

Lima, junio del 2019



**PROGRAMA NACIONAL
DE INNOVACIÓN EN
PESCA Y ACUICULTURA**

Informe final

**RETOS, EXPERIENCIAS Y LECCIONES APRENDIDAS
DURANTE EL CONCURSO PNIPA 2017-2018**

Construyendo el Sistema Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura

Índice

ACRÓNIMOS	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
RESUMEN EJECUTIVO.....	5
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	6
CONSIDERACIONES PREVIAS.....	7
PRIMEROS RESULTADOS CONSEGUIDOS.....	8
PUESTA EN MARCHA DEL PROCESO CONCURSAL.....	15
CAPÍTULO 2. ENTORNO	19
CAPÍTULO 3. BASES DEL CONCURSO	22
Análisis	23
Lecciones aprendidas y recomendaciones	26
CAPÍTULO 4. DIVULGACIÓN Y CAPACITACIÓN	30
Análisis	35
Lecciones aprendidas y recomendaciones	36
CAPÍTULO 5. SISTEMA EN LÍNEA.....	39
Análisis	41
Lecciones aprendidas y recomendaciones	42
CAPÍTULO 6. EVALUACIÓN Y ORDEN DE MÉRITO TÉCNICO	45
Análisis	50
Lecciones aprendidas y recomendaciones	51
CAPÍTULO 7. NEGOCIACIÓN	54
Análisis	65
Lecciones aprendidas y recomendaciones	69
CAPÍTULO 8. SUBPROYECTOS ADJUDICADOS	72
CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES GENERALES	75
Lecciones finales y recomendaciones.....	77



ACRÓNIMOS

AE	Alianza Estratégica
Bases	Bases del Concurso
BM	Banco Mundial
CA	Comité de Adjudicación
CCP	Certificación de Crédito Presupuestario
CSPET	Comité de Selección del Panel de Evaluación Técnica
DE	Dirección Ejecutiva
DO	Dirección de Operaciones
EA	Entidad Asociada
EC	Entidad Colaboradora
EE	Entidad Ejecutora
EP	Entidad Proponente
EPS	Entidad Proveedora de Servicios
GT/CD	Grupo de Trabajo/Comité Directivo
I&D+i	Investigación, desarrollo tecnológico e Innovación
IAT-PET	Informe de Acreditación Técnica del Panel de Evaluación Técnica
IIT-PET	Informe Integrado del Panel de Evaluación Técnica
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
OMR	Oficina Macrorregional
OMT	Orden de Mérito Técnico
OS	Orden de Servicio
P&A	Pesca y Acuicultura
PET	Panel de Evaluación Técnica
PNIPA	Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura
POA	Plan Operativo Anual
Produce	Ministerio de la Producción
RRHH	Recursos Humanos
RUC	Registro Único de Contribuyentes
SEREX	Subproyectos de Servicios de Extensión
SFOCA	Subproyectos de Fortalecimiento de Capacidades en Servicios de I&D+i
SIA	Subproyectos de Investigación Adaptativa
SIAD	Subproyectos de Investigación Aplicada y Desarrollo Experimental
SLCS	Sistema en Línea de Concurso de Subproyectos
SLCS-E	Sistema en Línea de Concurso de Subproyectos-Evaluación
SLCS-Legal	Sistema en Línea de Concurso de Subproyectos-Módulo Legal
SLCS-N	Sistema en Línea de Concurso de Subproyectos-Negociación
SNIPA	Sistema Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura
SP	Subproyecto
TdR	Términos de Referencia
TIFAP	Taller de Innovación y Futuro de la Acuicultura y Pesca
UA	Unidad de Administración
UAL	Unidad de Asesoría Legal
UFG	Unidad de Fomento de la Gobernanza
UIA	Unidad de Innovación en Acuicultura
UIP	Unidad de Innovación en Pesca
UPPS	Unidad de Planificación, Presupuesto y Sistemas



AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todas las personas del equipo PNIPA que se involucraron en la elaboración de este documento, en especial a Almendra Orbegoso, Carmen Ormeño, Mariella Miranda, David Amao y Narda Sandoval, por su importante rol en la consolidación de este informe.



RESUMEN EJECUTIVO

Este documento busca sentar un precedente para las futuras intervenciones del PNIPA. Hemos desarrollado un ejercicio de reflexión de las experiencias del primer concurso con la finalidad de distanciarnos de ella y analizarla "objetivamente" (en la medida de lo posible) y que eso nos ayude a mejorar y afinar las apuestas que realicemos bajo el mandato de construir el Sistema Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura (SNIPA).

Así, este informe es un punto de partida que estructura el paradigma de sistematización y reflexión. Un paradigma siempre abierto al cambio, donde los actores involucrados seamos creadores conscientes y con capacidad para observarnos y observar a los demás con lentes críticos pero esperanzadores, que ayuden a posicionar al PNIPA como una herramienta eficaz de innovación territorial en el sector pesca y acuicultura (P&A) de nuestro país, con miras hacia su desarrollo sostenible, competitivo y tecnológico.

Finalmente, las lecciones aprendidas y recomendaciones que se desarrollan en los siguientes capítulos demuestran la necesidad de elaborar procesos mejor pensados y que respondan a propósitos claros. Esperamos que las experiencias aquí desarrolladas puedan inspirar cambios concretos en los procesos del PNIPA. Dichos cambios deben estar acompañados de compromisos alcanzables y deben tener responsables específicos que los lideren, en el marco de la institucionalización del Sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje del SNIPA.



CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

Este documento ha sido elaborado gracias a las reflexiones de todo el equipo, que han permitido sistematizar por escrito los procesos aleccionadores ocurridos durante el Concurso PNIPA 2017-2018, a partir de un recuento de la experiencia, entendida como “un curso continuo, con fases y ritmos, en el que se articulan y se equilibran cosas que nos pasan (pasividad) y cosas que hacemos (actividad)” (Quéré, 2017)¹. Así, al reconocernos como agentes propositivos y con capacidad de diseñar y ejecutar procesos también comprendemos que estamos insertos dentro de una estructura sociopolítica y ambiental que nos condiciona y, en ciertas ocasiones, limita nuestra capacidad de agencia.

En ese sentido, la experiencia que se busca reconstruir, visitar y mejorar, se circunscribe a un entorno, por lo cual la descripción de este será elemental para comprender por qué los sucesos se dieron de cierta manera. Esto permitirá entender los campos con oportunidades para la acción y las limitaciones experimentadas, así como mejorar las estrategias de intervención en el sector y proponer recomendaciones que permitan superar dichas limitaciones.

Este informe constituye, en ese sentido, una evaluación (y autoevaluación del equipo) en el marco del primer concurso, donde se destacan las lecciones aprendidas en los primeros pasos hacia la construcción del Sistema Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura (SNIPA) y los retos que tocan seguir enfrentando con convicción e inteligencia. El documento se ha dividido en ocho capítulos: i) Introducción; ii) Entorno; iii) Bases del concurso, iv) Divulgación y capacitación, v) Sistema en línea (SLCS), vi) Evaluación y Orden de Mérito Técnico (OMT), vii) Negociación, y viii) Conclusiones y recomendaciones finales.

Cabe señalar que se sugiere entender los procesos como un “espiral” y no como una “línea recta” secuencial, ya que la naturaleza transversal de los procesos que constituyen el Concurso demanda volver a muchos de los “puntos de partida” para reflexionar, reajustar y volver a ejecutar acciones con el fin de conseguir mejores resultados.

METODOLOGÍA UTILIZADA

Utilizamos una metodología participativa para la construcción de este documento. A partir de un informe borrador que comenzamos a elaborar a mediados del 2018, los diversos actores del equipo PNIPA, con especial participación de las OMR, una vez culminada la etapa de negociación, añadieron diversos aportes desde su experiencia. Esto enriqueció el informe y permitió que podamos presentar un documento que abre el camino hacia la evaluación y reflexión de nuestras apuestas en materia de los Concursos PNIPA.

Asimismo, se revisó periódicamente los documentos emitidos por las distintas unidades del Programa, a fin de corroborar datos necesarios para el análisis que se presenta en estas páginas.

Si bien la sistematización de experiencias se traduce, por lo general, en un documento escrito, esta se ha nutrido de las prácticas y retos que el equipo iba enfrentando sobre la marcha,

¹ Quéré, Louis (2017) *Introducción a una sociología de la experiencia pública*. ISSN 1853-6484, *Revista de la Carrera de Sociología* vol. 7 núm. 7 2017, 228 - 263



expresados durante los talleres de planificación trimestrales y a partir de los ejercicios de observación participante efectuado por los redactores de este informe.

CONSIDERACIONES PREVIAS

Como ya sabemos, uno de los principales medios de intervención del PNIPA es el fondo concursable de subproyectos en P&A el cual se ejecuta a través de Concursos para el financiamiento de proyectos innovadores que respondan a tres mandatos principales: acercarnos a la frontera tecnológica; fortalecer la base empresarial; y mejorar la gobernanza del sector. El proceso concursal consta de 2 sub concursos: de Pesca y de Acuicultura (P&A), en cuatro categorías: subproyectos de investigación adaptativa (SIA), de investigación aplicada y desarrollo experimental (SIADe), subproyectos de servicios de extensión (SEREX) y de fortalecimiento de capacidades en servicios de I&D+i (SFOCA), que se llevaron a cabo en fechas paralelas, pero con contenidos y etapas distintas.

Dentro de las actividades necesarias para hacer realidad este proceso concursal con múltiples procesos, se llevó a cabo planes, informes, viajes de comisión, presentaciones y otras actividades que se han consolidado en el presente documento.

A partir de septiembre del 2017, se contrató el equipo clave del PNIPA formado por las Unidades de Innovación tanto de Pesca (UIP) como de Acuicultura (UIA). En un principio, no se logró concretar la contratación de la Unidad de Fomento a la Gobernanza (UFG), por lo que dicho equipo comenzó sus actividades siete meses más tarde de lo previsto.

El equipo clave (jefaturas y otros puestos) comenzó a planificar las actividades de cada una de las Unidades de Innovación (Pesca y Acuicultura) dentro de las cuales se encuentra la planificación y puesta en marcha del Concurso, que se inició aun sin contar con todo el equipo humano, mobiliario e insumos completos.

En noviembre del 2017, se finalizó la contratación del equipo técnico del PNIPA de la Sede Central y tres Oficinas Macrorregionales (OMR): OMR I (Noroccidental), OMR II (Nororiental) y OMR VI (Suroccidental). Asimismo, se materializó la contratación de las especialistas de asesoría y apoyo transversal, entre las cuales se encuentran la especialista social, especialista ambiental, especialista en comunicaciones, especialista legal y especialista de sistemas y TIC.

En paralelo, se llevó a cabo un taller de inducción y capacitación para dar la bienvenida a los nuevos integrantes al equipo PNIPA tanto de Lima como de las Oficinas Macrorregionales instaladas hasta ese entonces (sedes de Piura, San Martín y Puno) y, también, se contó con un taller sobre la metodología CANVAS ya que la presentación de perfiles SIA-SIADe se basó en esta. Este taller fue un punto de partida importante para la consolidación de un equipo en formación y la concientización de la magnitud de los retos asumidos al formar parte del PNIPA.

A su vez se realizó el taller de consolidación de los talleres de innovación y futuro en acuicultura y pesca (TIFAP), se lanzó el programa y se inició el proceso de Concurso PNIPA 2017-2018, todo esto en la ciudad de Lima, en los cuales participaron todos los profesionales reclutados para la sede central PNIPA y para las Oficinas Macrorregionales OMR, entre otros actores representativos del sector P&A.

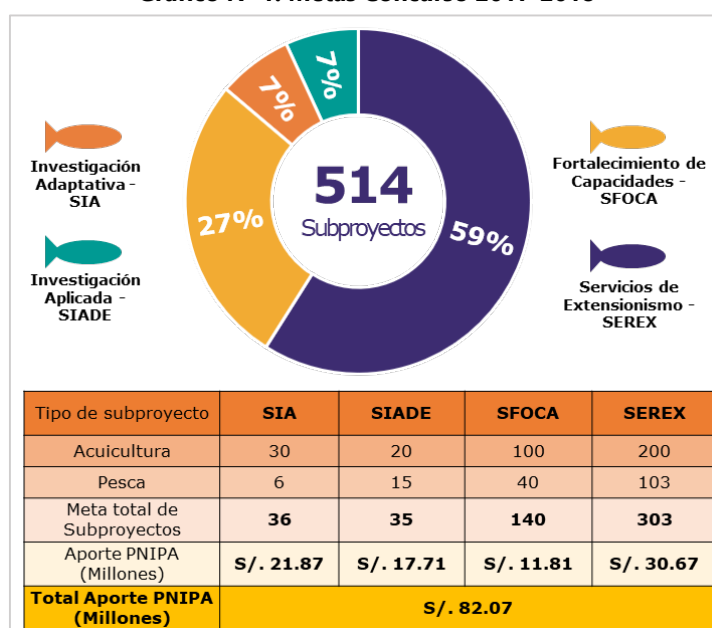


PRIMEROS RESULTADOS CONSEGUIDOS

El Concurso PNIPA 2017-2018 estuvo enmarcado en dos de los tres PIP que estructuran el PNIPA: Proyecto Nacional de Innovación en Pesca y Proyecto Nacional de Innovación en Acuicultura. Según lo planificado en los documentos de gestión y en el Plan Operativo Anual (POA) 2018, para este primer concurso se debían adjudicar **514 subproyectos**, de los cuales

- **36** corresponden a **SIA** (30 acuicultura, 6 pesca y aporte del PNIPA de S/. 21.87 millones),
- **35 a SIADE** (20 acuicultura, 15 pesca y aporte del PNIPA de S/. 17.71 millones),
- **303 a SEREX** (200 acuicultura, 103 pesca y aporte del PNIPA de S/. 30.67 millones)
- **140 a SFOCA** (100 acuicultura, 40 pesca y aporte del PNIPA de S/. 11.81 millones)

Gráfico N° 1. Metas Concurso 2017-2018

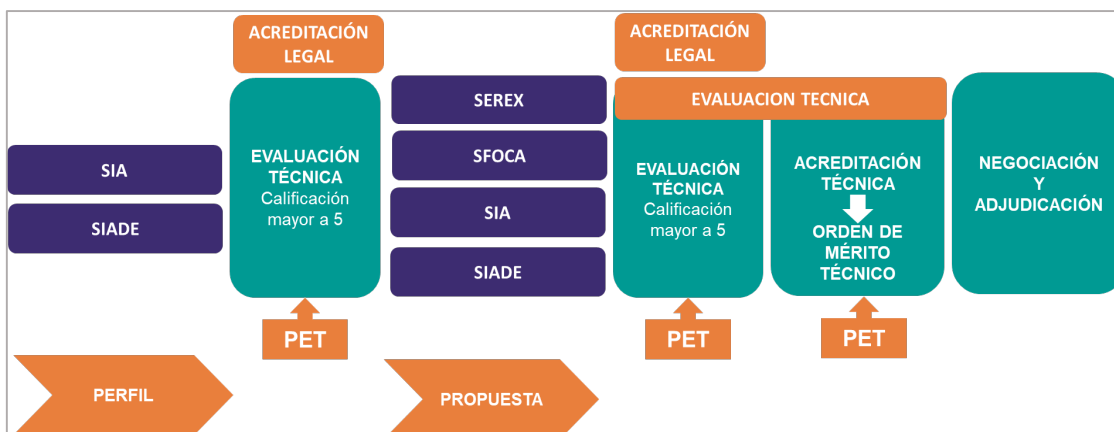


Elaboración: Propia

Los resultados obtenidos en el proceso concursal han ido variando conforme los subproyectos atravesaban las diferentes etapas. Principalmente, se tiene que el no contar con una Alianza Estratégica sólida que pueda cumplir con todos los requisitos solicitados, hizo que muchos subproyectos no llegaran a acceder al cofinanciamiento. En el siguiente gráfico se muestran las etapas que se dieron en el proceso concursal:

Gráfico N° 2. Etapas del proceso concursal

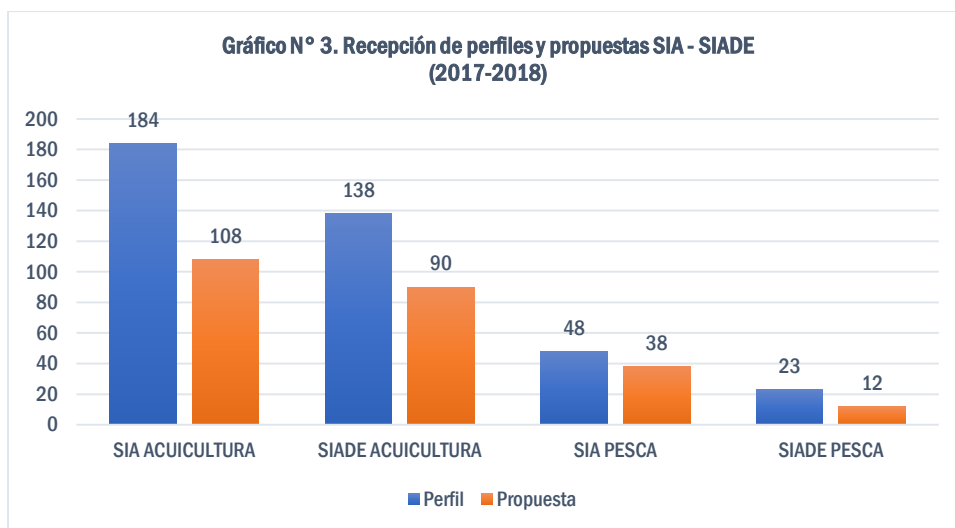




Elaboración: Propia.

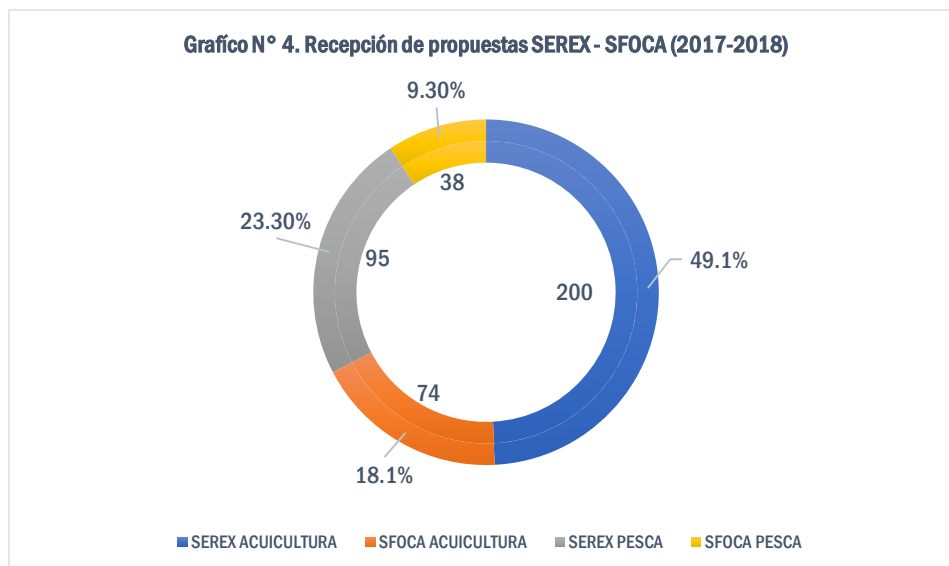
Por su parte, la postulación de SIA y SIADDE se organizó en dos subetapas: i) presentación de perfiles de investigación bajo la adaptación del Modelo de Negocios Lean Canvas, que comenzó el 05 de diciembre del 2017 hasta el 05 de febrero del 2018; y ii) presentación de propuestas, que comenzó el 20 de febrero hasta el 7 de mayo. Mientras que, para la presentación de SEREX y de SFOCA solo se contó con una subetapa: i) presentación de propuestas desde el 05 de diciembre del 2017 hasta el 30 de abril del 2018.

Como resultado, se presentaron 393 perfiles de investigación, de los cuales 323 fueron de acuicultura (184 SIA y 138 SIADDE) y 70 de pesca (SIA 23 y 48 SIADDE). A partir de estos resultados, se presentaron 248 propuestas de investigación: 198 de acuicultura (SIA 108 y SIADDE 90) y 50 de pesca (SIA 12 y SIADDE 38). Por otro lado, se presentaron 407 propuestas de extensión y formación especializada, de las que 274 corresponden a acuicultura (200 SEREX y 74 SFOCA) y 133 a pesca (95 SEREX y 38 SFOCA).

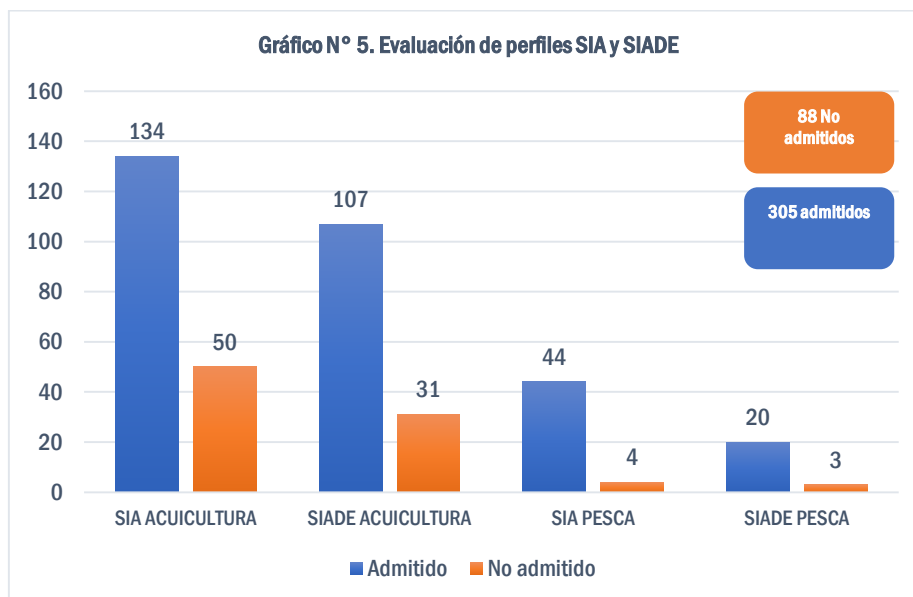


Elaboración: Propia.





La etapa de evaluación de los perfiles de SIA y SIADe está organizada en dos subetapas: a) evaluación técnica y b) acreditación legal. Con respecto a la subetapa evaluación técnica, estuvo cargo un evaluador por perfil quienes utilizaron los criterios indicados en las Bases. Los perfiles admitidos tenían la oportunidad de presentar una propuesta, es decir, de los 393 perfiles recibidos, se admitieron 305 y 85 no lograron obtener el puntaje mínimo (5 puntos o más). Los 305 admitidos pasaron a la siguiente subetapa de acreditación legal.

