividades económicas más importante del Perú, que ha pasado a dar empleo directo a muchos pescadores: de 37.707,00 (II-ENEPA) a 44.161,00 (I-CENPAR) (ver gráfico 1).

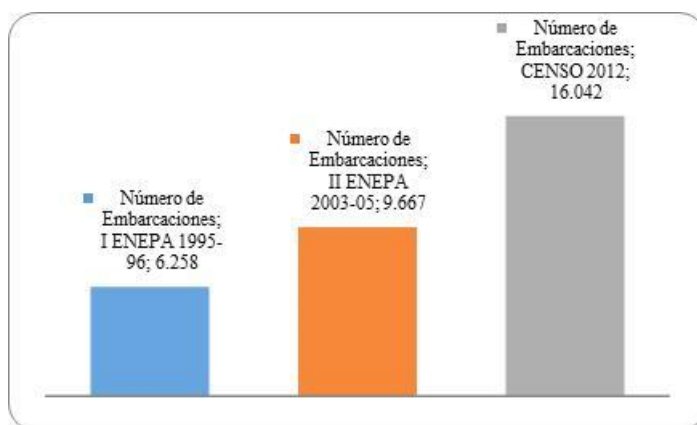
**Gráfico 1. Número de pescadores en I-ENEPA, II-ENEPA y I-CENPAR**



Fuente: Elaboración propia 2017.

En la I-ENEPA 1995-96 se registraron 6.258,00 embarcaciones, creciendo en un 54% para el año 2005, donde la II-ENEPA registró 9.667,00 embarcaciones, empero, en el I-CENPAR del 2012 esta cantidad ya había ascendido a 16.042,00. Es decir, en un rango de 17 años la flota pesquera aumentó en un 156% aproximadamente (ver gráfico 2).

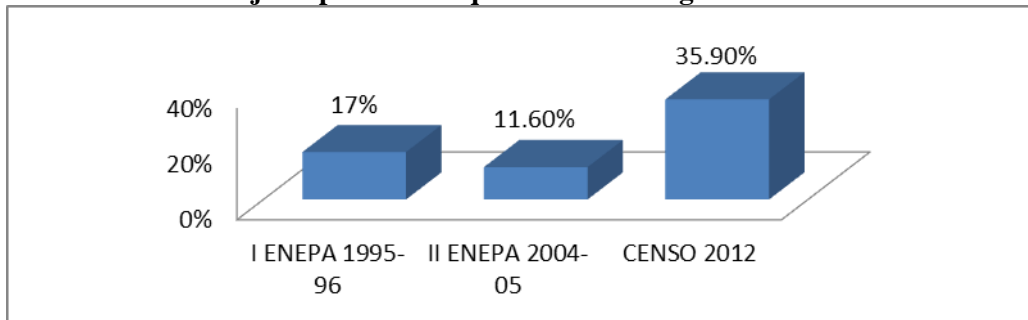
**Gráfico 2. Número de embarcaciones en I-ENEPA, II-ENEPA y I-CENPAR**



Fuente: Elaboración propia 2017.

Además, el gráfico 3 nos muestra que el 17% de pescadores artesanales, según I-ENEPA, solían tener una segunda actividad, cantidad que disminuyó a 11,6% en el II-ENEPA, pero que subió a casi 35,9% en el I-CENPAR. Por lo que podemos inferir en que el aumento del número de pescadores ha hecho que muchos de ellos se dediquen a otras actividades además de la pesca artesanal, debido a que cada vez hay menos recursos hidrobiológicos para la pesca.

**Gráfico 3. Porcentaje de pescadores que tienen una segunda actividad económica**



Fuente: Elaboración propia 2017.

De los citados gráficos se advierte que, existe «un número elevado de pescadores, por lo que se requieren políticas de reconversión de los pescadores artesanales hacia otras actividades económicas o a variantes de los tipos de pesca actual (acuicultura), a fin de reducir la presión sobre el recurso pesquero, creando nuevas oportunidades de actividad económica» (Instituto de Estudios Peruanos 2016: 12).

«Cada vez encontramos menor abundancia de recursos, así como un mayor número de pescadores y embarcaciones, menores ingresos relativos por pescador y una mayor presión para continuar incrementando el esfuerzo pesquero. Esto se traduce en un círculo perverso que favorece en el largo plazo al colapso de los recursos, al desempleo, a la disipación de la renta y a la reducción de la contribución de la actividad pesquera a la seguridad alimentaria nacional (...)» (Sueiro & De la Puente 2015: ix).

«Es fundamental tomar en cuenta que la pesca artesanal no es una actividad que puede crecer de manera continua, libre e ilimitada. El libre acceso a los recursos, de manera formal o informal, conlleva a un crecimiento empobrecedor, en la medida que se genera una externalidad que conduce a una sobre expansión de la flota y del número de personas involucradas en la actividad pesquera. Por lo tanto, es imperativo regular y restringir el acceso a la pesquería para asegurar el aprovechamiento sostenible de los recursos y la maximización de la eficiencia económica (Anderson & Seijo 2010)» (Sueiro & De la Puente 2015: 1).

Asimismo, el número de embarcaciones «representa una capacidad estimada de 153.000 m<sup>3</sup>, esto significa que, si se consideran 200 días de pesca al año y una eficiencia de flota de 60%, se pescaría más de 30 millones de TM, originando un sobredimensionamiento de aproximadamente 30 veces. Esta situación constituye una fuerte amenaza para la sostenibilidad de los recursos hidrobiológicos, especialmente vinculados al consumo humano directo» (Instituto de Estudios Peruanos 2016: 2).

Teniendo en cuenta esta situación, la FAO desde el 2006 advirtió «el deterioro creciente de los recursos pesquero y del ambiente en las zonas costeras, por ello recomendó que deberían recolectarse datos sobre bases regulares y mantenerse un sistema de estadísticas pesqueras completo y actualizado, especialmente sobre actividades de la pesca artesanal» (FAO 2006: vi).

Pese a esta recomendación, en el año 2016 se indica que aún existe «escasa información sobre los recursos, ecosistemas y la pesquería, lo que limita la generación de un sistema de estadística pesquera actualizado que permita considerar por ejemplo el incremento de las embarcaciones pesqueras para reducir la presión sobre los recursos» (Mendo *et al.* 2016: s/p),

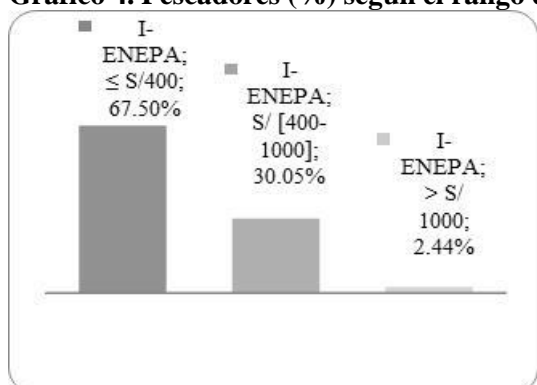
De igual manera, la Memoria Anual 2014 del PRODUCE también reconoce esta situación, al señalar que «las bases de datos no están integradas en la Dirección General de Consumo Humano Directo, ahora Dirección General de Pesca Artesanal. Por ende, no pueden ser consultadas por los usuarios en la tramitación de sus procesos administrativos» (PRODUCE 2014: Memoria Anual). De esta información inferimos, que la escasa información limita la toma de decisiones.

Por otro lado, el programa presupuestal define como su población objetivo a todos los pescadores artesanales porque todos requieren el apoyo del Estado para mejorar su situación socioeconómica en el mediano y largo plazo. No obstante, nosotros consideramos que debido a que los recursos hidrobiológicos son limitados y teniendo en cuenta los estudios señalados, los cuales reflejan que la continuidad de la explotación pesquera, por la población actual de pescadores y embarcaciones, amenaza su sostenibilidad, por eso la intervención de dicho programa debería ser focalizada, previo análisis de la realidad específica de cada grupo de pescadores ubicado a lo largo del litoral, a su vez dicho análisis debería determinar técnicamente el número óptimo de pescadores y embarcaciones que deben mantenerse en esta actividad para conservar los recursos y evaluar si por el contrario, deben adoptarse medidas para realizar la reconversión de algunos pescadores artesanales a otras actividades económicas que incluso ya se vienen realizando según se indica en las ENEPAS I y II, y el I CENPAR 2012.

## **2.2 Bajo poder de negociación de los pescadores en la comercialización de sus productos**

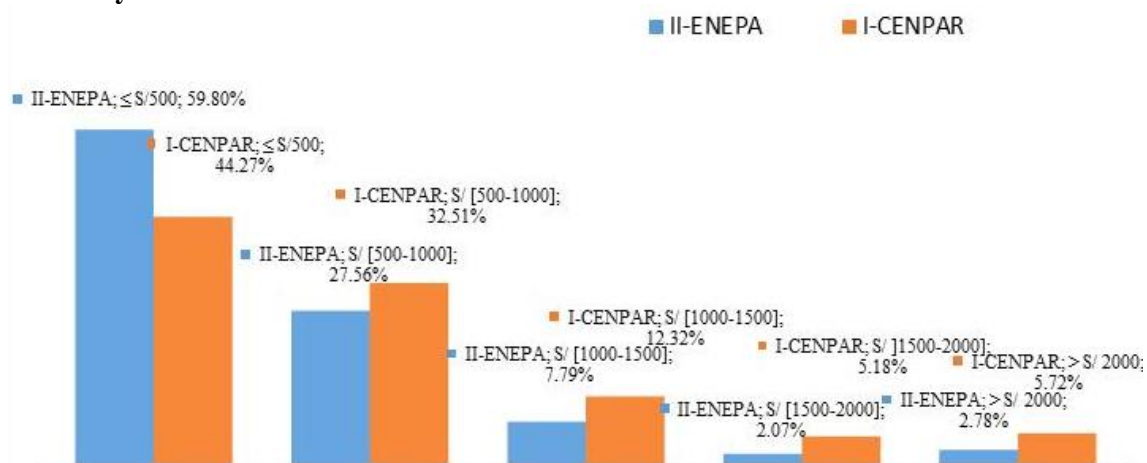
El I-ENEPA muestra que el 67,5% de pescadores tiene un ingreso promedio mensual menor a S/ 400,00. En el II-ENEPA y I-CENPAR el 59,80% y 44,27% ganaba menos de S/ 500,00, respectivamente. Solo un 27,56% y 32,51%, respectivamente, gana entre S/ 500 y S/1.000 (ver los gráficos 4 y 5).

**Gráfico 4. Pescadores (%) según el rango de ingreso promedio mensual en el I-ENEPA**



Fuente: Elaboración propia 2017.

**Gráfico 5. Porcentaje de pescadores según el rango de ingreso promedio mensual en el II-ENEPA y I-CENPAR**



Fuente: Elaboración propia 2017.

Este problema se presenta debido a que los pescadores artesanales obtienen un bajo precio del recurso en muelle o playa porque son impuestos por el mayorista, debido a la «desinformación sobre los precios finales, (respecto de los) compradores y proveedores de otros servicios» (PRODUCE 2004: 34). Lo cual muestra el bajo poder adquisitivo, que al mismo tiempo limita las mejoras de las embarcaciones y equipamiento.

Asimismo, según el I-CENPAR, 2012, aproximadamente el 30% de los pescadores costean las labores de pesca por medio de comerciantes e intermediarios, que venden los productos a las plantas de procesamiento pesquero. El programa presupuestal aborda este tema mediante: i) capacitaciones sobre formalización, cursos técnicos-productivos y cursos de seguridad; ii) apoyo financiero mediante el otorgamiento de créditos, y iii) el otorgamiento de información diaria sobre los precios y volúmenes de productos hidrobiológicos en un determinado número de desembarcaderos pesqueros.

No obstante, según la información del perfil psicográfico del pescador, puede advertirse que la realidad de los puertos es distinta, por ejemplo en Chimbote sí se valora las capacitaciones aunque señalan no haberlas recibido, en tanto que en Paita no tienen interés en ellas, pero en otros aspectos tienen similitudes, por ejemplo en el descontento sobre el precio que obtienen por la venta de los recursos hidrobiológicos a los comerciantes e intermediarios. Por esta razón, consideramos que la intervención se debe focalizar y realizarse mediante pilotos cuya formulación se efectúe de manera conjunta.

Si bien el PRODUCE ha emitido normas sobre la *asociatividad*, entre ellas el Decreto Supremo N° 006-2016-PRODUCE mediante el cual se promueve la creación de pilotos que fomenten la *asociatividad* de los operadores económicos de la actividad extractiva realizada con embarcaciones pesqueras artesanales a través de la creación de empresas pesqueras de armadores artesanales y el otorgamiento de permisos de pesca colectivos. Dicha norma no ha sido elaborada con la participación de los pescadores. Además, aún no se implementan dichos pilotos, porque no se han aprobado los indicadores para medir el cumplimiento de sus objetivos. Cabe indicar que, según lo referido por los extensionistas, anteriormente existieron intentos para promover que los pescadores comercializaran en forma conjunta, pero estos fracasaron por la desconfianza que existe entre ellos.

### **2.3 Marco regulatorio inadecuado e insuficiente**

«Los sistemas de ordenamiento pesquero muchas veces no son adecuados para la actividad pesquera artesanal. Por ejemplo (en su oportunidad) con el Decreto Supremo N° 005-2012-PRODUCE no se conoce el total de embarcaciones de menor escala que capturan anchoveta con fines de consumo humano directo, ni como poder diferenciar a ese grupo con claridad de los pescadores artesanales con embarcaciones de más de 10 toneladas métricas de capacidad de bodega, que capturan recursos pelágicos distintos a la anchoveta dentro de las 5 millas de la costa (Sueiro & De la Puente 2012). Más aún, [...] no definen reglas claras para los pescadores artesanales, sus aparejos y embarcaciones. Adicionalmente, no se definen con claridad las diferencias entre la pesca artesanal y el pescador artesanal, o entre el pescador y armador artesanal, o entre la pesca artesanal de subsistencia y la pesca artesanal comercial» (Sueiro & De la Puente 2015: x).

«Dada la complejidad de la actividad pesquera, en el Perú las normas son insuficientes, por tanto, se necesita de nueva regulación y/o actualización de las mismas para la conservación del medio marino y sus recursos» (PRODUCE 2014: 25). En la página web del PRODUCE podemos encontrar la lista de la normativa referente a la pesca artesanal.

A su vez, la FAO identifica la «falta de legislación específica para las pesquerías en pequeña escala y el bajo nivel de cumplimiento de las normas existentes, por lo que recomienda mejorar el marco legal y fortalecer a las instituciones que elaboran y aplican políticas en el sector. Existe poca experiencia en América Latina sobre ordenación pesquera en general y sobre la ordenación de la pesca en pequeña escala en particular, por lo que se recomienda que los Gobiernos y la FAO lleven a cabo actividades de capacitación en diferentes tópicos relacionados con la ordenación pesquera» (FAO 2006: vi, vii).

«Además existe un amplio desconocimiento de la normativa pesquera y conductas enraizadas en las prácticas pesqueras, que atentan contra la sostenibilidad de los recursos hidrobiológicos, tanto en los agentes de la actividad como en el público consumidor» (PRODUCE, 2014: 9). Se tuvieron diversos decomisos por incumplimiento de las tallas mínimas y por no respetar las zonas de pesca de acuerdo al tipo de embarcación, no respetar vedas, no cumplir con la documentación necesaria para operar, y se clausuraron establecimientos que no contaban con documentos (PRODUCE 2014 y PRODUCE 2015).

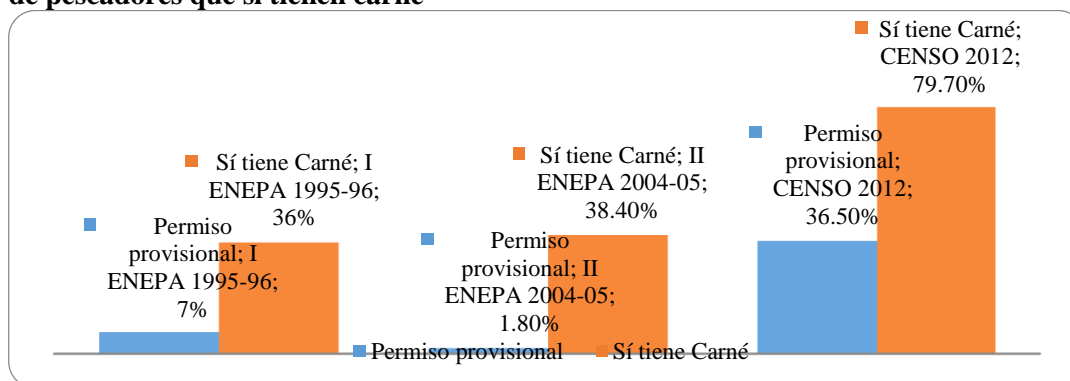
Si bien es necesaria la emisión de normas y definir los principales términos de la pesca artesanal, por ejemplo pescador artesanal, también es necesario otorgar un tratamiento diferenciado para aquellos que no poseen embarcaciones y realizan la actividad por subsistencia; por esta razón consideramos importante contar con la participación de los principales actores de la actividad pesquera en la formulación de las normas, en forma previa a su aprobación. Asimismo, respecto de las normas emitidas, se debería efectuar una evaluación de su impacto para verificar si con ellas se obtuvo el resultado esperado, debido a que muchas veces son derogadas pero no se tiene un registro del fundamento que sustenta dicha decisión.

## **2.4 Informalidad**

Para evaluar la informalidad se toma en cuenta si el pescador posee carné de pescador artesanal, permiso de pesca, si las embarcaciones cuentan con autorización para su construcción, su permiso de pesca y su protocolo sanitario.

En el gráfico 6 se observa el aumento de la cantidad de pescadores que cuentan con un permiso provisional, sin embargo, esta cantidad es menor del 40% del total de la población. Del mismo modo, se muestra que el porcentaje de pescadores que cuentan con carné de pescador se ha duplicado en relación al I-ENEPA.

**Gráfico 6. Porcentaje de pescadores que cuentan con un permiso provisional y porcentaje de pescadores que sí tienen carné**



Fuente: Elaboración propia 2017

«La informalidad es otro factor que impide aumentar la productividad del pescador. Una de las principales razones son los trámites burocráticos y costosos (DICAPI), que originaban que los pescadores no tramitaran su carné de pescador ni los armadores registraran sus embarcaciones. De acuerdo con Sueiro y De la Puente (2015) hay una desarticulación entre las instituciones encargadas de la gestión y control de la pesca artesanal, ejemplo de ello son los permisos de construcción de nuevas embarcaciones que expide DICAPI, a los cuales luego el PRODUCE tiene que negarles el permiso de pesca debido a que está prohibido el crecimiento de la flota pesquera así mismo, las Organizaciones Sociales de Pescadores Artesanales (OSPA) no consideran que para aumentar la productividad del pescador sea relevante la formalización. Por su parte, los Gobiernos Regionales [...] no verifican ni censuran a los pescadores que no cuentan con carné de pescadores artesanales o a las embarcaciones que operan sin permiso de pesca, o a las que rompen la ley de manera sistemática»(Sueiro & De la Puente 2015: 90) por presupuesto o motivos políticos.

Lamentablemente los agentes de esta actividad no perciben que la formalidad les brinde beneficios, como un mayor valor de venta a sus productos o acceder a beneficios económicos, así también se advierte en el estudio sobre los perfiles psicográficos (PRODUCE 2015).

La más reciente intervención del PRODUCE, vinculada a la formalización, se aprobó mediante el Decreto Legislativo N° 1273, emitido con la finalidad de facilitar el desarrollo de la actividad pesquera artesanal a través de la formalización de embarcaciones de hasta 6,48 de arqueo bruto. Según dicha norma, se entiende que se ha concluido la formalización pesquera artesanal cuando se obtiene el permiso de pesca, en virtud del cual se archivarían los procedimientos sancionadores iniciados con anterioridad, teniendo en cuenta que se encuentra prohibida la construcción de embarcaciones artesanales con la finalidad de no sobreexplotar los recursos hidrobiológicos. Aun



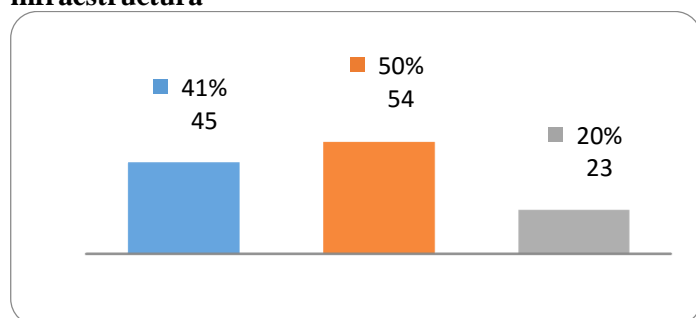
cuando dicha norma señala que no comprende a los recursos declarados en recuperación o plenamente explotados, no está precedida de una evaluación técnica que identifique el número de embarcaciones que se verían beneficiadas por esta medida y si se genera algún impacto en la biomasa. Al respecto, consideramos que no basta con habilitar a los pescadores para realizar actividades extractivas, sino que también se debe considerar que no se afecten los recursos hidrobiológicos, ni las actividades de aquellos pescadores que vienen realizando faenas de pesca cumpliendo con la normativa vigente, sino se estaría estimulando el incumplimiento de las disposiciones legales hasta la emisión de normas que condonen el incumplimiento y vuelvan formal lo informal.

## 2.5 Deficiente infraestructura

Al referirnos a la infraestructura aludimos a los desembarcaderos pesqueros y lugares empleados para dar tratamiento a los recursos hidrobiológicos recién extraídos, el que de ser adecuado alargaría el tiempo de duración de dichos recursos y por tanto generaría beneficios para los pescadores.

Sobre la infraestructura, se debe indicar que no hubo una variación significativa en el número de desembarcaderos, de 109 registrados en I-ENEPA han pasado a ser 116 según el I-CENPAR. No obstante, la cantidad de desembarcaderos que no cuentan con algún tipo de infraestructura ha pasado de 45 a 23 (ver gráfico 7), de acuerdo al I CENPAR. Asimismo, de los 116 desembarcaderos registrados, solo 23 cuentan con alumbrado público, servicios higiénicos y cámaras de conservación a la vez.

**Gráfico 7. Porcentaje de desembarcaderos que no cuentan con ningún tipo de infraestructura**



Fuente: Elaboración propia 2017

Se percibe una deficiente infraestructura en los desembarcaderos pesqueros artesanales por falta de mantenimiento, mejoramiento o construcción, lo que también da lugar a la escasa implementación y cumplimiento de normas sanitarias por el “escaso conocimiento de la calidad

sanitaria del agua de mar, agua potable y hielo utilizado en las actividades pesqueras artesanales de los desembarcaderos pesqueros artesanales» (PRODUCE 2014: 16). «49 DPA<sup>1</sup> en el litoral peruano y el 93% de las embarcaciones artesanales no cuentan con protocolo Técnico de Habilitación Sanitaria» (PRODUCE 2014: 35). «A pesar que la norma sanitaria pesquera tiene más de una década solo 2 DPA<sup>2</sup> están adecuados a ella» (Sueiro & De la Puente 2015: 90).