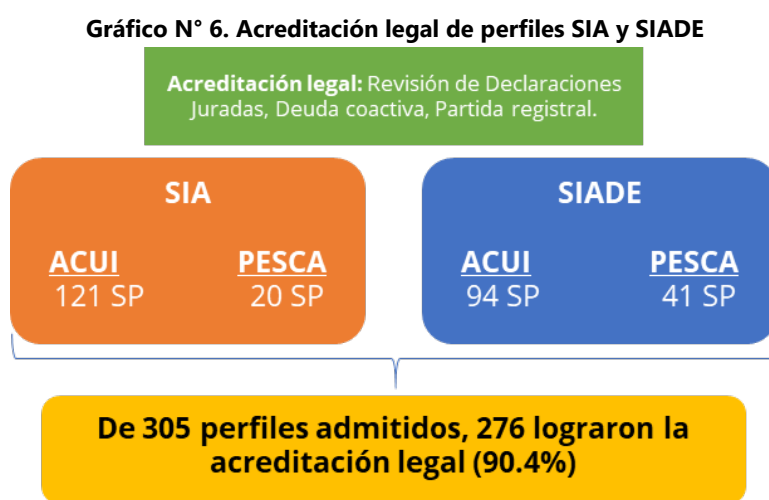


Con relación a la subetapa de acreditación legal, la Entidad Proponente presenta declaraciones juradas (solicitadas en las Bases) con efectos legales respecto al cumplimiento de los siguientes requisitos: (i) Ser persona jurídica de los sectores de pesca, producción y/o servicios legalmente constituidas en el país, que tengan el Registro Único de Contribuyentes (RUC) vigente. (ii) Ser universidades públicas y privadas legalmente constituidas en el país que se encuentren adecuadas o en proceso de adecuación a la Ley N° 30220 – Nueva Ley Universitaria. (iii) Consignar como



estado y condición de contribuyente "Activo"/"Habido" e información actualizada del representante legal en el RUC de la SUNAT. (iv) Tener como mínimo un año de constituida como persona jurídica. Además, debían cumplir con las siguientes condiciones generales: (v) No registrar deudas coactivas en la página web de la SUNAT, ni presentar deudas coactivas con el Estado por contribuciones (obligaciones de seguridad social de los trabajadores) y otras obligaciones no tributarias (aplicables a entidades privadas). (vi) No haber sido sancionada con inhabilitación temporal o definitiva para contratar con el Estado. (vii) Que el representante legal no haya sido sentenciado por delito cometido en agravio del Estado.

Dentro de los resultados de esta subetapa, tenemos que, de los 305 perfiles, sólo lograron pasar 276 (90.4%), lo que significa que esa cantidad de subproyectos tenían la posibilidad de presentar una propuesta.



Elaboración: Propia

Y luego tenemos la evaluación de propuestas que corresponde a todos los tipos de subproyectos (SIA, SIAD E, SEREX, SFOCA). Esta se organizó en 3 subetapas: i) acreditación legal, ii) evaluación técnica y iii) acreditación técnica.

Con relación a la acreditación legal, la Entidad Proponente presenta declaraciones juradas con efectos legales respecto al cumplimiento de los siguientes requisitos: (i) Ser persona jurídica de los sectores de pesca, producción y/o servicios legalmente constituidas en el país, que tengan el Registro Único de Contribuyentes (RUC) vigente. (ii) Ser universidades públicas y privadas legalmente constituidas en el país que se encuentren adecuadas o en proceso de adecuación a la Ley N° 30220 – Nueva Ley Universitaria. (iii) Consignar como estado y condición de contribuyente "Activo"/"Habido" e información actualizada del representante legal en el RUC de la SUNAT. (iv) Tener como mínimo un año de constituida como persona jurídica. Además, debían cumplir con las siguientes condiciones generales: (v) No registrar deudas coactivas en la página web de la SUNAT, ni presentar deudas coactivas con el Estado por contribuciones (obligaciones de seguridad social de los trabajadores) y otras obligaciones no tributarias (aplicables a entidades privadas). (vi) No haber sido sancionada con inhabilitación temporal o definitiva para contratar con el Estado. (vii) Que el representante legal no haya sido sentenciado por delito cometido en agravio del Estado.



Asimismo, de 248 propuestas presentadas en SIA y SIADe, 244 lograron pasar la acreditación legal y de las 407 propuestas presentadas en SEREX y SFOCA, 401 propuestas obtuvieron acreditación legal. En total, 645 propuestas superaron esta subetapa.

Gráfico N° 7. Acreditación legal de propuestas



Elaboración: Propia.

Con relación a la subetapa de evaluación técnica, esta consistió en la evaluación de propuestas de los 4 tipos de subproyectos, a cargo de tres evaluadores del PET, quienes utilizaron criterios indicados en los anexos de las respectivas Bases. En este contexto, para pasar a la siguiente subetapa (acreditación técnica), los subproyectos debían alcanzar una calificación mayor a 5 puntos.

De las 645 propuestas de SIA, SIADe, SEREX y SFOCA que ingresaron a evaluación técnica, tenemos que 556 propuestas tuvieron un puntaje mayor a 5 y 89 (14%) propuestas no superaron este puntaje.

Gráfico N° 8. Evaluación técnica de propuestas

Tipo de subproyecto y fondo	>5	<5	%<5
SIA PESCA	86	21	19.63%
SIADe PESCA	79	9	10.23%
SEREX PESCA	160	36	18.37%
SFOCA PESCA	63	10	13.70%
SIA ACUICULTURA	12	0	0.00%
SIADe ACUICULTURA	36	1	2.78%
SEREX ACUICULTURA	88	6	6.82%
SFOCA ACUICULTURA	32	6	18.75%
Total	556	89	

De 645 propuestas, 556 lograron un puntaje mayor a 5. Estas propuestas pasan a acreditación técnica.

Elaboración: Propia

Con relación a la subetapa de acreditación técnica, realizada por un evaluador del PET de acuerdo con seis criterios, relacionadas con: la capacidad del equipo técnico, originalidad (autoría de la propuesta), conflicto de intereses, entre otros. Criterios que son concluyentes para la continuidad o no de la siguiente etapa. Como resultado de estas tres subetapas, se genera el Orden de Mérito Técnico (OMT).

En la tercera subetapa (acreditación técnica) tenemos que, de las 556 propuestas de SIA, SIADe, SEREX y SFOCA que ingresaron, lograron cumplir con todos los criterios especificados en esta subetapa 413 propuestas.



Para la formación del OMT, se usa el promedio de las notas de cada uno de los evaluadores que realizaron la evaluación técnica, dicha nota contaba con 3 decimales. Las 413 propuestas que cumplieron con la acreditación técnica se ordenaron de manera descendente, la mayor nota primero y de ahí hacia abajo las menores notas. El OMT se forma de acuerdo a cada tipo de subproyecto (SIA, SIADE, SEREX y SFOCA) por separado y por cada subsector (P&A).

Gráfico N° 9. Acreditación técnica de propuestas

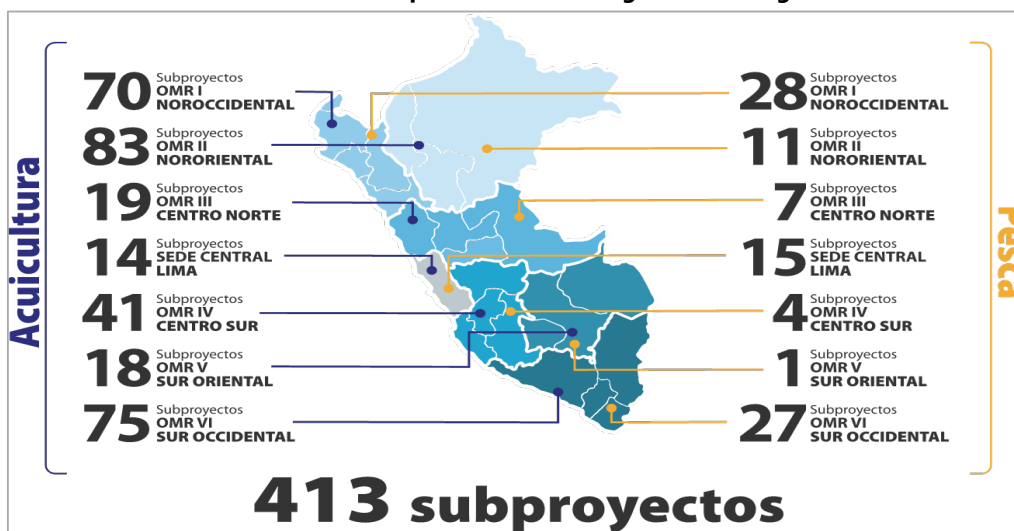
Tipo de subproyecto y fondo	Acreditación técnica de Bases
SIA PESCA	10
SIADPE PESCA	30
SEREX PESCA	36
SFOCA PESCA	17
SIA ACUICULTURA	69
SIADPE ACUICULTURA	74
SEREX ACUICULTURA	108
SFOCA ACUICULTURA	69
Total	413

De 556 propuestas, 413 propuestas lograron acreditar los criterios técnicos de Bases. Eso significa que ingresan a la lista de OMT.

Acreditación técnica de Bases:
Revisión de 6 criterios sobre roles de las entidades, plagio o copia, equipo técnico, derechos acuícolas, autorizaciones, conflicto de intereses.

Elaboración: Propia

Gráfico N° 10. Propuestas en OMT según Macrorregión

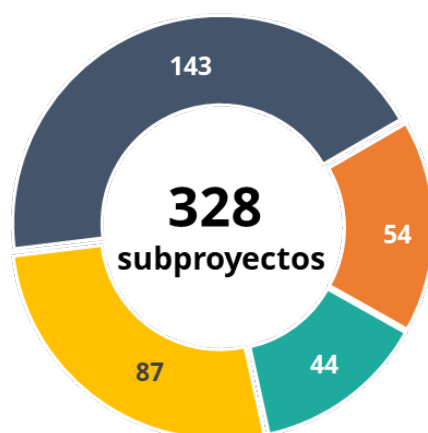


Elaboración: Propia

Las propuestas que forman parte del OMT, si bien es cierto que están aptas para pasar a la siguiente etapa del proceso concursal, negociación, no implica que las 413 recibirán financiamiento. Esto debido a que cada tipo de subproyecto (SIA, SIADE, SEREX y SFOCA) cuenta con un presupuesto asignado. En ese sentido, de las 413 que entraron al OMT, solo 328 subproyectos alcanzaron a ubicarse dentro del presupuesto programado.

Gráfico N° 11. Propuestas en OMT con posibilidad de ser adjudicadas





	Investigación Adaptativa (SIA)	Investigación Aplicada (SIADE)	Fortalecimiento de Capacidades (SFOCA)	Servicios de Extensión (SEREX)	Total
PESCA	8	16	17	36	77
ACUICULTURA	46	28	70	107	251
Total	54	44	87	143	328

Elaboración: Propia.

A pesar de haber tenido como meta la adjudicación de 514 subproyectos (36 en SIA, 35 en SIADE, 140 en SFOCA, 303 en SEREX), no se contó con la cantidad necesaria para cubrir las metas de SEREX (143) y SFOCA (87), contrariamente a lo experimentado en SIA (54) y SIADE (44) que nos alcanzó para constituir una lista de subproyectos en reserva.

Luego de la negociación de los 328 subproyectos, se tomó la decisión de que ingresen a negociación los subproyectos en reserva (SIA y SIADE) para que tuviesen la oportunidad de contar con financiamiento. Gracias a esto, se logró adjudicar 289 contratos de financiamiento con diversas entidades, que a partir de este momento se denominaron Entidades Ejecutoras.

Sin embargo, algunas de ellas no lograron cumplir con todos los requisitos necesarios para efectuar el primer desembolso.

Tabla N° 1. Situación de subproyectos 2017-2018

Tipo de subproyecto y fondo	Meta física	Meta aporte PNIPA	OMT	SP dentro del marco de financiamiento	SP adjudicados (contrato)	Montos SP adjudicados
SIA PESCA	6	S/ 3,640,896.00	10	8	5	S/ 1,992,612.65
SIADE PESCA	15	S/ 7,585,200.00	30	16	25	S/ 10,981,862.73
SEREX PESCA	103	S/ 10,417,008.00	36	36	30	S/ 2,582,461.68
SFOCA PESCA	40	S/ 3,371,200.00	17	17	8	S/ 581,423.00
SIA ACUICULTURA	30	S/ 18,230,400.00	69	46	53	S/ 19,547,839.24
SIADE ACUICULTURA	20	S/ 10,128,000.00	74	28	48	S/ 18,580,711.05
SEREX ACUICULTURA	200	S/ 20,256,000.00	108	107	70	S/ 6,271,912.28
SFOCA ACUICULTURA	100	S/ 8,440,000.00	69	70	50	S/ 3,935,172.19
Total	514	S/ 82,068,704.00	413	328	289	S/ 64,473,994.82

Elaboración: Propia.



Cabe destacar que el logro de una propuesta exitosa se fundamenta en varios factores: calidad e idoneidad de la Entidad Proponente como líder de la propuesta, originalidad y solidez de la propuesta, idoneidad del equipo técnico, aporte de la Alianza Estratégica, y fundamentalmente se basa en principios de buena fe, legalidad y cumplimiento de las normas más elevadas de ética y anticorrupción. En ese sentido, es muy importante que gremios como el solicitante, interesados en participar en concursos del PNIPA, deben elegir aliados solventes que cumplan con los factores anteriormente señalados.

PUESTA EN MARCHA DEL PROCESO CONCURSAL

Para el desarrollo del primer proceso concursal, con la convicción de obtener resultados satisfactorios, el equipo definió un plan de trabajo que organizó los aspectos más importantes para ser diseñados y ejecutados, lo cual permitiría gestionar mejor los esfuerzos y designar el personal que se encargaría de materializarlos. Estos se presentan en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 12. Procesos a gestionar comprometidos para el Concurso 2017-2018



Elaboración: Propia

La primera actividad desarrollada fue la elaboración de las Bases del Concurso 2017-2018, las cuales fueron aprobadas por el Grupo de Trabajo/Comité Directivo del PNIPA (GT/CD) y lograron la No Objeción del Banco Mundial (BM). Estas Bases se publicaron en la página web del PNIPA (<http://www.pnipa.gob.pe/concursos/Bases-del-concurso>) y se elaboró un resumen ejecutivo para contar con un documento más corto y con información clave que invite a la revisión de los documentos oficiales de las Bases. Este resumen facilitó la difusión del contenido de las Bases de manera ágil y directa y, debido a que su extensión es menor que la de las Bases oficiales (resumen: A5, 32 páginas; Bases oficiales: A4, más de 50 páginas), se pudo imprimir copias del mismo. Toda la información correspondiente al diseño, publicación y ajuste de Bases se encuentra en Capítulo 3.



Gráfico N° 13. Bases de Concurso y su resumen ejecutivo



Fuente:

Página web

PNIPA: www.pnipa.gob.pe

La difusión y capacitación en el marco del primer concurso, se inició con el diseño e implementación de la imagen del concurso y campaña publicitaria, para lo cual se realizó lo siguiente:

- se adaptó el Manual de Identidad del Concurso;
- se creó un slogan del concurso: "construyendo el futuro acuícola y pesquero";
- se diseñaron avisos y piezas gráficas del concurso;
- se colocaron avisos en prensa nacional y local;
- se elaboraron afiches publicitarios;
- se difundió en medios sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn) y página web con promoción de publicidad online;
- se realizó un evento de lanzamiento del Concurso;
- se estableció una estrategia de mantenimiento en medios sociales y página web sobre el Concurso;
- se elaboraron publicaciones para proyectistas y PET, entre otros actores clave;

Todos los productos y acciones realizadas en el marco de la divulgación y capacitación se desarrolla en el capítulo 4 de este documento.

Como actividad central de difusión, se realizaron 77 talleres a nivel nacional, como se muestra en el Gráfico N° 5. Estos talleres se han realizado por grupos, uno de 15 talleres (diciembre 2017), otro de 12 talleres (enero 2018), otro de 23 talleres (febrero y marzo 2018) y el último grupo de 22 talleres. En total, se contó con la participación de más de 4,000 actores del Sistema Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura (SNIPA). En dichos talleres se capacitó sobre las Bases del Concurso y el llenado de los formatos del SLCS. Adicional a estos talleres presenciales también se han realizado talleres virtuales a través de la plataforma virtual ZOOM.

Gráfico N° 14. Difusión del Concurso PNIPA 2017-2018





Elaboración: Propia

Paralelamente, se emprendió la construcción del Sistema en Línea de Concurso de Subproyectos (SLCS), constituido por los módulos de: i) Presentación de perfiles SIA y SIADE, ii) Presentación de propuestas SIA y SIADE, iii) Evaluación de perfiles, iv) Presentación de propuestas SEREX y SFOCA, v) Acreditación legal de propuestas, vi) Evaluación de propuestas SIA, SIADE, SEREX, SFOCA, vi) acreditación técnica de Bases, viii) Negociación. Para mayor información respecto al SLCS, hemos desarrollado el Capítulo 5.

Gráfico N° 15. Sistema en Línea de Concurso de Subproyectos



Fuente: Sistema en Línea de Concurso de Subproyectos – postulación de perfil

Otra de las etapas centrales del Concurso fue la de Evaluación y OMT que se desarrolla al detalle en el Capítulo 6. En esta, el PET para la evaluación de subproyectos tuvo especial importancia y demandó el diseño de procesos para concretar la contratación de sus servicios. Esta etapa considera actividades como: i) elaboración de TdR, ii) solicitud de No Objeción al Banco Mundial a los TdR, iii) diseño del sistema en línea de la postulación y evaluación del PET, iv) publicación de convocatoria en periódicos nacional y regionales, v) formación e implementación del Comité calificador y selección del PET, vi) solicitud de No Objeción del Banco Mundial a la contratación del PET seleccionado, vii) asignación de subproyectos a los evaluadores según su expertiz para su contratación, viii) evaluación de los subproyectos.



Gráfico N° 16. Sistema en Línea para el PET

The image shows a web browser window displaying the registration page for the Technical Evaluation Panel (PET) of the National Program for Innovation in Fishing and Aquaculture (PNIPA). The page header includes logos for the Ministry of Production, the PNIPA, and the World Bank. The main heading is "Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura" and "Sistema de Postulación para el Panel de Evaluación Técnica". Below this is a registration form titled "Registrar Usuario" with three input fields: "Email", "Contraseña", and "Confirmar Contraseña". At the bottom of the form are two buttons: "Registrar" and "Cancelar".

Fuente: Sistema en Línea de Concurso de Subproyectos

Por su parte, en el Capítulo 7 hemos desarrollado la descripción, análisis y lecciones aprendidas respecto a la etapa de negociación, que se da cuando los subproyectos en OMT, según su puntaje y la disponibilidad presupuestal, son considerados para recibir financiamiento. En esta transición, se crean los Comités de Adjudicación quienes son los encargados de revisar los documentos de gestión del subproyecto y de solicitar los ajustes necesarios, así como el cumplimiento de los requisitos para efectuar el desembolso del primer hito.

En el capítulo 8, presentamos los resultados de los primeros subproyectos adjudicados. En este capítulo encontraremos los detalles de cada subproyecto tales como las especies/temas que trabajan, los territorios en los que se desenvuelven, los posibles resultados esperados al finalizar la ejecución, entre otros datos de interés. Esta descripción da un esbozo de la primera cosecha que PNIPA puede esperar al finalizar estos subproyectos, así como invitar a la reflexión para evaluar toda la inversión realizada (económica, esfuerzos humanos, política, etc.), para la consecución de los resultados intermedios.

Finalmente, llegamos a las conclusiones y lecciones aprendidas generales, que esperamos sean de utilidad para las posteriores intervenciones del Programa.

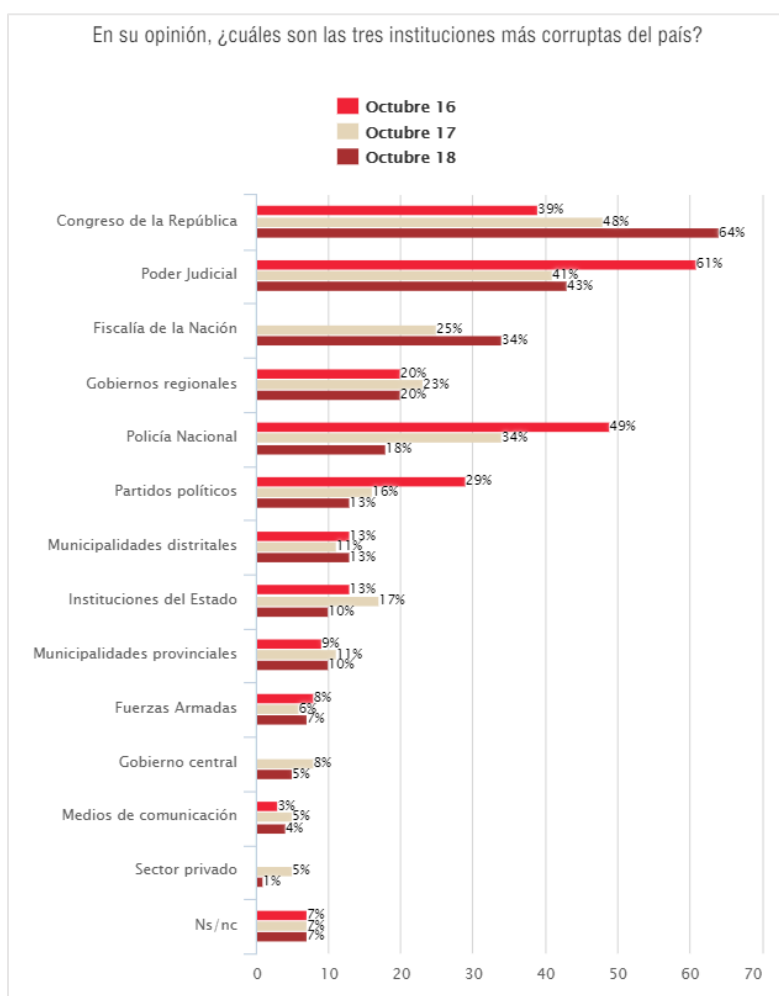


CAPÍTULO 2. ENTORNO

La sociedad peruana posee múltiples problemas y potencialidades. En el sector pesquero-acuícola encontramos por ejemplo, que la situación política ha afectado el desarrollo sostenido de iniciativas dada la inestabilidad en el cambio de Presidente y el continuo cambio de Ministros y otras autoridades, que trae consigo la amenaza del “borrón y cuenta nueva” que se debe, en parte, a la poca capacidad de recoger todo lo avanzado y potenciar los impactos positivos y la creación de nuevas sinergias. El no contar con herramientas para aterrizar las políticas de mediano y largo plazo, hace que la performance política en el sector se dé sobre la marcha y, en lugar de posicionarse como líder y propositiva, termina siendo reactiva ante la coyuntura, “apagando incendios”.

El poder legislativo, por su parte, ha generado ya desde décadas años un panorama de inestabilidad e impunidad, donde la presencia de partidos políticos envueltos en casos de corrupción acaparan la atención pública y los recursos económicos, mientras las necesidades y posibilidades de desarrollo sostenible y competitivo de los diversos sectores productivos del país no cuentan con la cobertura mediática necesaria para generar compromisos en la opinión pública y se reducen las oportunidades para distribuir mejor la inversión.

Gráfico 17. Instituciones más corruptas del Perú



Fuente: Datum Internacional. Consulta: junio 2019



Al ser un programa de inversión pública que maneja mucho dinero, en una sociedad como la peruana, donde los casos de corrupción cada vez son más cotidianos, PNIPA se convierte en un foco de mucho interés, no siempre de la mejor procedencia. Ello implica que como organización estemos siempre alertas y preparados frente a cualquier práctica de corrupción o soborno, tanto dentro como fuera.

El marco legal del sector es también un tema pendiente. La legislación actual no logra aún adaptarse a las necesidades y a diseñar creativamente las aspiraciones que demanda el sector P&A. La tan nombrada burocracia en exceso, tristemente transversal en todas las instituciones de nuestro país, son un pendiente que urge reformar. En buena medida, esta situación es causada por la falta de visión holística del sector y la consecuente fragmentación de especialidades e iniciativas que aún no logran articularse para generar transformaciones, ya que estas necesitan de apuestas interdisciplinarias.

También, podemos mencionar que las instituciones ligadas a la innovación e investigación tecnológica como Concytec, tienen aun un liderazgo endeble, que no logra articular y guiar las iniciativas que se gestan en el marco de la innovación. Como PNIPA, esta situación nos interpela y nos empuja a buscar el apoyo necesario para la consolidación de un sector pesquero y acuícola con tecnología innovadora, con procesos ágiles, sostenibles e inclusivos, que lleven a la economía pesquera a un nivel de liderazgo en América Latina.

En ese contexto, la oferta educativa tanto para formación técnica como universitaria en temas relacionados al sector P&A es escasa o de baja calidad, sin propósito claro para su posicionamiento en el mundo profesional/laboral. La formación de profesionales de la ingeniería pesquera y afines, y de las carreras superiores en general en nuestro país, carecen de la conexión necesaria y efectiva con la sociedad que los rodea. Es decir, se forman profesionales para aprender ciertas materias y pasar los cursos pero no se entrena personas que lideren procesos, que propongan cambios creativos en sus diferentes campos, lo cual genera que tengamos una población preparada académicamente, pero sin habilidades blandas y de gestión. Ello limita la capacidad transformadora de la educación, que, contrariamente a lo que la gran mayoría piensa, no logra transformar la realidad de manera sostenida y creativa (aún).

Nuestra sociedad está en constante transformación pero parece ser que algunos patrones de comportamiento siguen presentes y en preocupante crecimiento, como es el caso del individualismo. En el sector pesca y acuicultura encontramos que este comportamiento individualista limita las oportunidades de transformación creativa de la producción acuícola y pesquera a través de la innovación, donde la desconfianza es el principal valor. Frente a esto, PNIPA se enfrenta quizás al más grande reto para el cual ha sido creado: la transformación de estas inercias que desgastan oportunidades valiosas y las vuelven débiles, casi desapercibidas.

Los agentes económicos, ya sean pescadores artesanales/pequeños acuicultores, pequeñas empresas, se encuentran atomizados y dispersos, sin representatividad gremial. Por su parte, las grandes empresas no son abundantes en nuestro país pero llegan a ser de tal magnitud gracias a su cabildeo y la búsqueda de concretar sus intereses, sin tener en cuenta el desarrollo colectivo.

Por su parte, los agentes de la oferta de servicios diversos, las instituciones puente (sociedad civil, ONG, etc.), y los actores de la Academia se desenvuelven en contextos sociales atomizados, donde la interconexión e interoperabilidad no es una realidad fluida, lo cual limita la posibilidad de desarrollar intervenciones integrales y de amplio espectro e impacto.



El incipiente conocimiento de la innovación y el desarrollo de proyectos en este marco, hacen que el PNIPA se desenvuelva en un terreno sumamente retador, donde se necesita trabajar tanto dentro como fuera de la organización en constante evaluación y aprendizaje. Se necesita fomentar una cultura de investigación y formación constante que fortalezca las capacidades de los gestores de la innovación.

Asimismo, el trabajo interdisciplinario se perfila como una alternativa potente para unir fuerzas que procuren el trabajo en red. A partir de aprovechar las diversas herramientas que poseen tanto las ciencias e ingenierías como las ciencias sociales, humanidades y las comunicaciones, se puede generar propuestas e intervenciones que respondan a los sistemas complejos en los que nos desenvolvemos como Programa.

El foco mundial que tenemos en Perú gracias a nuestra gastronomía también nos compromete con la calidad y seguridad alimentaria. La riqueza de los mares, ríos y criaderos es amplia; sin embargo, aun existe un largo camino por recorrer para fortalecer la conciencia sobre el cuidado de los recursos y del medio ambiente. La presión sobre la extracción de ciertos recursos hidrobiológicos, sobre todo pescados blancos y de la anchoveta para elaborar harina de pescado hace que nuestro panorama prometedor respecto a de la gastronomía se vuelva difuso.

El mercado de insumos como vacunas, alimento balanceado y otros necesarios para la actividad acuícola no está lo suficientemente desarrollado para lograr un despliegue a nivel nacional para desarrollar la acuicultura.



CAPÍTULO 3. BASES DEL CONCURSO

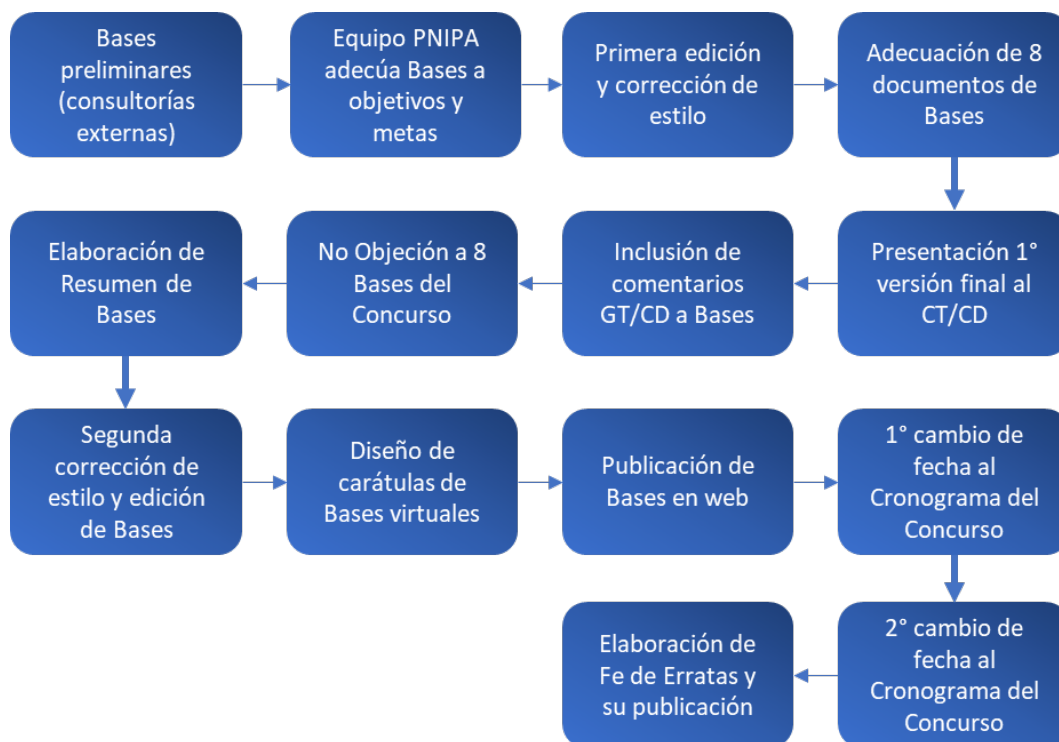
En la etapa de formulación del PNIPA, se contrató dos consultorías que permitieron plantear el desarrollo inicial de las Bases del Concurso, bajo la consigna de incluir maneras innovadoras de comunicar la información y constituir formatos amigables para los usuarios del concurso.

Posteriormente, de mayo a octubre del 2017, se desarrollaron los TIFAP en las macrorregiones Noroccidental, (sede Piura), Nororiental (sede San Martín) y Suroccidental (sede Puno), donde se tuvo respuestas favorables de parte de los actores, generando expectativa respecto a las actividades e impacto futuro del PNIPA. Esta intervención sirvió para conocer las principales temáticas de investigación e interés en el sector P&A relevantes en cada macrorregión. La información recabada en estos talleres se sistematizó y colocó como parte de las Bases a fin de que fuese información referencial sobre las temáticas de interés.

Durante el proceso de conformación del equipo PNIPA, se trabajó el contenido de las Bases en reuniones grupales con las Unidades de Innovación y la Dirección Ejecutiva para revisar párrafo por párrafo tanto la forma como el contenido de las Bases. Esto se tradujo en las Bases iniciales que fueron publicadas y puestas a conocimiento de los actores a nivel nacional a través de la página web del PNIPA: www.pnipa.gob.pe.

El siguiente gráfico resume las actividades llevadas a cabo durante el proceso de diseño, validación y reajuste de las Bases del primer concurso:

Gráfico N° 18. Proceso de construcción de las Bases de Concurso (2017-2018)



Elaboración: Propia

Esta experiencia fue retadora ya que tuvimos que replicar y ajustar las Bases ocho veces, teniendo en cuenta las características específicas de cada tipo de subproyecto y sus diferencias según pesca



o acuicultura. Sobre esta situación, el siguiente cuadro comparativo sintetiza las diferencias en el contenido de las 8 Bases publicadas:

Cuadro N° 01. Comparación del contenido de las 8 Bases del Primer Concurso

ANÁLISIS	SIADE PESCA	SIA PESCA	SEREX PESCA	SFOCA PESCA
SIADE ACUICULTURA	ANEXO I; ANEXO II; ANEXO X 55 Y 56 PÁGINAS	-	-	-
SIA ACUICULTURA	-	CAPITULO III; ANEXO I; ANEXO II; ANEXO X; 56 PÁGINAS	-	-
SEREX ACUICULTURA	-	-	CAPITULO III; ANEXO I; ANEXO II; ANEXO IV 50 PÁGINAS	-
SFOCA ACUICULTURA	-	-	-	CAPITULO III; ANEXO I; ANEXO II; ANEXO IV 50 PÁGINAS

Fuente: Bases del Concurso PNIPA 2017-2018. Elaboración: Propia.

Como se puede observar, los puntos de diferencia en los 4 tipos de subproyectos (SIADE-SIA-SFOCA-SEREX), son mínimos; encontrando diferencias máximo en 4 ítems y en el número de páginas que contienen. De estas diferencias, 3 de ellas se encuentran en los Anexos, por lo que podemos afirmar que las Bases son muy similares y que la decisión de elaborar 8 Bases en apariencia diferentes no fue la más acertada. Esto nos lleva a reflexionar sobre la razón de ser de las Bases del concurso y la necesidad de replantear el contenido, organización y el sentido de practicidad y utilidad de las Bases, a fin de producir documentos más acertados y que minimicen la posibilidad de incurrir en error.

Análisis

Respecto a la cantidad de Bases y su diferenciación según tipos de subproyectos

Es necesario **reflexionar sobre qué es lo que va a regir el sentido de las Bases del Concurso**, preguntándonos lo siguiente: ¿Son las herramientas las que deben determinar los objetivos? O ¿Son los objetivos los que guían la construcción de las herramientas? Para el caso del PNIPA, tenemos objetivos claros, ambiciones definidas que cristalizan la razón de ser de este Programa. Esto nos reta a **elaborar las mejores herramientas posibles para el concurso**, las cuales, a partir de los estudios de factibilidad, se traducen en los tipos de subproyectos que ya conocemos, que buscan abonar a la construcción de los objetivos desde sus particularidades. Sin embargo, parece ser que en el camino del diseño y construcción de las Bases del primer concurso se ha ido perdiendo este enfoque, dejando que las herramientas guíen los objetivos y, en el peor de los casos, los releguen a un segundo plano.

Dicha situación invita a **volver hacia los objetivos del PNIPA y plantear alternativas que condensan claramente lo que se busca con el concurso**, donde las Bases juegan un rol primordial dado que son las “reglas del juego”. Esta reflexión deberá materializarse en cambios concretos respecto al número de Bases que se decidan elaborar y las particularidades de las mismas.

Respecto al contenido y organización de las Bases y sus anexos



El primer problema que se ha tenido con las Bases es la **falta de claridad para explicar los 4 tipos de subproyectos y sus objetivos**. La redacción era confusa y esta pudo ser más amigable para que los actores comprendan ágilmente en qué consisten y cuál es el tipo de subproyecto de innovación que se adapta a sus necesidades.

Por su parte, el concepto y materialización de **lo que PNIPA entiende como innovación no estuvo claro ni consistente** con lo que las Bases solicitaban, lo cual llevó a que muchos de los postulantes no hicieran el trabajo consciente de plantear un subproyecto de innovación, sino, más bien, de desarrollo productivo.

La configuración de las Entidades participantes también supuso un reto que en varios casos desencadenó en confusión. Como sabemos, según su procedencia (rol), se dividieron entre demanda, oferta y colaboradores; dando ejemplos de los actores que podían ser considerados dentro de cada tipo según procedencia. Sin embargo, **la explicación sobre las implicancias de la procedencia no estuvo clara y, combinado con los ejemplos utilizados que tampoco estuvieron claros, generaron confusión**. Por otro lado, se encasilló a las Entidades Proponentes según ejemplos por tipo de entidad, lo cual confundió a los postulantes.

Para el primer concurso, la Entidad Proveedora de Servicios (EPS) se entendió como una posible entidad procedente de la oferta en la AE y no como un servicio contratado por la AE complementario a la oferta, que no forma parte de esta. Ello produjo que **la consideración de este tipo de entidades no haya sido fructífera**.

Las Bases estipulan que entidades provenientes de la Oferta pueden participar como EP, sin embargo, **no se explicita si es que dichas instituciones tienen (o no) que ofrecer los servicios del subproyecto que se postula**. Parece obvio que sí, pero vale la pena considerar que en ese contexto puede postular casi cualquier ofertante, contratando proveedores adicionalmente para satisfacer la demanda de innovación. Ese rol viene a ser el de un colaborado.

Sobre los **beneficiarios directos, no llegó a quedar claro quiénes se consideraban** como tales pues no se explica claramente el concepto, ni se utiliza ejemplos concretos. Por esta razón, algunos de los datos considerados en la postulación estuvieron errados (p.e. Una empresa que tiene 500 empleados, consideraban a los 500 empleados como beneficiarios directos, a pesar de que solo un pequeño grupo participara en el subproyecto). Esto ha afectado el seguimiento real de los beneficiarios y demanda que se subsanen los errores de cálculo para poder elaborar un seguimiento más preciso.

Respecto a los subproyectos elegibles, se usó un gráfico para **su priorización temática que generó confusión en los usuarios**, ya que lo confundían en reiteradas ocasiones con las líneas priorizadas con bonificación.

Respecto al presupuesto y las partidas de gastos elegibles, no quedan claras las **diferencias entre partidas de gastos**, por ejemplo, entre lo presupuestable en *servicios no personales* y *servicios de consultoría y capacitación*, ya que, según lo descrito en las Bases, pueden referirse a actividades similares. Respecto a las partidas de gastos, los postulantes comentaron que el 3% para el pago del proyectista no era un monto atractivo y que podría incrementarse a un 5%, dada la responsabilidad y ardua labor que deben realizar estos profesionales. También se comentó la



posibilidad de aumentar el porcentaje destinado para equipos y materiales, ya que, según la impresión de muchos postulantes, es en ese punto donde poseen menos.

La **conformación de los recursos humanos del subproyecto no estuvo explicada de manera suficiente**, lo cual desencadenó confusiones y resultó en equipos técnicos mal estructurados en algunos casos. La información proporcionada al respecto en las Bases, se ha visto mencionada como un elemento más de la formulación de la propuesta, cuando se debió exigir mayor preparación y complejidad en la conformación de los equipos técnicos que puedan respaldar procesos de innovación en el sector pesca y acuicultura.

Las Bases no indicaron un máximo de **subproyectos** en ejecución por una misma Entidad Ejecutora (previamente conocida como la Entidad Proponente), lo cual generó que existan casos como el de Interlinks S.A. que postuló cerca de 80 subproyectos que fueron descalificados debido a no tener la solidez técnica ni de gestión necesarias para llevar a cabo todos los subproyectos. El no tener un límite de subproyectos hace que se pueda abrir espacios para malos manejos económicos y malos manejos en la gestión de los subproyectos.

Las Bases indicaron que “los especialistas de la EP, EA y RRHH adicionales (...), podrán participar en un máximo de 3 subproyectos en ejecución”; lo que llevó a que algunos profesionales postularan en más de 3 equipos técnicos asumiendo que no todos los subproyectos en los que postularon se ejecutarían. **Las Bases no indicaban que postular en más de 3 subproyectos podría ocasionar que fueran descalificados.**

Respecto a los **anexos** tenemos que el Anexo I para todos los subproyectos, **no está del todo claro** y es confuso para el PET y los postulantes. El Anexo “**Lista de información social y ambiental**” indica el cumplimiento de ítems sociales y ambientales, pese a que estos ítems eran solo informativos y no obligatorios. Además, **los ítems no aplicaban a todos los tipos de subproyectos** y llevaron a que las EP **no fueran honestas en su llenado**. El Anexo, “Buenas prácticas pesqueras/acuícolas y compromisos ambientales y sociales”, solicitaba marcar los compromisos que la AE estaba dispuesta a cumplir (en relación con la temática del subproyecto), pero **no consideró la capacidad de las AE para identificar** qué compromisos debían asumir.

Por otro lado, el **glosario tuvo definiciones que no aplicaban ni fueron necesarias** para los diferentes tipos de subproyecto; al ser tan denso y poco útil, solo sirvió para cargar más el documento, ocupando 8 de las 50 páginas que en promedio tuvieron las primeras Bases.

Respecto al cronograma y criterios de evaluación dentro de las Bases

Los **criterios de evaluación de los perfiles y propuestas no eran lo suficientemente sólidos y podían llegar a ser confusos**, en especial para el PET que no tenía claro qué evaluar en cada punto. De igual manera, algunos evaluadores mencionaron que no encontraron coherencia entre el contenido de los subproyectos y los criterios de evaluación.

Asimismo, los pasos internos para el **proceso de evaluación y negociación no quedaban del todo claros en las Bases**, en especial lo relativo a desembolsos y trámites posteriores a la firma de los contratos de adjudicación. Al respecto, el equipo PNIPA decidió que dichos trámites se explicarían en el Manual de Subproyectos, de manera que los postulantes se concentrasen solo en la postulación, evitando preocupaciones adelantadas. Vale la pena reflexionar acerca de este punto y evaluar si fue la mejor decisión, dado que muchos postulantes necesitan tener en cuenta



todas las implicancias que contempla la postulación y ejecución de subproyectos para que puedan realizar las inversiones necesarias.

Por otro lado, con respecto a los procesos de evaluación, no se esclarecieron del todo dentro de las Bases dado que **fueron pasos que fuimos construyendo sobre la marcha**, por lo que no se pudo incluir dentro de las Bases al momento de su publicación.

Sobre el proceso del concurso, el **cronograma incluido en las Bases fue modificado dos veces**, lo que hizo que los usuarios y postulantes se incomoden y que muchos pierdan oportunidades; por ejemplo, hubo casos de usuarios que desconocían los cambios y nuevas fechas dejando de enviar su postulación.

Por último, la **fe de erratas se publicó demasiado tarde**, lo cual generó fastidio en algunos postulantes que estaban por enviar sus propuestas con las indicaciones originales. Además, se permitieron acciones que no estuvieron identificadas en la fe de erratas, como por ejemplo la entrega de convenio de asociación y participación durante la etapa de negociación y no al momento de la postulación como indicaban las Bases.

Lecciones aprendidas y recomendaciones

- ❖ Es necesario ser **más explícitos en los servicios de innovación que llegan a ofrecer las entidades participantes**, donde el ofertante debe ofrecer efectivamente los servicios de innovación y no solo contratar proveedores de servicios adicionales para satisfacer esta demanda.
- ❖ **Reducir la cantidad de Bases**. Una opción puede ser **elaborar dos Bases**, una por **Pesca y otra para Acuicultura**, donde se desarrolle claramente la visión que se tiene para cada subsector de acuerdo con los mandatos del Programa. A partir de ello, se deberá detallar de qué manera las herramientas SIA, SIADE, SEREX y SFOCA pueden aportar al desarrollo innovador y sostenible de los subsectores. De esta manera, se podrá elaborar explicaciones más aterrizadas, con ejemplos, acordes a las ambiciones del PNIPA y se podrá evitar, también, que las entidades postulen a fondos que no son los correspondientes. Por otro lado, también surge la idea de **elaborar cuatro versiones de Bases**, según los **cuatro tipos de subproyectos**. Si bien ello reduce la confusión, sigue operando bajo la lógica de que la herramienta delimita las iniciativas del PNIPA. A modo de integrar mejor los procesos y conceptos, también se debería **valorar la idea de contar solo con un documento de Bases** que abarque todas las particularidades necesarias.
- ❖ El **factor innovación debe potenciarse en las Bases según cada tipo de subproyecto** para evitar que no sean innovadores, de igual manera, se debe reforzar el factor innovación en la edición y diagramación de las Bases, así como de los canales de comunicación para resolución de consultas.
- ❖ Debemos **indicar que los anexos podían estar sujetos a cambios**, pues más de uno sufrió cambios durante el proceso concursal, por ejemplo, el Anexo "Convenio de asociación en participación" tuvo mejoras en la cláusula XI: impactos socioambientales, así como los cronogramas.
- ❖ Se debe mejorar también lo relacionado a las **dobles remuneraciones** con las que algunos miembros del equipo técnico podrían tener problemas.



- ❖ Debemos **reevaluar qué tipo de entidades vamos a admitir como Entidades Proponentes**. Se debe tener en cuenta que algunas instituciones estatales suelen tener inconvenientes con los requisitos administrativos necesario para cumplir con este rol.
- ❖ Se recomienda **evaluar una duración mínima de subproyectos para evitar la adjudicación de SP menores a 6 meses**. Se debe establecer el tiempo mínimo necesario para realizar de forma responsable un SP de innovación.
- ❖ Se debería **incluir puntaje relacionado a los riesgos de subproyecto** y reevaluar el puntaje de los ítems a fin de que algunos temas centrales, como el presupuesto, tengan un mayor peso.
- ❖ Se debería **reajustar los gastos elegibles para cada tipo de subproyecto**. Por ejemplo, dejar más claro qué tipo de equipos se pueden comprar y cuáles son las mejoras o cambios en infraestructura permitidos.
- ❖ Debemos **rediseñar la presentación de las Bases y las definiciones de cada tipo de subproyecto** de manera más ágil, interactiva y concreta. Esto permitirá una mejor comprensión de los subproyectos por parte de los postulantes y otros actores interesados.
- ❖ Debemos **mejorar la explicación respecto a los agentes de la oferta y de la demanda**. Esto ayudará a los postulantes a conformar sus alianzas estratégicas de manera sinérgica.
- ❖ Se sugiere **especificar o detallar quiénes son los agentes de la actividad acuícola o pesquera**, así como el alcance de otras actividades productivas y sus respectivas cadenas de valor, para validar su participación en los fondos concursables PNIPA. En las Bases se habla también de “productores afines” y esto podría ser ambiguo.
- ❖ Se sugiere que en las Bases **se ilustren mejor los roles de oferta y demanda**, aun cuando internamente sí manejamos bien dichos conceptos. Si bien nuestro mandato es claro acerca del fomento de la oferta de servicios de innovación, en negociación se evidenció que algunas instituciones provenían de la oferta de manera general, pero no eran específicas para brindar el servicio que el subproyecto demandaba.
- ❖ Se sugiere **reflexionar y llegar a un consenso sobre la situación que atraviesan las empresas que han ajustado su objeto social en la SUNARP** para participar en el concurso PNIPA, aun cuando no cuentan en la práctica con un área/experiencia acuícola/pesquera, con la finalidad de obtener capital semilla para algún emprendimiento acuícola.
- ❖ Sobre los equipo técnicos, se sugiere brindar ejemplos o categorizar lo referente a **“competencias adecuadas”**, pues al quedar ambiguo puede generar problemas al momento de constituir estos equipos, así como en la etapa de negociación.
- ❖ **De utilizarse una Fe de Erratas, es necesario que esta salga con el tiempo** necesario para que los postulantes puedan conocer los cambios y adecuarse a ellos de ser necesario. De igual manera, cualquier modificación en cuanto a documentos, cronogramas o requisitos, **debe comunicarse a todos los postulantes** con tiempo para que puedan aprovechar los cambios que se realicen.
- ❖ Las **Bases deberían contemplar ciertos alcances sobre el proceso de negociación**, tal como la potestad de los comités de adjudicación (CA) para realizar los ajustes necesarios a los subproyectos y para “dar de baja” a los que no cumplan con los criterios técnicos y financieros (o sea, **empoderar a los CA desde las Bases**).