En el 2004, la situación de los puntos de desembarque era una infraestructura con equipamiento insuficiente y/o falta de mantenimiento (PRODUCE 2004). Situación que se sigue manifestando en el Programa Presupuestal-2015. Incluso, «algunos puntos de desembarque no son utilizados ya que no cuentan con las facilidades en infraestructura apropiada para la descarga de embarcaciones de mayor tamaño o de muchas embarcaciones a la vez» (Sueiro & De la Puente 2015: 9), de hecho hay un bajo número de DPA operativos y DPA adecuados a la norma sanitaria (Sueiro & De la Puente 2015). Esto trae como consecuencia un ineficaz monitoreo de desembarque y baja calidad de la captura que reduce su precio de venta (Sueiro & De la Puente 2015).

Estas infraestructuras son muy importantes debido a que tienen que ver o están relacionadas con la calidad y la inocuidad de los recursos hidrobiológico desembarcados en dicho lugar.

Si bien existen proyectos de inversión pública del FONDEPES para mejorar las infraestructuras pesqueras, con proyección a un mantenimiento por 10 años, estos se deterioran antes de este periodo, generando la necesidad de intervenir nuevamente, debido a que la administración de los desembarcaderos es entregada a las asociaciones de pescadores artesanales mediante convenios.

En el proyecto de inversión pública se establece que el DPA es sostenible en el tiempo por los cobros de los servicios que presta, pero en la práctica ello no se cumple, ya sea por una mala gestión o por corrupción. Estos mantenimientos tempranos se vuelven a efectuar aparentando su adecuación de la infraestructura a la norma sanitaria, pero deberían intentarse nuevas alternativas para lograr una mejor administración de ellos.

### **3. Preguntas de investigación**

- ¿Cuáles son los principales problemas que afectan el sector pesquero artesanal y que no han podido ser solucionados a través del tiempo?
- ¿Cómo vienen solucionando los problemas sociales del sector pesquero artesanal las entidades

---

<sup>1</sup> Desembarcaderos Pesqueros Artesanales.

<sup>2</sup> Decreto Supremo N° 040-2001-PE.

del sector público a nivel nacional?

- ¿Podría haber otra alternativa de búsqueda de solución a los problemas que se podría implementar en la Dirección de Pesca Artesanal?
- ¿Es viable implementar el enfoque de gobernanza colaborativa (laboratorios de innovación social), para solucionar los problemas existentes en la pesca artesanal?
- ¿Cuál es el conocimiento, percepción y expectativa que tienen los pescadores artesanales del PRODUCE?
- ¿Qué mecanismos debemos seguir para implementar el enfoque de gobernanza colaborativa (laboratorios de innovación social) como nueva forma de solución a la problemática de la pesca artesanal?

#### **4. Objetivos**

##### **4.1 Objetivo general**

Identificar la influencia que podría producir el modelo de la gobernanza colaborativa en la Dirección de Pesca Artesanal para ofrecer alternativas en la búsqueda de solución a los problemas de la pesca artesanal.

##### **4.2 Objetivos específicos**

- Identificar y describir los principales problemas que afectan al sector pesquero artesanal.
- Analizar la manera como se vienen solucionando los problemas que afectan la pesca artesanal desde el sector público.
- Determinar nuevas alternativas de solución a los problemas de la pesca artesanal
- Determinar la viabilidad de implementar el enfoque de gobernanza colaborativa en la pesca artesanal.
- Analizar el conocimiento, percepción, expectativas y sugerencias del pescador artesanal sobre la labor del PRODUCE.

#### **5. Justificación**

En nuestro país la pesca artesanal nos abastece de pescado marino, es decir, el pescado que llega a la mesa de los hogares de todo el país. La importancia de esta actividad y el recurso explotado está en que son base para una mejor alimentación y desarrollo económico de la población. Hoy en día el sector de la pesca y la acuicultura desempeña, y puede seguir desempeñando, «una función importante en la seguridad alimentaria mundial (...) además de ayudar a la mitigación (reducción y prevención) de la pobreza» (FAO 2006: v).

Es importante resolver el problema público de la pesca artesanal porque esta actividad impacta

en un gran número de personas de bajos recursos económicos y al mejorar sus condiciones se contribuye a la seguridad alimentaria, el cuidado del ambiente y el desarrollo económico de la población.

El Gobierno con instituciones como PRODUCE, FONDEPES, IMARPE, ITP, SANIPES, DICAPI, GORE, autoridades municipales y la fiscalía, intentan mitigar la problemática de este sector; sin embargo, de la revisión realizada sobre la actuación de las entidades públicas y privadas en el intento de mejora de la calidad de vida de esta población (pescadores artesanales) y en general de esta actividad, se puede observar que no ha obtenido el éxito esperado.

Creemos que este estancamiento en el tiempo, que afecta al pescador artesanal, a la comunidad pesquera, a los intermediarios (comerciantes) e incluso la población consumidora, se genera por la desarticulación entre las instituciones y la falta de inclusión y participación de los actores involucrados en la toma de decisiones, los cuales son pieza clave y fundamental para el éxito de las propuestas de mejora y posible solución.

Actualmente «el sector público se enfrenta a desafíos económicos, sociales y culturales cada vez más complejos; además de existir una ciudadanía interconectada, con mayor acceso a información, mayores demandas de participación en el sistema político y cuya confianza hacia el sector público disminuye progresivamente. Este escenario demanda que los gobiernos reflexionen sobre cuáles son las nuevas y mejores formas de crear y entregar valor público, y desarrollen mecanismos concretos para hacerlo» (Laboratorio de Gobierno 2016). Es decir, dejar de enfrentar los problemas de gran magnitud desde un enfoque de carácter gerencial y dar paso a la gobernanza colaborativa, donde la innovación juega un rol muy importante como una de sus herramientas. Por ello «los Gobiernos necesitan nuevas aproximaciones, múltiples miradas y la co-creación con y entre usuarios, funcionarios del sector público y otros actores, como emprendedores y la academia» (Laboratorio de Gobierno 2016).

En ese contexto, se hace imprescindible e importante la búsqueda de nuevas alternativas para darle solución a la problemática tan compleja de la pesca artesanal. En esta búsqueda de mejores alternativas, el sector público, en este caso la Dirección de Pesca Artesanal del PRODUCE, como ente rector de la pesca artesanal, debe ser el primero en mejorar sus prácticas y actividades dirigidas a este rubro, haciendo un mejor uso del presupuesto asignado a esta Dirección, además de abordar el problema con nuevas propuestas a las que ya se vienen implementando.

En la búsqueda de nuevas alternativas de solución a los problemas, se ha encontrado que los

laboratorios de innovación social se vienen implementando en el sector público y en diferentes países, obteniéndose resultados positivos. En el Perú, por ejemplo, tenemos el MineduLab (Ministerio de Educación 2016) que con sus proyectos: ¡Expande tu Mente! y “SMS de Pronied”, ha logrado aumentar el rendimiento de los alumnos de 1ro. y 2do. de secundaria en el curso de matemáticas y que la declaración de gastos de los colegios se presente en forma oportuna, respectivamente. Cabe indicar que el costo efectivo de esta innovación ha sido \$ 0,2 por alumno en ¡Expande tu Mente! y de \$ 0,3 por mensaje de texto en “SMS de Pronied”.

De igual manera se puede apreciar la labor de diferentes laboratorios de innovación en el mundo como el I-LAB del Banco Interamericano de Desarrollo que, a través del Fondo para la Innovación Social (FIS), ha llevado a cabo iniciativas tales como: “Un mundo de soluciones” basado en la inclusión económica y social de personas con discapacidad en la región, permitiendo que sean ellas mismas quienes masivamente formulen y prioricen sus problemas; “Ideas para el cambio: Agua y pobreza” en Colombia, cuya finalidad fue mejorar el acceso al agua potable en las comunidades de la Guajira, Risaralda y Putumayo, asegurando la participación de estas comunidades aisladas y con poca conectividad en el proceso de innovación; entre otros. Asimismo, el laboratorio de innovación social de la Pontificia Universidad Católica de Chile a través de proyecto “Protejamos lo Nuestro” ha creado un «marco metodológico para avanzar desde una pesca responsable a una pesca sustentable, fortaleciendo la cadena de valor de la pesca artesanal en Chile» (Gatica *et al.* 2016: 15). Los talleres fueron espacios de convergencia donde se logró que los diferentes actores de la misma cadena de valor pudieran interactuar, e incluso escuchar a quienes viven su día a día en el rubro.

Sobre la base de estas experiencias internacionales y nacionales como la del Minedu Lab, se propone como nueva alternativa para enfrentar la problemática de la pesca artesanal y buscar nuevas soluciones a esta con el enfoque de la gobernanza colaborativa: la implementación de un laboratorio de innovación social en la Dirección de Pesca Artesanal del Viceministerio de Pesca y Acuicultura del PRODUCE, el cual tendría los siguientes objetivos: (i) fomentar la innovación de la pesca artesanal, (ii) promover la participación y compromiso de las partes involucradas para el desarrollo de la pesca artesanal, (iii) incrementar la eficiencia y sostenibilidad en la pesca artesanal y (iv) consolidar una base de información sólida para la toma de decisiones en las políticas de innovación.

## **6. Limitaciones**

- Dificil acceso a la información existente en la Dirección de Pesca Artesanal, se tuvo que solicitar permiso al Director General de Pesca Artesanal y al Director de Pesca Artesanal, luego de revisar toda la información existente en la dirección, a través de las evaluaciones del plan operativo de la dirección.
- Dificil acceso a las entrevistas con los pescadores, se ha tenido que coordinar primero con los extensionistas de la Dirección de Pesca Artesanal, previa autorización del Director. Y luego con ellos, dentro de su agenda de trabajo, visitar a los pescadores artesanales de Chancay y de Pucusana.
- Resistencia por parte de los pescadores artesanales a las entrevistas, debido a que había que establecer un vínculo de confianza primero y luego realizar las entrevistas.
- La no existencia de bibliografía o casos a nivel nacional sobre laboratorios de innovación en el sector productivo, los que existen son del sector educación y de municipalidades.
- Los laboratorios de innovación privados (empresas privadas) no dan acceso a su información, como Victoria Lab del grupo Interbank.

## **7. Delimitaciones**

- Temática e institucional: El laboratorio de innovación solo será para pesca artesanal marítima, ya que es el subsector más atrasado y más complejo del Viceministerio de Pesca y Acuicultura del PRODUCE.
- Alcance de la propuesta: Solo estableceremos el diseño para implementar el laboratorio de innovación, más no su ejecución.

### **Capítulo III. Marco conceptual**

#### **1. Generalidades**

En el capítulo anterior se ha expuesto que la problemática de la pesca artesanal no ha variado significativamente desde años atrás, a pesar de las actividades e intervenciones realizadas por la Dirección de Pesca Artesanal del PRODUCE y los organismos adscritos a él. Ahora la pregunta es qué más puede hacer el sector público vinculado a la pesca artesanal, para que dicha situación cambie y realmente se den soluciones a dicha problemática.

En el presente capítulo se describe como las sociedades han venido desarrollando nuevas formas de trabajar conjuntamente entre el sector público y los ciudadanos para resolver los problemas públicos complejos, esta «creación de nuevas ideas que genera valor público para la sociedad es la innovación (Bason 2010)» (Ramírez-Alujas 2012: 13) y se ha vuelto obligatoria para promover una mejor calidad de vida y lograr mayor bienestar colectivo.

Asimismo, la generación de valor público ha sido considerado en el diseño e implementación de políticas públicas mediante dos enfoques, el primero de ellos el gerencial, y recientemente el de la gobernanza colaborativa, que a diferencia del anterior no busca la participación del ciudadano solo para medir su grado de satisfacción sobre las decisiones adoptadas por los funcionarios, sino que involucra al ciudadano en la formulación misma de las propuestas que se implementan.

#### **1.1 Innovación en el sector público**

«En las últimas décadas, las administraciones públicas han reconocido cada vez más que los gobiernos no tienen el monopolio en la prestación de servicios públicos. Esto se basa no solo en el hecho de que el sector público no los presta en su totalidad, y tampoco tiene todas las herramientas para generar los resultados públicos deseados o para tratar algunos problemas complejos que enfrenta la sociedad. Los resultados públicos requieren la contribución activa de múltiples actores de la sociedad» (OECD 2015: 8-9, 50-52).

Por ejemplo, las organizaciones de la sociedad civil pueden estar en mejores condiciones en términos de conocimiento local y especialización para prestar servicios. Si las organizaciones del sector público quieren ser capaces de aprovechar el conocimiento, la experiencia y las redes de organismos de la sociedad civil, tendrán que considerar cómo pueden hacerlas participar y qué herramientas se pueden utilizar para ello (OECD 2015).

En ese contexto, tenemos que «el gran desafío de las sociedades actuales es la capacidad de desarrollar nuevas formas de trabajar colaborativamente con el objetivo de construir una visión-acción común para resolver problemas públicos complejos con una lógica transformadora, demandando nuevos abordajes de manera integral, dejando de lado los enfoques dicotómicos» (Zurbriggen y González 2014: 329).

«Las grandes transformaciones de las sociedades post-neoliberales caracterizadas por los procesos de globalización, fortalecimiento del mercado y cuestionamiento a la capacidad del Estado para responder a problemas cada vez más complejos, vuelven a poner en debate lo que es público, lo que es común, y con ello, la búsqueda de nuevas formas de gobernar y gestionar los problemas públicos» (Zurbriggen y González 2014: 331). Para ello se emplea como medio a la innovación, definida como el proceso de crear una nueva idea y transformarla en valor (público) para la sociedad (Bason 2010)» (Ramírez-Alujas 2012: 13).

«El modelo de gestión pública podría convertirse en parte fundamental del ecosistema social que uniría a los ciudadanos, las comunidades, y las empresas a través de la voluntad de abrir procesos y compartir espacios de trabajo conjunto, a través de la apertura de datos públicos, el uso intensivo de la innovación abierta, invitación a trabajar modelos de co-diseño, co-creación y co-producción de servicios a partir de considerar nuevos esquemas que posibiliten aprovechar la inteligencia colectiva y lo que se ha venido llamando “sabiduría de la multitud” (Surowiecki, 2004)» (Ramírez-Alujas, 2012: 28). «Esta sabiduría de la multitud, parte de la premisa de que la mejor manera de buscar soluciones globales a problemas globales no es consultar a un equipo de expertos cerrado sino abrir la pregunta a un mayor colectivo de gente, afectada o no, pero sí motivada para ofrecer sus puntos de vista, ideas y aportes. Se trata de dinamizar y generar tormentas de ideas globales para problemas demasiados complejos de resolver internamente» (Ramírez-Alujas 2012: 30).

«La apertura a la práctica de la innovación colaborativa vía co-creación, co-diseño o co-producción para, con y a través del usuario final (en otras palabras, involucrando y comprometiendo al ciudadano), no solo profundiza los vínculos entre la organización y estos sino que presenta múltiples externalidades positivas que van de la mano con mayores niveles de co-responsabilidad y de reconfiguración de los espacios de confianza sobre los que se sustenta la acción pública y la relación entre los gobernantes y gobernados» (Ramírez-Alujas 2012: 38).

«Es un reto y una oportunidad comprender que la innovación ya no es una opción. Es un imperativo de carácter sistémico para la sobrevivencia de nuestra especie y el sustento de base



que permitirá promover una mejor calidad de vida y mayor bienestar colectivo, para, con y a través de todos. Por ello en estos tiempos agitados y confusos, la innovación que se promueva desde el sector público tiene que ser abierta, distribuida, colaborativa, horizontal, redárquica (Redarquía: el nuevo orden emergente en la era de la colaboración), democrática» (Ramírez-Alujas 2012: 46-47).

Ahora nos preguntamos ¿por qué innovar en el sector público?, hay diversos autores que señalan las razones, y son las siguientes:

**Tabla 1. Razones para innovar en el sector público**

¿Por qué innovar en el sector público?	
i)	Para responder más eficazmente a los cambios de las necesidades públicas y las crecientes expectativas ciudadanas (Mulgan y Albury 2003)
	Para superar el obsoleto enfoque fordista de “una talla única válida para todos”
	La exigencia por un trato más personalizado y adaptado a las necesidades de los usuarios
ii)	La innovación puede alinear mejor las actividades del gobierno y del sector público con las necesidades de los ciudadanos (Morán 2004)
	Generando una red de servicios más unificada, articulada y flexible o adaptable hacia quienes va orientada
iii)	La innovación puede ayudar a resolver las fallas (tan frecuentes) en el diseño e implementación de las políticas públicas (Morán 2004)
iv)	Fomentar la innovación en el sector público en todos los niveles de gobierno mejora la prestación de servicios públicos, mejora la eficiencia, cobertura, equidad, y crea externalidades positivas en el resto de la economía (OECD 2010)

Fuente: Ramírez-Alujas (2012: 16).

«La implementación exitosa de las iniciativas de gobierno abierto implica una serie de procesos que son a menudo ignorados, como creación de marcos institucionales y elaboración de diseños adecuados de participación, potenciados con el uso de las TIC ya que a través de estas se promueve una mayor transparencia, apertura, más participación y mayor amplitud de los espacios para la colaboración» (Ramírez-Alujas 2012: 39).

«Se trata de propender a un modelo emergente de organización pública que se fundamente en estructuras planas y horizontales basadas en trabajos en red, mayor flexibilidad y agilidad al momento de tomar e implementar decisiones sobre la base del conjunto de nodos presentes en la red, reduciendo el tamaño y adelgazando estructuras obsoletas que permitan evitar la duplicación de esfuerzos y facilitar el acceder a conocimiento y recursos allí donde se requiera» (Ramírez-Alujas 2012: 42).

«La forma de disminuir el riesgo en la implementación de nuevas políticas o cambios innovadores, dada la baja tolerancia de la sociedad al error. Para hacerlo, “una de las maneras de disminuir el riesgo es *prototipar* y no generar el ‘*bigbang*’ y que (la iniciativa) falle de manera estrepitosa. Conseguirlo es un proceso educativo que parte en los ministerios y el gobierno, dada la costumbre existente de anunciar las iniciativas por todo lo alto. Asumir que cualquier institución va a hacer todo bien todo el tiempo, no es realista; no hay que tener al gobierno en un pedestal, pero hay que generar más diálogo acerca de aquello que creamos juntos, más retroalimentación para mejorar lo que hacemos juntos: participación. Decirles a las personas: ‘no hemos resuelto todas las fallas, pero podemos mejorarlo juntos, dado que esto ya está bien para probarlo, pero dígnanos qué es lo que no funciona’» (Centro de Innovación UC 2016).

## 1.2 Enfoques para proponer soluciones a problemas públicos

La forma de diseñar e implementar políticas públicas ha tomado en cuenta el enfoque gerencial y en otros casos el enfoque de gobernanza participativa, con las implicancias que ello conlleva y que se detallan a continuación:

**Tabla 2. Comparación de enfoques de diseño e implementación de políticas públicas**

Enfoque de carácter gerencial	Enfoque de gobernanza colaborativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La participación es incorporada fundamentalmente para conocer las preferencias y el grado de satisfacción que los ciudadanos.</li> <li>- Los ciudadanos son concebidos como consumidores o clientes</li> <li>- En relación con la provisión de bienes y servicios públicos, y la relación entre gobierno y sociedad se fundamenta principalmente en un modelo contractual donde se legitiman políticas pre-definidas.</li> <li>- Presentan obstáculos en términos de capacidades para poder afrontar la naturaleza compleja de los problemas que las sociedades deben actualmente afrontar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implica la convocatoria de diferentes actores y grupos sociales para discutir aspectos sustantivos de las políticas públicas</li> <li>- La incorporación de la participación que busca como objetivo final la construcción deliberativa del espacio público (Lechner 1996).</li> <li>- Un espacio donde estos procesos de movilización ciudadana se les reconozca como actores legítimos en la definición de políticas y soluciones que potencialmente les puedan afectar.</li> <li>- Desde este enfoque, la participación se incorpora en un proceso de gobierno más amplio que considera la complejidad, la diversidad y el dinamismo del entorno político, social y ambiental.</li> <li>- En este enfoque se llega a arreglos institucionales ad-hoc como: plataformas, laboratorios, redes de políticas públicas, entre otros, para asegurar la eficiencia y la legitimidad de la política, la representatividad y la gobernabilidad democrática</li> </ul>

Fuente: Zurbriggen y González (2014: 331).

Teniendo en cuenta ambos enfoques para el diseño e implementación de políticas públicas se hace necesario pasar del enfoque gerencial al enfoque de gobernanza colaborativa y, en consecuencia, transitar de un modelo de “Gestión 1.0” al modelo de “Gestión 2.0” (Ramírez-Alujas 2012: 27), conforme se detalla a continuación:

**Tabla 3. Definición del modelo de Gestión 1.0 y Gestión 2.0**

“Gestión 1.0”	“Gestión 2.0”
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura estatal (institucional, organizativa y de gestión) que se muestra totalmente anacrónica, desfasada, distante.</li> <li>- Densa matriz de prácticas burocráticas que fueron inventadas para minimizar los desvíos del plan maximizando la adhesión a la estrategia.</li> <li>- Pondera excesivamente los puntos de vista de ejecutivos de alto rango.</li> <li>- Subestima el pensamiento no convencional, desalienta la plena transparencia, disuade la iniciativa, frustra la experimentación y promueve una reverencia completamente injustificada por el modelo precedente, desaprovechando los talentos de liderazgo de todos, con excepción de quienes mandan (Hamel y Lashare 2011)</li> <li>- Se fundamenta en el control, la previsibilidad, la disciplina y el alineamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociedad, donde fluyen nuevas fuerzas vivas, nuevos espacios de articulación, una nueva cultura que sobre la base del paradigma digital y de las redes, promueve la colaboración, la creación conjunta, la innovación social desde, para y a través de los propios ciudadanos.</li> <li>- Mundo donde los vientos de destrucción creativa están soplando con fuerza de vendaval, donde el conocimiento rápidamente se está convirtiendo en un <i>commodity</i>, donde los clientes/usuarios son omnipotentes y donde el pensamiento emocional impulsa la creación de valor.</li> <li>- Los sistemas de gestión sean reconfigurados en torno a las metas de adaptabilidad, innovación, compromiso y responsabilidad.</li> <li>- Esto nos lleva a repensar las organizaciones públicas desde la apertura, desde el hacernos cargo del desafío adaptativo (Heifertz 1997).</li> <li>- De reacondicionar y transformar radicalmente lo que hemos venido entendiendo por gestión pública en el actual contexto.</li> </ul>

Fuente: Ramírez-Alujas (2012: 27-28).

## **2. Laboratorios de innovación en el sector público**

Los «países de la OCDE han priorizado la innovación en el sector público y la OCDE ha comenzado la recolección y el análisis de una amplia gama de innovaciones a través de su Observatorio de la Innovación del Sector Público (OPSI). Los casos recogidos a través del OPSI han puesto de relieve una serie de enfoques para la mejora de la innovación en las políticas y procesos, los cuales están siendo adoptados en los países de la OCDE. Esto implica la producción pequeña y rápida de nuevas herramientas y/o servicios que se ponen a prueba por primera vez en un pequeño espacio controlado y ajustado para luego ampliarse en un enfoque controlado y por etapas» (OCDE 2016: 198-199).

Por otro lado, tenemos que, el término “laboratorio” es tomado de la ciencia y se refiere a la práctica de la experimentación-la investigación de una situación, la exploración de la forma en que se produce y prueba de soluciones en un entorno seguro y controlado. Se dedican espacios para la investigación y experimentación a través de ensayo y error para entender mejor lo que funciona en la práctica (OCDE 2016).

«Los laboratorios de innovación sirven para hacer frente a problemas específicos, los bonos de impacto social para financiar nuevos servicios y “colaboración Puesta en marcha” de co-diseño

de los contratos de servicios son algunos ejemplos de estos nuevos enfoques de asociación. Por último, para transformar realmente los servicios públicos, también es importante detener la prestación de servicios que no son eficaces, por difícil que sea, para liberar recursos para desarrollar otros nuevos y más eficaces» (OCDE 2015: 8-9, 50-52).

«Como enfoque, los laboratorios de toma de decisiones de políticas, en su proceso participativo, son tanto o más importantes que el resultado final, aunque procesos exitosos tienen un importante potencial para que se aprenda de la experiencia y lograr la institucionalización progresiva del pensamiento de diseño. Por esta razón los preparativos metodológicos y logísticos de los laboratorios para el diseño de políticas son tan relevantes como el tipo de experiencia que logran movilizar» (Falivene *et al.* 2015: 3).

«La Revista Innovación Social hace laboratorios de innovación social colectivamente con sus clientes y aliados para generar espacios de impacto social. Sus principios para estas iniciativas son: i) crear espacios de encuentro alrededor de temas candentes entre grupos o entidades específicos; ii) abrir participación a grupos de interés independientemente de su nivel de poder en la situación; iii) provocar una renovación en la relación entre participantes durante el encuentro, iv) procurar la construcción de conocimiento útil para todas las partes» (Revista de Innovación Social 2016).

### **3. Laboratorios de innovación a nivel nacional**

En los últimos años, en nuestro país se han ido creando o implementando laboratorios de innovación, tanto en el sector público como en el sector privado. Pero para efectos de nuestra investigación nos hemos ocupado más de los laboratorios del sector público.

En el Ministerio de Educación, se creó el Minedu Lab al interior de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica de la Secretaría de Planificación Estratégica. Para lo cual pidió apoyo técnico a la Oficina Regional para América Latina y el Caribe del Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL LAC) y la Oficina País en Perú de Innovation for Poverty Action (IPA Perú), para el inicio de sus actividades. Se tienen 2 grandes resultados iniciales de la operatividad de este laboratorio: expande tu mente y programa de mantenimiento de SMS PRONIED (anexo 1).

Por otro lado, tenemos que también el Ministerio de Educación, dentro de la Dirección de Servicios Educativos del ámbito rural, ha creado el Plan Selva Innovación, que no es un laboratorio, pero usa diversas herramientas innovadoras para el diagnóstico de la problemática y

para la solución a dichos problemas. Como es bastante reciente no tiene aún resultados sistematizados y publicados (anexo 2).

También tenemos a la Municipalidad de San Isidro, la cual ha creado al Lab San Isidro, que ofrece encuentros, charlas y talleres de innovación, tecnología y emprendimiento. Las acciones que se han llevado a cabo en el año 2015 son: Cinco encuentros realizados con más de 700 participantes y 25 proyectos tecnológicos presentados; más de 100 personas capacitadas en la reutilización de datos abiertos y la creación de proyectos tecnológicos; talleres para niños con FabLab: Cerca de 100 niños participantes junto a sus padres; Primera Hackaton en San Isidro: Durante 29 horas consecutivas, 120 participantes presentaron 28 proyectos; convenio con Reniec para que los vecinos de San Isidro puedan obtener su DNI electrónico. Y en el 2016 los logros fueron: lanzamiento de las aplicaciones que utilizan su portal de datos abiertos y que fueron desarrolladas en la Primera Hackatón de Datos Abiertos de San Isidro 2015. Estas son la app “Comuni San Isidro” (disponible en Google Play) y el sitio web “Gobierno Abierto”. Se realizaron setenta y tres eventos gratuitos entre charlas, talleres y encuentros sobre temáticas de innovación, tecnología, emprendimiento y gobierno abierto, en los que participaron 2.207 asistentes entre niños, jóvenes y adultos. Participación en cinco competencias tecnológicas, cuatro en calidad de auspiciadora y una como organizadora (Hackaton Creatihack) en las que participaron más de trescientos desarrolladores y creativos (anexo 3).

También se tiene al Innovation Lab de la Universidad del Pacífico, que tiene como objetivo difundir e incentivar la innovación en toda la comunidad universitaria. Busca poner en marcha proyectos de alto impacto desarrollados por líderes visionarios. Es un lugar para colaborar, fomentar la discusión, aprender, experimentar, crear, desarrollar capacidades de innovación e intercambiar ideas (anexo 4).

También tenemos al Ayni Lab Social del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, dependiente del Viceministerio de Políticas y Evaluación Social, recientemente creado, que tiene por finalidad identificar e implementar soluciones innovadoras dirigidas a mejorar la calidad de vida de la población en condiciones de pobreza o vulnerabilidad, de acuerdo a las prioridades de la política social establecidas por el Gobierno. Aún no se pueden determinar los resultados (anexo 5).

#### **4. Laboratorios de innovación a nivel internacional**

«Algunos gobiernos han establecido unidades especiales y equipos que se especializan en la gestión de estos procesos, dentro de “laboratorios de política”. Chile ha establecido un laboratorio

el cual está trabajando con la OCDE para explorar oportunidades y ampliar el impacto de su laboratorio a través de su función pública. Otros ejemplos de laboratorios de innovación son: Mind Lab en Dinamarca, el eje central de Innovación en Canadá, y el Laboratorio de Gobierno en Chile, la Oficina de Administración de Personal de los EE.UU. tiene su propio laboratorio, el cual comenzó a buscar principalmente a cuestiones relacionadas con la gestión interna. Pero cabe resaltar que, en relación con otras prácticas en el campo de la gestión pública, los laboratorios de innovación están en etapa de inicio» (OCDE 2016: 198-9).

«Esta se ha producido en parte como respuesta a la creciente complejidad de las cuestiones de política pública que requiere nuevos enfoques y las nuevas formas de trabajo. Estos laboratorios proporcionan un lugar para ayudar a las cuestiones del marco del sector público en nuevas formas y rediseñar los servicios haciendo uso de una amplia gama de perspectivas. Los laboratorios ayudan a institucionalizar la co-creación con la activa participación de los usuarios de los servicios públicos en todas las etapas de la política y el desarrollo de servicios y mediante el uso de diferentes disciplinas, desde el diseño y la etnografía a la psicología y la sociología. En su mejor momento, los laboratorios de innovación pueden ayudar al sector público para que funcione de una manera nueva, y con frecuencia desafiante, para producir resultados que abordan con precisión a los usuarios de servicios necesariamente» (OCDE 2016: 198-9). Dentro de estos laboratorios tenemos al I-LAB del BID, el cual tiene un fondo de subsidios no reembolsable, totalmente suministrado con recursos del Gobierno, con el objetivo de dar vida a innovaciones que aborden las necesidades de los pobres, además de otro fondo que solo financia el 50% y debe ser apalancado con fondos de sector privado; esto con el fin de combatir la inequidad y exclusión, además de ofrecer un espacio de interacción entre comunidades. Los resultados que se han tenido entre otros son: inclusión económica y social de las personas con discapacidad en la región; agua y pobreza; pacífico pura energía; utilizar los servicios móviles para enfrentar los problemas sociales y económicos más agudos de grupos de bajos ingresos en la región (anexo 6).

El Citilab, España; es un centro para la innovación social y digital, en Cornellà de Llobregat, Barcelona. Explora y difunde el impacto digital en el pensamiento creativo, el diseño y la innovación que surgen de la cultura digital. Citilab es una mezcla entre un centro de formación, un centro de investigación y una incubadora de iniciativas empresariales y sociales. Este proyecto partió de la idea de que las tecnologías digitales. Sus métodos de trabajo básicos son el pensamiento de diseño y la creación centrada en el usuario. En Citilab, Internet se considera un medio para innovar de una forma colaborativa e integradora, con el ciudadano en el centro del proceso (anexo 7).

El Mind Lab, Dinamarca, es parte del Ministerio de Industria, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Educación y Odense Municipio. Es una unidad de desarrollo interinstitucional que involucra a ciudadanos y empresas para crear soluciones que aporten valor a la sociedad. Además, es un espacio físico, una zona neutral para inspirar la creatividad, la innovación y la colaboración. El foco de innovación es el desarrollo de ecosistemas productivos alrededor de los ministerios promotores, desafío a las formas tradicionales de gestión pública y burocracia: open data y desarrollo de proyectos piloto, a través de la experimentación y *prototipeo* (anexo 8).

El Laboratorio de Gobierno, Chile, es una iniciativa creada por la Presidenta Bachelet, compuesta por un equipo multidisciplinario, con un Directorio interministerial del Gobierno de Chile creado para desarrollar, facilitar y promover procesos de innovación centrado en los usuarios dentro de las instituciones del Estado chileno. El Laboratorio de Gobierno, como un espacio privilegiado para llevar adelante una estrategia que permita imaginar, diseñar y co-crear junto a diversos actores, los servicios públicos que el gobierno debe entregar a la ciudadanía. Sus proyectos en curso son: i) Re-diseñando el acceso a la salud primaria (Recoleta-MINSAL); ii) Una nueva experiencia de usuario en los paraderos de Santiago (MTT-DTPM), iii) Una nueva relación entre Estado y ciudadanía: Chile Atiende desde la mirada de los usuarios. (Segpres-IPS); iv) Agregando valor a los beneficios del Estado: instrumentos Innova CORFO al servicio de las personas (Innova CORFO); v) Cuentas de la luz claras, simples y transparentes (Min Energía, MINECON, SERNAC, SEC) (anexo 9).

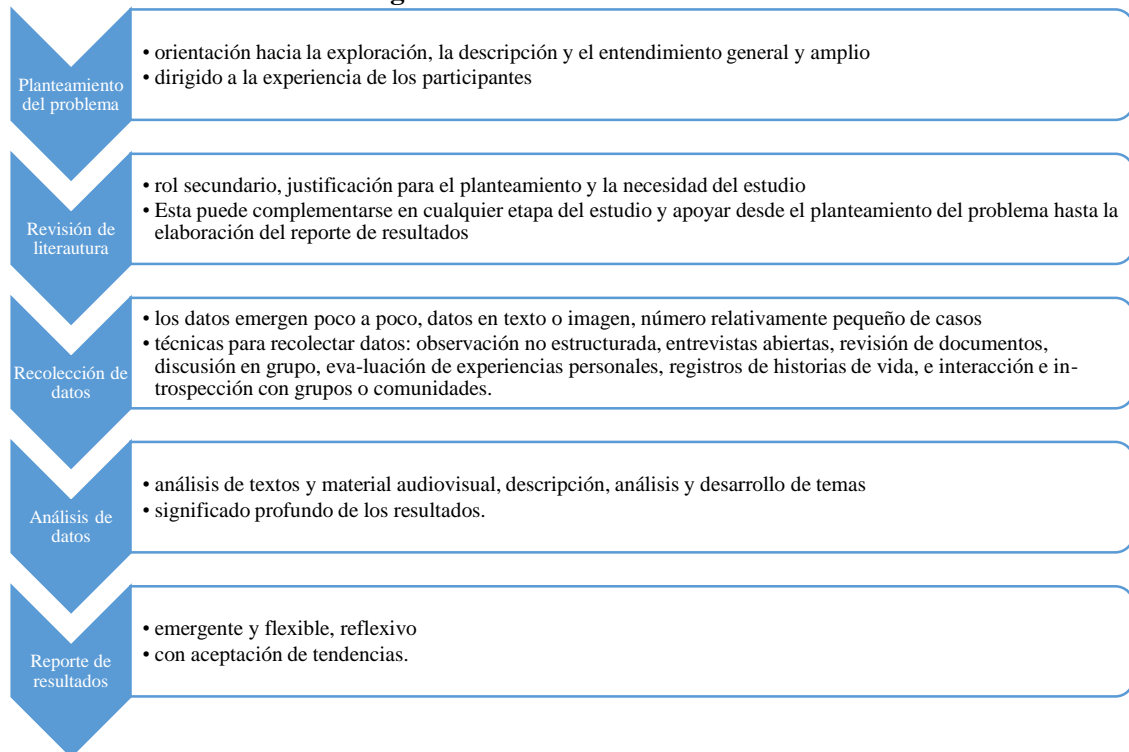
Laboratorio de innovación social de la pontificia Universidad Católica de Chile COLAB UC, este laboratorio nace en respuesta a un espacio innovador donde se puede observar, reflexionar y tomar acciones concretas con el fin de hacer frente a necesidades sociales, ambientales y económicas. En este contexto nace el proyecto “Protejamos lo nuestro”, que busca solucionar la problemática de la urgencia y necesidad de liderazgo y facilitación en la conversación de los actores del ecosistema de la pesca artesanal de Chile, que fue el papel que desarrollaron los integrantes del COLAB. El principal objetivo de este proyecto es crear un marco metodológico para avanzar desde una pesca responsable a una pesca sustentable, fortaleciendo la cadena de valor de la pesca artesanal en Chile. Por tanto, el producto final de esta iniciativa es el Acuerdo de Abastecimiento de Pesca Artesanal Sustentable (APAS). Se trata de un acuerdo participativo co-creado por todos los actores público-privados involucrados y convocados como parte del proyecto. Al final el resultado evolucionó (anexo 10).

## Capítulo IV. Metodología

### 1. Diseño de la investigación

En el presente trabajo haremos una investigación cualitativa (Hernández *et al.* 2007), la cual se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explicándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto. Este enfoque se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. Tiene el siguiente proceso:

**Gráfico 8. Proceso de la investigación**



Fuente: Hernández *et al.* 2007.

### 2. Conveniencia del diseño

Para nuestra investigación, es conveniente la cualitativa, debido que en este tipo de investigación el proceso de indagación es más flexible y se mueve entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en reconstruir la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social previamente definido. El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados. El análisis no es estadístico. La recolección



de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes. También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. Utiliza diversas técnicas de investigación y habilidades sociales de una manera flexible, de acuerdo con los requerimientos de la Situación. Y las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni necesariamente obtener muestras representativas, incluso, regularmente no buscan que sus estudios lleguen a replicarse. (Hernández *et al.* 2007).

### **3. Definición del alcance de la investigación**

El alcance de la investigación está dada porque el laboratorio de innovación solo será para pesca artesanal marítima, y estará dentro de la Dirección de Pesca Artesanal del Viceministerio de Pesca y Acuicultura del PRODUCE. Por otro lado, solo estableceremos el diseño para implementar el laboratorio de innovación, mas no su ejecución.

### **4. Formulación de hipótesis**

En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, estas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio. Para esta investigación tendremos la siguiente hipótesis: El laboratorio de innovación para la pesca artesanal en la Dirección de Pesca Artesanal del PRODUCE, es una alternativa diferente y posible para dar solución a la problemática de esta.

### **5. Recolección de datos**

#### **a. Recolección de datos de fuentes primarias: se hicieron diferentes entrevistas (anexos 11 y 12)**

- A los pescadores artesanales de Chancay y Pucusana.

Debido a la dificultad para acceder a los pescadores y ante el posible rechazo de los mismos a entrevistas y al contacto con desconocidos, fue imprescindible la compañía de extensionistas<sup>3</sup>. El primer viaje a Chancay fue en compañía del extensionista Ing. Jesús Víctor García Díaz con correo electrónico [jvkd\\_67@hotmail.com](mailto:jvkd_67@hotmail.com) y el segundo viaje a Pucusana fue en compañía del extensionista Ing. Richard Christian Cochachin León con correo electrónico [rccl.18@hotmail.com](mailto:rccl.18@hotmail.com), ambos trabajadores de la Dirección de Pesca

---

<sup>3</sup> Extensionista pesquero artesanal, se define como el personal profesional que acompaña y orienta a los pescadores artesanales y sus familias en la construcción de procesos de autogestión para la innovación y el desarrollo, con enfoque participativo, territorial y diferencial, contribuyendo a la mejora de sus medios de vida a partir de una actividad productiva, competitiva y sostenible. Adaptado de: FAO, 2016. Una Mirada al Extensionismo Acuícola en América Latina y el Caribe, por Flores-Nava, A.; Mena, A.; Mendoza, D.; y Fuenzalida, A. Santiago de Chile, Chile. (páginas 5-6).

Artesanal.

Cabe precisar que a pesar que se preparó un formato de entrevista, debimos pasar a la conversación libre debido al desenvolvimiento de los pescadores que hacían referencia a situaciones del pasado y, por ende, debimos adaptarnos a ello haciendo que las entrevistas se extendieran más de lo previsto. Asimismo, estas pudieron ser grabadas en Chancay, sin embargo, en Pucusana no nos lo permitieron.

- **Personal profesional del PRODUCE y expertos**

Las entrevistas fueron realizadas de acuerdo a la disponibilidad de los profesionales de la Dirección de Pesca Artesanal debido a que pasan mucha parte del tiempo dictando cursos de capacitación y/o brindando asistencia técnica a los pescadores artesanales en todo el Perú. Asimismo, se realizaron entrevistas a los extensionistas durante los viajes descritos en el párrafo anterior. En estas entrevistas sí fue posible respetar el formato, cuyo fin fue el de corroborar lo que ya estaba escrito y para solicitar cierta información acerca de las evaluaciones de los POI y validar la sistematización.

Los profesionales entrevistados fueron: i) Jesús Guillermo Arriaga Herrera, cuyo correo electrónico es jarriagah@produce.gob.pe, ii) Eda Eva Leonardo Ramírez con correo electrónico eleonardo@produce.gob.pe y iii) Franklin Efrén Saldaña Varas con correo electrónico fsaldana@produce.gob.pe. Por otro lado, se realizaron consultas mediante llamadas telefónicas a tres expertos en pesca artesanal: i) Jaime Mendo (Profesor de la Universidad Nacional Agraria La Molina, facultad de Pesquería); ii) Marcos Kisner (ex funcionario del FONDEPES) y iii) Juan Carlos Sueiro (investigador del Centro de Sostenibilidad Ambiental de la Universidad Peruana de Cayetano Heredia, ahora en Oceana).

- Personal profesional a cargo de los laboratorios de innovación en el sector privado y público en el Perú.

En esta situación solicitamos citas mediante correo electrónico al personal de los laboratorios de innovación, a las mismas que asistimos, conforme fueron otorgadas. Nuestra primera entrevista fue con María Pía Espinel Huerta del Pino con correo electrónico p.espinelhuertas@up.edu.pe quien nos dio orientación acerca de los laboratorios de innovación, la metodología e implementación en la Universidad como Innovation Lab UP. Luego nos recibieron los profesionales del Plan Selva Innovación (PSI) donde entrevistamos al señor Luis Miguel Hadzich Girola con correo electrónico lhadzich@minedu.gob.pe. Este laboratorio multidisciplinario es una intervención puntual de bajo costo y alto impacto bien enfocado a la educación en la selva y todo lo que esto involucra.

Posteriormente nos reunimos con el personal profesional del MINEDU LAB, Luis Humberto Baiocchi Paredes con correo electrónico lboiocchi@minedu.gob.pe y Bárbara Sparrow con correo electrónico bsparrow@minedu.gob.pe, ambos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica de la Secretaría de Planificación Estratégica (SPE) del Ministerio de Educación. Este laboratorio de innovación implementa y evalúa de manera rigurosa innovaciones de bajo costo maximizando el uso de la información existente en el Ministerio de Educación. Asimismo incluye, sin costo alguno, la participación de la academia en la planificación de sus innovaciones a cambio de la publicación en revistas indexadas.

Por último nos reunimos con la responsable del Programa de Innovación y Gobierno Abierto de la Municipalidad de San Isidro, la señora Jimena Sánchez Velarde con correo electrónico jimena.sanchez@munisanisidro.gob.pe, la cual tiene a su cargo el LAB SAN ISIDRO, un espacio público de innovación abierta para experimentar y poner en práctica ideas que permitan transformar nuestras vidas, nuestros negocios y nuestras ciudades mediante el gobierno abierto y la adopción de tecnologías de la información.

**b. Recolección de datos de fuentes secundarias:**

- “Plan Nacional para el Desarrollo de la Pesca Artesanal”

**Tabla 4. Situación en la que se encontraba la pesca artesanal en el año 2004 y los objetivos propuestos ante ello**

C. Situación actual (2004)	D. Objetivos estratégicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información desactualizada sobre la actividad pesquera artesanal.</li> <li>• Incumplimiento de la normatividad vigente.</li> <li>• Interferencias en la actividad pesquera artesanal.</li> <li>• Inadecuadas condiciones de sanidad e higiene en la manipulación de los recursos hidrobiológicos.</li> <li>• Disminución de la productividad de la actividad pesquera artesanal.</li> <li>• Infraestructura de desembarque con equipamiento insuficiente y/o falta de mantenimiento.</li> <li>• Alto porcentaje de la flota pesquera artesanal anticuado</li> <li>• Pescador artesanal individualista.</li> <li>• Bajo nivel de desarrollo socio-económico y técnico del pescador artesanal.</li> <li>• Falta de formación empresarial del pescador artesanal.</li> <li>• Limitación de los pescadores artesanales para acceder a las coberturas de seguros de salud y accidentes.</li> <li>• Deficiente sistema de comercialización de recursos hidrobiológicos, provenientes de la pesca artesanal.</li> <li>• La actividad pesquera artesanal abastece al mercado nacional aproximadamente con el 80% de recursos hidrobiológicos al estado fresco.</li> </ul>	1. Mejorar el marco normativo que impulse el desarrollo integral de la actividad pesquera artesanal en aguas marinas y continentales.
	2. Asegurar la sostenibilidad de los recursos hidrobiológicos en armonía con la protección del ecosistema acuático.
	3. Promover la modernización y utilización eficiente de la infraestructura que interviene en la actividad pesquera artesanal en aguas marinas y continentales: desembarcadero pesquero, módulos de comercialización, incluyendo a la flota pesquera artesanal y el transporte de los recursos hidrobiológicos.
	4. Promover el desarrollo integral de la comunidad pesquera artesanal.
	5. Fomentar una cultura arraigada en el consumo de recursos hidrobiológicos.
	6. Propiciar el desarrollo tecnológico y diversificación de la actividad pesquera artesanal y acuícola.