- ❖ Debemos **evaluar la posibilidad de eliminar la etapa de perfiles, o incluir el esquema de canvas en la etapa de propuesta para darle mayor continuidad**. La idea es tener subproyectos bien pensados, bien descritos y de calidad, pero se debería ver la forma de no tener postulaciones tan distintas y separadas entre sí. Hemos aprendido que muchas Alianzas se debilitan o pierden a su proyectista si pasa mucho tiempo entre la postulación y la evaluación.
- ❖ En el **glosario, se debe incluir los términos que se usan en el sistema en línea**, tales como “fortalecimiento institucional”, “taller de inicio”, “línea de base”, etc. Para ello, se podrían tomar las definiciones que se usan en el manual de subproyectos.
- ❖ Así mismo, deben considerarse algunas especies en peligro de extinción que son de consumo humano y que podría reforzarse su conservación sostenible con subproyectos innovadores PNIPA.
- ❖ Hay que considerar que, para la conformación de una AE, se pueden asociar una Entidad de la Demanda con un Colaborador (puente), que sirva para canalizar la Oferta del servicio. Por ello, las Bases deben ser más explícitas al respecto, dando **más libertad a la formación de dicha AE, la cual debe contener inexorablemente a la Demanda**.
- ❖ Debemos **reforzar los requisitos respecto al coordinador general y los miembros del equipo técnico** de los subproyectos. Al respecto se podría tomar las siguientes medidas: pedir que, al menos, **el 50% sean profesionales del sector pesca o acuicultura**, reducir a dos el número de subproyectos en los que puede participar un coordinador general, poner condiciones respecto a las veces que se puede cambiar a los miembros del equipo técnico y reforzar los requisitos necesarios para ser coordinador general.
- ❖ Debemos considerar **establecer una participación máxima** (podría ser 3 o 5 SP por Entidad Ejecutora) con el fin de evitar que las EE vean al PNIPA como una oportunidad de lucro que se desvía de los objetivos del Programa. A esta condición, puede también adicionarse una organización temática más especializada según los puntos críticos que se están manejando. Por ejemplo, en caso de que una misma Entidad Proponente postule subproyectos que, de ser todos aprobados, funcionarían de manera sinérgica entre sí aumentando el impacto positivo a través de la innovación en el sector. Para ello, la AE deberá justificar dicha sinergia y establecer medios de verificación claros.
- ❖ Es necesario **fortalecer los criterios de evaluación de las propuestas**. Se debe tener en cuenta que, con los criterios actuales, no es muy difícil que una propuesta supere la nota mínima con lo que nuestro filtro no está siendo del todo eficiente.
- ❖ Es necesario revisar el caso de las **Universidades Públicas y apoyarlas** para que gestionen mejor sus recursos en pos de la investigación, **mostrarles experiencias exitosas de autogestión y resiliencia**, como el caso de la Universidad Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.
- ❖ Por otro lado, existe una **desproporcionalidad cuando no se considera el aporte no monetario de las Entidades** (laboratorios, centros experimentales, profesionales altamente capacitados y otros). Esto en cierta medida tiene su lado negativo, porque no apuesta por la calidad del proyecto y se concentra con el que más puede asumir su contrapartida monetaria; es decir es un segundo tamiz. Si nuestro rol es promover la I+D+I, entonces con hacer estos ajustes, estaríamos dando condiciones y promoviendo a que las entidades públicas (Universidades, Institutos, otros), cumplan con su rol definido en la Ley Universitaria 30220, donde la investigación es una actividad prioritaria.





CAPÍTULO 4. DIVULGACIÓN Y CAPACITACIÓN

En PNIPA, contamos con una especialista en Comunicaciones porque entendemos que, debido a la gran movilización de actores que las intervenciones demandan, la estrategia comunicacional es vital. Estos actores se desenvuelven en diferentes espacios sociales que promueven el desarrollo del sector pesca y acuicultura, por lo que nuestro objetivo fue llevar un mensaje claro y masivo sobre PNIPA y las formas de participar en el primer concurso.

Previamente al reto de divulgación nacional del Concurso, entre mayo y octubre del 2017, desarrollamos tres talleres macrorregionales denominados "Innovación y futuro de la acuicultura y pesca" (TIFAP) en las macrorregiones: Noroccidental -sede Piura, Nororiental - sede San Martín y Suroccidental - sede Puno. El objetivo del taller fue construir una visión de futuro de la pesca y acuicultura de la macrorregión y encontrar los caminos para la cooperación entre los actores aprovechando la oportunidad que brinda el PNIPA. El contenido del taller fue el siguiente: i) Módulo I: Introducción; ii) Modulo II: Lecciones aprendidas en la macrorregión; iii) Modulo III: Futuro de la innovación sectorial en la macrorregión; iv) Módulo IV: Socios para construir el futuro; v) Módulo V: Fondos concursables: modalidades y requisitos y vi) Módulo VI: Gobernanza de la innovación macrorregional.

Los primeros TIFAP generaron gran expectativa respecto a la promesa que significa PNIPA para el sector P&A, lo cual aumentaba la necesidad "estar a la altura" de dichas percepciones. Sin embargo, dado que cada actor posee diferentes necesidades y sus juicios de valor se siembran en diversos territorios, en algunas ocasiones, la información compartida previamente al lanzamiento oficial del Programa fue interpretada como si el PNIPA fuese un programa de beneficios sociales, cuando en realidad es un programa de desarrollo de innovación productiva en pesca y acuicultura. Con todo, los esfuerzos desplegados en la experiencia de los TIFAP dio paso al establecimiento de una metodología que sirvió posteriormente para la organización de talleres futuros de esta índole.

Al iniciar las actividades con el equipo, planificamos la divulgación y capacitación del Concurso PNIPA 2017-2018 correspondiente a los talleres a partir de un plan elaborado por la UIA y UIP en el 2017 (ANEXO 1), estableciendo un cronograma por ciudades y diversas acciones para conseguir una participación considerable en la convocatoria del concurso. Dichas acciones contaron con el apoyo de las especialistas social, ambiental, de comunicaciones y de sistemas.

Por su parte, la especialista en comunicaciones dirigió diversos procesos correspondientes a la estrategia comunicacional del PNIPA. Por ejemplo, se llevó a cabo la adaptación del Manual de Identidad al Concurso PNIPA, que consistió en la adaptación de los elementos gráficos del logo y otros recursos como las redes y los peces -disponibles en el manual de identidad gráfica del PNIPA-a nuevas piezas con sus respectivas variaciones. (ANEXO 2). También, se creó el slogan del concurso según sus objetivos y la visión del Programa, a partir de una "lluvia de ideas" con la participación de las UIA y UIP, se llegó a consensuar el siguiente slogan: "Construyendo el futuro acuícola y pesquero".

Asimismo, se diseñó avisos publicitarios y piezas gráficas relacionadas al concurso entre los cuales destacaron piezas para medios sociales, banners y otros materiales gráficos como parte de la campaña comunicacional del Concurso PNIPA 2017-2018 (ANEXO 3) para talleres de divulgación



y capacitación, para convocar proyectistas y para el PET con la finalidad de estar presentes en diversas instituciones a nivel nacional (ANEXO 4). Estas piezas fueron difundidas a través de medios sociales (Facebook/Twitter/LinkedIn) y página web, con promoción de publicidad online y se priorizaron estos medios porque son las que permiten generar interacciones más rápidamente. En el caso de LinkedIn se consideró por el criterio de establecimiento de redes laborales, sobre todo, para el caso de reclutamiento de proyectistas y expertos PET. La publicidad en redes se dio en Facebook para generar mayor presencia de avisos clave del PNIPA en esta red social, sobre todo, orientada a reclutamiento PET, y ciertos avisos de talleres, con énfasis en zonas donde las inscripciones a dichos eventos se registraban por debajo de lo esperado, logrando mayor asistencia (ANEXO 5).

Se realizó difusión en prensa nacional y local, a partir del diseño y coordinación con la Unidad de Administración - Especialista de Adquisiciones y Contrataciones para la colocación de avisos publicitarios sobre el Concurso PNIPA 2017-2018 en diarios de circulación nacional en Lima y tres regiones que en ese momento contaban con oficinas macrorregionales: Piura, San Martín y Puno (Diarios Correo y República). (ANEXO 6)

También se logró posicionar al PNIPA en páginas web institucionales debido a la coordinación con medios en Lima y regiones para tener presencia en sus ediciones web, con la finalidad de complementar las acciones comunicacionales de los talleres de divulgación y capacitación; así como los de asistencia técnica en SIA, SIADE, SEREX y SFOCA (ANEXO 7). Algunas de estas publicaciones se dieron a través de:

- Artículo en la web de Universidad Continental – 19 de marzo de 2018
- Artículo en la web de Gobierno Regional de Tacna – marzo 2018
- Artículo en Radio Onda Azul – edición web – febrero 2018
- Artículo en Agencia Andina – febrero 2018

Por otro lado, la especialista en comunicaciones se encargó de coordinación logística de los eventos inaugurales tales como el taller de consolidación de visión a futuro y el evento de lanzamiento del Concurso PNIPA 2017-2018, cuya producción estuvo a cargo de la consultora INERCO S.A. (ANEXO 8). El taller de consolidación se llevó a cabo el 4 de diciembre del 2017 y el evento de lanzamiento se dio el 5 de diciembre del mismo año, en el auditorio del Colegio Médico del Perú.

La coordinación entre la consultora y el PNIPA, se dio a nivel de producción del evento, organización de bases de datos de invitados para ambos eventos, concepto gráfico del evento de lanzamiento y su puesta en marcha; así como la coordinación con el Ministerio de la Producción para el acto protocolar al cual asistió el Ministro de la Producción de ese entonces, señor Pedro Olaechea Álvarez Calderón, el viceministro de Pesca y Acuicultura, Héctor Soldi, el representante para América Latina del Banco Mundial, Alberto Rodríguez, entre otros invitados. (ANEXO 9)

En el marco del primer concurso, se elaboró dos boletines informativos sobre PNIPA (Boletín N°1- ANEXO 10 y Boletín N° 2- ANEXO 11), con el fin de difundir con mayor detalle los primeros resultados del Concurso, a manera de reporte. La distribución de estos boletines se realizó a través de Facebook, Twitter, LinkedIn, así como de listas de distribución de los postulantes a los subproyectos, y los miembros del Comité Directivo, y otros actores del SNIPA. Esta experiencia de elaboración y diseño del Boletín sirvió para instaurar una política comunicacional a través de este formato, el cual ha sido bien recibido por el público, sobre todo a través de Facebook.



Desde el lanzamiento del Concurso PNIPA 2017-2018, se publicó una serie de contenidos sobre el Programa y los temas que aborda; tales como su carácter organizativo, las características del sistema de soporte del PNIPA, la realización de los primeros talleres, fotos como evidencia, entre otros. Estas publicaciones formaron parte de la estrategia de mantenimiento en medios sociales y página web sobre el Concurso PNIPA 2017-2018.

Por otro lado, se ejecutaron dos actividades importantes para el PNIPA: el taller de consolidación de aprendizajes de los TIFAP y el evento de lanzamiento del PNIPA y su primer concurso.

El primero, tuvo como objetivo convocar a los diversos tipos de actores que conforman el sector P&A, dentro de los cuales destacan miembros de gremios de pescadores, de la Academia, de las organizaciones no gubernamentales (ONG), de instituciones públicas, de empresas, entre otros, con la finalidad de consolidar la información recabada en los talleres macrorregionales realizados en Piura, San Martín y Puno, y brindar aportes a dicha información a partir de los siguientes módulos: 1) Acercarse a la frontera tecnológica en pesca y acuicultura; 2) Mejorar la gobernanza público-privada de fomento de la innovación sectorial; 3) Ampliar la base empresarial competitiva y sostenible. De esta actividad, se recopiló data interesante para el desarrollo de redes temáticas y formación de alianzas estratégicas.

Por su parte, el evento de lanzamiento se llevó a cabo el día 05 de diciembre del 2017 en Lima, en el auditorio del Colegio Médico (Miraflores). Para este fin, se contrató a una empresa especializada en eventos que se encargó de toda la logística y recepción (ANEXO 12). Allí, se realizó la inauguración pública del Programa y de su primer Concurso, asistieron aproximadamente 300 personas a las cuáles se realizó una breve encuesta a fin de conocer sus datos generales y su interés en el PNIPA (ANEXO 13). Para ese entonces, ya se contaba con las Bases y su resumen ejecutivo publicadas desde el 03 de diciembre en la página web del PNIPA y una versión del SLCS para la postulación de perfiles de subproyectos SIA-SIADE, mas no para propuestas SEREX-SFOCA. A pesar de ello, se anunció el lanzamiento del concurso de los cuatro tipos de subproyectos.

I. Divulgación, Capacitación y Asistencia Técnica del Concurso PNIPA 2017-2018 (Primera fase)

1.1. Convocatoria perfiles SIA-SIADE

Para los talleres, se decidió contratar los servicios de promotores en las regiones clave para el concurso contando con un presupuesto de quince mil soles (S/ 15, 000.00 soles) por taller a todo costo. Esto implicó que los promotores debían conseguir todos los servicios necesarios dentro del presupuesto indicado, así como las pautas comunicacionales, dando resultados diversos en la organización de los talleres.

En total, se realizaron 15 talleres a nivel nacional, desde el 15 al 29 de diciembre del 2017, de los cuales 10 contaron con la participación de un promotor para su ejecución. En principio, la figura del promotor ayudó a efectuar un primer posicionamiento positivo a nivel nacional, ya que se le asignó la carga logística a estas personas, facilitando que el equipo PNIPA pueda dedicarse a la planificación, desarrollo de contenidos y seguimiento de los talleres, así como el desenvolvimiento de las actividades de atención a contingencias durante la postulación de perfiles.



La dinámica, contenido y los materiales empleados fueron diseñados por el equipo técnico del PNIPA de la sede Lima, con apoyo de las especialistas social, ambiental, de comunicaciones y de sistemas; se estableció una hoja de ruta para el desarrollo de estos talleres, la cual sirvió como guía para uniformizar la dinámica de exposición y participación (ANEXO 14). Estos insumos se compartieron con los equipos de las OMR instaladas al momento, así como a los promotores contratados. Esta fue una estrategia pensada para emplear información uniforme y así comunicar contenidos similares en todos los talleres a nivel nacional.

Se diseñó una encuesta auto aplicada (ANEXO 15), a fin de contar con datos generales sobre la población participante y sus nociones/expectativas respecto al PNIPA. Asimismo, se desarrolló un formato de registro de asistencia (ANEXO 16) para uniformizar la inscripción de datos de los participantes, y así empezar a crear una base de datos general del PNIPA. También, en coordinación con la especialista de comunicaciones y el diseñador externo, se diseñó el afiche oficial de los talleres para su impresión y difusión en lugares clave, medios sociales y página web. Además, se diseñó e imprimió el primer conjunto de *merchandising* (ANEXO 17) que sirvió como material para entregar en los talleres.

Al finalizar los talleres programados, se llevó a cabo un taller de balance de resultados y lecciones aprendidas (ANEXO 18), para así reflexionar sobre las experiencias y oportunidades de mejora obtenidas en el proceso, a fin de tener las lecciones aprendidas de la primera experiencia en desarrollo de talleres a nivel nacional.

Asimismo, se concentró toda la data resultante de los talleres (encuestas, informes de promotores, informes de equipo PNIPA, fotos, registros de asistencia, preguntas frecuentes, entre otros) en la oficina de Lima, a fin de elaborar un informe de sistematización de estos primeros talleres, que fue el INFORME N° 003-2018-PNIPA/UIA-UIP. En este se dio cuenta de la gran cantidad de personas capacitadas y la necesidad de ajustar algunas intervenciones, así como la constitución de instrumentos de gestión de la información, los cuales se muestran en los ANEXOS 19 y 20.

1.2. Talleres de capacitación a proyectistas

A partir de la necesidad de concretar intervenciones para capacitar a los proyectistas o potenciales formuladores de proyectos, se realizaron talleres a nivel nacional cuyos resultados figuran en el INFORME N° 001-2018-PNIPA/UIA-UIP (ANEXO 21).

En esta experiencia de talleres, ya no se contó con el apoyo de los promotores, por lo que se tuvo que desplegar esfuerzos tanto desde la sede central en Lima como de las macrorregiones. Ya con la experiencia de los talleres pasados y la reflexión realizada del taller de lecciones aprendidas, se pudo organizar mejor la actividad. Ello demandó la creación de una carpeta virtual compartida con todos los responsables de talleres, como se puede observar en el siguiente enlace: <https://bit.ly/2K2fzXA> así como un formulario de registro virtual para el taller realizado en Lima: <https://bit.ly/2WNhCEN>.

En algunos talleres, asistieron en su mayoría estudiantes jóvenes que aún no tenían la experiencia necesaria para participar como proyectistas o evaluadores, por lo que se invirtió recursos que no se traducirían en potenciales proyectistas ni postulaciones para ser parte del PET.

II. Divulgación, Capacitación y Asistencia Técnica del Concurso PNIPA 2017-2018 (Segunda fase)



2.1. Convocatoria de propuestas SEREX y SFOCA

La línea de tiempo inicial tuvo que ser modificada en dos oportunidades de modo que las fechas de término de los procesos concursales cambiaron. En el caso de propuestas SEREX y SFOCA, se contó con más tiempo para planificar los talleres de difusión y asistencia técnica, e incentivar la postulación de los usuarios en ese tipo de subproyectos. Sin embargo, debido a que la presentación de perfiles se dio paralelamente a la presentación de propuestas SEREX y SFOCA, estos últimos recibieron menos atención tanto por los postulantes como por parte del equipo PNIPA.

En ese proceso, se elaboró dos tipos talleres dedicados a la captación para presentación de subproyectos SEREX y SFOCA, debido a la necesidad de cubrir la mayor cantidad de actores y motivar la formación de alianzas estratégicas. El objetivo de primer tipo de talleres (diversos actores) fue difundir estas categorías de concurso y concretar la postulación de subproyectos. Se logró realizar 22 talleres a nivel nacional, del 16 de febrero al 09 de marzo del 2018. La sistematización de los resultados de estos talleres se presentó en el INFORME N° 014-2018-UIA-UIP (ANEXO 22).

El segundo tipo de talleres estuvo enfocado en la Academia, donde los objetivos principales fueron concientizar sobre su importancia e impacto para la innovación en el sector P&A; identificar sus fortalezas y debilidades en relación con la oferta de formación tecnocientífica en el sector P&A que deriven en la formulación de propuestas SEREX y SFOCA; y viabilizar su participación en la formación de alianzas estratégicas para el concurso PNIPA 2017-2018. Sin embargo, frente a la poca participación de la Academia en las inscripciones para los talleres, se decidió extender la convocatoria a actores económicos, que demandan los servicios de investigación e innovación.

Del 20 de marzo al 04 de abril del 2018 se llevaron a cabo 15 talleres a nivel nacional, logrando tener presencia en todas las macrorregiones y la sede central (Lima y Callao). La sistematización de los resultados de estos talleres se presentó en el INFORME N° 015-2018-UIA-UIP (ANEXO 23).

2.2. Convocatoria y capacitación para presentar propuestas SIA y SIADE

Según lo establecido en las Bases del concurso SIA y SIADE, todos los proponentes que hayan aprobado la etapa de perfil con puntaje mayor o igual a 5 y hayan sido acreditados legalmente, tienen la posibilidad de pasar a la segunda etapa del concurso: presentación de propuestas de subproyectos. Por ello, todos los proponentes debían recibir una capacitación para la formulación de las propuestas, dado que demanda información más elaborada que en la postulación de perfiles.

Se realizaron 12 talleres a nivel nacional, donde se invitó a dos representantes por subproyecto. Para los primeros talleres aún no se contaba con la plataforma de postulación de propuestas SIA-SIADE, no pudiendo llevar a cabo la capacitación con el sistema en línea disponible. La sistematización de los resultados de estos talleres se presentó en el INFORME N° 018-2018-UIA-UIP (ANEXO 24).



Análisis

Con todo, **estas actividades se diseñaron de manera dispersa y no fueron parte de un plan estratégico integral de comunicaciones.** Esto causó que el flujo de información y contenido para divulgación y capacitación se encuentre desarticulado, ya que el alcance de los talleres de esta naturaleza fue nacional, con el apoyo de las tres OMR instaladas en los primeros meses y los promotores contratados para tener presencia en las demás regiones.

Como ya vimos, las **estrategias de Divulgación y Capacitación empezaron antes del lanzamiento del Concurso PNIPA 2017-2018**, con la ejecución de los **TIFAP en tres OMR**. Cabe recordar que no se realizaron en todas las macrorregiones en un primer momento debido a que la logística para su desarrollo implicaba mayor esfuerzo del que se podía asumir en ese entonces. Esto causó que tres Macrorregiones presenten menor conexión con los actores y menor participación en el primer concurso. El Taller de Consolidación y el evento de Lanzamiento contaron con una amplia difusión y participación de actores a nivel nacional, por lo que se considera todo un logro para el PNIPA.

Como se ha mencionado, para la difusión y capacitación sobre perfiles de SIA y SIADe, se **contó con el apoyo de promotores**. Estos fueron acompañados por el equipo PNIPA y debían seguir un TdR respecto a sus labores. Sin embargo, el trabajo realizado por los promotores **no fue parejo respecto a puntos como la difusión o los proveedores utilizados**. Esta situación generó que **no hubiese uniformidad en la imagen proyectada** del PNIPA ya que algunos promotores consiguieron proveedores y auditorios de mejor calidad que otros, o lograron llegar a distinta audiencia.

Los materiales publicitarios utilizados en todo el procesos de difusión (gorros, fólderes, lapiceros, resúmenes de Bases, USB, entre otros), **fueron insuficientes y no hubo una pauta de cómo utilizarlos**. Según lo comentado por los talleristas, se entregaba todo a los primeros participantes y casi siempre faltaban materiales.