Fuente: Dirección de Pesca Artesanal, PNDPA, PRODUCE (2004). Elaboración propia 2017.

- **Planes Operativos de la Dirección de Pesca Artesanal y de los Organismos Públicos Adscritos al PRODUCE**

**Tabla 5. Actividades y acciones relacionadas a la pesca artesanal realizadas por PRODUCE, FONDEPES, IMARPE, SANIPES (2012-2015)**

	2012	2013	2014	2015
IMARPE	Diagnóstico de poblaciones de los recursos pesqueros para el ordenamiento como base para su sostenibilidad y la seguridad alimentaria.			
	Investigaciones en biodiversidad y salud del ecosistema			
	Investigaciones en oceanografía y cambio climático			
FONDEPES	Capacitación y entrenamiento pesquero		Capacitación formalización, técnico productivo, seguridad, talleres	
	Asistencia técnica en formalización			
SANIPES				Capacitaciones en asistencia técnica y capacitación en buenas prácticas pesqueras, calidad sanitaria e inocuidad
				Capacitación en difundir normativa e instrumentos de gestión (talleres)
Dirección de Pesca Artesanal del PRODUCE	Capacitación en formalización (charlas, cursos, asesoramiento)		Capacitación en formalización (charlas, cursos, asesoramiento)	
	Capacitación en buenas prácticas pesqueras (charlas, cursos, asesoramiento)			
	Capacitación en seguridad Social (charlas, cursos, asesoramiento)			
	Capacitación en integración al sistema de comercialización(charlas, cursos, asesoramiento)			
	Capacitación en creación de la cultura crediticia (charlas, cursos, asesoramiento)			
	Capacitación en fortalecimiento organizacional (charlas, cursos, asesoramiento)			

Fuente: Dirección de Pesca Artesanal, Evaluación de los Planes Operativos Institucional. Elaboración propia 2017.

**Tabla 6. Presupuestos de pesca artesanal de organismos públicos adscritos al PRODUCE en S/ MM**

Pliego	Ejecución 2015		Avance %	Ejecución 2014		Avance %	Ejecución 2013		Avance %
	PIM	Devengado		PIM	Devengado		PIM	Devengado	
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA PRODUCCIÓN – ITP	1,08	1,06	98,1	0,78	0,76	97,4	0,88	0,55	62,9
FONDO DE DESARROLLO PESQUERO – FON-DEPES	88,14	76,16	86,4	78,82	48,4	61,4	54,66	34,51	63,1
ORGANISMO NACIONAL DE SANIDAD PESQUERA - SANIPES	3,57	0,94	72,1	0,93	0,38	41,6			
INSTITUTO DEL MAR DEL PERÚ – IMARPE	4,16	3,93	94,6	52,5	49,54	94,4	35,98	30,39	84,5
<b>TOTAL</b>	<b>96,95</b>	<b>82,09</b>	<b>84,7</b>	<b>133,09</b>	<b>99,09</b>	<b>74,5</b>	<b>91,51</b>	<b>65,45</b>	<b>71,5</b>

Fuente: Consulta amigable Ministerio de Economía y Finanzas. Elaboración propia 2017.

**Tabla 7. Presupuestos asignados a las actividades de pesca artesanal en la Dirección de Pesca Artesanal del PRODUCE en S/ MM**

Proyecto	Año	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
						Compromiso	Devengado	Girado	
Categoría Presupuestal 0075: DESARROLLO DE LA PESCA ARTESANAL	2012	4,08	3,93	3,19	3,19	3,19	3,19	3,18	81,1
Categoría Presupuestal 0095: FORTALECIMIENTO DE LA PESCA ARTESANAL	2013	4,69	4,64	3,45	3,44	3,44	3,44	3,43	74,2
	2014	3,21	3,40	2,92	2,92	2,91	2,91	2,90	85,5
	2015	6,20	5,99	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	78,0

Fuente: Portal de transparencia económica. Consulta Amigable. Consulta de Ejecución del Gasto. Elaboración propia 2017.

• **Presupuesto por resultados**

**Tabla 8. Problemática y estrategias propuestas en el presupuesto por resultado, 2015**

Problemas	Estrategias
Baja Productividad del Pescador Artesanal	Incrementar la Productividad del Pescador Artesanal
A) Limitado uso de embarcación, equipamiento moderno para la pesca y escasa capacitación.	A) Capacitación y uso de equipamiento adecuado para las actividades extractivas de la pesca artesanal.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajo poder adquisitivo para acceder a mejoras de las embarcaciones y equipamiento.</li> <li>Bajo nivel de conocimiento y aplicación de técnicas pesqueras a bordo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modernización de embarcaciones con equipos de navegación, detección y captura; y con técnicas selectivas de pesca artesanal-apoyo crediticio.</li> <li>Entrenamiento y capacitación del pescador artesanal en técnicas pesqueras a bordo.</li> </ul>
B) Sobreexplotación o sobrepesca de los recursos provenientes de la pesca artesanal.	B) Manejo controlado de los recursos hidrobiológicos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Insuficiente ordenamiento de las actividades pesqueras artesanales/ pesquerías no reguladas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adecuado ordenamiento de las actividades pesqueras artesanales/ pesquerías reguladas.</li> </ul>
C) Bajo poder de negociación de los agentes pesqueros artesanal.	C) Incremento en el poder de negociación de los agentes pesqueros artesanales.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Escasa información de mercado de la pesca artesanal.</li> <li>Condiciones asimétricas en la comercialización de los productos de la pesca artesanal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de herramientas para mejorar el acceso de la información de mercado de los pescadores artesanales.</li> <li>Sensibilización y asistencia técnica para la formalización de los agentes de la pesca artesanal.</li> <li>Promoción y asistencia técnica para la asociación de los agentes de la pesca artesanal.</li> </ul>
D) Bajo cumplimiento de estándares de calidad y sanidad.	D) Incremento del cumplimiento de estándares sanitarios.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inadecuada aplicación de Buenas Prácticas sanitarias en la manipulación de los productos hidrobiológicos.</li> <li>Escaso conocimiento de la calidad sanitaria del agua de mar o agua continental, agua potable y hielo utilizado en las actividades pesqueras artesanales de los DPAs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agentes desarrollan sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas en las normas sanitarias pesqueras en relación con la calidad e inocuidad de los recursos hidrobiológicos.</li> <li>Agentes conocen los estándares de contaminación del agua de mar, agua potable y hielo utilizados en las actividades de los DPAs.</li> </ul>

Fuente: Dirección de Pesca Artesanal, Programa Presupuestal para el Fortalecimiento de la Pesca Artesanal 2015 – 2017 (PRODUCE 2014). Elaboración propia 2017.

• **Diagnóstico de la Actividad Pesquera Artesanal**

**Tabla 9. Problemas y alternativas de solución según el diagnóstico de la actividad pesquera artesanal**

Factores (problemas)	Recomendaciones
A) Factores externos a la actividad pesquera artesanal: <ul style="list-style-type: none"> <li>Cambio climático: el cual afecta directamente a los recursos hidrobiológicos que son aprovechados por los pescadores artesanales, afectando sus ingresos y calidad de vida.</li> <li>Interacción con otras actividades productivas: siendo con alguna de ellas incompatibles, pero usando el mismo espacio geográfico, tendiendo a reducir las biomásas o limitando el reclutamiento de especies que son usadas por la pesca artesanal, con otras actividades económicas compiten y otras perjudican.</li> </ul>	<p>B) Ampliar las investigaciones y el monitoreo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>articulándose las instituciones como el IMARPE, Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana - IIAP, las universidades y las ONG, para generar información adecuada y oportuna para alimentar los procesos de toma de decisiones para el ordenamiento y gestión de las pesquerías.</li> </ul> <p>C) Mejorar el marco institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reforzando el servicio de extensionismo sobre todo en cuanto a la coordinación con las DIREPRO y los Organismos Públicos adscritos al Ministerio de la Producción.</li> <li>Además de involucrar a la academia y a la sociedad civil en la conservación de los recursos hidrobiológicos.</li> <li>Crear la Superintendencia Nacional de Pesca que se encargue de las funciones de seguimiento, fiscalización y control de la actividad pesquera a nivel nacional,</li> <li>Articulando de manera efectiva el PESEM de PRODUCE con los planes operativos anuales y las prioridades de acción del sector público pesquero.</li> <li>Entre otros arreglos institucionales.</li> </ul>
D) Factores internos: <ul style="list-style-type: none"> <li>El Estado no cuenta con la información adecuada para alimentar los procesos de toma de decisiones de manera oportuna - El marco regulatorio no define correctamente a la actividad pesquera artesanal.</li> <li>Los sistemas de ordenamiento pesquero requieren perfeccionamiento,</li> <li>Las estructuras de incentivos fomentan el desarrollo de prácticas pesqueras no sostenibles.</li> <li>Existe una alta informalidad en la actividad de pesca artesanal.</li> <li>La infraestructura es deficiente tanto para el desembarque como la preservación de los recursos pesqueros.</li> </ul>	<p>E) Mejoramiento del marco regulatorio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reforzando la capacidad de regulación y control de la pesca artesanal por parte de los Gobiernos Regionales a través de mecanismos ad hoc,</li> <li>Es urgente realizar una evaluación del cumplimiento de la normativa relacionada al control de la actividad pesquera artesanal por parte de los Gobiernos Regionales</li> </ul> <p>F) Mejoramiento y adecuación de los aspectos sanitarios a las actividades de la pesca artesanal, tanto a los desembarcaderos como desarrollar programas de capacitación a los gobiernos locales orientado a mejorar las condiciones sanitarias de la infraestructura municipal de expendio de pescado.</p>

Fuente: Dirección de Pesca Artesanal, consultoría: Diagnóstico de la Actividad Pesquera Artesanal (PRODUCE 2015). Elaboración propia 2017.

- Perfil psicográfico

**Tabla 10. Resumen de datos principales de los estudios de perfiles psicográficos**

Puerto- Región	Pescadores em- barcados	Pescadores no embarcados	Dirigentes	Total
Puerto Pizarro –Tumbes	4	2	2	8
Paita – Piura	4	2	2	8
Salaverry – Lambayeque	4	2	2	8
San José –Lambayeque	4	2	2	8
Chimbote –Ancash	6	-	2	8
Callao– Callao	6	-	2	8
Pucusana – Lima	6	-	2	8
San Andrés – Ica	4	2	2	8
San Juan de Marcona – Ica	4	2	2	8
Matarani – Arequipa	6	-	2	8
Ilo – Moquegua	4	2	2	8
Morro Sama – Tacna	4	2	2	8

Fuente: Informes de los Estudios Técnicos Perfil Psicográfico del Pescador Artesanal en 12 puertos del litoral.  
Elaboración propia 2017.

**Tabla 11. Resumen de la perspectiva del pescador artesanal sobre el PRODUCE**

CONOCIMIENTO DEL MINISTERIO	PERCEPCIÓN DE LA LABOR DEL MINISTERIO	EXPECTATIVAS Y SUGERENCIAS PARA EL MINISTERIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría ha oído de PRODUCE, sin embargo no tienen muy claro cuáles son sus funciones. Le atribuyen el rol de ser principalmente una institución supervisora y fiscalizadora:</li> <li>• Supervisora porque se encarga de determinar las tallas mínimas para las especies, las vedas y temporadas de pesca.</li> <li>• Fiscalizadora porque es quien sanciona con multas o fiscaliza el recurso extraído.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perciben al Ministerio de Producción como una entidad poco confiable y corrupta. Que no se preocupa de velar por los intereses de los pescadores artesanales y muestra parcialidad hacia la pesca industrial, otorgándoles permisos con facilidad y sin sancionarlos al extraer especies por debajo de la talla mínima, operan dentro de las cinco millas, la cual es una zona reservada para la pesca artesanal, además se les permiten tener redes con tamaños de malla más pequeños.</li> <li>• Los pescadores artesanales sienten que no son tomados en cuenta al momento de dictarse normas o decretos. PRODUCE no busca la participación de ellos y además desconoce de la realidad y dinámica de la actividad pesquera artesanal.</li> <li>• Hacen falta capacitaciones, talleres y un mayor acercamiento a ellos.</li> <li>• Los inspectores son personas de remota presencia en los puertos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRODUCE se familiarice, aumente la comunicación con ellos y pueda entender la real dinámica de la actividad pesquera artesanal desde la perspectiva y vivencia de ellos, también la función de cada agente en la pesca artesanal.</li> <li>• Realizar más talleres y se les otorgue préstamos para modernizar su flota.</li> <li>• Se apliquen las leyes a la pesca industrial de la misma manera que son supervisados ellos (talla mínima, 5 millas, tipo de embarcaciones, etc.).</li> <li>• Ser considerados al establecerse nuevas leyes, normas o decretos en la pesca.</li> <li>• Resolver a corto plazo los obstáculos de la pesca para un pronto ordenamiento pesquero que permita recuperar y conservar la productividad y biodiversidad de la zona</li> <li>• Dar solución a la presencia de lobos marinos, ya que dificultan su labor.</li> <li>• Se les otorgue una pensión de jubilación al término de su edad productiva, puesto que se dedican a una actividad de alto riesgo.</li> <li>• Apoyo en la fijación de precios con los intermediarios, dado que ellos establecen los precios a su beneficio y desfavoreciendo al pescador.</li> <li>• Promover el consumo de pescado.</li> <li>• Finalizar la construcción de desembarcaderos, en algunos casos, o se les de mantenimiento e implementación.</li> </ul>

Fuente: Informes de los Estudios Técnicos Perfil Psicográfico del Pescador Artesanal en 12 puertos del litoral. Elaboración propia 2017.

• **Encuestas estructurales y Censo marítimo pesquero artesanal**

**Tabla 12. Resumen de datos principales del I ENEPA, II ENEPA y CENSO 2012**

	I ENEPA 1995-96	II ENEPA 2003-05	CENSO 2012
Numero de pescadores	28,082	37.707	44.161
Permiso provisional	7%	1,80%	36,50%
Sí tiene carné	36%	38,40%	79,70%
Sí tiene otra Actividad	17%	11,60%	35,90%
Ingreso promedio < S/ 500	68%	66,6%	42,9%
Ingreso promedio >S/ 500	No hicieron esta pregunta	19,10%	55,1%
Sí tiene acreditación en la actividad pesquera	No hicieron esta pregunta		51,5%
Sí tiene permiso de pesca	No hicieron esta pregunta		36,5%
Armadores Artesanales	No hicieron esta pregunta		12.398
Sí participa en la faena de pesca	No hicieron esta pregunta		67,5%
Nro. De Embarcaciones	6.258	9.667	16.042
Sí tiene certificado de matrícula	No hicieron esta pregunta		83,9%
Embarcaciones con motor	55%	80,5%	85,5%
Sí está vigente el certificado de matrícula	No hicieron esta pregunta		83,7%
Sí tiene permiso de pesca vigente	No hicieron esta pregunta		39,5%
Sí tiene certificado de protocolo sanitario	No hicieron esta pregunta		18,9%
Capacidad de bodega	2 a 5 T (28%)	< a 5 T (81,1%)	< a 5 m3 (24,3%)
Desembarcaderos	109	107	116
Infraestructura	Completa	27	25
	Parcial	37	28
	No Tiene	45	54

Fuente: I ENEPA (1995-96), II ENEPA (2003-05) y CENSO (2012). Elaboración propia 2017.



- **Laboratorios de innovación a nivel nacional**

**Tabla 13. Laboratorios de innovación a nivel nacional**

<b>LABORATORIOS DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO NACIONAL</b>		
MineduLAB	Ministerio de Educación Perú	Primer laboratorio de política pública en el Perú. Su objetivo principal es establecer con bajo costo y alto impacto, la innovación y el aprendizaje. (Ver anexo 9)
Plan Selva Innovación Ministerio de Educación Perú		Propone soluciones a las dificultades identificadas para reducir la brecha educativa en la Amazonía. (Ver anexo 10)
Lab San Isidro	Municipalidad de San Isidro	Es un espacio de innovación para experimentar y poner en práctica ideas que tienen el potencial de transformar nuestras vidas, actividades y ciudades.
iLabUP: Innovation Lab de la Universidad del Pacífico	Universidad del Pacífico	Se creó para difundir e incentivar la innovación en toda la comunidad universitaria. Y elaborar proyectos de alto impacto desarrollados. (Ver anexo 11)
Laboratorio de Innovación Social Ayni	Ministerio de Desarrollo e inclusión social.	Creado para identificar e implementar soluciones innovadoras dirigidas a mejorar la calidad de vida de la población en condición de pobreza o vulnerabilidad, de acuerdo a las prioridades de la política social establecidas por el Gobierno. (Ver anexo 12)

Fuente: I ENEPA, II ENEPA y I CENPAR. Elaboración propia 2017.

- **Laboratorios de innovación a nivel internacional**

**Tabla 14. Laboratorios de innovación internacionales**

<b>LABORATORIOS DE INNOVACIÓN INTERNACIONALES</b>		
I-LAB	Banco Interamericano De Desarrollo	Es una plataforma que ofrece un espacio de interacción entre comunidades y busca combatir la iniquidad y exclusión. (Ver anexo 3)
Citilab	España	Explora y difunde el impacto digital en el pensamiento creativo, el diseño y la innovación que surgen de la cultura digital. (Ver anexo 5)
Mind Lab	Dinamarca	Unidad de desarrollo interinstitucional que involucra a ciudadanos y empresas para crear nuevas soluciones que aporten valor a la sociedad. (Ver anexo 6)
Laboratorio de Gobierno	Chile	Desarrollar, facilitar y promover procesos de innovación centrado en los usuarios dentro de las instituciones del Estado chileno. (Ver anexo 7)
Laboratorio de innovación social de la pontificia Universidad Católica de Chile.	Chile	Nace en respuesta a un espacio innovador donde se puede observar, reflexionar y tomar acciones concretas con el fin de hacer frente a nuestras necesidades sociales ambientales y económicas. (Ver anexo 8)

Fuente: Elaboración propia 2017.

## 6. Análisis e interpretación de datos.

Los documentos de gestión de la Dirección de pesca artesanal y las herramientas existentes sobre pesca artesanal muestran que los problemas en este ámbito así como las estrategias y/o medidas para afrontarlos se han mantenido a lo largo del tiempo e incluso, en algunos casos, se han agravado, sin obtener los resultados esperados en la solución de la problemática.

La forma en que el PPR se ha propuesto superar esta dificultad es a través de la emisión de una mayor cantidad de normas aprobadas sin énfasis en verificar que dichas normas tengan impacto positivo a mediano o largo plazo, dado que, han sido elaboradas sin participación de los actores que conocen la realidad como son los pescadores, armadores, gobierno regional, entre otros, pese a que el perfil psicográfico y las entrevistas realizadas muestran que dichos actores desearían ser escuchados y considerados para la toma de decisiones, porque son quienes conocen directamente la actividad que realizan. Esta omisión genera que las normas vengán siendo elaboradas de la manera tradicional por parte de los funcionarios públicos y, en el mejor de los casos, con el apoyo de consultores especialistas.

Asimismo, el Programa Presupuestal Fortalecimiento de la Pesca Artesanal sustenta la solución a la problemática planteando propuestas, coincidentemente, en base a las competencias y funciones de cada una de las instituciones que integran el programa presupuestal, tales como FONDEPES, IMARPE, Dirección de Pesca Artesanal/PRODUCE y SANIPES, es decir, no se les exige un valor agregado más allá del ejercicio habitual de sus funciones, sin que se les demande un esfuerzo adicional para mejorar la situación actual, lo que nos lleva a concluir en algunas deficiencias encontradas a lo largo de la investigación:

**Tabla 15. Propuesta de replanteamiento de actividades**

INSTITUCIONES	DEFICIENCIAS EN	APROBADO	REPLANTEAR	Motivo por el cual consideramos que no son replanteadas
IMPARPE	Presupuesto asignado	Investigación de la pesca industrial, básicamente la anchoveta	Investigaciones que contribuyan a mejorar la situación de la pesca artesanal	Se espera que el requerimiento de investigación sea solicitado por el Ministerio de la Producción
FONDEPES	Plan Operativo	Número de créditos otorgados	Recuperación de créditos	Dejaría a la vista el alto porcentaje de morosidad y la ineficiencia en la cobranza de créditos
	Proyectos de inversión	Viabilidad de proyectos para el mejoramiento de desembarcaderos cada 5 años	Viabilidad de proyectos para el mejoramiento de desembarcaderos cada 10 años en promedio	No se ha cubierto la operación y mantenimiento del desembarcadero
SANIPES	Capacitaciones	Importancia y beneficios del aspecto sanitario	Control en cuanto a la inocuidad y trazabilidad de los productos para la exportación	No es prioridad para el mercado nacional

Fuente: Elaboración propia 2017.

Los documentos de gestión también han evidenciado la desarticulación entre entidades que tienen a cargo la gestión de la pesca artesanal. Por poner un ejemplo, DICAPI autoriza la construcción de embarcaciones, pese a que PRODUCE ha emitido normas prohibiéndolo, lo que genera que las DIREPRO se encuentren impedidas legalmente de otorgar permisos de pesca a dichas embarcaciones, no obstante, los pescadores han referido en las entrevistas que embarcaciones sin permiso de pesca vienen realizando faenas pesqueras sin sanción alguna, lo que desincentiva a los pescadores a realizar todos los trámites para el inicio formal de sus actividades, pues consideran que no reciben ningún beneficio, por el contrario, mantenerse en la informalidad es un ahorro de tiempo y esfuerzo. De otro lado se emiten normas que formalizan el estado de aquellos pescadores que construyeron embarcaciones cuando se encontraba prohibido.

Adicional a ello tenemos que la supervisión y control es deficiente por parte de las Direcciones Regionales de la Producción de los Gobiernos Regionales y que no existe un registro de sanciones impuestas por los Gobiernos regionales, peor aún la Dirección de Pesca Artesanal del PRODUCE no cuenta con un sistema articulado para tomar conocimiento de esta información. Además los Gobiernos Regionales solo informan periódicamente y no se han aprobado mecanismos para garantizar el suministro de mayor información. Todo esto contribuye a mantener el incumplimiento de la normativa vigente no solo a nivel de permisos sino también a nivel de sostenibilidad de los recursos ya que no se respetan vedas ni tallas mínimas.

En cuanto al aumento del esfuerzo pesquero, este ha visto afectado por el incremento del número de pescadores y el número de embarcaciones, además del aumento de la capacidad de bodega de estas embarcaciones, lo que ha comprometido la sostenibilidad de los recursos hidrobiológicos y ha traído como consecuencia la disminución de las capturas. Como mencionamos anteriormente, está prohibida la construcción de nuevas embarcaciones artesanales pero solo de capacidad mayor a 10 toneladas, quiere decir que la normativa vigente permite la construcción de embarcaciones de menor capacidad a la señalada sin considerar que no existe un estudio que indique hasta dónde puede aumentarse el esfuerzo pesquero, ya sea por especie o por áreas de pesca, sin que peligren las especies hidrobiológicas.

Por otro lado tenemos fondos de financiamiento para el fomento de la innovación ya sea en la pesca o en materias afines, como Innovate, Fondecyt, Fondo empleo, Agroideas, PROCOMPITE, Programa Nacional de Innovación Agraria anteriormente INCAGRO, los cuales, según entrevistas a los funcionarios de la Dirección de Pesca Artesanal, no han sido aprovechados debido a las limitadas competencias por parte de los pescadores artesanales en la elaboración de proyectos de

innovación, además del desconocimiento y/o falta de interés. La Dirección de Pesca Artesanal no cuenta un registro de cuántos proyectos se ha financiado por estas instituciones en materia de pesca artesanal.

**Gráfico 9. Metodología tradicional bajo el enfoque gerencial**



Fuente: Elaboración propia 2017.

En vista que la forma de dar solución a los problemas en la pesca artesanal no ha dado los resultados esperados, es necesaria la búsqueda de nuevas alternativas en la gestión de políticas públicas dentro de la cual resaltamos el enfoque de gobernanza colaborativa el mismo que tomaremos como referencia para establecer una nueva herramienta que nos permita enfrentar los problemas de la pesca artesanal.

Hoy en día, por todo lo que vemos tanto a nivel del sector público como privado, el concepto de innovación se ha hecho más amplio y no solo abarca aspectos tecnológicos, sino también aspectos sociales, culturales, ambientales, entre otros, por lo que diversas instituciones y empresas están tomando el concepto de innovación como parte de la cultura organizacional con el fin de encontrar

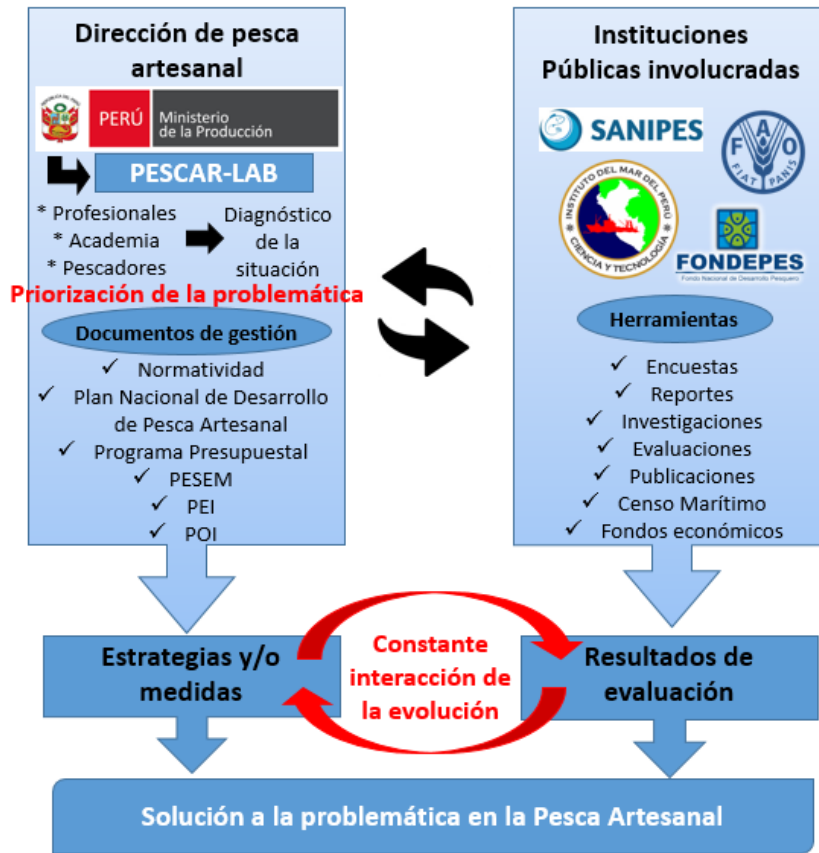
alternativas de solución a su problemática y aprovechar las oportunidades de modo creativo y participativo.

Nos hemos encontrado con experiencias del sector público nacional donde se aplica con éxito la innovación, dentro de los cuales podemos citar al Ministerio de Educación, el cual ha implementado dos laboratorios de innovación: i) MINEDU LAB, y ii) Plan Selva, dentro de los cuales se están usando y aplicando metodologías diferentes a las tradicionales, generando soluciones satisfactorias a algunos de los problemas previamente priorizados y contribuyendo con una mejor articulación entre las diversas áreas del Ministerio.

De igual manera nos encontramos con experiencia en el sector público internacional de implementación de laboratorios de innovación, el Laboratorio de Gobierno de Chile, y el Laboratorio de innovación social de la pontificia Universidad Católica de Chile, los cuales han dado resultados que ayudaron a mejorar los servicios públicos enfrentando, de forma alternativa, la problemática de cada uno de ellos además de ser modelos que pudieran ser aplicados en nuestra realidad, sobre todo el de innovación social de la Universidad Católica de Chile, que trabaja innovaciones con la pesca artesanal, el cual podría ser un buen referente e, inclusive, quien ayude a delinear mejor la actuación de un laboratorio como el que se quiere implementar en la Dirección de Pesca Artesanal.

Por ello la importancia de contar con una instancia de análisis que plantee alternativas de solución a los problemas recurrentes y en coordinación con los diversos actores que intervienen en la actividad. En nuestro caso lo presentamos como Laboratorio de Innovación, el cual no pretende sustituir herramientas de gestión, sino buscar otras alternativas de solución desde otro enfoque y que desde nuestra perspectiva de la pesca artesanal es necesario organizarlo bajo el enfoque de gobernanza colaborativa.

**Gráfico 10. Metodología bajo el enfoque de gobernanza colaborativa**



Fuente: Elaboración propia 2017.

De lo analizado consideramos que la implementación o creación de un laboratorio de innovación dentro de la Dirección de Pesca Artesanal, resultaría beneficioso como una herramienta alternativa para enfrentar la problemática que viene aquejando, desde hace mucho tiempo atrás, a la pesca artesanal. Este laboratorio tendría la finalidad de generar evidencias para mejorar la toma de decisiones, así como analizar y sistematizar la información respecto a pesca artesanal que año a año se va generando en la Dirección y en otras áreas del PRODUCE, además de la generada por otras instituciones. De esta manera se podría asignar con mayor eficiencia los recursos públicos.

## **Capítulo V. Análisis de resultados y hallazgos**

Del análisis se desprende que una alternativa para la solución de los problemas que aqueja a la pesca artesanal es el diseño de un laboratorio de innovación.

Para lo cual establecemos la siguiente metodología:

### **A. Sustento para la creación del laboratorio de innovación en la Dirección de Pesca Artesanal**

#### **1. Descripción de la Dirección de Pesca Artesanal**

Mediante el Decreto Supremo N° 002-2017-PRODUCE, del 2 de febrero 2017, se aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del PRODUCE y su artículo 74 señala que la Dirección General de Pesca Artesanal es el órgano de línea, técnico, responsable de promover e implementar, en el marco de la política nacional y sectorial, medidas de ordenamiento, formalización e innovación productiva para el desarrollo de la actividad pesquera artesanal y pesca deportiva, así como en materia de gestión empresarial de la infraestructura pesquera artesanal, velando por el aprovechamiento sostenible de los recursos hidrobiológicos. Esta Dirección depende del Despacho Viceministerial de Pesca y Acuicultura y tiene dos unidades orgánicas: i) la Dirección de Gestión Pesquera Artesanal y ii) la Dirección de Promoción y Formalización Pesquera Artesanal. Dentro de sus funciones están: i) proponer normas, lineamientos que promuevan el desarrollo sostenible, ii) proponer normas para el fortalecimiento del sistema de formalización, iii) promover la competitividad, iv) otorgar certificación para personas naturales o jurídicas, v) promover mecanismos para la generación de información de las actividades pesqueras, vi) conducir y supervisar programas de capacitación y asistencia técnica a otros niveles de gobierno y agentes vinculados, vii) establecer mecanismos de coordinación con los organismos públicos adscritos y con los diferentes niveles de gobierno y agentes vinculados para promover la pesca sostenible, entre otras funciones.

En esta Dirección trabajan treinta y dos (32) personas entre profesionales y técnicos. Considerando que hasta hace poco era solo una dirección de línea dentro de una dirección general, con esta nueva organización no se sabe si se mantendrá el número del personal, pero la implementación del nuevo Reglamento de Organización y Funciones puede ser la oportunidad para que en el proceso de reorganización consideren al grupo de profesionales necesarios para la creación del laboratorio de innovación. Asimismo, se cuenta con treinta y tres (33) extensionistas que trabajan a nivel nacional los mismos que complementan la labor de esta dirección.

## 2. Análisis presupuestal de la Dirección de Pesca Artesanal

Teniendo en cuenta la consulta amigable del gasto público del MEF, en la Categoría presupuestal 0075: “desarrollo de la pesca artesanal”, denominada a partir del año 2013 0095: “fortalecimiento de la pesca artesanal”, tenemos una asignación de recursos promedio de S/ 4,82 MM cada año, con una ejecución aproximada del 82%, es decir, que los recursos no utilizados podrían ser empleados como parte de la creación del laboratorio de innovación sin perjudicar las actividades que actualmente se vienen realizando.

**Tabla 16. Asignación y ejecución presupuestal para el “Fortalecimiento de la pesca artesanal” en S/ MM**

AÑO	PIA	PIM	COMPROMISO	DEVENGADO	GIRADO	%
2012	4,08	3,93	3,19	3,19	3,18	81,1%
2013	4,64	4,64	3,44	3,44	3,43	74,2%
2014	3,21	3,40	2,92	2,91	2,90	85,5%
2015	6,20	5,99	4,67	4,67	4,67	78,0%
2016	6,20	6,18	5,59	5,59	5,59	90,7%
<b>PROMEDIO</b>	4,87	4,82	3,96	3,96	3,95	81,9%

Fuente: Elaboración propia 2017.

Asimismo, se cuenta con los extensionistas pesqueros, con quienes se podrían canalizar actividades propias del laboratorio por ser quienes tienen contacto directo con los pescadores artesanales y las Direcciones Regionales de la Producción de los Gobiernos Regionales y cuyos gastos actualmente se encuentran financiados tanto para sus remuneraciones como para viáticos y pasajes.

## 3. Requerimientos del Laboratorio de Innovación de Pesca Artesanal

Estos requerimientos son adicionales a lo existente en la Dirección de Pesca Artesanal:

- Infraestructura: Para los profesionales, sería necesario contar con una oficina equipada dentro de la Dirección de Pesca Artesanal y con salas de reuniones en el PRODUCE.
- Personal: Teniendo en cuenta la implementación de otros laboratorios a nivel nacional consideramos apropiado emplear un número similar de profesionales dedicados a la operatividad esencial del laboratorio de innovación y que los mismos cuenten con un perfil profesional orientado a las ciencias sociales y económicas.

Por tanto el laboratorio iniciaría sus actividades con 2 profesionales: un economista y un sociólogo, con el siguiente perfil:



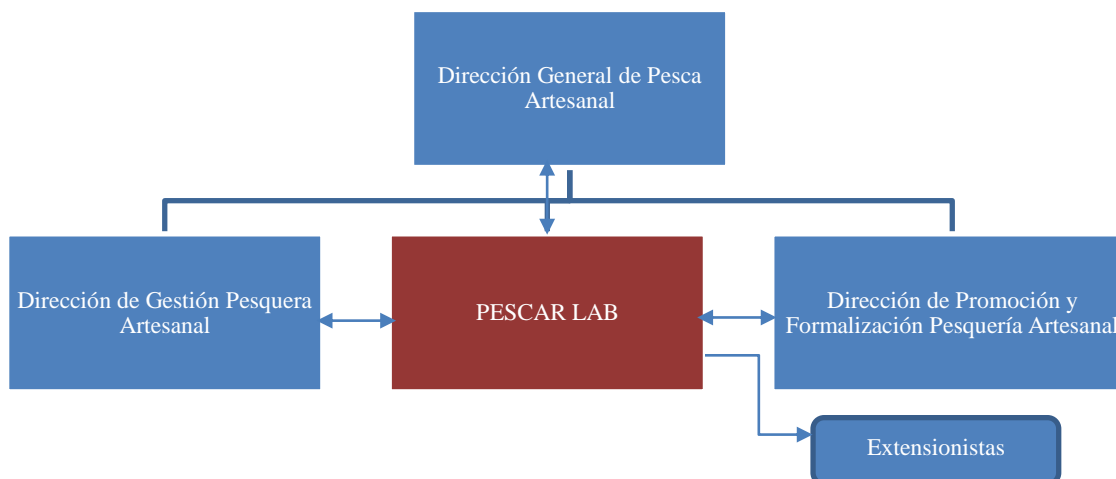
**Tabla 17. Perfiles de los profesionales requeridos para PESCAR LAB**

	Profesional 1	Profesional 2
Experiencia Laboral	General mínima de 5 años en el sector público y/o privado. Específica mínima de 2 años como especialista en evaluación de impacto regulatorio y/o de políticas y/o de innovaciones.	General mínima de 5 años en el sector público y/o privado. Específica mínima de 2 años como especialista en facilitación de relaciones interinstitucionales y sociales.
Formación académica, grado académico y/o nivel de estudios	Profesional titulado de la carrera de economía, o administración. De preferencia egresado de la maestría en Gestión o Administración Pública.	Profesional titulado de la carrera de sociología o antropología. De preferencia egresado de la maestría en Gestión o Administración Pública.
Cursos, capacitación, especialización	Capacitación en proyectos y en análisis de impacto regulatorio.	Capacitación en metodologías ágiles y en solución de conflictos sociales.
Otros requisitos para el puesto	Conocimiento de ofimática (Word, Excel y power point). Competencias: organización, proactividad, trabajo en equipo, capacidad de análisis y síntesis.	Conocimiento de ofimática (Word, Excel y power point). Competencias: organización, proactividad, trabajo en equipo, capacidad de análisis y síntesis.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar las convocatorias y coordinar con los expertos nacionales e internacionales para la búsqueda de la mejor alternativa de solución.</li> <li>- Apoyar a los equipos de trabajo en las coordinaciones con los actores.</li> <li>- Realizar el seguimiento y evaluación de la implementación de las soluciones.</li> <li>- Análisis de resultados y conclusiones.</li> <li>- Otras que le encargue el Director de pesca artesanal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar en las reuniones con los equipos de trabajo.</li> <li>- Elegir grupos (focalizar) y participar en la prueba de las soluciones propuestas.</li> <li>- Verificación del trabajo en equipo de los participantes.</li> <li>- Análisis de resultados y conclusiones.</li> <li>- Otras que le encargue el Director de pesca artesanal.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2017.

El organigrama de la Dirección de Pesca Artesanal, con la inclusión del PESCAR LAB quedaría de la siguiente manera:

**Gráfico 11. Ubicación del PESCAR LAB dentro de la Dirección General de Pesca Artesanal**



Fuente: Elaboración Propia 2017.

- **Financiamiento:** De acuerdo al personal profesional requerido sería necesario el siguiente financiamiento:

**Tabla 18. Presupuesto necesario para la operación de PESCAR LAB**

Detalle		Cantidad	Costo unitario	Costo total
Profesionales	Economista	1	8.000	96.000
	Sociólogo	1	8.000	96.000
Equipo de cómputo	Lap top	2	6.000	1.200
Equipos diversos	Escritorios	2	350	700
	Sillas	2	250	50
	Pizarra Corcho	1	150	150
	Pizarra Vidrio	1	300	300
Pasajes		3 c/ mes	700	25.200
Viáticos		3 c/ mes	960	34.560
<b>TOTAL</b>				<b>254.160</b>

Fuente: Elaboración propia 2017.

#### **4. Principales funciones del Laboratorio de Innovación Social Pesca Artesanal**

- Promover iniciativas (innovaciones) abiertas a la participación de todos los actores que están involucrados en la actividad pesquera artesanal.
- Fomentar espacios en los cuales se incentivan los aportes e interacción de los participantes.
- Ofrecer a los pescadores artesanales y todos los actores involucrados un espacio en donde se sientan con la libertad de sugerir y acompañar en el proceso de búsqueda de soluciones a los problemas.
- Construir un entorno facilitador de vínculos entre mundos diversos: científico, tecnológico, profesional, académico, social etc.

- Ser un caldo de cultivo para iniciativas innovadoras y creadoras de valor, desde un espacio de autonomía donde haya margen para el ensayo, la experimentación y la creatividad.
- Ser una instancia o área reflexiva, que incorpora a los pescadores artesanales y a los profesionales de las Direcciones Regionales de la Producción en este proceso y que, por tanto, evoluciona y crece constantemente.
- Fomentar el uso de herramientas de *hardware* y *software* libre y de código abierto, para contar con libre acceso al conocimiento y al trabajo colaborativo.
- Desarrollar metodologías a través de la cual los propios pescadores artesanales definen y priorizan sus problemas para luego contactar a quienes tienen las capacidades, intereses y recursos para proponer soluciones: el Gobierno mismo, empresas, universidades y ONG, a nivel regional e internacional.
- Potenciar el aprendizaje y la formación de las personas que integran la dirección de pesca artesanal, incentivando la creatividad y la generación de ideas.
- Enfocar a los profesionales de la Dirección de Pesca Artesanal hacia las necesidades del cliente externo e interno, potenciando el buen servicio de atención al cliente.

## **5. Características de las innovaciones en pesca artesanal**

- Originales, por su capacidad de resolver necesidades o problemas sociales con poca burocracia.
- Transferibles y reproducibles, por su capacidad de difusión y expansión.
- Susceptibles de transformarse en una política, un servicio o un proceso social nuevo que satisfaga las necesidades de los pescadores artesanales o mejore la eficacia de la gestión pública en el sector pesca artesanal.
- Costo-efectiva, es decir bajo costo y alto impacto.
- Escalables, sobre la base de evidencia rigurosa.

## **B. Etapas de funcionamiento del laboratorio de innovación**

### **1. Primera etapa: Acompañamiento técnico de la cooperación internacional**

- La Dirección de Pesca Artesanal, a través del Viceministerio de Pesca Artesanal solicitan asistencia técnica a la Organización de las Naciones Unidas – FAO, para que expertos internacionales en el tema de pesca artesanal y de innovación realicen una evaluación de la información generada por la citada Dirección a fin de determinar y priorizar los principales problemas de la pesca artesanal.
- El personal profesional de la Dirección de Pesca Artesanal, alcanza toda la información disponible (estudios, consultorías, documentos de gestión, bases de datos) a los expertos.
- Los expertos hacen una sistematización de la información, establecen la problemática

priorizada y buscan experiencias y literatura académica (evidencias) sobre posibles soluciones que le hayan dado a dicha problemática en otros países.

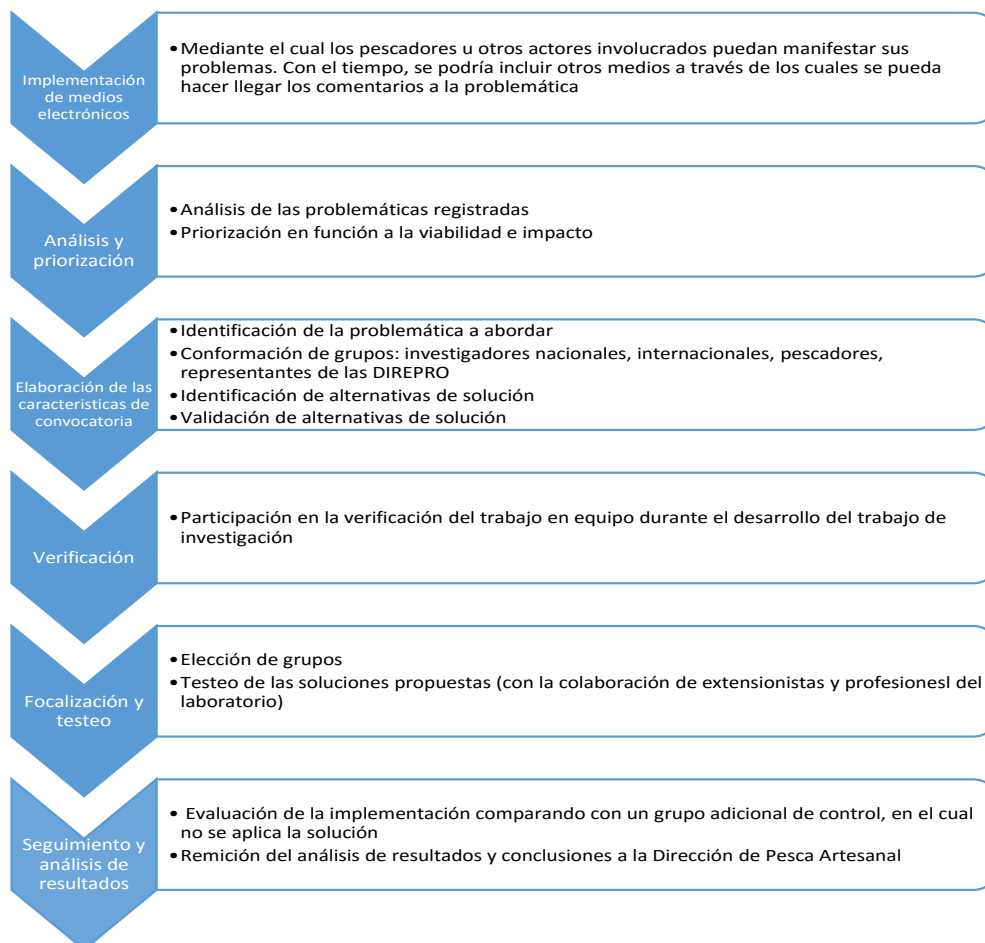
- Se consulta a los pescadores de manera focalizada y a las Direcciones Regionales de la Producción de los Gobiernos Regionales sobre su problemática, las posibles soluciones y la viabilidad de su implementación. Esta actividad se realizaría a través de los extensionistas y el profesional del laboratorio de innovación (sociólogo o antropólogo).
- Esta información es analizada en gabinete por los expertos de FAO y los profesionales del laboratorio, para establecer una nueva priorización de los problemas y verificar si las posibles soluciones que funcionaron en otros países pueden funcionar en el nuestro.
- Entrega de un documento con la sistematización de la información, el análisis y los resultados y conclusiones, elaborado por los expertos de FAO.

## **2. Segunda etapa: Operatividad del laboratorio**

- Teniendo en cuenta las recomendaciones de los expertos FAO, en cuanto a las alternativas de solución propuestas:
  - Elegir grupos (focalizar) y probar las soluciones propuestas. Esta actividad se realizaría con los extensionistas y los profesionales del laboratorio.
  - Realizar seguimiento y evaluación de la implementación de las soluciones, comparando los avances de cada grupo y siempre con un grupo adicional de control, en el cual no se aplica la solución.
  - Remitir a la Dirección de Pesca Artesanal el análisis de resultados y conclusiones.
  - Priorizar problemas.
  - Convocar a expertos internacionales y nacionales para la búsqueda de la mejor alternativa de solución.
- Para la búsqueda de soluciones a la problemática ya priorizada:
  - Elaborar las características de la convocatoria, como: identificación de la problemática que se busca abordar, conformación de los grupos participantes (investigador nacionales o internacionales) más un grupo de pescadores artesanales y representantes de la (s) DIREPRO (s), consolidación de alternativas de solución basadas en evidencias, co-participación y validación de la alternativa de solución entre los integrantes del grupo.
  - Incentivar al investigador mediante la publicación de la investigación la misma que contendría la posible solución. Para esta publicación el investigador contaría con la información existente en la Dirección de Pesca Artesanal respecto a la problemática a enfrentar.