En cuanto a la **hoja de ruta y dinámicas** de los talleres, la **primera ronda de capacitaciones** ayudó a **validar la propuesta inicial y medir la reacción del público** a las explicaciones, ejemplos y ejercicios realizados. Pese a que se trató de respetar la hoja de ruta, en algunos talleres **no se pudo completar o seguir a cabalidad pues el público demandaba un tratamiento distinto o más especializado**. En base a estas experiencias se **reajustó la hoja de ruta** y se incluyeron los hallazgos y mejoras de las diversas experiencias.

Durante los talleres se tuvo ciertos **inconvenientes logísticos** vinculados a los **espacios** donde estos se realizaron y a la velocidad con la que el equipo PNIPA logró contar con ciertos elementos clave para las capacitaciones, como el **SLCS, el cual no logró estar listo para los primeros talleres de capacitación**. Esto llevó a que muchos de los participantes no hayan podido tener un acercamiento temprano y práctico al SLCS para concretar postulaciones óptimamente.

El **proceso de adecuación del SLCS fue complejo y presentó varias fallas en su funcionamiento**, esto sumado a la mala conexión a internet que había en algunos talleres; daba la impresión al público de que contábamos con un sistema lento y que no funcionaba. Frente a esto, el equipo recurrió al uso de una presentación de Power Point y videos de explicación, los cuáles fueron utilizados para indicar el funcionamiento del sistema. El tema del SLCS se desarrollará a profundidad en el siguiente capítulo de este informe.



Asimismo, se presentaron algunas dificultades con respecto a los materiales necesarios para llevar a cabo los talleres de capacitación. Por ejemplo, **las diapositivas necesarias para los talleres no siempre llegaron a tiempo** a los equipos, por lo que algunos capacitadores recién pudieron revisar el contenido de los talleres horas antes de tener que utilizar los materiales.

Otro inconveniente presentado se debió al **contenido de las listas de inscripción usadas en los diferentes talleres**. Se encontraron algunos **desfases en la terminología** empleada por los encargados del registro de asistencia en cada taller, ya que, al no tener bien definidos ciertos términos, el equipo no logró tener clara la información para catalogar a los participantes como “especialistas” o “proyectistas”, o en el caso de “asociaciones” y “cooperativas”, por ejemplo. Otro error encontrado fue la confusión generada en la casilla “Lugar de trabajo”, algunos completaron la información sobre la región donde trabajaban y otros el nombre de la institución u organización a la que pertenecen.

Luego de la participación multitudinaria en el taller que se realizó en Lima (al cual asistieron más de 300 personas) **la inscripción de participantes por correo se saturó y complicó el ordenamiento de esta información** por parte del equipo. Frente a este inconveniente, **se optó por la alternativa de utilizar formularios virtuales de inscripción** lo cual ayudó a la sistematización de la información de manera automática y ordenada, siempre que los participantes se hubieran inscrito previamente.

Por su parte, **las convocatorias a los talleres SIA y SIADE “eclipsaron” la participación en los talleres SEREX y SFOCA**. Para los segundos el equipo PNIPA estuvo a cargo de toda la producción de los talleres. La participación fue menor en cada taller y los tiempos para difundir los eventos fueron mucho más cortos. Esto se debió a la sobre carga de trabajo que se dio a los equipos de OMR y al poco tiempo de planificación que se dio a los equipos para cada taller. También, está relacionado con la disponibilidad del SLCS para la postulación de SEREX y SFOCA, ya que se había invertido más tiempo del que se pensó en elaborar la plataforma de presentación de perfil para SIA y SIADE.

Sobre los talleres de **SEREX y SFOCA enfocados en la academia, se rescata la buena disposición de este sector a participar en los procesos concursales del PNIPA** y a la vez pudimos notar las **limitantes que presentan**. De todos modos, hubo algunas consideraciones que son necesarias tomar en cuenta para la realización de talleres dirigidos a la Academia como la fecha de realización de talleres, que no debe cruzarse con inicios de clases o término de estas, así como con procesos administrativos o época de vacaciones que afectarán la participación de profesionales y alumnos debido a su disponibilidad.

Lecciones aprendidas y recomendaciones

- ❖ El tema de **innovación en el sector aún es incipiente**. Es importante acercar la importancia de la innovación a los posibles postulantes para que puedan comprenderla como una herramienta para solucionar sus problemáticas. Para esto, debemos utilizar **estrategias de difusión planificadas y con propósito**, más **interactivas** y que permitan ayudar al postulante a aterrizar sus necesidades en proyectos de innovación. Y, más importante aun, el equipo PNIPA debe tener claro qué significan los procesos de innovación para el sector y cómo se pueden materializar/operacionalizar, para así construir mensajes sólidos, claros y coherentes. Esto ayudará, también, a que cada



documento y cada mensaje que se transmita tanto dentro como fuera del Programa, tenga la impronta de innovación de manera clara.

- ❖ La pesca y acuicultura en el Perú está en una etapa incipiente y debemos comprender que **todo proceso de cambio a nivel de actores va a demandar de esfuerzo, dedicación, debate continuo**, para lo cual como equipo PNIPA debemos estar siempre preparados, **abiertos al diálogo propositivo** para ser **embajadores de la innovación** en el sector.
- ❖ Respecto a la realización de los **TIFAP**, sería interesante evaluar la posibilidad de **descentralizarse dentro de las macrorregiones**, debido a que el desplazamiento de algunos actores es dificultoso entre regiones, y la representatividad no es homogénea.
- ❖ Debemos establecer un **cálculo de costo-efectividad de los talleres presenciales** para que podamos concluir qué tipo de talleres son los más efectivos según sus objetivos y qué otros no, con la finalidad de direccionar mejor los recursos. Los primeros talleres realizados para difusión, si bien fueron masivos, no necesariamente permitían ahondar en conceptos y fidelizar a los diversos actores.
- ❖ Para los talleres de divulgación, es **importante generar material audiovisual que facilite los talleres** para poder realizar dinámicas de equipo con ejemplos reales.
- ❖ Otra de las lecciones en cuanto a divulgación y capacitación es que se hace necesario **contar con una estrategia multiactor, que contenga procedimientos y tips para el acercamiento a los diversos actores del SNIPA**, que permita involucrarlos de manera rápida y oportuna. Se tiene la percepción generalizada de que los talleres se hicieron sin mayor planificación estratégica, teniendo la máxima de llegar a la mayor cantidad de gente posible sin evaluar los costos de calidad que ello involucraría. Se necesitan estrategias ágiles y de vanguardia, que comprendan las intervenciones del PNIPA como un todo integrado e innovador, que permita comenzar a cambiar la mentalidad de las personas. Para estos fines, nos **serviría revisar las estrategias y experiencias elaboradas por nuestros vecinos de Chile a través de su Laboratorio de Gobierno²**, a partir de la inspiración que sus acciones innovadoras puedan despertar en el equipo PNIPA, **podemos plantear una estrategia comunicacional y de relaciones públicas** que permita posicionarnos como la herramienta de innovación que el sector P&A necesita para su desarrollo sostenible y competitivo.
- ❖ Es necesario manejar un **protocolo de entrega de materiales del PNIPA** a fin de que esta sea uniforme, con propósito y llegue a los actores clave. Debemos evitar entregar materiales sin una estrategia diseñada que beneficie al PNIPA.
- ❖ Debemos asegurarnos de **tener todo el material y resultados listos antes de convocar y desarrollar los talleres** correspondientes. No podemos repetir lo que pasó en algunos casos: convocamos a un taller con los proyectos SIA y SIADDE que pasaron a etapa de propuesta, pero, llegada la fecha, no estaba publicada la lista de perfiles admitidos/no admitidos, y tampoco había Sistema en Línea para ingresar las propuestas. Se tuvo que improvisar y eso no fue bien recibido por los asistentes.
- ❖ Se considera necesario **establecer una terminología y conceptualización uniformes** para el registro de actores (*stakeholders* y otros interesados), a fin de que todo el equipo PNIPA pueda conocerlas, entenderlas y utilizarlas. Esto generará que toda la información

² Para más información, visita el siguiente enlace: <https://www.lab.gob.cl/>



que se consiga, pueda ser mejor procesada y analizada, lo que, en última instancia, facilitará la ejecución de intervenciones más acertadas.

- ❖ Se recomienda establecer una **planificación presupuestada**, a fin de tener claro el costo y el beneficio que traería efectuar las actividades planteadas. Esto nos obligará a emprender actividades con propósito claro y medios de verificación.



CAPÍTULO 5. SISTEMA EN LÍNEA

Para el proceso concursal del PNIPA, apostamos por una postulación virtual, mediante la construcción de un sistema en línea que se denominó Sistema en Línea de Concurso de Subproyectos (SLCS). Dicha construcción implicó varios pasos, partiendo de la decisión de solicitar el préstamo de las fuentes del sistema de concurso virtual del Programa Nacional de Innovación Agraria (PNIA) del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) para adecuarlas a los formatos y exigencias del Concurso PNIPA 2017-2018.

A partir de ello, el reto se concentró en adaptar las fuentes del PNIA para que reflejasen los requerimientos de nuestro concurso, adaptando los siguientes módulos: i) perfiles SIA-SIADE; ii) acreditación legal; iii) evaluación de perfiles SIA-SIADE; iv) presentación de propuestas SEREX-SFOCA; v) presentación de propuestas SIA-SIADE; vi) evaluación SEREX-SFOCA; vii) evaluación SIA-SIADE; viii) acreditación técnica de Bases; ix) negociación; x) monitoreo y evaluación. En este capítulo, se desarrollará el proceso de adecuación del sistema y las implicancias que significó para el equipo PNIPA.

Tal como se ha establecido en el Manual de Operaciones del PNIPA, se consideró solo un Especialista en Sistemas para llevar a cabo los requerimientos del Programa en dicha materia. Durante la primera etapa de adecuación del SLCS, se encontró que la necesidad de revisión, validación, control de calidad, seguimiento y corrección de este demandaba más personal especializado que ejecutase la carga de responsabilidades que iba apareciendo conforme se desarrollaba el Concurso.

Entonces, para materializar el trabajo de adecuación del sistema, se requirió una consultoría externa de un analista programador con experiencia en sistemas de fondos concursables que pueda adecuar las fuentes de PNIA para PNIPA. Este profesional se encargó de dicho proceso cuya supervisión y conformidad estuvo a cargo de la Especialista en Sistemas y TIC y los jefes de la UIA y UIP.

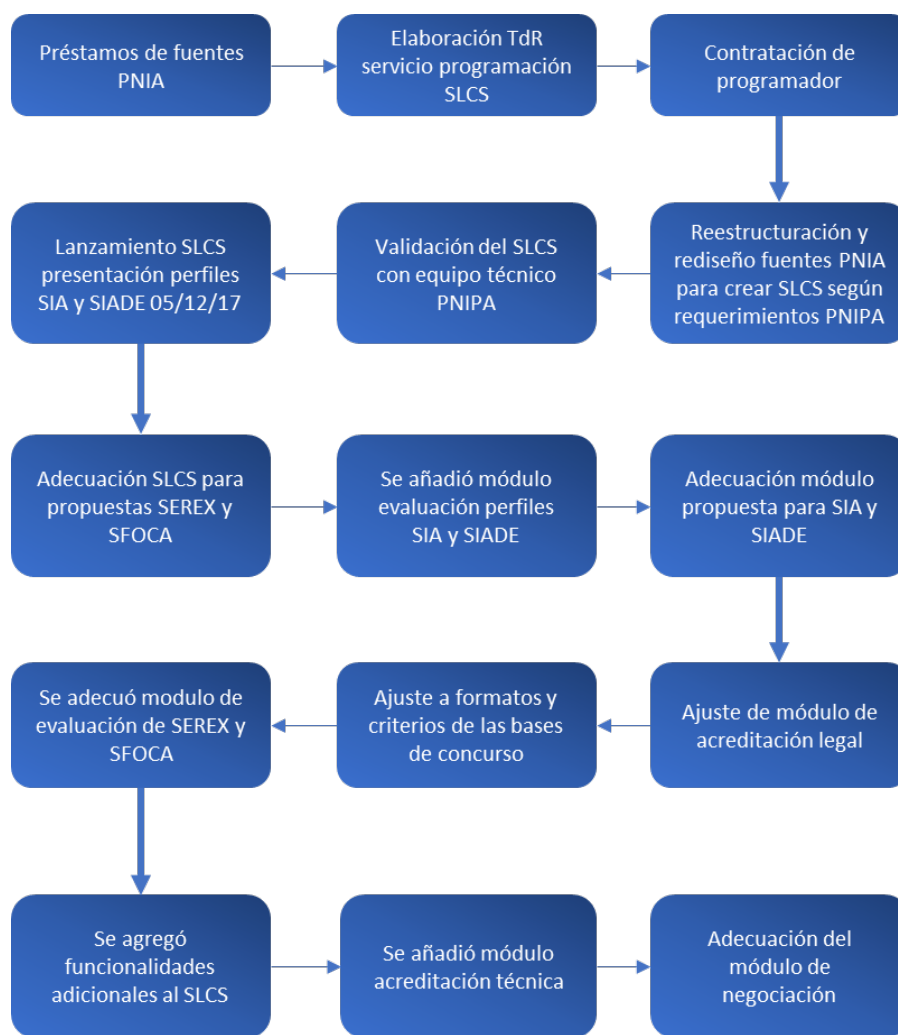
Durante este proceso, se presentaron varias incidencias en lo que se conoce como ambiente de "producción" del sistema, que es el estado del SLCS abierto al público, donde los usuarios pueden ingresar todo lo necesario para postular. Con todo, se logró contar con un sistema que funcione para recibir los subproyectos y eso fue un gran logro durante el primer concurso.

Con la finalidad de entender la estructura del SLCS, se preparó un manual de usuario (ANEXO 25). Dicho manual ayudó a que se realice una inducción ágil al equipo PNIPA así como contar con un documento de consulta en caso de dudas al respecto. Sin embargo, no todas las personas del equipo tuvieron acceso a dicho manual, lo cual limitó contar con información de primera mano para entender el funcionamiento del SLCS.

A modo de recapitulación para la estructuración del SLCS para el primer Concurso PNIPA, en el siguiente gráfico se muestra los procesos llevados a cabo:

Gráfico N° 19. Proceso de adecuación del SLCS (2017-2018)





Elaboración: Propia

Las fuentes iniciales del PNIA no incluían el módulo para perfil de subproyecto que sí instauramos en el concurso 2017-2018. Se agregó nuevas tablas al modelo inicial y requirió de mayores validaciones, lo cual demandó más tiempo del que se planificó ya que el sistema no estaba preparado para ello.

Para la etapa de postulación de propuesta SEREX y SFOCA se realizaron las adecuaciones en el registro de la cadena de valor, ya que inicialmente se podía registrar uno o más eslabones. Más adelante se vio la necesidad de limitarlo solo a uno, ya que esto aumentaba la complejidad en el registro de la propuesta. Asimismo, se realizaron cambios en el registro de plan de servicios, registro de indicadores, puntos críticos, plan de negocios y beneficiarios directos.

En cuanto a la fase de acreditación legal de perfil y propuesta, se agregaron más criterios de evaluación, y se acreditó a las entidades proponentes y asociadas. Inicialmente, el sistema permitía acreditar solo a la entidad proponente, y solo había acreditación en la fase de propuesta.

Respecto del proceso de evaluación técnica de perfil y propuesta, inicialmente el sistema solo contemplaba evaluación técnica de propuesta. Por lo tanto, se tuvo que añadir la evaluación técnica de Perfil, lo que originó cambiar la estructura del sistema y mayores validaciones en un menor tiempo. Asimismo, se agregó otras funciones a la versión inicial que se tenía. Por ejemplo: Notificación de solicitud de propuestas a los evaluadores, recepción de declaraciones juradas



firmadas a través del sistema, recepción de recibos por honorarios a través del sistema, creación de un rol para la Unidad de Administración y Unidad de Asesoría Legal para que todo el proceso de contratación al evaluador técnico tenga una trazabilidad en el sistema.

El módulo para el proceso de acreditación técnica por parte del evaluador tampoco estaba contemplado inicialmente. Por lo tanto, se tuvo que adecuar en el sistema.

Por último, el módulo de negociación requirió de mayores ajustes ya que fue necesario validar el presupuesto, plan operativo, cronograma de hitos y cronograma de desembolsos, mejorando la versión inicial de las fuentes de PNIA.

Análisis

Las **adecuaciones en el sistema se realizaron en un corto tiempo**, en paralelo al despliegue del Concurso 2017-2018, **sin un mayor análisis y propósito estratégico** para cada uno de dichos cambios, sobre todo en el detalle de los contenidos. Por lo tanto, hubo una mayor cantidad de **incidencias** frente a lo que se esperaba, que concluyó en dar un plazo adicional para la recepción de propuestas SIA, SIAD, SEREX y SFOCA. Esto se debe, en primera instancia, a que **solo se ha contemplado en el organigrama del PNIPA a un especialista en Sistemas y TiC**, que debía ser responsable de pensar, diseñar y ejecutar una labor titánica para la construcción de un sistema virtual que pretendía ser amigable e innovador. Este punto merece que reflexionemos acerca del proceso de diseño de los TdR de dicho especialista y del proceso de selección del mismo, así como de los consultores que luego formaron parte del equipo *ad hoc* que se consolidó para “apagar incendios” y, posteriormente, para conformar el equipo funcional de sistemas.

El **consultor contratado para adecuar la plataforma de PNIA tenía otro trabajo durante el día**, por lo que no podía asistir al PNIPA a exponer sus avances y recibir comentarios y sugerencias en horario de trabajo. Esto llevó a que las **reuniones fueran a partir de las 8 de la noche**. Aun así, se decidió contratar sus servicios debido a su amplia experiencia como analista programador en el PNIA, de donde provenían las fuentes. Dicha situación generó **malestar y estrés laboral**; sin embargo, el **equipo supo sortear las dificultades y antepuso el éxito del concurso** frente a los obstáculos que se presentaron. Es necesario reflexionar respecto a la envergadura real de las actividades que demandó la adecuación de un sistema prestado, debido a que, en el proceso del primer concurso PNIPA, no se calculó de manera acertada el gran esfuerzo que implicó llevar a cabo esta adecuación.

La dificultad reportada por los usuarios para grabar la información escrita en el formulario de postulación, problemas para grabar avances o los errores y desfases encontrados en el presupuesto son otras de las incidencias experimentada. También hubo problemas en cuanto a redacción, ortografía, opciones que continuaban respondiendo a actividades agrarias, entre otros, que **disminuían la calidad de la experiencia del usuario**.

El factor tiempo fue crítico al momento de validar el sistema y solucionar problemas. Esto llevó a que la **asistencia técnica a los postulantes fuese permanente y todos los días de la semana**. La asistencia se canalizó a través de la especialista en sistemas y TIC, pero contó con el apoyo de todo el equipo para responder a preguntas básicas relacionadas a la creación de usuarios o problemas para grabar información. Cuando el problema lo requería, se pedía información al



usuario para que sistemas pudiera ingresar y solucionar incidencias puntuales. Ello llevó a **experimentar un cuello de botella durante los procesos de postulación**, dado que los asistentes administrativos y el equipo *ad hoc* de sistemas se encargaban de tomar estas consultas vía telefónica o por correo electrónico y tratar de buscar soluciones. Luego de un tiempo de atención de esta manera, **se instauró una mejor canalización de consultas, quejas y reclamos** a través del correo atencionusuario@pnipa.gob.pe manejado por la especialista legal quien se encargaba de derivar los mensajes según la temática y el responsable.

Asimismo, las **OMR recibían diversas consultas y quejas respecto al uso del SLCS a través de llamadas** de los actores en los diversos territorios. Lo acontecido era previsible debido a que el punto de partida ya había presentado limitaciones. Es decir, de haber arrancado con un programa de sistema en línea no validado, pero todo el equipo se mantuvo fuerte y persistente.

También, hubo **desfases en los 8 formatos de las Bases**, los cuales, en lugar de facilitar la adecuación, la hicieron **más confusa**. Ello **generó retrasos** y que, en el ambiente de desarrollo en el que el programador realiza las codificaciones, se experimentasen varias **dificultades técnicas que complejizaban sobremanera los procesos** de adaptación de cada módulo requerido.

Debido a que la **adecuación de la plataforma de perfiles SIA y SIADÉ demandó más tiempo del estimado, se retrasó el lanzamiento del SLCS para SEREX y SFOCA**. Por ello, no se pudo comenzar con los cuatro concursos en simultáneo, como se tenía planificado.

Lecciones aprendidas y recomendaciones

- ❖ El **sistema debe ser más “amigable” con el usuario** en el sentido de que debe procurar un **fácil registro de perfil y propuesta de los subproyectos**. Por ejemplo, los subproyectos SIA y SIADÉ tiene como base conceptual el Lienzo LEAN Canvas, por ende, el llenado podría realizarse conforme se elabora el lienzo. De igual forma, los subproyectos SFOCA y SEREX tienen como modelo el árbol de problemas y marco lógico. El sistema debe permitir el llenado siguiendo la secuencia lógica de la formulación de los subproyectos.
- ❖ Debemos **revisar y replantear de manera exhaustiva la redacción de marco lógico**, que incluya fines, objetivos y componentes e indicadores a todo nivel que expresen calidad, cantidad y tiempo como mínimo en una breve pero concisa descripción.
- ❖ Por otro lado, debemos **revisar el formato de presupuesto al detalle** para que su **llenado sea más coherente y simultáneo** al de la planificación del subproyecto.
- ❖ Se sugiere **implementar un algoritmo en SLCS para informar el nivel de avance en la formulación del subproyecto** (0 a 100%) y así ayude para realizar el seguimiento a los formuladores del proyecto, así como brindarle información al postulante sobre su avance, promoviendo su envío oportuno.
- ❖ El sistema debe permitir **registrar al equipo técnico a través del servicio web de Reniec** para validar sus datos y realizar un correcto registro ya que, muchas veces, al escribir manualmente se incurre en errores involuntarios.
- ❖ Para el caso de registro de la formación académica, se debería contar con el **acceso a la validación de títulos/grados académicos con Sunedu**, para que así se pueda registrar de manera automática los títulos de los profesionales de equipos técnicos que lo requieran.