- Incentivar la participación de los pescadores artesanales, siendo los beneficiarios de la aplicación de la alternativa de solución encontrada y luego la entidad podría avalarlos para que presenten el proyecto y consigan fondos concursables para su ampliación.
  - Participar en la verificación del trabajo en equipo durante el desarrollo del trabajo de investigación.
  - Elegir grupos (focalizar) y probar las soluciones propuestas. Esta actividad se realizaría con los extensionistas y los profesionales del laboratorio.
  - Realizar el seguimiento y evaluación de la implementación de las soluciones, comparando los avances de cada grupo y siempre con un grupo adicional de control, en el cual no se aplica la solución.
  - Remitir a la Dirección de Pesca Artesanal el análisis de resultados y conclusiones.
- Para la nueva problemática y la búsqueda de las soluciones

### Gráfico 12. Metodología para la determinación de nueva problemática



Fuente: Elaboración propia 2017.

En cuanto a la operatividad del laboratorio se debe tener presente que a través del desarrollo de las actividades del laboratorio se pueden incluir otras metodologías o procedimientos, como el pensamiento de diseño o cualquier otra metodología que vaya apareciendo en el tiempo, para la mejor interacción con los actores del sector pesca artesanal, para el análisis de la problemática, para la búsqueda de soluciones a dichos problemas de manera participativa con todos los actores y para cualquier otra actividad que se incorpore que vayan en dirección del mismo fin.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- Los principales problemas que continúan afectando al sector pesquero artesanal, a pesar de la intervención realizada hasta ahora por las instituciones del sector público, son: el incremento de la presión sobre los recursos pesqueros; bajo poder de negociación de los pescadores artesanales en la comercialización de sus productos; marco regulatorio inadecuado e insuficiente; informalidad y deficiente infraestructura. Ello se refleja en los datos tomados de las encuestas estructurales, el censo, y los estudios efectuados por la Dirección de Pesca Artesanal con auspicio de la FAO, por lo tanto surge la necesidad de buscar una nueva forma de abordar este problema público.
- La innovación ha sido empleada por otras entidades nacionales e internacionales con la finalidad de permitir la participación de los ciudadanos en la solución de problemas públicos que el Estado no ha podido resolver, por esta razón es importante contar con la participación de los principales actores de la actividad de la pesca artesanal para buscar alternativas de solución, conforme se ha expuesto en el marco teórico.
- Es importante resolver los problemas de la pesca artesanal porque esta actividad impacta en un gran número de personas de bajos recursos económicos y porque mejorar las condiciones en las que se realiza contribuye a la seguridad alimentaria, el cuidado del ambiente y el desarrollo económico de la población, según se advierte de los estudios de la FAO.
- La forma en que se han abordado los problemas de la pesca artesanal ha sido a través del presupuesto por resultado, de proyectos de inversión pública focalizados en infraestructura pesquera (desembarcaderos) y metas del POI, los cuales se han centrado en atacar la baja productividad del pescador artesanal y han sido elaborados con poca participación de los principales actores de la actividad, lo que se refleja en las entrevistas y en el perfil psicográfico del pescador. Las estrategias de intervención para solucionar la problemática se ha mantenido en el tiempo, sin embargo, los problemas persisten, así como la insatisfacción de los pescadores artesanales respecto de las actividades de la dirección de pesca artesanal.
- Consideramos que para generar valor público en el diseño e implementación de medidas para la pesca artesanal se debe emplear el enfoque de la gobernanza colaborativa que involucra al ciudadano en la formulación de las propuestas que se implementan, incorpora la información y medios informáticos actualizados en la búsqueda de soluciones a los problemas sociales, tal como lo muestra el marco teórico y la experiencia en otros países.
- La forma en que otras entidades del sector público, tanto a nivel nacional como internacional, buscan alternativas de solución de los problemas sociales, es a través de laboratorios de

innovación ya que estos demandan un bajo costo y generan la participación de los actores en la búsqueda de soluciones. Estos espacios de colaboración permiten registrar todas las pruebas efectuadas en la búsqueda de soluciones, tanto si el resultado se consigue o no y se resalta el uso de las evidencias elaboradas por investigadores y especialistas, pero de manera conjunta con el público objetivo, generando un alto impacto, por esta razón consideramos que un laboratorio de innovación es una nueva alternativa para buscar soluciones a los problemas de actividades complejas.

- Teniendo en cuenta la experiencia del laboratorio de innovación del plan selva/MINEDU y del MINEDULAB consideramos que en nuestro país es una buena alternativa implementar un laboratorio de innovación en la Dirección de Pesca Artesanal del PRODUCE para la búsqueda de propuestas de solución a los problemas de la pesca artesanal.
- Se ha podido constatar a través de las entrevistas realizadas para los perfiles psicográficos en los diferentes puntos de desembarques en los cuales se han realizado las entrevistas, que la mayoría de los pescadores, ha oído hablar del PRODUCE y creen que su función básicamente es supervisora y fiscalizadora. Además creen que la entidad es poco confiable y corrupta, también que no se preocupa por los intereses de los pescadores y que apoya más a la pesca industrial. Por otro lado sienten que no son tomados en cuenta al momento de dictarse normas o decretos ya que no les hacen participar y que PRODUCE desconoce la realidad y la dinámica de la pesca artesanal. Esperan que se mejore la comunicación con PRODUCE, que se realicen más talleres, que se les considere a la hora de establecer las normas, entre otras expectativas.
- La reorganización de los recursos asignados a la Dirección de Pesca Artesanal del PRODUCE, conforme se ha reseñado en el rubro análisis y resultados, nos permite deducir que la entidad puede asumir los costos para la implementación del PESCAR LAB sin perjudicar las actividades que actualmente viene realizando. Incluso estas actividades podrán mejorarse producto de los aportes generados por el citado laboratorio.

## **2. Recomendaciones**

- La participación ciudadana genera la innovación y potencia la capacidad de la sociedad en el diseño de herramientas de transparencia y colaboración, para mejorar los servicios ofrecidos a los ciudadanos; en ese contexto, consideramos que los laboratorios de innovación social serían el medio para la búsqueda de soluciones a la problemática de la actividad pesquera artesanal con la participación de los diversos actores involucrados. Por esta razón se recomienda implementarlo en la Dirección General de Pesca Artesanal.
- Se recomienda al PRODUCE emitir una Resolución Ministerial en la cual se manifieste la voluntad política de impulsar la innovación en la pesca artesanal, en el marco de la cual se



ejecutarán actividades como: i) contactar a la FAO y el grupo de expertos con los cuales se inicia la priorización de los problemas y las primeras alternativas de solución, ii) la contratación del personal del laboratorio, iii) la reorganización de las funciones de los extensionistas pesqueros, iv) el otorgamiento del presupuesto requerido por medio de la reorganización del actualmente asignado, sin demandar mayores gastos.

## Bibliografía

- Banco Interamericano de Desarrollo - BID. (2016) “I-Lab”. Disponible en: <http://bidinnovacion.org/es/>
- Centro de Innovación UC. (2016). Laboratorios de Innovación Pública: crear políticas para y con las personas [en línea]. Chile. Fecha de Consulta: 15/10/2016 Disponible en: <http://centrodeinnovacion.uc.cl/laboratorios-de-innovacion-publica-crear-politicas-para-y-con-las-personas/>
- CitiLab/ Cornellà. [en línea]. España. Fecha de Consulta: 06/12/2016. Disponible en <http://citi-lab.eu/es>
- Equipo Elemental. (2010) “Proyecto Quinta Monroy” ARQ Obras y proyectos. Iquique, Chile.
- Falivene, G., Artusi, J., Arrejoría, G., “XX Congreso Internacional de CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública”. Lima, Perú 10-13 de noviembre 2015.
- FAO (2006) “Aumento de la Contribución de la Pesca en Pequeña Escala a la mitigación de la pobreza y la seguridad alimentaria”. Roma: FAO.
- FAO, Informe de Pesca N° 803, 2006 “Informe de la consulta de expertos sobre los procesos de regulación del acceso a la pesca y la sostenibilidad de las pesquerías en pequeña escala en América Latina” Lima, Perú, 9-12 de mayo de 2006
- FAO (2015) “Directrices voluntarias para lograr la sostenibilidad de la pesca en pequeña escala”. Roma: FAO, p. IX.
- Gobierno de Chile. (2016). Laboratorio de Gobierno. <http://www.lab.gob.cl/el-lab#sobre-el-laboratorio-de-gobierno>
- Hernández, Roberto; Fernández-Collado, Carlos y Baptista, Pilar (2007). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw-Hill. 4ª Ed. Parte 1: Capítulo 15 Diseños del proceso de investigación cualitativa, páginas 509-510
- Instituto de Estudios Peruanos. 2016. Diálogos de Política Pública. Nota de Política Pública sobre Pesca y Acuicultura por un Proceso de Desarrollo Integral y Sostenible de la Pesca y Acuicultura en el Perú
- Instituto del Mar del Perú. (1997) Luis Escudero Herrera. Informe Progresivo. Encuesta Estructural de la pesquería artesanal del litoral peruano, realizada el año 1995-1996 (I ENEPA)
- Instituto del Mar del Perú. (2010). Informe, volumen 37 Números 1-2. Informe General de la Segunda Encuesta Estructural de la pesquería artesanal peruana 2003-2005. Regiones Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Ancash, Lima, Ica, Arequipa, Moquegua, Tacna. (II ENEPA)
- Mendo, J.; Gozzer, R.; Grillo, J; Del Solar, A. (2016). Retos para el manejo sostenible de la

pesca artesanal en el Perú. V. Congreso de Ciencias del Mar del Perú, Lambayeque, Perú. Del 21 al 25 de noviembre 2016. Presentación Power Point

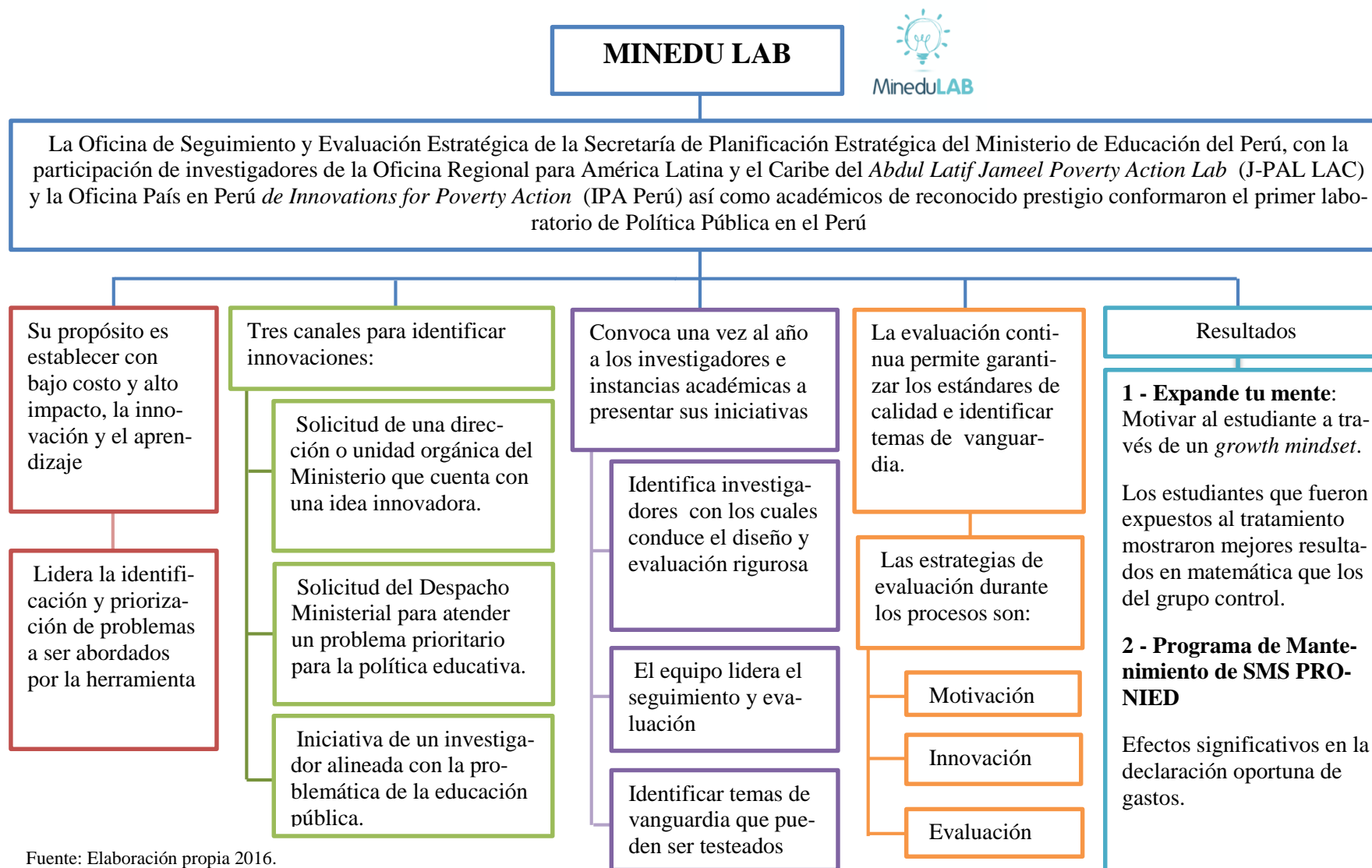
- Ministerio de Educación. (2016). Laboratorio de Innovación Costo Efectiva de la Política Educativa [en línea]. Perú: MineduLAB. Fecha de Consulta: 15/10/2016. Disponible en: <http://www.minedu.gob.pe/minedulab/>
- Ministerio de Economía y Finanzas, MEF (2017) “Consulta amigable en la página web del ministerio.
- Ministerio de Producción, PRODUCE. (2004) “Plan Nacional para el Desarrollo de la Pesca Artesanal” Lima, Perú.
- Ministerio de Producción, PRODUCE. (2012) “I Censo Nacional de la Pesca Artesanal del Ámbito Marítimo. I CENPAR
- Ministerio de Producción, PRODUCE. (2014) “Programa Presupuestal para el fortalecimiento de la Pesca Artesanal 2015-2017”
- Ministerio de Producción, PRODUCE. (2014) “Programa Presupuestal para el fortalecimiento de la Pesca Artesanal 2015-2017”
- Ministerio de Producción, PRODUCE. (2014) “Memoria Anual 2014”
- Ministerio de Producción, PRODUCE. (2015) “Memoria Anual 2015”
- Ministerio de Producción, PRODUCE. (2015) “Informe del estudio perfil psicográfico del Pescador Artesanal en San Andrés – Pisco, el Desembarcadero del Callao, Chimbote, Puerto de Ilo, Matarani, puerto Morro Sama, Paita, Pucusana – Lima, Puerto Pizarro, Puerto Salaverry, San Juan de Marcona y Desembarcadero San José - Chiclayo”
- Ministerio de la Producción, PRODUCE. (2015). “Plan Estratégico Institucional (PEI) 2016-2018” Lima, Perú.
- Ministerio de la Producción, PRODUCE. (2015). Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2016-2021. Lima, Perú.
- Ministerio de la Producción, PRODUCE (2017) “Planes Operativos Institucionales”, Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización.
- MinLab [en línea]. Dinamarca. Fecha de Consulta: 06/12/2016. Disponible en: <http://mindlab.dk/>
- Municipalidad de San Isidro, [en línea]. Lima, Perú. Fecha de Consulta: 06/12/2016. disponible en: <http://msi.gob.pe/portal/innovacion/>
- Organisation for Economic Co-operation and Development: OECD. (2016). “Public Governance and Territorial Development Directorate, Public Governance Committee. GOV/PGC 13/ANN”. Public Governance Review of Peru, p.198-199
- Organisation for Economic Co-operation and Development: OECD. (2015). The Innovation

Imperative in the Public Sector Setting an Agenda for Action, p. 8-9, 50-52.

- Ramírez-Alujas, V. (2012). “Innovaciones en las Organizaciones y Servicios Públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa”. *Revista Chilena de Administración Pública*, núm. 19, p. 5-50.
- *Revista Innovación Social*. (2016)[en línea]. Bogotá, Colombia. Fecha de Consulta: 20/09/2016. Disponible en: <http://revistainnovacionsocial.com/laboratorios>
- Resolución Ministerial N° 248-2016-MIDIS. Creación del AYNi Lab-social
- Sueiro, J. & De la Puente, S. (2015) “La Pesca Artesanal en el Perú: Diagnóstico de la Actividad Pesquera Artesanal Peruana”. Centro para la sostenibilidad Ambiental de la Universidad Peruana Cayetano Heredia (CSA-UPCH). 2° ed., p. II- XII; 01-95
- Universidad del Pacífico (2016) [en línea]. Lima, Perú. Fecha de Consulta: 20/09/2016. Disponible en: <http://www.up.edu.pe/vida-en-el-campus/formacion-integral/Paginas/innovacion.aspx>
- Zurbriggen, C., González, M. (Julio-diciembre, 2014). “Innovación y Co-Creación Nuevos desafíos para la política pública”, *Revista de Gestión Pública*. Universidad de la República, Uruguay, volumen III, núm. 2, p. 329 – 361.

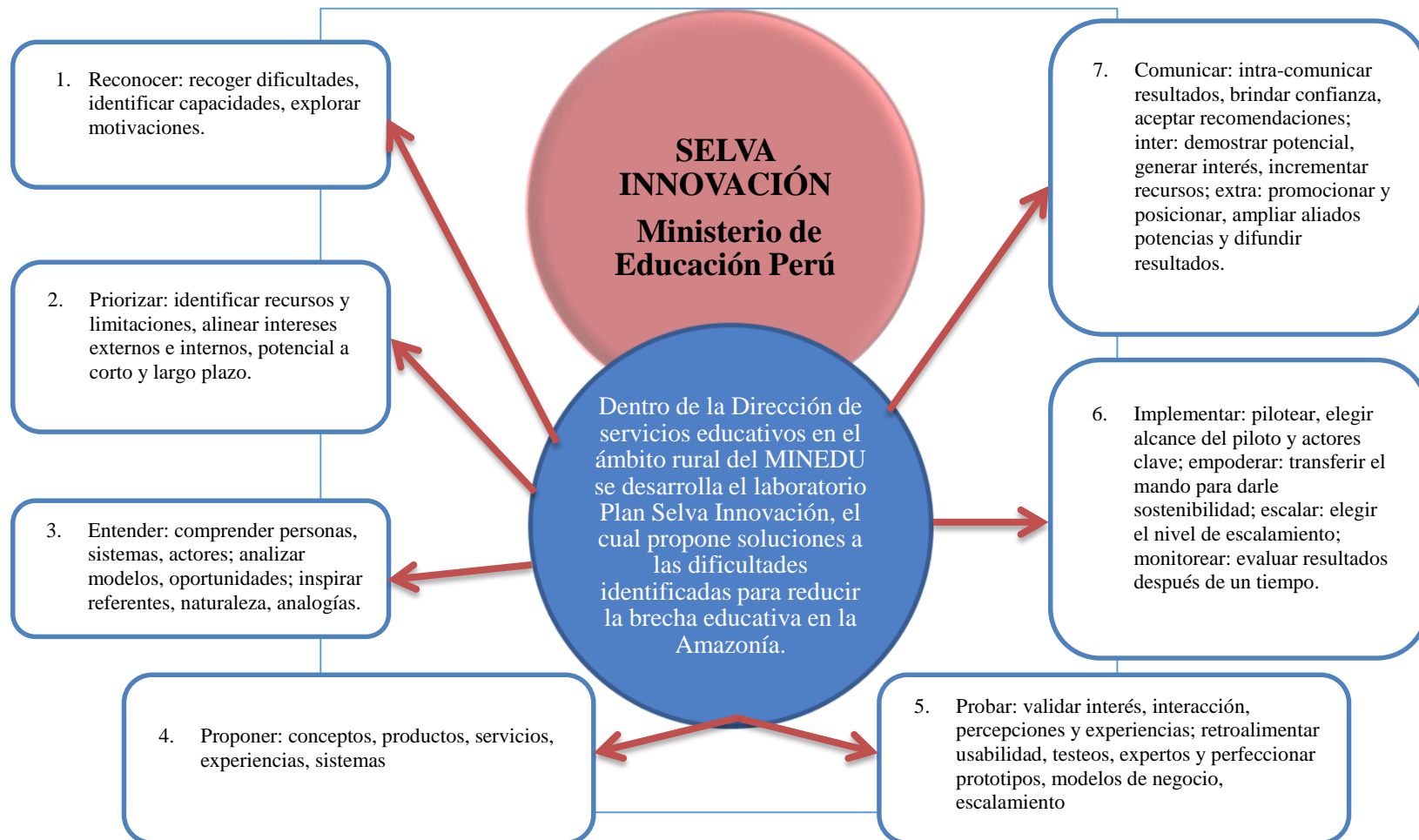
## **Anexos**

## Anexo 1. Laboratorio de innovación: MINEDU LAB



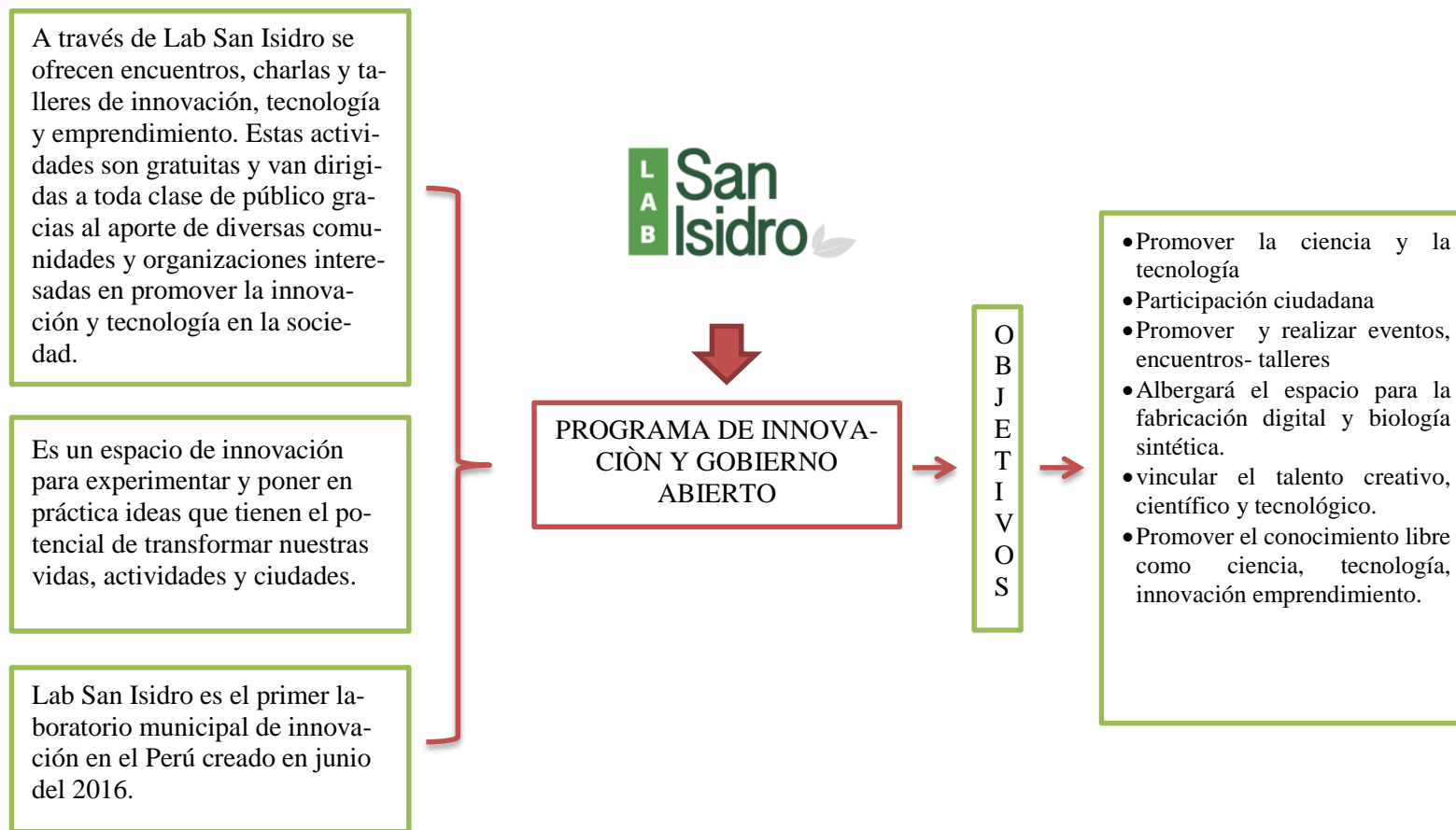
Fuente: Elaboración propia 2016.