- ❖ Actualmente, en el sistema existen dos pestañas para marco lógico (*Marco Lógico - Descripción y Marco Lógico - Indicadores*) y se ha tenido muchas observaciones o consultas al respecto, generando confusión en reiteradas ocasiones, aunque, en algunos casos, resultó beneficiosa debido al sentido de organización que posee. En este contexto, debemos **reevaluar la necesidad de hacer esta diferenciación y ocupar dos pestañas distintas correspondientes al Marco Lógico.**
- ❖ Sugerimos que el **SLCS cuente con un formato virtual de Diagrama de Gantt** para elaborar el cronograma de actividades del subproyecto. Esto es fundamental para dimensionar el tiempo de vida del proyecto y de cada una de las actividades. Asimismo, se debe considerar exportar dicho formato una vez registrado.
- ❖ El sistema permite el registro de actividades asociadas a los componentes del marco lógico; sin embargo, las actividades que se registran como parte del plan de servicio o plan experimental no son necesariamente registradas en el marco lógico. Por lo tanto, **el sistema debe validar el registro de todas las actividades involucradas** en el desarrollo del subproyecto.
- ❖ Se sugiere **elaborar un formato de registro en Word o Excel para que el proyectista** tenga mayor facilidad de registro en el sistema.
- ❖ Debemos **elaborar una guía única para la postulación de subproyectos a través del SLCS**, a fin de que el proyectista pueda tener una referencia clara y concreta de cómo elaborar su subproyecto. Esta guía debe ser ágil, detallada según tipo de subproyecto, coherente, visualmente atractiva, con propósitos claramente explicados e inteligente.
- ❖ El sistema en línea solicita demasiada información del equipo técnico, pues todo ello se reporta en el CV que se adjunta. Esto indica que se está duplicando esfuerzos. Habría que **evaluar la posibilidad de llenar el CV en fomato virtual.** Los proyectos de innovación son proyectos rápidos (en comparación a los proyectos convencionales), cortos, pero con mucha esencia de novedad y vinculación al mercado como primera premisa, por lo tanto, solicitar datos repetidos, lo único que ocasiona es perder la esencia de la innovación y perder de vista enfoque y propósito que buscamos.
- ❖ Asimismo, se debe evaluar qué datos se le solicita al equipo técnico y coordinador, y solo **pedir lo estrictamente necesario.**
- ❖ El SLCS debería tener un **módulo de reportes integrales y automatizados**, para no depender de una sola persona que maneja esta información. Esto **agilizará la gestión de la información**, para lo cual es necesario establecer protocolos ágiles que faciliten el acceso a la información, así como las recomendaciones y exigencias necesarias para su tratamiento y divulgación.
- ❖ El **SLCS debería incluir explicaciones detalladas y concretas, utilizando ejemplos de cada ítem** que pueda generar confusión o que sea de creación del PNIPA, a modo de que sea **autosuficiente e intuitivo** y que así, los usuarios puedan utilizarlo de manera autónoma.
- ❖ El sistema muestra muchos indicadores por registrar, se debe **evaluar si todos estos indicadores son necesarios.**
- ❖ El sistema tiene un máximo permitido de 2MB para adjuntar archivos, se debe permitir actualizar este parámetro para casos especiales, o, en su defecto, **instruir a los postulantes acerca de herramientas para comprimir archivos pesados.**



- ❖ El sistema debería contar con validaciones personalizadas y automáticas (a modo de *pop up*) para que el usuario sepa exactamente dónde está el error al momento en el que se incurre en este.
- ❖ El **sistema debería validar por palabras y no por caracteres**, para que así los postulantes sean más concretos en su redacción.
- ❖ Se debe **digitalizar de manera virtual las declaraciones juradas de orden legal, social o ambiental para que se pueda usar la data de manera automática a través de los reportes**. En ese sentido, es necesario implementar la firma virtual. En todos los casos, se debe evitar que los documentos con información relevante para el conocimiento y análisis de las intervenciones del PNIPA se adjunten en formato de Word o PDF, para así contar con la data en tablas de Excel directamente.
- ❖ En el caso de SIA y SIADE, el SLCS para perfiles debe conversar con la plataforma en propuesta. Elementos del CANVAS no se vuelven a ver y esto confunde a los usuarios, y se pierden oportunidades de desarrollo continuo para el planteamiento del subproyecto.
- ❖ Se debe **contar con un especialista *ad hoc* de la Unidad técnica que esté encargado de la asesoría telefónica y virtual** respecto al contenido del sistema y los concursos. Este deberá dedicar ciertas horas de su jornada laboral específicas que serán los horarios de atención disponibles para el público.
- ❖ En cuanto a la participación de los profesionales del equipo técnico que máximo pueda participar en 3 propuestas; para esto se debería considerar insertar en el sistema en línea un algoritmo capaz de identificar el porcentaje de la participación de cada profesional y en caso superar el 100% de su participación el sistema, de manera automática, debe rechazarlo sin permitir el registro.
- ❖ Otro aspecto importante a considerar respecto al **SLCS es que se considera como un medio de envío de proyectos más no para formular proyectos**. Si llevamos esta lógica sería bueno, en todo caso, entregar los formatos digitales para que los proyectistas formulen primero y esto les da la opción de revisar de manera integral "n" veces mejorando la calidad y luego pasen la propuesta al sistema en línea para enviar. Esto merece una reflexión más profunda **que discuta la naturaleza del SLCS** y las **capacidades de guardar información, de interactividad y coherencia que posee**, a fin de poder indicar lo que se espera de los postulantes respecto al SLCS.



CAPÍTULO 6. EVALUACIÓN Y ORDEN DE MÉRITO TÉCNICO

Una de las etapas centrales del Concurso es la Evaluación de subproyectos y el consecuente orden de mérito técnico (OMT). Para ello, se conformó el Panel de Evaluación Técnica (PET) cuyo proceso de contratación estuvo guiado por un TdR que contó con la No Objeción del Banco Mundial (ANEXO 26). En dicho TdR se estableció el perfil necesario para ser parte del PET encargado de evaluar subproyectos en concurso, según los requerimientos del PNIPA.

Para estos fines, el equipo técnico del PNIPA elaboró el INFORME N° 006-2017-PNIPA/UIA-UIP (ANEXO 27), donde se estableció el plan de reclutamiento de profesionales para el PET, según las necesidades y proyecciones realizadas a partir de las metas asignadas a cada fondo concursal y tipo de subproyecto. En el marco de este proceso, una de las primeras actividades realizadas fue la construcción de una base de datos de potenciales evaluadores, a quienes se les envió un correo formal invitándolos a postular. Asimismo, se publicó un aviso en el periódico a nivel nacional, lo cual ayudó a la difusión de la convocatoria. A la par, en coordinación con la especialista en comunicaciones, se emplearon los medios sociales y página web para expandir el alcance de la difusión.

Para agilizar el proceso de reclutamiento de los evaluadores que conformarían el PET se adecuó el sistema de postulación del PNIA, para lo cual fue necesaria la contratación de un programador externo (ANEXO 28) y se elaboró una guía de uso del sistema en línea para la postulación PET (ANEXO 29).

Para la evaluación de los postulantes, se estableció el Comité de Selección del PET-PNIPA (ANEXO 30). El comité realizó la evaluación respectiva y se envió al Banco Mundial para obtener la No Objeción de los profesionales. Todo esto a través del sistema en línea para postulación PET.

Se realizaron una serie de capacitaciones a los evaluadores en materias como el enfoque del concurso, criterios de evaluación, metodología LEAN CANVAS, entre otros. Esta información fue plasmada en presentaciones de Power Point (ANEXO 31). Se invitó, mediante correo electrónico, a los primeros evaluadores que postularon a través del SLCS y contaron con un resultado aprobatorio en su evaluación para que sean capacitados.

Así, el 5 de enero del 2018 se llevó a cabo el primer taller dirigido a profesionales expertos que postularon para formar parte del PET y obtuvieron una evaluación aprobatoria por parte del Comité de Selección PET (CSPET). En esta capacitación, se contó con la participación de profesionales, a quienes se les presentó los criterios de evaluación (perfiles y propuestas de subproyectos) y las nociones básicas sobre el concurso PNIPA 2017-2018. Para esta fecha, no se contó con el Módulo de evaluación del SLCS (SLCS-E) habilitado, por lo que no fue posible enseñarles a los evaluadores cómo funciona la plataforma en línea.

En los siguientes meses, se llevaron a cabo 5 capacitaciones presenciales más, con un total de 97 evaluadores capacitados, así como 4 capacitaciones virtuales (a través de la plataforma ZOOM), consiguiendo un total de 88 capacitados por ese medio. Asimismo, como medio de verificar lo aprendido en las capacitaciones, los evaluadores tuvieron que rendir un examen virtual a fin de demostrar el conocimiento de los temas elementales para formar parte del PET:



<https://bit.ly/2K7Q6Mi>. Toda la información respecto a los datos de este proceso se encuentra en el ANEXO 32.

La secuencia establecida para la conformación del PET y ejecución de su servicio se detalla a continuación:

Gráfico N° 20. Proceso de conformación del PET (2017-2018)



Elaboración: Propia

El profesional experto debe postular a través del sistema en línea para PET que se encuentra en este enlace: <https://apps.pnipa.gob.pe/pet>. Para ello debe crearse un usuario con su nombre y correo electrónico. Una vez creado el usuario, el postulante debe llenar todas las casillas con la información solicitada como los tipos de subproyectos a los que desea evaluar, ingresar su



formación académica y experiencia laboral, adjuntando evidencias que respalden dicha información, entre otras. No se acepta ningún documento de postulación en físico.

Conforme se reciben las postulaciones, el CSPET (3 miembros) evalúa a los postulantes, que deben obtener 60 puntos o más para aprobar y una vez aprobados, el CSPET prepara acta de constancia de la evaluación efectuada con la lista de evaluadores aprobados y la envía a la Dirección de Operaciones (DO), mediante memorando, solicitándole realizar los trámites correspondientes.

Seguidamente, la DO solicita a Unidad de Asesoría Legal (UAL) la revisión de los evaluadores aprobados y su conformidad a través de un informe de conformidad legal que da fe de la elegibilidad de los postulantes aprobados. Cuando UAL tiene listo dicho informe, lo remite a DO y este lo eleva a la Dirección Ejecutiva (DE) a través de un memorando donde solicita se efectúe el trámite respectivo a la solicitud de No Objeción del Banco Mundial (BM).

A partir de ello, la DE envía oficio de solicitud de No Objeción al BM, vía correo electrónico y el BM, al revisar y cerciorarse de que dichos profesionales no tengan ningún impedimento para contratar con el Banco, dan su No Objeción a través de un Oficio, vía correo electrónico.

Paralelamente, todos estos procesos deben ser también ejecutados a través de los usuarios correspondientes en el Sistema en Línea, permitiendo así el pase de los profesionales expertos aprobados al módulo de los administradores del sistema (UIA y UIP) para permitirles que puedan asignarlos como evaluadores de los subproyectos.

Una vez que se cuenta con la No Objeción, se invita a capacitación a los profesionales aprobados, la cual puede ser presencial o virtual. Luego del desarrollo de esta actividad, se envía, mediante correo electrónico, los materiales de la capacitación a dichos profesionales. Asimismo, se envía el enlace de la prueba en línea de conocimientos de capacitación PET, y se les otorga un plazo de 3 días para responderla. La nota mínima que deben alcanzar es 11 puntos sobre 20 y solo tienen dos oportunidades para rendir la prueba y aprobarla.

Los jefes de la UIA y UIP asignan los evaluadores a los respectivos subproyectos que les toca evaluar. Los evaluadores son notificados y se les solicita que adjunten los documentos necesarios (Declaraciones Juradas, Actas de compromiso y Formato de vinculación de CCI y RUC) para la contratación de sus servicios. La UAL se dedica a verificar la validez de estos documentos a través del SLCS-Módulo Legal, a fin de revisar que estén debidamente consignados los datos y demás requerimientos, para dar conformidad. Posteriormente, UAL alcanza a las UIA y UIP estos documentos con un memorando que indica la revisión y conformidad de dichas declaraciones.

Las UIA y UIP elaboran un *file* para cada evaluador, consignando las declaraciones juradas, acta de compromiso, acta de vinculación de RUC y CCI, Curriculum Vitae (CV), Ficha RUC, prueba de conocimientos corregida y aprobada, memorandos correspondientes de No Objeción y de la verificación de UAL, entre otros.

Dicho *file* es derivado a la Unidad de Administración (UA) para que esta genere la Orden de Servicio (OS) correspondiente, a través de un memorando que indica la cantidad de evaluadores y el detalle de todos los subproyectos asignados a cada uno. Previamente, se elabora la lista de subproyectos por cada evaluador, según las listas que envió UAL, a fin de contar con el visado correspondiente de los jefes de la UIA y UIP.



Con toda la documentación lista y visada/firmada, la UA prepara las OS y una vez generada, se envía, mediante correo electrónico, la invitación formal al evaluador para brindar el servicio de evaluación de subproyectos ya sea en Pesca y/o en Acuicultura.

A partir de esta invitación, el evaluador debe responder dicho correo confirmando el servicio, ya que esta comunicación hace las veces de "firma" donde se acepta la realización del servicio y para la UA este es un requisito indispensable que le traslada la responsabilidad de realizar dicho servicio en el plazo correspondiente. Cuando la OS se confirma, se apertura el SLCS-E para que el evaluador comience a revisar y corregir los subproyectos a su cargo.

Cuando el evaluador culmina su evaluación, la envía a revisión, y existe un "encargado" de revisar que esté desarrollada de manera óptima, así como de emitir observaciones en caso de que sea necesario. En caso de tener observaciones, el evaluador deberá levantarlas y enviar nuevamente a revisión dentro del menor tiempo posible. Al momento que la evaluación, según los criterios establecidos, esté conforme, el "encargado" le da conformidad a dicho documento y en el SLCS-E el estado de dicha evaluación será "Conforme".

Al obtener la conformidad del encargado, el evaluador debe subir la ficha de evaluación visada y firmada al SLCS-E a fin de completar su trabajo. Una vez que el evaluador termina de revisar todos los subproyectos correspondientes a la solicitud³ emitida, se le solicita subir su Recibo por Honorarios (RH), correspondiente a cada Orden de Servicio (OS) asignada, a través del Sistema. Al principio, los evaluadores enviaban su RH a través del correo informes@pnipa.gob.pe, pero luego se habilitó una casilla en el SLCS-E para que la suban directamente.

Al contar con el RH, las UIA y UIP elaboran el acta de conformidad al servicio de evaluación. En dicho expediente, se incluyen los siguientes archivos: Acta de conformidad que incluye el detalle de la Orden de Servicio, nombre del evaluador y códigos de subproyectos, debidamente firmada por el jefe de la UIA o UIP, según corresponda; fichas de evaluaciones correspondientes a la OS, visadas y firmadas por los evaluadores; Recibo por Honorarios del profesional experto que ha brindado el servicio.

Finalmente, una vez que dicha acta y sus respectivos anexos estén listos, se entrega a la UA para realizar el trámite de pago a evaluadores a través de depósito en sus respectivas cuentas bancarias. Con este paso, se da por finalizado el servicio prestado por el evaluador.

Como se puede ver, es una secuencia compuesta por varios pasos y actores, en la que el cumplimiento de los tiempos establecidos es un factor esencial para la fluidez de los procesos.

III. Evaluación de subproyectos del Concurso 2017-2018

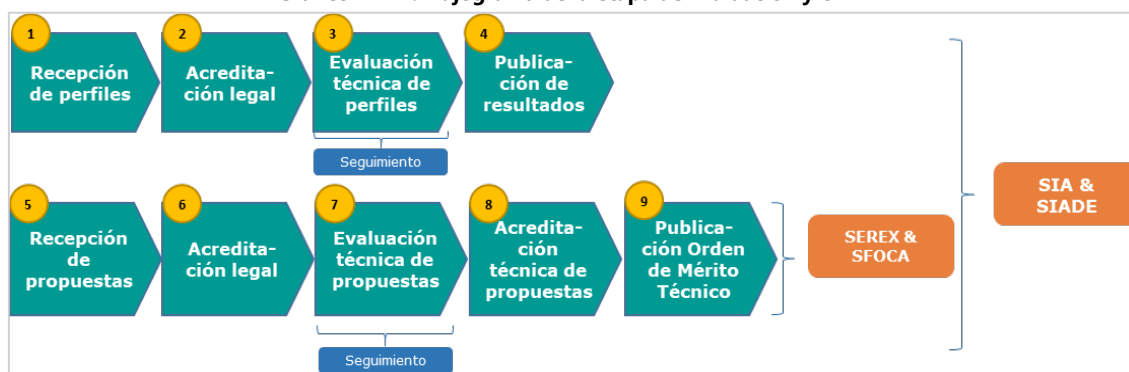
Previamente, se describió brevemente acerca de la etapa de evaluación al describir la conformación del PET y los procesos involucrados para concretar su servicio. El desarrollo de este apartado busca ahondar en la descripción y reflexión de lo acontecido durante la evaluación de subproyectos, con miras a generar procesos más proliferos y acertados.

En el siguiente gráfico XX se presenta un resumen de los procesos que componen la evaluación y orden de mérito técnico de los subproyectos en concurso:

³ En una misma solicitud puede tener dos Órdenes de Servicio, por pesca y/o por acuicultura.



Gráfico N° 21. Flujograma de la etapa de Evaluación y OMT



Elaboración: Propia

Como se observa en el flujograma anterior, la recepción de perfiles de subproyectos, solo para los casos de subproyectos SIA y SIADE, es el proceso en el que PNIPA recibe, a través del SLCS, las ideas de innovación planteadas mediante la metodología LEAN CANVAS por los usuarios/postulantes. El SLCS estuvo disponible desde el 05 de diciembre del 2017 hasta el 20 de febrero del 2018, por lo que se recibieron perfiles durante ese lapso. Como ya se vio en el capítulo anterior, hubo cambios en las fechas límites debido a solicitudes de los usuarios y a fallas del SLCS.

En total, se recibieron 393 perfiles de subproyectos (71 en pesca y 322 en acuicultura). Estos pasaron a evaluación técnica de perfiles para lo cual se contrató a profesionales expertos que conformasen el PET. Estos profesionales se encargaron de evaluar cada perfil y efectuar recomendaciones. Dicha evaluación culminaba con perfiles "admitidos", cuyo puntaje era igual o mayor a 5; y no admitidos, con puntaje menor a 5. A continuación, se llevó a cabo la acreditación legal de los perfiles, que consistió en revisar los documentos presentados por los participantes para constatar su validez legal de acuerdo con lo establecido en las Bases y sus anexos. Estos documentos son: 1) Carta de asociación en participación de la alianza estratégica; 2) Lista ambiental y social. Para efectuar estas labores, se contó con la especialista legal del PNIPA, quien asumió toda la carga laboral, motivo por el cual fue necesario contratar un apoyo legal (ANEXO 33) para acelerar este proceso. Cabe recordar que la especialista legal también se encargó de validar los documentos enviados por los evaluadores para efectuar su contratación en la subetapa de perfiles SIA-SIADE.

Para la evaluación de perfiles, se contrataron los servicios de profesionales expertos, a través de la modalidad de orden de servicio. En este proceso, se contó con la participación de 30 evaluadores, de varias partes del Perú, mediante el SLCS-E. Ellos tuvieron a su cargo evaluar los perfiles según los criterios establecidos en las Bases, según tipo de subproyecto. Cada perfil fue evaluado por un profesional experto y, dentro de los criterios de evaluación, se consideró la bonificación con un punto adicional para los subproyectos que considerasen las líneas priorizadas en las Bases del concurso.

Durante el proceso de evaluación de perfiles, se designaron "encargados" para llevar a cabo su seguimiento y asegurar su desarrollo óptimo. Estos encargados fueron los jefes de las oficinas macrorregionales, los especialistas de PIP 1 y PIP 2 y las especialistas social y ambiental, quienes accedieron a las evaluaciones a través del SLCS-E y tuvieron la posibilidad de efectuar



observaciones a los aspectos formales de estas, mas no para emitir juicios de valor, a fin de asegurar la imparcialidad del PET.

Al culminar las evaluaciones de perfiles se publicaron los resultados a través de la página web del PNIPA, indicando que los que se encuentren en estado "admitido" podrán presentar las propuestas de los subproyectos. Asimismo, se envió a través de correo electrónico informes@pnipa.gob.pe la ficha de evaluación del PET a todos los postulantes, tanto admitidos como no admitidos, para que conozcan la evaluación y puedan mejorar ciertos aspectos para formular sus propuestas, en el caso de los admitidos. Para los no admitidos, se les invitó a participar de la convocatoria de subproyectos SEREX-SFOCA.

Para la acreditación legal y evaluación y acreditación técnica de propuestas SIA-SIADE, se requirió, también contratar los servicios de evaluación del PET. Como primer paso, se obtuvo la acreditación legal final de 244, desacreditando tan solo a 4 propuestas. Esta situación demandó la contratación de 732 evaluaciones (3 evaluadores por propuesta), donde muchos de los evaluadores, al desenvolverse dentro de la demanda de aproximadamente 2000 evaluaciones, tuvieron que evaluar en promedio 10 propuestas cada uno, lo cual les generaba gran carga laboral para el poco tiempo que se había asignado.

Durante ambos procesos simultáneos, también se contó con la participación de encargados de darle seguimiento a la evaluación del PET. En esta oportunidad, debido a la gran cantidad de evaluaciones por revisar, se contó con la participación del PIP 3 (gobernanza), de los asistentes administrativos y apoyos del PIP 1 y PIP 2, así como de los especialistas administrativos de las oficinas macrorregionales.

Al finalizar la evaluación técnica, tanto de SEREX y SFOCA como de SIA y SIADE, se procedió a efectuar una acreditación de criterios técnicos establecidos en las Bases, los cuales se relacionaban con: 1) roles de las entidades; 2) plagio o copia; 3) equipo técnico; 4) derechos acuícolas; 5) si es en una planta: autorización; 6) conflicto de intereses. Los criterios 1 y 2 fueron concluyentes para la descalificación de las propuestas. Esta acreditación fue realizada por un PET y tuvo el objetivo principal de revisar toda la base de datos de subproyectos y hacer una comparación para dar cuenta de los resultados según los criterios antes mencionados, ya que durante el proceso de acreditación legal no se pudo realizar esta comparación entre subproyectos de manera integral.

Análisis

Se tuvo **dificultad para contar con material sólido y claro en las primeras capacitaciones ya que los criterios de las Bases no eran totalmente adecuados**, lo cual llevó a generar cierta confusión entre los evaluadores. Asimismo, no se contó con el SLCS-E para las primeras capacitaciones, lo cual impidió que todos los evaluadores se familiaricen desde el principio con este sistema. Por otro lado, en el mes de mayo-junio se logró condensar dos manuales que sirvieron como guía para este proceso: **manual del evaluador (ANEXO 35) y manual del encargado (ANEXO 36)**.

En la **primera convocatoria (perfiles SIA y SIADE) no se logró** establecer los medios administrativos para **contratar profesionales expertos no domiciliados en Perú**, por lo que tuvimos que omitirlos para dicho proceso. Para el proceso de evaluación SEREX y SFOCA, se solicitó a la UAL opinión técnica respecto a esta situación frente a lo cual emitió un informe técnico



(ANEXO 34) con respuesta favorable a la contratación de estos, lo cual amplió el margen de selección de evaluadores.

Durante la etapa de evaluación, a pesar de que en las declaraciones juradas se señala expresamente que el evaluador no debe pertenecer a ningún equipo técnico de subproyectos en concurso, ni ser proyectista, en muchos casos sí desempeñaban dichos roles. La UIA-UIP encontró estas incongruencias en la **etapa de seguimiento de las evaluaciones, cuando los evaluadores ya habían recibido órdenes de servicio**, por lo que se tuvo que proceder a cancelar estas órdenes a través de informes INFORME N° 012-2018-UIA-UIP e INFORME N° 023-2018-UIA-UIP (ANEXO 37).

Durante el proceso de evaluación, **algunos evaluadores enviaron los documentos con errores y fueron observados por la UAL**. Estos errores **retrasaron el proceso** ya que muchos de los evaluadores observados no subsanaron las evaluaciones en el tiempo debido. Por otro lado, se tuvo casos de evaluadores que no cumplieron con las evaluaciones asignadas, esto llevó a que el equipo debiera cancelar y reasignar propuestas. Esto generó, también, **retrasos en la ejecución presupuestal**.

Sumado al hecho de que algunos evaluadores no enviaron a tiempo sus evaluaciones u observaciones lo cual generó retraso en los procesos, se ha experimentado una preocupación generalizada del equipo **por la calidad del contenido de las evaluaciones, tanto en el aspecto temático como en el de las Bases**. Desde el fondo hasta la forma de estas, las evaluaciones emitidas por los miembros del PET motivaron que los encargados emitan **muchas observaciones**, haciendo que el **proceso se vea continuamente pausado**.

Con todo, **algunos encargados no le dieron la atención necesaria a este proceso**, ya que estuvieron concentrados en otras tareas también importantes, lo cual generó que la revisión no fuese inmediata, ya sea para dar conformidad o para efectuar observaciones.

Por su parte, la **consideración de las líneas priorizadas**, tanto para evaluadores como para miembros del equipo técnico del PNIPA **no estuvo del todo clara**, lo cual **generó confusión** al momento de considerarlas o brindar asesorías al respecto, dado que algunos evaluadores dieron puntaje adicional a perfiles y propuestas que solo contaban con la especie priorizada, mas no con la temática priorizada para cada una de ellas.

Respecto a la cantidad y calidad de evaluadores, esta fue insuficiente. Los **miembros del PET** que se **consideraron más eficientes fueron, en varios casos, sobre cargados**. Esto llevó a que los **tiempos designados para las evaluaciones tuvieran que ampliarse**.

Lecciones aprendidas y recomendaciones

- ❖ Los evaluadores, en varios casos, **desconocen la parte técnica (no evidencian conocimiento de la temática)**, por lo que se sugiere que deberían ser elegidos de acuerdo a su profesión y experiencia específica (no experiencia general). Una segunda impresión es que los evaluadores, si bien es cierto no conocen la realidad de la propuesta por ser de gabinete, sería importante considerar la posibilidad de contar con evaluadores de "campo", para verificar *in situ* la realidad de los perfiles y propuestas planteadas.
- ❖ Asimismo, los **evaluadores deberían no solo tener experiencia como proyectistas sino como asesores técnicos** en manejo de peces de aguas continentales frías, aguas



continentales calientes y/o aguas marinas para producción acuícola. Además, deben conocer la normativa del sector acuícola para valorizar una propuesta que cuenta con argumentos de mejor soporte.

- ❖ Los evaluadores **deben tener experiencia en evaluación de proyectos de manera integral y no solo de calidad técnica de la idea de la propuesta**. Esto a fin de evitar que sean seleccionados subproyectos que presenten en su marco lógico componentes y rubros presupuestales (honorarios, bienes e insumos, etc.) y otros que no cuenten con su presupuesto claro y tengan que realizar modificaciones posteriores.
- ❖ **Consideramos que es necesario utilizar mejores filtros de selección de evaluadores y mejorar la calidad de capacitaciones brindadas**. Al tener evaluadores de mayor calidad, los concursos serán más dinámicos. También deberíamos evaluar que la cantidad de subproyectos recibidos respondan al universo y capacidad de los evaluadores - siempre en concordancia con las metas por financiar- evitando de esta manera la saturación de evaluaciones por evaluador que llevan a una pérdida de calidad.
- ❖ Es necesario **repensar las capacitaciones brindadas a los evaluadores**, dando cuenta de la información necesaria a impartir y medios de verificación previos (a la evaluación de subproyectos) que garanticen que los evaluadores poseen los criterios mínimos para desempeñar una labor idónea.
- ❖ **Las calificaciones desarrolladas por los evaluadores PET no han sido, en su mayoría, consistentes y coherentes en sus comentarios**. El evaluador otorgaba una calificación muy baja, aun cuando esta nota no reflejaba adecuadamente los comentarios realizados en los campos de "Justificación de puntaje otorgado" y "Observaciones". Se ha reflejado también que ha habido una interpretación errónea de las Base, ya que el PET no ha indicado hechos sino opiniones sin justificación en sus comentarios, utilizando en muchos casos palabras como: Creo que... Quizás... Parece que.... Asimismo, en algunos casos, las evaluaciones emitidas por los miembros del PET han resumido el criterio o lo ha reescrito como sustento de su valoración "positiva", en lugar de emitir un juicio fundamentado del criterio evaluado. Cuando era una evaluación era "negativa", hubo muchos casos donde no la sustentaron de manera sólida, utilizando en muchos casos palabras como: No cumple, No es conforme, Sin comentarios, No aplica, entre otros. Recomendamos que este punto se vea trabajado al detalle en las capacitaciones futuras.
- ❖ Se recomienda evaluar la idea de **incluir a las OMR en el proceso de reclutamiento y capacitación del PET**, con la finalidad de estar al tanto de los procesos, así como ofrecer retroalimentación al respecto, sobre los detalles necesarios para una adecuada evaluación.
- ❖ Debemos **determinar un adecuado tiempo de duración para la evaluación** que realizan los miembros del PET, pues aún no está del todo claro, ya que 1 día por subproyecto a veces es poco en otros casos en un día pueden realizar más de 1 evaluación.
- ❖ Debemos **mejorar los criterios de evaluación de subproyectos de manera integral y coherente**, que reflejen el contenido de las propuestas de subproyectos.
- ❖ Hemos visto que el informe integrado del PET solo realiza un consolidado de tres puntos de vista aislados por lo que no ha ayudado en muchos casos a darle una sola interpretación consolidada e integral del criterio evaluado, generando confusiones en el envío de observaciones a la entidad ejecutora por parte del comité de adjudicación (en



la etapa en línea). Por ello, **se sugiere que se tenga un evaluador por subproyecto**, que luego pase a una etapa de validación complementaria de dicha evaluación que asegure la calidad e imparcialidad. Esta evaluación podrá ser efectuada por personal del PNIPA u otra institución pertinente.

- ❖ Si bien la **“acreditación técnica”** es un instrumento importante para la negociación, especialmente porque es parte de una segunda ronda de evaluación por parte del PET, **demostró no tener consistencia en muchos casos**, pues se pudieron determinar errores y diversas interpretaciones de parte de los evaluadores. Esto generó algunas dudas y llevó a que cada CA deba revisar una vez más cada punto, lo que tomó bastante tiempo adicional que no se había tenido en cuenta.
- ❖ Lo relacionado a la publicación del OMT se dilata demasiado debido a que las expectativas de los candidatos son altas, y esperan con ansiedad las fechas establecidas, llegando incluso a presionar a las OMR y sede central en pos de alguna noticia o novedad del OMT.
- ❖ Se sugiere, por último, **evaluar la posibilidad de tercerizar la evaluación a una entidad nacional o internacional que pueda encargarse efectuar todas las evaluaciones** correspondientes y toda la organización logística que ello demanda.



CAPÍTULO 7. NEGOCIACIÓN

Concluida la Etapa de Evaluación y OMT, correspondió que las UIP y UIA, en coordinación y apoyo de las OMR, ejecuten la Etapa de Negociación conforme a lo establecido en nuestro Manual de Operaciones.

I. **Consideraciones previas**

La Etapa de Negociación requirió de productos generados en la Etapa de Evaluación y OMT, tales como: i) Informe Integrado del Panel de Evaluación Técnica (IIT-PET), ii) Informe de Acreditación Técnica del Panel de Evaluación Técnica (IAT-PET), y, iii) Lista de OMT.

Este último, el OMT, fue el producto final de la evaluación de las 556 propuestas de subproyectos, y, debido a la naturaleza del Concurso, se obtuvieron ocho listas de OMT, dos de cada fondo, uno por cada PIP.

Las listas de OMT fueron importantes en los procesos llevados a cabo durante la Etapa de Negociación, dado que, a partir de estas, se asignaron las propuestas de subproyectos a los siete Comités de Adjudicación (CA) conformados durante esta Etapa.

Con todo, previo a la Etapa de Negociación, los subproyectos que integraron las listas de OMT fueron revisados por las UIA y UIP, haciendo uso de los registros de la base de datos del SLCS-E, por los siguientes motivos:

1.1. **Validación del ubigeo de las propuestas de subproyectos**

Dado que el único criterio de asignación de un subproyecto a un CA correspondería a la ubicación geográfica donde se desarrollaría este (región, departamento, provincia, localidad), las UIA y UIP se vieron con la necesidad de validar el ubigeo de cada subproyecto admitido en el OMT, a fin de evitar la asignación errónea de un subproyecto.

Esta validación se realizó contrastando el ubigeo registrado con la información consignada en diversas secciones de la propuesta de subproyecto, para lo cual se realizó una lectura minuciosa de los mismos. En ciertas circunstancias, se realizaron llamadas telefónicas a las EP para corroborar la información.

Posteriormente, los registros de los ubigeos verificados y/o corregidos por las UIA y UIP fueron remitidos a los respectivas OMR (aún no estaban conformados los CA), vía correo electrónico, para su respectiva revisión y aprobación, con lo cual las UIA y UIP estaban en condiciones de asignar de manera correcta los subproyectos a los CA, a través del módulo de negociación del Sistema en Línea de Concurso de Subproyectos (SLCS-N, en adelante).

Desde un punto de vista técnico, esta actividad resultó pertinente, dado que una errónea asignación ocasionaría problemas durante la ejecución de los subproyectos, específicamente en el monitoreo, en vista de que esta actividad estaría a cargo de una OMR diferente a la que evaluó el subproyecto en la Etapa de Negociación, habida cuenta el error debiera ser subsanado posterior e indefectiblemente.



1.2. Traslado de subproyectos entre los PIP Pesca y Acuicultura por error en el registro de postulación

Durante el registro de perfiles (SIA-SIADE) y propuestas de subproyectos (SEREX-SFOCA) durante la primera Etapa del proceso concursal, cierto número de EP registraron en el SLCS subproyectos de tipo pesca, cuando estos eran de tipo acuicultura, y viceversa. Estos subproyectos fueron ubicados en el PIP correspondiente y recibieron un nuevo código de identificación.

Asimismo, conviene subrayar que los quince subproyectos que fueron trasladados a las listas de OMT correspondientes ocuparon las últimas posiciones de estas, pese a haber obtenido un puntaje superior a otros subproyectos que ocuparon el OMT en el mismo fondo.

1.3. Estimación de la solicitud de “Cofinanciamiento PNIPA”

Dado que el establecimiento de un OMT se sustenta en la limitación de recursos financieros para la adjudicación de todas las propuestas de subproyectos presentadas al Concurso, las UIA y UIP tomaron conocimiento del total de recursos no reembolsables (RNR) solicitados al PNIPA a partir de las listas de OMT, lo cual se denominó “Cofinanciamiento PNIPA” en el SLCS-N.

No obstante, el objetivo principal de este ejercicio fue estimar el desembolso total que correspondería al primer hito de la ejecución de los subproyectos adjudicados, y además, solicitar la respectiva Certificación de Crédito Presupuestario (CCP) a la Unidad de Planificación, Presupuesto y Sistemas (UPPS) del PNIPA, la cual fue solicitada de manera independiente por parte de la UIP, a través de los Memorandos N° 080-2018-PNIPA/UIP (ANEXO 38) y N° 081-2018-PNIPA/UIP (ANEXO 39).

1.4. Establecimiento de “reserva” de propuestas de subproyectos

Esto guarda relación con lo señalado en el numeral anterior, dado que los subproyectos en “reserva” se encontraban en dicha condición debido a la limitación de recursos disponibles en cada fondo.

La revisión de las ocho listas de OMT permitió a las UIA y UIP determinar cuáles EP tendrían una alta probabilidad de poder acceder a la Etapa de Negociación, a no ser que una EP admitida en esta etapa fuera separada del proceso concursal por retiro voluntario o descalificación de este.

Esta previsión resultó pertinente, en vista de que una propuesta de subproyecto en “reserva”, y que posteriormente fuera convocada a la Etapa de Negociación, no necesariamente sería asignada al mismo CA. Asimismo, las EP convocadas debieron atravesar por todo el proceso regular establecido, teniendo en cuenta la menor disponibilidad de tiempo para la evaluación del CA (Criterios Complementarios de las Bases y Documentos de Gestión), y los propios arreglos institucionales de la Alianza Estratégica para su participación en la Sesión de Negociación.

1.5. Priorización en caso de empate

No se presentaron muchos casos de empate, solo dos ocurrencias, y únicamente en el fondo SEREX-PESCA.

Cabe precisar, además, que, en la implementación del SLCS-N, no se habían contemplado instrucciones (algoritmos) para el ordenamiento de propuestas de subproyectos en caso de



presentarse empates en un mismo fondo. No obstante, a modo de contingencia, en la Etapa de Evaluación Técnica se había previsto que la calificación de una propuesta de subproyecto arroje cuatro decimales, a fin de reducir la probabilidad de ocurrencia de empates.

Con la finalidad de ordenar las cuatro propuestas de subproyectos a las que se hace referencia, se aplicó una priorización que, en términos generales, quedó establecida en el siguiente orden: i) subproyectos con bonificación adicional de un (1) punto por recoger una línea priorizada de las Bases, ii) subproyectos cuya calificación haya superado un puntaje mayor a 5 puntos por cada uno de los profesionales expertos de la terna del PET, y, iii) subproyectos cuya EP provenga de la demanda.

En base a lo anterior, podemos constatar que el ejercicio de verificar todos los subproyectos que integraron las ocho listas de OMT fue provechoso. Asimismo, hay que recalcar que los procedimientos descritos en los numerales 4 y 5, quedaron finalmente establecidos en el "Manual de la Etapa de Negociación" (ANEXO 40).

II. Puesta en marcha de la Etapa de Negociación

2.1. Implementación del módulo de negociación del SLCS-N

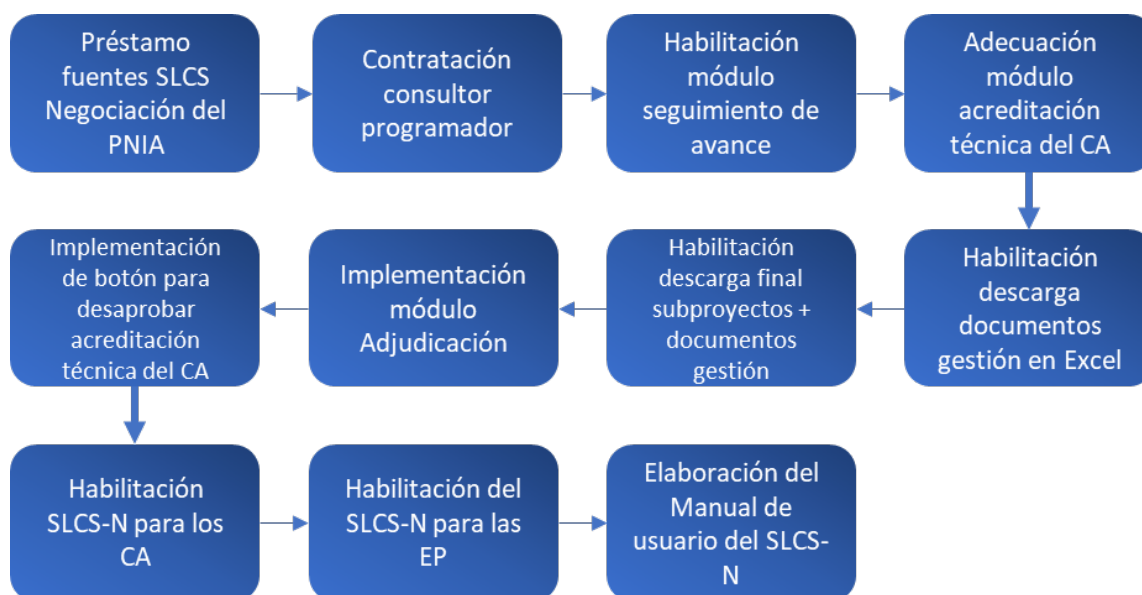
Tal como se mencionó en secciones anteriores, la implementación de los diversos módulos del SLCS estuvieron a cargo de consultores externos bajo la supervisión de la Especialista de Sistemas de la UPPS del PNIPA.

Esta etapa no fue la excepción, sin embargo, en base a la experiencia de las Etapas anteriores (restricciones de tiempo), se estimó por conveniente iniciar la implementación del SLCS-N de manera paralela a la Etapa de Evaluación de las propuestas de subproyectos.

A continuación, se detalla el proceso llevado a cabo y puntos críticos identificados en esta actividad:

Gráfico N° 22. Procesos de la puesta en marcha de la Negociación (2017-2018)





Elaboración: Propia

Se procedió a solicitar el préstamo de fuentes del SLCS-N del PNIA, de manera similar a lo sucedido para la implementación de los módulos del SLCS de Etapas anteriores.

Para las adecuación e implementación del módulo de negociación en el SLCS, consideramos pertinente que se continúe el servicio de consultoría del programador encargado de la implementación de los módulos de las etapas anteriores del proceso concursal. Asimismo, se continuó con el servicio de consultoría del Consultor que se encargó del Sistema PET. Este consultor fue contratado con anterioridad, debido a la necesidad de contar con un programador a tiempo completo, con la finalidad de brindar soporte y mantenimiento a los diferentes módulos del SLCS Implementados hasta la fecha.

Luego, por requerimiento de las UIA y UIP, el consultor encargado de adecuar el SLCS-N del PNIA a las demandas del PNIPA, realizó las que se detallan a continuación:

- i) Habilidadación de un módulo para la visualización de estado de avance de las Etapas de Negociación y de Adjudicación, ambos implementados para el usuario "Administrador" (jefes de las UIA Y UIP).
- ii) Adecuación del módulo de acreditación técnica, dado que inicialmente se tenía previsto que, en la Etapa de Evaluación Técnica, el PET evaluaría nueve criterios referidos a los requisitos de las Bases, sin embargo, finalmente quedó establecido que el CA evaluaría tres criterios en la Etapa de Negociación, a los cuales se les denominó "Criterios Complementarios de las Bases".
- iii) Habilidadación de botones para la descarga de archivos en formato Excel, para facilitar el llenado de los Documentos de Gestión a las EP.
- iv) Habilidadación de botones para obtener la versión definitiva del subproyecto (incluidos los Documentos de Gestión), y, el Cronograma de Desembolso.
- v) Implementación del módulo de Adjudicación, a través del cual se cargan en el SLCS-N, los documentos que forman parte del expediente para la elaboración del Contrato de Adjudicación.



- vi) Implementación de un botón para desaprobar -integralmente- la evaluación de los “Criterios Complementarios de las Bases”, siempre que al menos un criterio obtenga la calificación de “No cumple” y/o una EP se retire voluntariamente del proceso concursal.

Al contar con los ajustes listos, se habilitó el SLCS-N para los CA que, de acuerdo con el *planning* presentado en el Informe N° 28-2018-PNIPA/UIA-UIP (ANEXO 41), este fue habilitado con la finalidad de que inicien con la evaluación de los “Criterios Complementarios de las Bases”.

Asimismo, se habilitó el sistema para las EP, para que puedan concretar el llenado y envío de los Documentos de Gestión. Esta habilitación, quedó a potestad de los CA, quienes fueron los responsables de organizar las fases de este proceso. En términos generales, los CA, considerando la cantidad de subproyectos que les fueron asignados para su evaluación, establecieron grupos y fechas de apertura del SLCS-N, pudiendo conformarse de subproyectos tanto de pesca como de acuicultura, y de cualquier tipo de subproyecto.

Un aspecto positivo de esta actividad fue que las capacitaciones brindadas a las EP se hicieron un par de días antes de la habilitación del SLCS-N, por lo tanto, dichas capacitaciones estaban dirigidas a grupos pequeños, permitiendo absolver casi la totalidad de dudas de los participantes.

Finalmente, se elaboró un Manual de Usuario del SLCS-N, el cual fue desarrollado por el consultor encargado de la implementación del SLCS-N. No obstante, debido a que se realizaron cambios en la plataforma, el Manual fue actualizado por la Especialista de Sistemas del PNIPA.

2.2. Conformación de Comités de Adjudicación (CA):

Siendo los CA, las máximas instancias durante la Etapa de Negociación, correspondía realizar las acciones y gestiones necesarias para la conformación de estos. Es así como, a través del Informe N° 028-2018-PNIPA/UIA-UIP (ANEXO 42), las UIA y UIP realizaron una propuesta de conformación de los CA, el cual estaría conformado por el personal de la OMR, tal como sigue a continuación: i) jefe de la OMR, ii) Especialista Administrativo, y, iii) Especialistas de Monitoreo de pesca y acuicultura. Finalmente, la propuesta anterior fue aprobada por la Dirección Ejecutiva del PNIPA mediante la Resolución Directoral N° 002-2018-PRODUCE-PNIPA-DE (ANEXO 43), conformándose seis CA.

Posteriormente, habiendo iniciado los CA sus funciones, las UIA y UIP advirtieron que el CA 6 (OMR 6 - Puno), debido a la amplia cantidad de subproyectos que le fueron asignados para su evaluación, podría tener problemas con su avance y eventualmente, incumplir con el cronograma del concurso. Debido a ello, las UIA y UIP propusieron la conformación de un Segundo CA 6, el cual estaría conformado por Especialistas de la Sede Central del PNIPA, propuesto mediante Informe N° 029-2018-PNIPA/UIA-UIP (ANEXO 44). La conformación de los seis CA fue finalmente aprobada mediante la Resolución Directoral N° 003-2018-PRODUCE-PNIPA-DE (ANEXO 45).

De otro lado, cabe además señalar que en el Informe N° 028-2018-PNIPA/UIA-UIP (ANEXO 46), adicionalmente se planteó la necesidad de contar con un analista legal y un analista administrativo/financiero, ambos para apoyar y agilizar la labor de los CA, esto en atención a la amplia cantidad de subproyectos con los que contaban los CA 1, CA 2 y CA 6.

2.3. Elaboración del Manual de la Etapa de Negociación



Las UIA y UIP estimaron por conveniente que la Etapa de Negociación debería contar con un instrumento específico que guiara todos los procesos que fueran a llevarse a cabo durante esta Etapa, debido a que operativa y funcionalmente esta estaría a cargo de los CA. Adicionalmente, este instrumento orientaría a los diferentes miembros del equipo PNIPA.

La elaboración de una primera versión, de lo que se denominaría "Manual de la Etapa de Negociación" (ANEXO 47), fue encabezada por la UIP. Sin embargo, se debe agregar que la elaboración del mencionado Manual se adaptó parcialmente a las funcionalidades de la plataforma del SLCS-N, la cual se estaba implementando de manera paralela debido a las restricciones de tiempo.