## Anexo 2. Laboratorios de innovación: Selva Innovación



Fuente: Elaboración Propia 2016

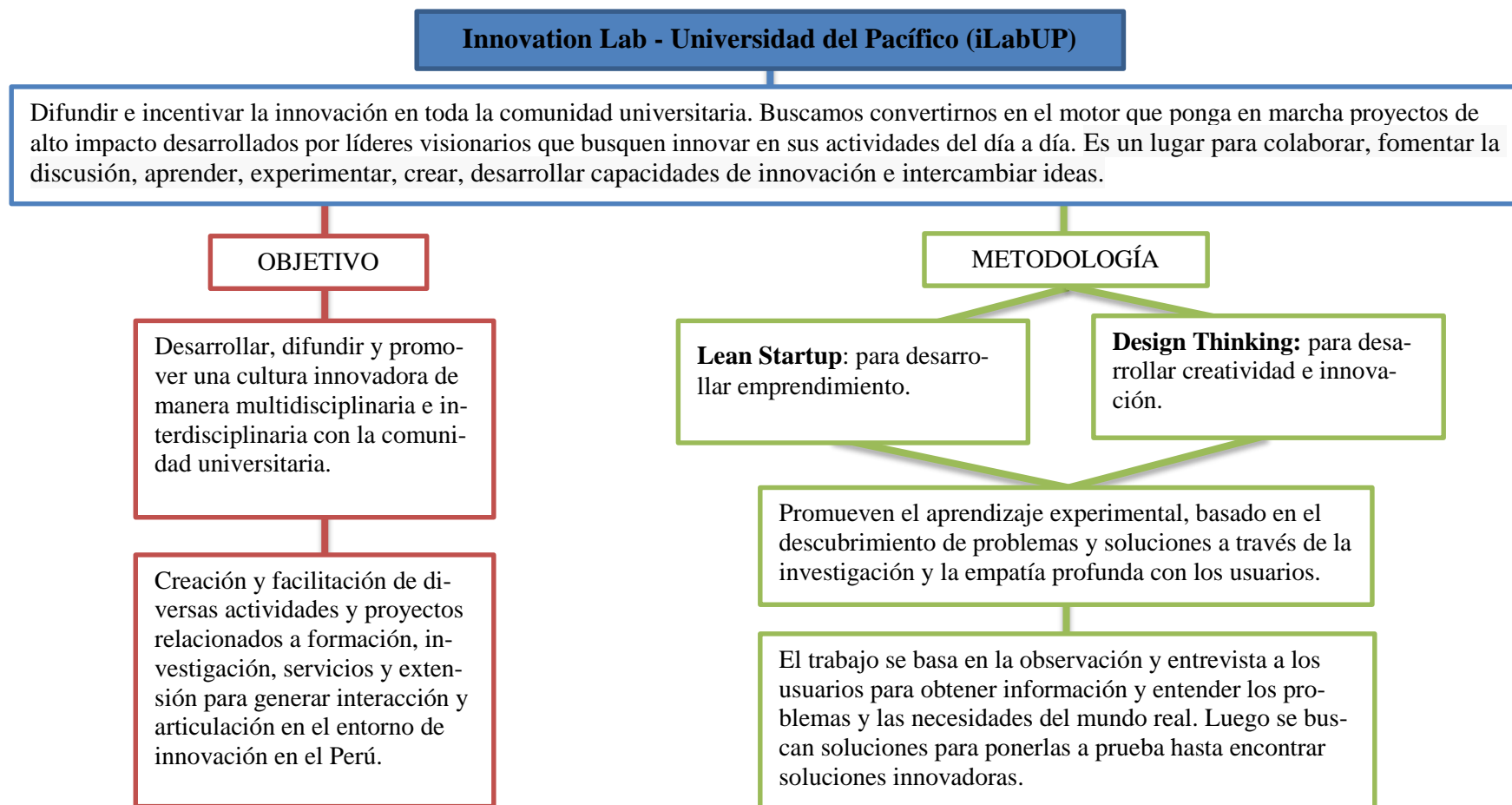
### Anexo 3. Laboratorios de innovación: LAB- San Isidro



Fuente: Elaboración Propia. 2016.

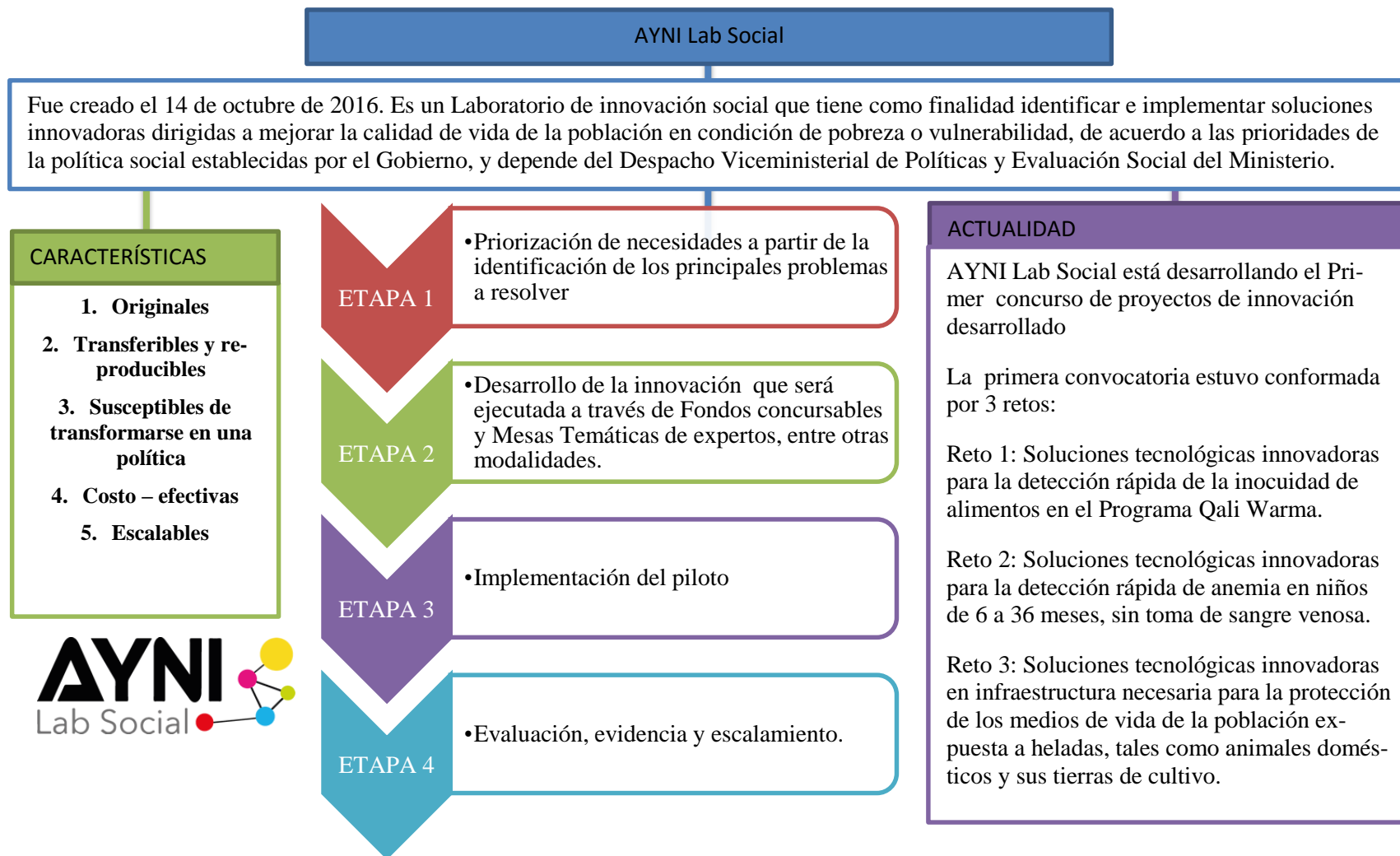


#### Anexo 4. Innovation Lab de la Universidad del Pacífico



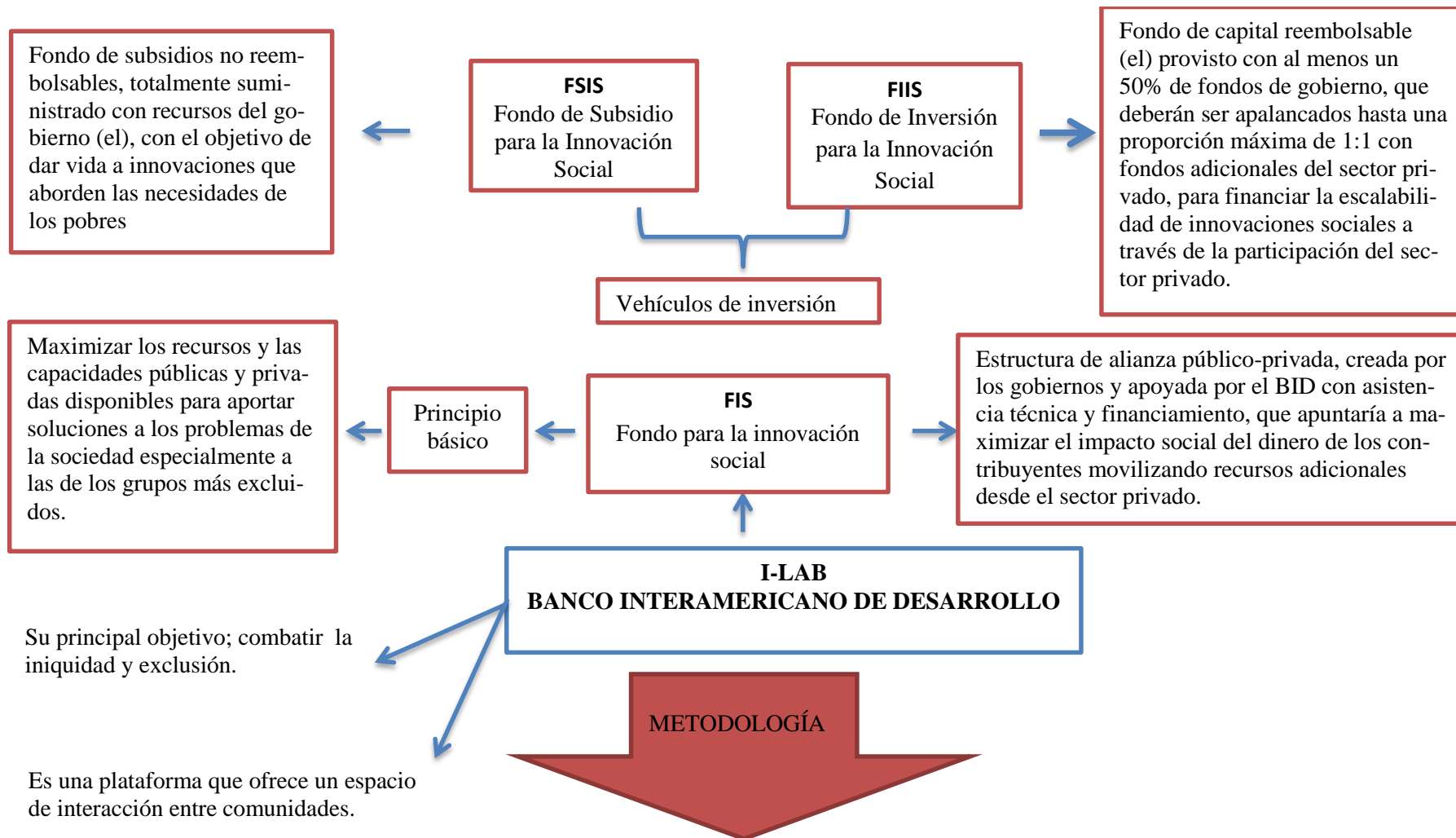
Fuente: Elaboración propia 2016 en base a "iLabUP" de la Universidad del Pacífico.

## Anexo 5. AYNI Lab Social: Laboratorio de innovación Social

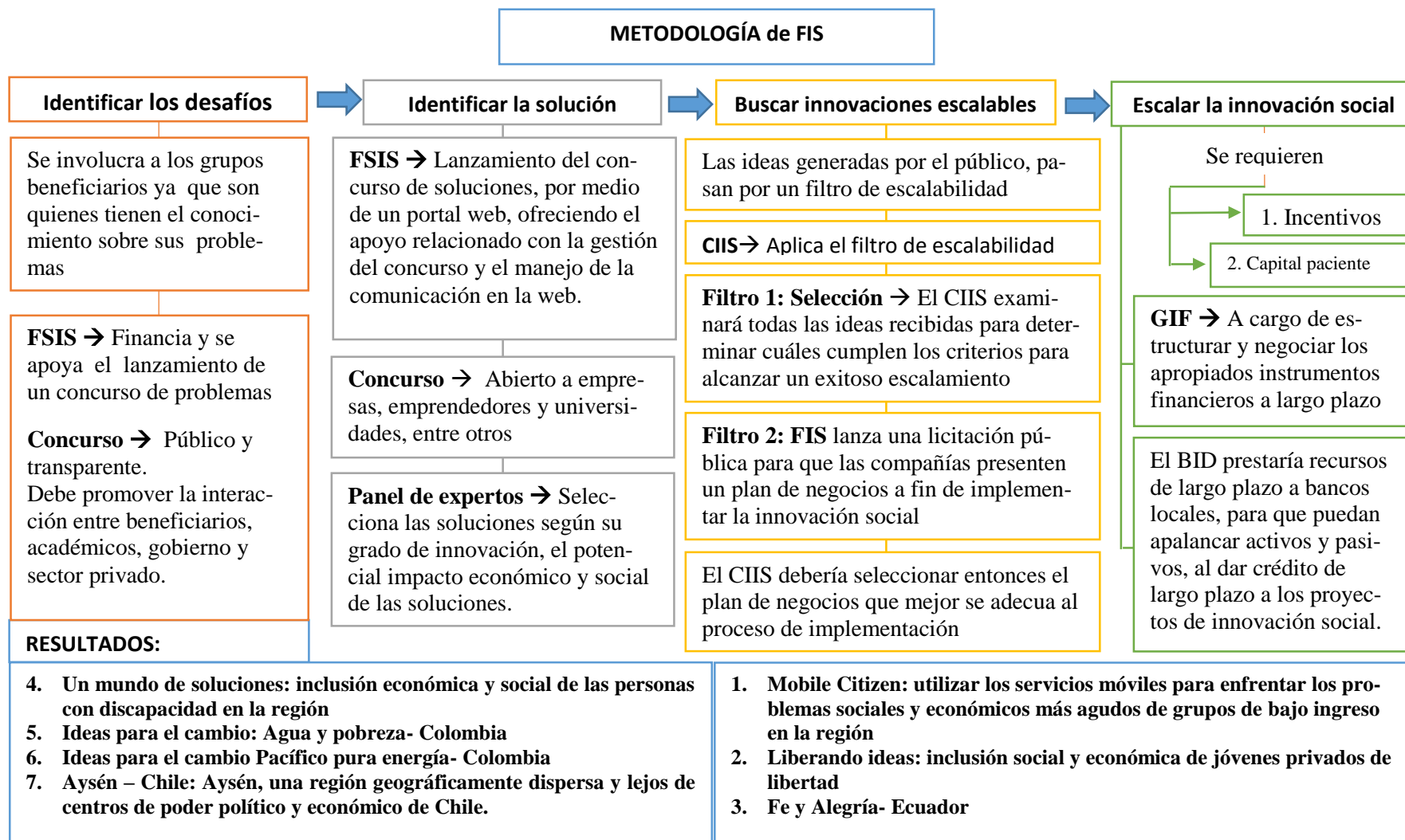


Fuente: Elaboración propia 2016 en base a Resolución Ministerial N° 248-2016-MIDIS. Del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

**Anexo 6. Laboratorio de Innovación: I-LAB BID**



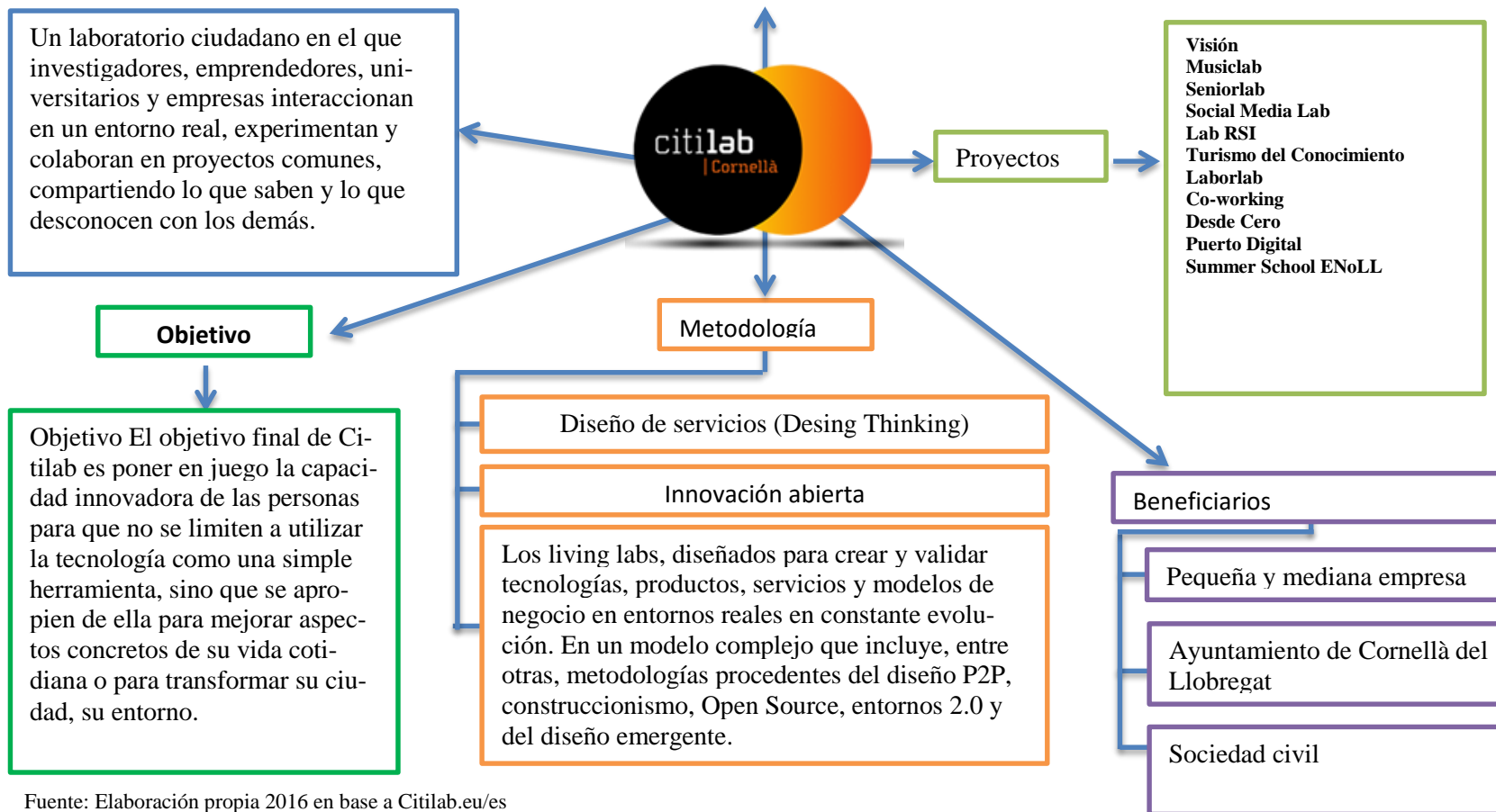
Fuente: Elaboración propia 2016 en base a "Como promover innovaciones de alto impacto a través de Fondos de Innovación Social" (Guaipatín 2013).



Fuente: Elaboración propia 2016 en base a “Como promover innovaciones de alto impacto a través de Fondos de Innovación Social” (Guaipatín 2013) y “¿Cómo promover la Innovación Social?”

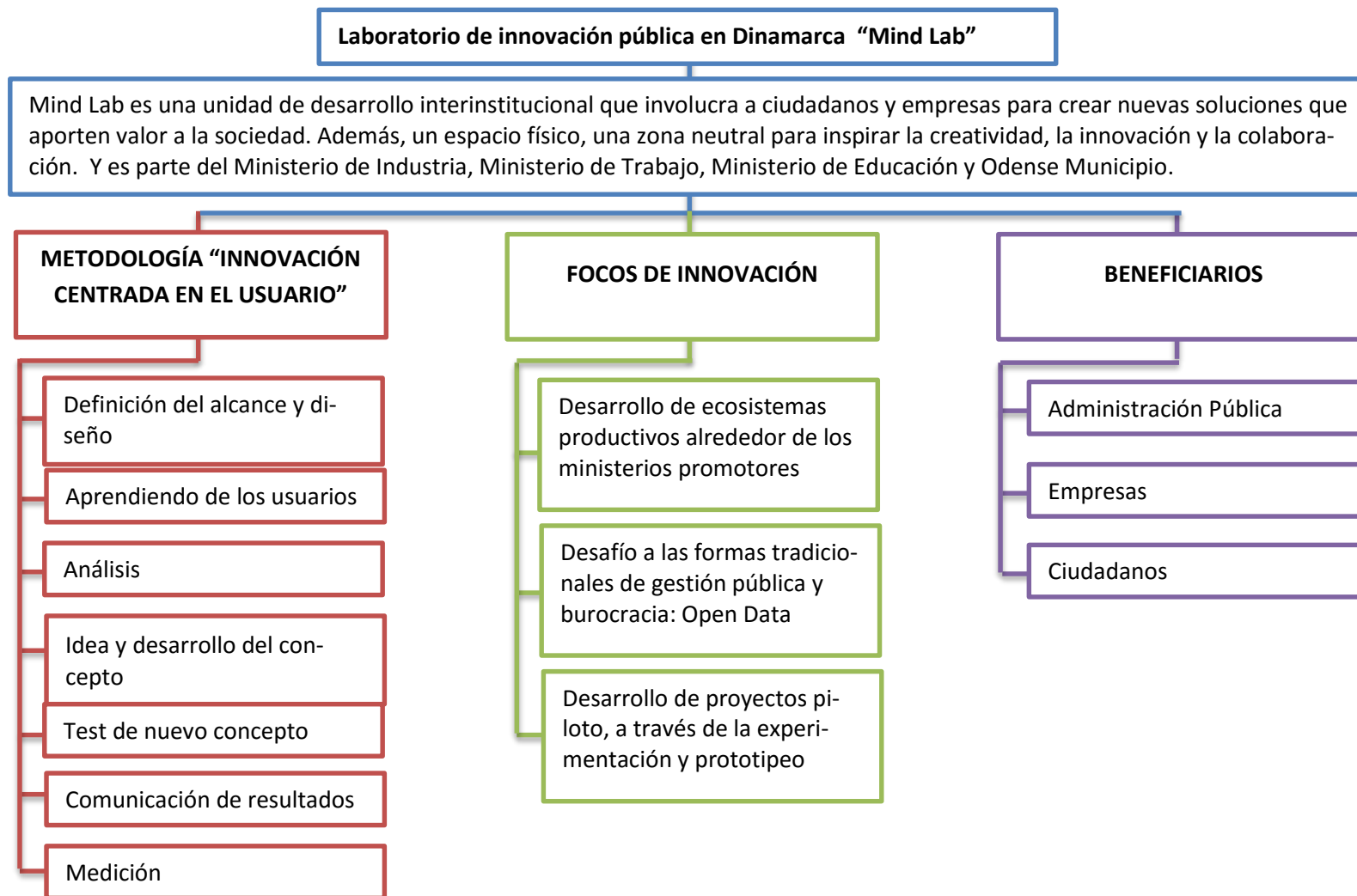
## Anexo 7. Citilab-Cornella: Centro para la Innovación Social y Digital

**Citilab es un centro para la innovación social y digital, en Cornellà de Llobregat, Barcelona. Explora y difunde el impacto digital en el pensamiento creativo, el diseño y la innovación que surgen de la cultura digital.** Citilab es una mezcla entre un centro de formación, un centro de investigación y una incubadora de iniciativas empresariales y sociales.



Fuente: Elaboración propia 2016 en base a Citilab.eu/es

## Anexo 8. “Mind Lab”: Laboratorio de innovación pública en Dinamarca



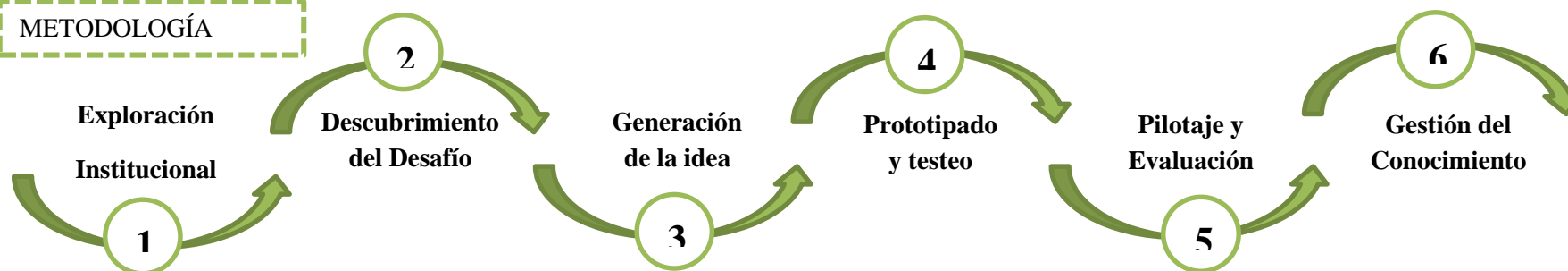
Fuente: Elaboración Propia 2016 en base a mind-lab.dk

## Anexo 9. Laboratorio de Innovación: Laboratorio de Gobierno- Chile

### LABORATORIO DE GOBIERNO-CHILE

El Laboratorio de Gobierno es una iniciativa creada por la Presidenta Bachelet, compuesta por un equipo multidisciplinario, con un Directorio interministerial del Gobierno de Chile mandado a desarrollar, facilitar y promover procesos de innovación centrado en los usuarios dentro de las instituciones del Estado chileno.

#### METODOLOGÍA



#### RESULTADOS (Aroz, 2016)

- Articular una masa importante de actores comprometidos con la temática: Ministerio de Economía, el Ministerio de Hacienda, SEGPRES y CORFO
- Alta coordinación y colaboración en todas sus fases
- Buenas gestiones con altas autoridades y con la Presidencia para que el Laboratorio se incluyera en las dos cuentas públicas de forma consecutiva.
- Contar con recursos validados por la Dirección de Presupuestos y la Contraloría General de la República para operar.
- Cumplir lo planificado y haber tomado buenas decisiones para ser un proyecto sustentable

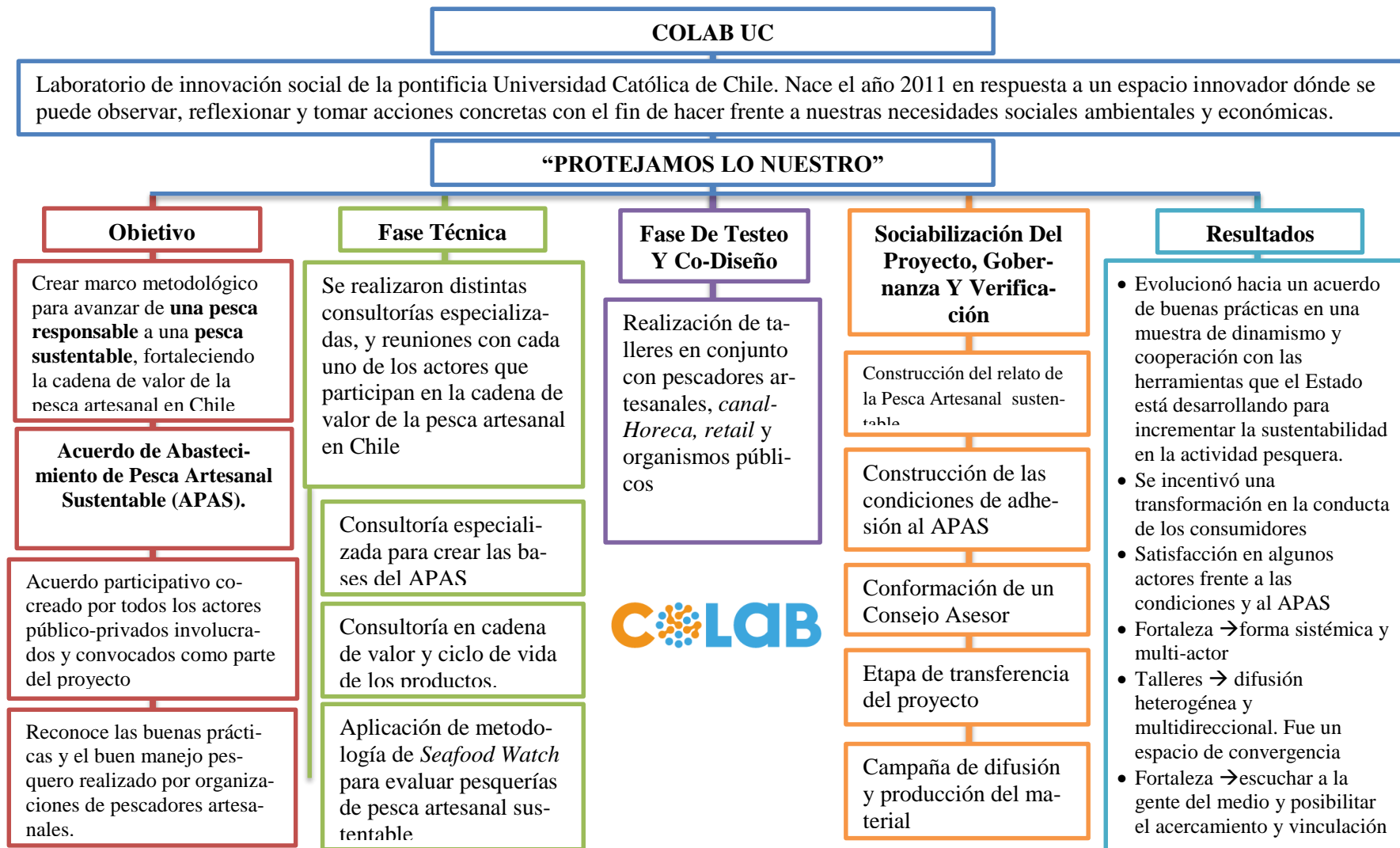
#### Concursos:

- |                                     |                            |
|-------------------------------------|----------------------------|
| 1. <b>Impacta Salud</b>             | 13. <b>Impacta Energía</b> |
| 2. <b>AULAB Desastres Naturales</b> | 14. <b>AULAB Turismo</b>   |

#### Proyectos en curso:

- Re-diseñando el acceso a la salud primaria: Recoleta-MINSAL**
- Una nueva experiencia de usuario en los paraderos de Santiago: MTT-DTPM**
- Chile Atiende desde la mirada de los usuarios: Segpres-IPS**
- Instrumentos Innova CORFO al servicio de las personas: Innova CORFO**
- Cuentas de la luz claras, simples y transparentes: Min Energía, MINECON, SERNAC, SEC**

## Anexo 10. Laboratorio de Innovación Social – Pontificia de la Universidad Católica de Chile



Fuente: Elaboración Propia, 2016.



## Anexo 11. Solicitud de entrevistas

### Personal del LAB UP

**María Pia ESPINEL HUERTAS del PINO** <p.espinelhuertas@up.edu.pe>  
para Giulisa, Saddit, mí

Estimadas:  
Confirmando la reunión para este viernes a las 12 del día.  
Donde desean que sea la reunión?  
Saludos,  
Pia

El 6 de julio de 2016, 11:22, Giulisa Malagrecia Martinez <gmalagrecia@fonafe.gob.pe> escribió:  
Estimada Pia,

Podríamos asistir el viernes a las 12:00 pm.

Gracias,

Giulisa

**De:** María Pia ESPINEL HUERTAS del PINO [mailto:p.espinelhuertas@up.edu.pe]  
**Enviado el:** miércoles, 06 de julio de 2016 10:28 a.m.  
**Para:** Giulisa Malagrecia Martinez <gmalagrecia@fonafe.gob.pe>  
**CC:** Saddit Fernandez Melendez <safermel@gmail.com>; Narda Sandoval <nardasandoval45@gmail.com>  
**Asunto:** Re: Invitación para entrevista\_tesis en la Maestría en Gestión Pública

Buenos días chicas!  
un gusto poder comunicarme con ustedes. Lamentablemente hoy día no puedo. Podría ser el día viernes entre 12 del día y 4pm. En todo caso, si tiene que ser después de las 8pm tendría que ser la próxima semana.  
Estamos conversando!  
Saludos,  
Pia

### Personal de Plan Selva Innovación



**Giulisa Malagrecia Martinez** <gmalagrecia@fonafe.gob.pe>  
para LUIS, DIANA, safermel, mí, SANDRA

Estimado Luis Miguel,

Muchas gracias por la atención.  
Hemos coordinado y podríamos asistir a sus oficinas el día martes; sin embargo, no sabemos cómo están sus agendas para programar la hora.  
Por favor nos podrían indicar a qué hora podemos visitarlos?

Muchas gracias.

**Giulisa Malagrecia Martinez**  
Analista Corporativo de Finanzas  
Gerencia de Servicios Compartidos

**Corporación FONAFE**  
Fondo Nacional de Financiamiento  
de la Actividad Empresarial del Estado


Paseo de la República N° 3121 | San Isidro | Lima 27 | Perú  
Telf: (51-1) 440-4222 Anexo 360  
E-mail: [gmalagrecia@fonafe.gob.pe](mailto:gmalagrecia@fonafe.gob.pe)  
Website: [www.fonafe.gob.pe](http://www.fonafe.gob.pe)

**Recuerde que tiene una responsabilidad con el medio ambiente. Antes de imprimir esta hoja, verifique que realmente la necesita**

**Aviso de Confidencialidad**  
Este correo electrónico y/o material adjunto es para uso exclusivo de la persona o entidad a la que expresamente se le ha enviado, y puede contener información o material privilegiado. Si usted no es el destinatario legítimo del mismo, por favor repórtelo inmediatamente al remitente del correo y bórrelo. Cualquier revisión, retransmisión, difusión o cualquier otro uso de este correo, por personas o entidades distintas a las del destinatario legítimo, queda expresamente prohibido. Este correo electrónico no pretende ni debe ser considerado como constitutivo de ninguna relación legal, contractual o de otra índole.

**De:** LUIS MIGUEL HADZICH GIROLA [mailto:LHADZICH@minedu.gob.pe]  
**Enviado el:** viernes, 22 de julio de 2016 09:50 a.m.

## Personal de MINEDU LAB

 **LUIS HUMBERTO BAIOCCHI PAREDES** <LBAIOCCHI@minedu.gob.pe>  
para mí, Narda, Giulisa, Saddit

Estimada Narda,

Los esperamos el día de mañana a las 9:00 a.m. La sala que tenemos reservada es la sala 11 del primer piso de la Sede Central del Minedu. Estamos ubicados en Calle del Comercio 193 - San Borja.

Saludos cordiales,

Lucho

---

**De:** Narda Sandoval [nardasandoval45@gmail.com]  
**Enviado:** martes, 25 de octubre de 2016 06:02 p.m.  
**Para:** LUIS HUMBERTO BAIOCCHI PAREDES  
**CC:** Narda Irene Sandoval Méndez; Giulisa Malagrega Martínez; Saddit Fernandez  
**Asunto:** Re: LABORATORIO DE INNOVACIÓN EN PESCA

Hola Luis

Por supuesto q nos interesa, tú crees q podría ser el viernes 4, a las 9 o 10 am, te parece ?

Somos 3 personas de la Maestría.

Mil gracias por tu apoyo.

Nos confirmas

Saludos

NARDA SANDOVAL

El Tuesday, October 25, 2016, LUIS HUMBERTO BAIOCCHI PAREDES <LBAIOCCHI@minedu.gob.pe> escribió:

Estimada Narda,

Muchas gracias por tu comunicación y mil disculpas la demora en responder esta comunicación. Hemos tenido algunas complicaciones con las cuentas de correo. Por favor, indicanos si aún te sería de utilidad tener esta reunión. Podríamos agendarla para el próximo jueves 03 o viernes 04 en horas de la mañana.

Recibe un cordial saludo,

## Personal del LAB SAN ISIDRO

**Narda Sandoval** <nardasandoval45@gmail.com>  
para Programa, Giulisa, Saddit

Hola Jimena:

Por supuesto que confirmamos (reiterando nuestra confirmación del 20 de enero), ahí estaremos a las 4 pm el día de hoy, mi número de celular es 999-278962.

Atentamente

NARDA SANDOVAL

El 24 de enero de 2017, 12:22, Programa de Innovación y Gobierno Abierto <innovacion@munisanisidro.gob.pe> escribió:

Estimada Narda

Buenas tardes, le recordamos que hoy tenemos programado una reunión a las 4 p.m. en el CEV Santa Cruz, Residencial Santa Cruz - San Isidro. Por favor, confirmeme su asistencia y bríndenos su número telefónico.

Atentamente

Jimena Sánchez Velarde  
Responsable del Programa de Innovación y Gobierno Abierto

---

**De:** "Narda Sandoval" <nardasandoval45@gmail.com>  
**Para:** "Programa de Innovación y Gobierno Abierto" <innovacion@munisanisidro.gob.pe>  
**CC:** "Giulisa Malagrega Martínez" <gmalagrega@fonafe.gob.pe>, "Saddit Fernandez" <safermel@gmail.com>  
**Enviados:** Viernes, 20 de Enero 2017 11:45:21  
**Asunto:** Re: Reunión

## **Anexo 12. Formatos de entrevistas**

### **Especialistas en laboratorios de innovación**

- ¿De qué trata el laboratorio de innovación a su cargo?
- ¿Por qué implementar un laboratorio de innovación en el sector público?
- ¿Cómo se implementó el laboratorio de innovación a su cargo?
- ¿Cuentan con participación de organismos internacionales?
- ¿Cómo se gestionaba la información de su dependencia antes de la creación del laboratorio de innovación?
- ¿Cuál es el aporte del laboratorio de innovación?
- ¿De quién dependen?
- ¿Cuál es el presupuesto asignado?
- ¿Cuál es el perfil de los profesionales que trabajan en el laboratorio de innovación? ¿Por qué fueron elegidos dichos perfiles?
- ¿Cuál es el aporte del laboratorio de innovación? ¿Cuál es la finalidad del laboratorio a su cargo? ¿Qué instrumentos ha aprobado el laboratorio a su cargo?

### **Funcionarios del Ministerio de la Producción**

- ¿Cuáles son los principales problemas de la pesca artesanal? ¿Aproximadamente cuánto tiempo se mantienen dichos problemas? ¿Cómo identificó dichos problemas (estudios, encuestas, censo, etc.)?
- ¿Se ha eliminado antes algún problema de la pesca artesanal? ¿Cómo? ¿Hubo intervención pública?
- ¿Qué medidas viene adoptando el Ministerio de la Producción y los organismos vinculados a esta entidad, para resolver los problemas de la pesca artesanal?
- ¿Considera usted que existe otra forma de solucionar los problemas de la pesca artesanal?
- ¿Considera que es importante la percepción de los pescadores artesanales para resolver los problemas de la pesca artesanal?
- ¿Considera que los organismos internacionales estarían interesados en participar en nuevas soluciones para los problemas de la pesca artesanal?
- ¿Se está analizando la información que proporcionan los extensionistas pesqueros sobre las solicitudes de los pescadores artesanales? ¿Se tiene la capacidad operativa para ello?
- ¿Se han organizado concursos para financiar proyectos que propongan soluciones para los problemas de la pesca artesanal?
- ¿Existe un acercamiento a la academia (universidades/colegios profesionales/investigadores) para buscar solución a los problemas de la pesca artesanal? ¿Le parecería esta una buena idea?
- ¿Cómo podría articularse esta propuesta?

### **Pescadores artesanales**

Sabe a qué se dedica el ministerio de la producción PRODUCE?

Que otras cosas hace? Y que otras cosas debería hacer que no hace? (así lo hayan mencionado en el módulo anterior incidir sobre las siguientes preguntas)

¿Qué instituciones siente que lo apoyan? (solo menciones espontáneas) (Ejemplo: FONDEPES, SANIPES, DIPPA, PEPA, DIREPRO, etc.

Indagar percepción de las que menciona: Aspectos positivos y Negativos

Recuerda que el ministerio ha realizado actividades? En cuáles ha participado? (Indagar por Talleres, charlas, capacitaciones.)

¿Cómo se enteran de los talleres, charlas, capacitaciones que le brindan el Ministerio u otras entidades del Estado?

En qué consistían, cuénteme un poco? (indagar a qué tipo de actividad hace referencia) Que le pareció? Le sirvió, aprendió, lo utiliza en la práctica diaria?

Si tuviera que destacar lo positivo de las actividades que sería? Y que deberían mejorar?

Le entregan material impreso como volantes (dípticos / tríptico / banners) que les parece, los lee? Le llama la atención para leerlo y / o revisarlo? Como deberían ser?

Sinceramente cree que PRODUCE le apoya? Le brinda lo que necesita? Como así lo nota?

Conoce de algunas normas que emite el Ministerio? Cuáles? Qué les parece?

Qué cree que no debería hacer el Ministerio? Qué cosas le afectaría a Ud., como trabajador y / o como persona? En caso surgieran conflictos sociales, ¿Cuál es su rol?, ¿participa?, ¿cómo le afecta?, ¿a quién recurre? Confía o no en los dirigentes? Confía o no en las autoridades? Al final se solucionan o no los conflictos? A qué cree que se deba? (Diferenciar Pescador y Dirigente)

¿Hay alguna persona que le apoya de parte del Ministerio? Cómo se llama? Siempre es el mismo o lo cambian frecuentemente?

¿Qué labor desempeña? En que lo ayuda? Lo hace bien? En que podría mejorar? ¿Qué más deberían hacer?

Sugerencias finales

## **Notas biográficas**

### **Narda Irene Sandoval Méndez**

Nació en 1978. Con estudios de maestría en gestión pública en la Universidad del Pacífico, y de maestría en agronegocios e ingeniería pesquera, ambos en la Universidad Nacional Agraria La Molina. Cuenta con experiencia laboral en el sector público desde el año 2002 a la fecha, en instituciones adscritas al PRODUCE, entre las cuales están FONDEPES, IMARPE, SANIPES y actualmente en la unidad formuladora del Despacho Viceministerial de Pesca y Acuicultura.

### **Saddit Fernández Meléndez**

Nació en 1984. Con estudios de maestría en gestión pública en la Universidad del Pacífico. Abogada titulada por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Con experiencia en las oficinas de asesoría jurídica del sector público desde el año 2008 a la fecha, en instituciones como PRODUCE, Municipalidad de Lima, OEFA, CONCYTEC y actualmente en la Oficina de Asesoría Jurídica de la SUNEDU.

### **Giulisa Giovanna Malagrecia Martinez**

Nació en 1979. Con estudios de maestría y especialización en gestión pública en la Universidad del Pacífico. Bachiller en economía de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Con experiencia en el sector público desde el año 2005 a la fecha en la Corporación FONAFE, laborando en las áreas de Recursos Humanos, Planeamiento y Presupuesto y actualmente en Finanzas Corporativas.