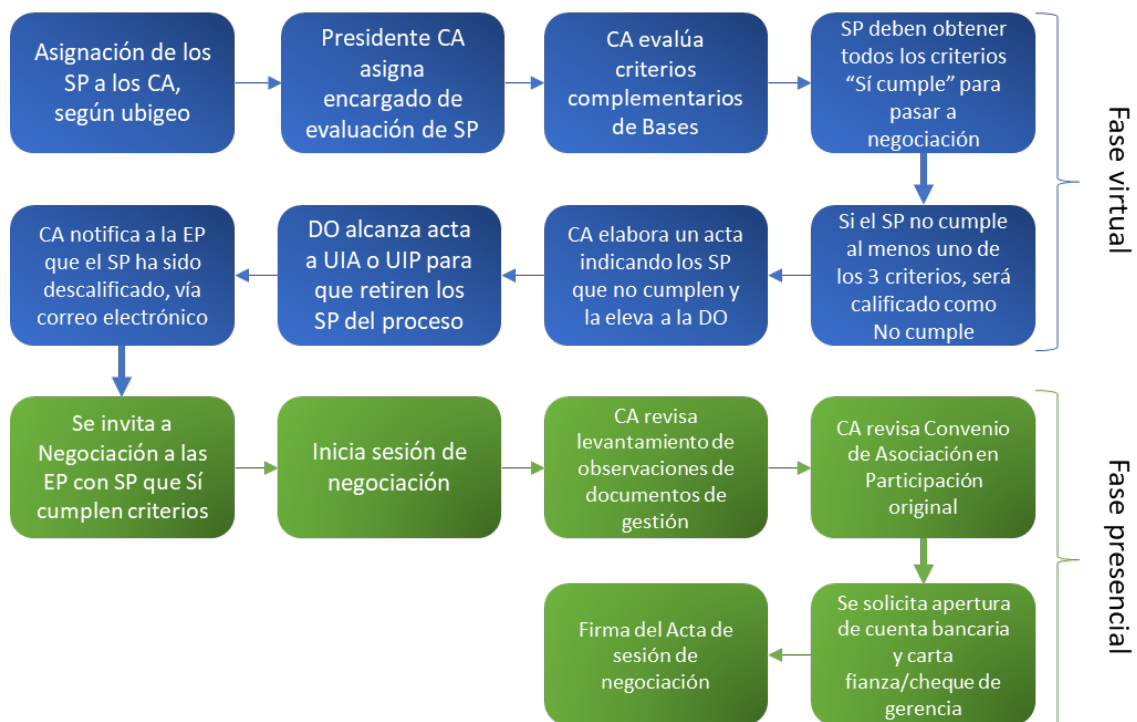
Finalmente, a través del Informe N° 005-2018-PRODUCE/PNIPA/UIP (ANEXO 48), la UIP presentó a la DO una propuesta definitiva del Manual de la Etapa de Negociación, la cual fue anexada a la Resolución Directoral N° 002-2018-PRODUCE-PNIPA-DE (ANEXO 49), la misma que aprobó el mencionado Manual, y figura como ANEXO 50 del presente documento.

El Manual de la Etapa de Negociación está organizado en cinco capítulos: i) Generalidades, ii) Consideraciones previas, iii) Procedimientos de la Etapa de Negociación, y, iv) Comité de Adjudicación.

A continuación, se describe de manera concisa las fases de la Etapa de Negociación narradas en el Manual:

Gráfico N° 23. Procesos de la Etapa de Negociación (2017-2018)





Elaboración: Propia

Respecto a la **fase virtual**, esta se llevó a cabo en la plataforma del SLCS-N y comenzó con la asignación de subproyectos a los respectivos CA, cuyo único criterio obedeció a la ubicación geográfica donde estos se desarrollarían (región, departamento, provincia, localidad). Es preciso señalar que a los CA 3 y 4, se encargaron de negociar los subproyectos de acuicultura y pesca cuyo ubigeo fuese Lima y/o Callao, respectivamente. Por su parte, el CA 5, debido a que no tenía muchos subproyectos a su cargo, se encargó de apoyar en la negociación al CA 1.

Posteriormente, el jefe de la OMR, quien presidía el CA, asignó a un "Encargado" (Especialista de Monitoreo de Subproyecto de Pesca o Acuicultura) la evaluación de un conjunto de subproyectos, pudiendo este también autodesignarse.

A continuación, el CA realizó la evaluación de los "Criterios Complementarios de las Bases", que consistió en la evaluación de los tres Criterios "no concluyentes" de la fase de Acreditación Técnica del PET de la Etapa de Evaluación y OMT. Asimismo, la evaluación de dichos criterios incluía además la solicitud de Declaraciones Juradas o Cartas de Compromiso a las EP. A continuación, se detalla una descripción de lo que consistió la evaluación de cada uno de los "Criterios Complementarios de las Bases":

- Criterio N° 01: "Que la Entidad Proponente no esté observada por el PNIPA y/o por otra fuente de financiamiento a la que se tenga acceso por un mal desempeño e incapacidad de gestión de un subproyecto culminado o en ejecución por incumplir un convenio o contrato de adjudicación de recursos que haya generado la resolución del contrato".

Para la evaluación de este Criterio, el CA solicitó una Declaración Jurada denominada "DJ_Desempeño" (ANEXO 51) a la EP, la cual debería enviarse vía el SLCS-N, en respuesta a la observación remitida por el CA.



- Criterio N° 02: "Que la Alianza Estratégica cumpla con el modelo de alianza obligatoria indicada en el Capítulo 2, numeral 2.2 de las Bases del presente Concurso. Cuando la Entidad Proponente proviene de la Demanda es obligatorio que al menos una Entidad Asociada provenga de la Oferta, y si la Entidad Proponente proviene de la Oferta es obligatorio que al menos una Entidad Asociada provenga de la Demanda".

Para la evaluación de este Criterio, el CA solicitó una Declaración Jurada denominada "DJ_Alianza Estratégica" (ANEXO 52) a la EP, la cual debía ser enviada vía el SLCS-N, en respuesta a la observación remitida por el CA.

Adicionalmente, se solicitó a la EP por medio de la misma observación, el Convenio de Asociación en Participación, que debería estar firmado por los Representantes Legales de las Entidades que conforman la Alianza Estratégica.

- Criterio N° 03: "Cuando la propuesta de subproyecto presente observaciones relevantes realizadas por la evaluación del PET, es necesario solicitar las mejoras sustanciales que levanten dichas observaciones antes de presentarse a la negociación".

Para la evaluación de este Criterio, el CA solicitó a la EP un levantamiento de observaciones, para lo cual emplearía como insumo el Informe Integrado del PET que, a partir de una evaluación rigurosa, el CA reenviaría solo aquellas observaciones más relevantes o que necesariamente deberían ser subsanadas para no tener problemas durante la ejecución del subproyecto.

Algunas de estas observaciones obligarían a las EP a modificar el Presupuesto y Documentos de Gestión. Si hubiera cambios en la meta física, estos irán en los acuerdos de la Sesión de Negociación, y serán ajustados durante la ejecución del subproyecto.

Adicionalmente, se solicitó a la EP por medio de la misma observación, la "Carta de Compromiso para solicitar Derecho Acuícola" (ANEXO 53) y la "Carta de Compromiso para solicitar Autorización de Investigación" (ANEXO 54), según la naturaleza del subproyecto (pesca o acuicultura).

Si la Entidad Proponente recibía observaciones correspondientes al Criterio N° 03 de los "Criterios Complementarios de las Bases", y estas no fueron subsanadas previo a la Sesión de Negociación, el CA solicitó la apertura del SLCS (módulo de propuesta de subproyecto) para que la Entidad Proponente, durante la Sesión de Negociación, realice las modificaciones correspondientes y se defina una versión final del subproyecto.

Luego de esta evaluación, y previa aprobación, las EP tendrían habilitado el módulo de los Documentos de Gestión del SLCS-N, en el cual debían completar los siguiente formatos: i) Plan Operativo del Subproyecto (POA), ii) Plan de Adquisiciones y Contrataciones (PAC), iii) Cronograma de Hitos (CH), iv) Cronograma de Desembolsos, y, ii) versión final de la propuesta de subproyecto.

El llenado de los Documentos de Gestión estuvo a cargo de las EP, quienes accedieron al SLCS-N de manera personalizada con el usuario y contraseña que emplearon en el registro de un perfil y/o propuesta de subproyecto.

Con relación a la evaluación, la Especialista Administrativa de la OMR, quien formaba parte del CA, se encargaría la evaluación técnica de los Documentos de Gestión, referido a la verificación de las metas físicas del Cronograma de Hitos (CH), el cual estaba ligado al Marco Lógico de la



propuesta de subproyecto. Esta tarea sería desarrollada junto con el "Encargado" de la evaluación del subproyecto.

Luego de la evaluación de los tres Criterios Complementarios de las Bases, y si al menos uno de estos obtuviera la condición de "No Cumple", se procederá a la descalificación de la propuesta. Asimismo, cuando la evaluación de los Documentos de Gestión tuviera una condición de "No Cumple", el Comité de Adjudicación deberá realizar las siguientes acciones:

- La propuesta de subproyecto será calificada con la condición de "No Cumple" en el SLCS-N.
- El CA levantará un Acta (Anexo N° 01 de la Guía) indicando la(s) propuesta(s) de subproyecto(s) con la condición de "No Cumple" y la elevará a la DO.
- La DO alcanzaría el Acta a las UIA y UIP, según corresponda, y estas procederán a retirar la(s) propuesta(s) del proceso concursal, y de ser el caso, se procederá a incluir en la etapa de adjudicación a una propuesta de subproyecto de la "Reserva".
- El CA, además de levantar el Acta respectiva, notificará a la EP que el subproyecto fue descalificado del proceso concursal, especificando los detalles que justifican su descalificación, vía correo electrónico.

Respecto a la **fase presencial**, esta hace referencia a la Sesión de Negociación, a la cual las EP accedieron mediante una invitación realizada por el CA, siempre que hayan cumplido los siguientes requisitos: i) la propuesta de subproyecto forma parte del OMT, ii) el PNIPA cuenta con recursos disponibles para el cofinanciamiento de la propuesta de subproyecto, iii) la propuesta de subproyecto aprobó la evaluación de los criterios adicionales de las Bases, y iv) la propuesta de subproyecto envió y aprobó la validación de los Documentos de Gestión.

A dicha sesión, conforme a las Bases del Concurso, debía de acudir obligatoriamente, el Representante Legal de la EP y el Coordinador General del subproyecto.

Con relación al Representante Legal, este debió acudir a la Sesión de Negociación portando el certificado de Vigencia de Poder, pudiendo ser esta una copia, de preferencia no mayor a tres meses de emitida por la SUNARP. Si la EP fuera una Institución del Estado/Pública, debió presentar copia de la Resolución de nombramiento o designación.

Asimismo, el Representante Legal de una EP pudo delegar su representación durante la Sesión de Negociación a un Apoderado. El Apoderado deberá presentar un Poder por Escritura Pública emitida por un notario público, dejando constancia de las facultades expresas que debe tener para firmar los acuerdos adoptados en la Sesión de Negociación; y, en el caso de Instituciones del Estado/Públicas deberá presentarse la Resolución mediante el cual le delegan las facultades.

En caso se presente de manera excepcional la participación de Comunidades o Asociaciones, que no cuenten con registro en SUNARP o Notaría, pueden presentar el Acta de Asamblea de nombramiento con las facultades o Poder para suscribir el Acta de Sesión de Negociación y Contrato con PNIPA, debidamente certificado por el Juzgado de Paz. Este documento debe ser legible.

Por su parte, las funciones del CA en la Sesión de Negociación fueron las siguientes:

- Revisión de la acreditación de la Alianza Estratégica (AE).



- Revisión del levantamiento de observaciones y aprobación de los Documentos de Gestión, ratificando los ajustes que se hayan realizado previos a la Sesión de Negociación, de corresponder en los siguientes documentos: i) Plan Operativo del Subproyecto (POS) el cual debe incluir, entres sus primeras actividades, la elaboración del estudio de línea de base del subproyecto; ii) Plan de adquisiciones y contrataciones (PAC); Cronograma de desembolsos (CD); y, iv) Cronograma de hitos (C H) del subproyecto.
- Revisión del original o copia legalizada del Convenio de Asociación en Participación.
- Solicitud de apertura de cuenta corriente y carta fianza o cheque de gerencia, lo cual debe ser parte de los acuerdos establecidos en el Acta de Negociación. Los plazos establecidos para el cumplimiento de estos acuerdos serán de dos días hábiles para la apertura de cuenta y cinco días hábiles para la carta fianza o cheque de gerencia, a partir de la firma de la mencionada Acta.
- Firma del Acta de Sesión de Negociación: la versión final del subproyecto, además del Acta de Negociación y el Cronograma de Desembolso, serán firmados y visados por triplicado (3 copias originales) en la Sesión de Negociación. Un ejemplar quedará en posesión de la Oficina Macrorregional (OMR); un ejemplar será entregado a la Entidad Proponente; y un ejemplar junto con el Convenio de Asociación en Participación y la Vigencia de Poder del Representante Legal de la Entidad Proponente, serán enviados a la Sede Central del PNIPA. Finalmente, este último juego debe ser escaneado y cargado en el SLCS-N (menú Adjudicación), a fin de continuar con el proceso.

2.4. Elaboración de Contrato de Adjudicación:

Posterior a la firma por triplicado de la versión final del subproyecto, además del Acta de Negociación y el Cronograma de Desembolso, el CA deberá elaborar un "Informe de Conformidad Técnico-Financiero", el cual debió ser firmado por todos los Especialistas del CA.

A continuación, se elaboró un Expediente, el cual está conformado por los siguientes documentos: i) Acta de Sesión de Negociación, ii) versión final del subproyecto, iii) Informe de Conformidad Técnico-Financiero, iii) Cronograma de Desembolsos, iv) Solicitud de Fondo de Garantía de 5 % (de corresponder y solo para subproyectos de los fondos SEREX y SFOCA), v) Convenio de Asociación en Participación, vi) Carta de Fiscalización (de corresponder), y, vi) Vigencia de Poder de Representante Legal.

El CA a través de un Acta hizo entrega del Expediente a la Unidad de Asesoría Legal del PNIPA - representado por el Especialista Legal de la OMR-, con la finalidad de que este elabore el "Contrato de Adjudicación de Subproyecto", y solicite a la Entidad Proponente las firmas correspondientes en tres juegos originales.

El Especialista Legal alcanzará al Comité de Adjudicación el Contrato con las firmas de la Entidad Proponente para que este, junto con el Expediente con el cual se generó el Contrato, sea enviado por el Comité de Adjudicación a la Sede Central del PNIPA para la firma del Director Ejecutivo, a través del "Reporte Diario de Sesión de Negociación".

Paralelamente, todos los documentos que conforman el Expediente deberán ser cargados en el SLCS-N, con la finalidad de que las UIA y UIP, soliciten la Certificación Presupuestal correspondiente al desembolso del primer hito del cofinanciamiento del PNIPA.



2.5. Asistencia técnica y capacitación

Debido a que la Etapa de Negociación es un proceso complejo, la DO como las UIA y UIP, estimaron por conveniente programar diversas actividades de capacitación y asistencia técnica, tanto para el personal de las OMR, quienes conforman los CA, así como las EP que fueron admitidas para la Etapa de Negociación.

A continuación, se describen las actividades llevadas a cabo:

2.5.1. Conformación de un Grupo de Apoyo.

Con la finalidad de atender las consultas de los CA sobre los procedimientos previos a las Sesiones de Negociación, la evaluación de los "Criterios complementarios de las Bases", y la evaluación de los Documentos de Gestión, la DO estimó por conveniente conformar un Grupo de Apoyo, el cual estuvo encabezado por el Director de Operaciones, e integrado por los Jefes y dos especialistas de las UIA y UIP, la jefa de la UA y el jefe de la UAL.

Regularmente, el equipo de Apoyo y los miembros de los CA se reunían vía virtual. Solo las dos primeras reuniones tuvieron Actas, las cuales eran distribuidas a los Comités de Adjudicación.

2.5.2. Taller de capacitación a especialistas administrativos de las OMR

Dado que los Especialistas Administrativos de las OMR, tendrían como única función la evaluación de los Documentos de Gestión, se estimó por conveniente realizar una capacitación presencial en la Sede Central del PNIPA, llevada a cabo los días 25 y 26 de julio de 2018.

Aprovechando la ocasión, se programó una capacitación virtual en la cual participaron los jefes y Especialistas de las OMR, además de los Especialistas de la Sede Central del PNIPA, con la finalidad de que el Consultor encargado de dar soporte al SLCS-N, realizara una presentación preliminar de este.

2.5.3. Talleres de Capacitación virtuales a Entidades Proponentes

Los CA remitían vía correo electrónico a las UIA y UIP, grupos de subproyectos para que estos sean capacitados virtualmente, para el llenado de los Documentos de Gestión vía la plataforma del SLCS-N. Adicionalmente, las EP recibieron capacitación sobre la Etapa de Negociación y sus respectivas fases (virtual y presencial).

Estas sesiones de capacitación tuvieron lugar los días 09, 10, 15, 17 y 21 de agosto de 2018, con una participación de 256 usuarios. Durante las sesiones de capacitación estuvo presente la jefa de la UA, con la finalidad de absolver la mayor cantidad de dudas de los participantes.

2.6. Contratación de empresa que provea servicio de evaluación de riesgo financiero. Capacitación a Comités de Adjudicación

Con la finalidad de verificar la evaluación del riesgo financiero de las Entidad Proponentes, se realizó la contratación de una proveedora del servicio de evaluación de riesgo financiero (EQUIFAX). A continuación, el día 25 de agosto de 2018, la empresa seleccionada para dicho



servicio se encargó de realizar una capacitación virtual a los CA, la cual estuvo encabezada para la jefa de la UA.

Análisis

Sobre los subproyectos que no pertenecían al fondo correspondiente

Desde el inicio del concurso se alertó sobre esta situación, tal como se evidencia en el Informe N° 002-2018-PRODUCE/PNIPA/UIP (ANEXO 55), donde se da cuenta de dos y tres perfiles de subproyectos SIA y SIAD, respectivamente, que correspondían a subproyectos de tipo acuicultura. **Pese a que el mencionado Informe indicaba la necesidad de trasladar dichos subproyectos durante** la "Etapa de presentación de propuesta de subproyecto", esto no fue así debido a **problemas técnicos en el SLCS**, lo que impidió el traslado de dichos subproyectos oportunamente.

Durante la presentación y registro de las propuestas de subproyectos SEREX y SFOCA a través del SLCS, también **se evidenció dicha equivocación**, lo que obligó a que las UIA y UIP se comunicaran con las EP durante esa Etapa, vía telefónica. En primer lugar, se les preguntó si tenían conocimiento y certeza de la selección del registro del subproyecto como pesca o acuicultura, y, además, si el subproyecto se mantendría en la misma condición. En segundo lugar -si la EP aceptaba la equivocación- se recomendó la modificación del Anexo "Buenas prácticas pesqueras/acuícolas y compromisos ambientales y sociales", a fin de que el PET encargado de la evaluación del subproyecto no observe dicha contradicción.

Se estimó por conveniente **formalizar el traslado de todas las propuestas de subproyectos con estas características previo a la Etapa de Negociación**, lo cual se solicitó formalmente a través del Informe N° 031-2018-PNIPA/UIA-UIP (ANEXO 56), el traslado de catorce propuestas de subproyectos del PIP Pesca al PIP Acuicultura, y, una propuesta de subproyecto del PIP Acuicultura al PIP Pesca. Finalmente, el traslado de estos subproyectos no se realizó a través del SLCS-N, sino que, durante las Sesiones de Negociación los CA se encargaron de realizaron los cambios manualmente.

Sobre la implementación del SLCS-N

El consultor del SLCS tenía disponibilidad de agendar -solo por las noches- reuniones de presentación de los avances del SLCS-N. Esta conducta fue similar a Etapas anteriores, lo cual generó malestar por parte del equipo técnico de las UIA y UIP, y a su vez, retrasó en la entrega de dichos avances.

Si bien el mencionado consultor entregó el SLCS-N, el producto pudo ser validado en "ambiente de calidad"⁴ y no en "etapa de desarrollo"⁵, dado que en su momento no estaban definidos totalmente los procedimientos de la Etapa de Negociación, por lo tanto, el SLCS-N **no estuvo adecuado a los requerimientos finales del proceso en general**.

Debido a la cantidad de subproyectos que estaban en condición de participar en la Etapa de Negociación, y tal como sucedió en Etapas anteriores, hubo una **amplia cantidad de solicitudes**

⁴ Es el ambiente del sistema en línea donde se realizan los cambios correspondientes a la calidad de experiencia del usuario.

⁵ Es el ambiente del sistema en línea donde se realizan las codificaciones.



provenientes de las EP, para resolver problemas relacionados con el uso de la plataforma. Estas incidencias se agruparon de la siguiente manera:

- **Incidencia funcional:** se refieren a las **solicitudes de apoyo proveniente de las EP** (por lo general de los proyectistas), apoyo que podría catalogarse como una asistencia técnica. Este tipo de incidencia era solucionada en primera instancia por la Especialista de Sistemas y TiC, y, de tratarse de aspectos técnicos originados a partir de una observación del Criterio N° 03 ("Criterios Complementarios de las Bases"), se indicaba a la EP que debiera dirigirse directamente al CA que estaba evaluando el subproyecto, mediante correo electrónico o llamada telefónica.
- **Incidencia técnica:** relacionada a **errores de código en la estructura de la plataforma**, lo que generó problemas en el llenado y/o envío de la información solicitada por los CA a través del SLCS-N. Al respecto, la Especialista de Sistemas derivaba al consultor programador permanente las incidencias, las cuales podrían ser solucionada entre 2 y 24 horas, dependiendo de la complejidad de estas.

Con la finalidad de **gestionar adecuadamente las incidencias recibidas**, en términos de orden y tiempo de respuesta, la Especialista de Sistema y TiC **elaboró un reporte diario**, en el cual se registraba las incidencias llegadas a través del correo electrónico o por medio de una llamada telefónica.

Respecto de la fase virtual de la negociación

Un aspecto importante en esta fase fue el **esfuerzo de síntesis por parte del CA para formular las observaciones relevantes**, derivadas del Informe Integrado de los PET que evaluaron la propuesta. El Informe Integrado recoge la opinión de tres evaluadores cuyas observaciones no eran necesariamente concordantes en cada uno de los criterios evaluados. Por otro lado, el cumplimiento de los requisitos establecidos en las Bases del concurso, los mismos que se verificaron a través de la acreditación técnica, fueron aspectos necesarios que debían cumplir las EP, para continuar con la fase en línea y habilitarles el sistema para que puedan desarrollar y alojar los documentos de gestión requeridos en el SLCS.

Resultó **muy importante establecer una coordinación muy fina entre el CA y el área de soporte técnico para habilitar y deshabilitar el SLCS en la medida del avance del proceso de negociación en la fase virtual** de cada subproyecto. A algunas EP les tomó pocos días (1 semana) completar esta fase para luego ser programados a la sesión presencial. Por el contrario, a otras les tomó más de 15 días completar esta etapa debido a diferentes factores, entre ellos, tiempo de dedicación para el cumplimiento de los requerimientos de esta fase; expertiz para la elaboración de los documentos de gestión; dificultades en la coordinación al interior de la AE para el cumplimiento de los requerimientos de esta fase; desvinculación del proyectista; acceso y calidad del servicio de internet en algunas zonas; entre otros.

Sobre la fase presencial de la negociación

Si bien cada CA estableció un cronograma para las sesiones presenciales en donde se indicaba fecha y hora, **se subestimó la duración de cada una de ellas**. Ninguna tuvo una duración igual o menor a las 02 horas programadas, incluyendo el Acta de Negociación. De hecho, algunas sesiones se cerraron después de varios días, luego que la EP cumpliera a cabalidad con los requerimientos del CA, previos a la suscripción del Acta.



Es importante señalar que **aquellos aspectos subsanables al inicio o durante la ejecución del subproyecto, formaron parte de los acuerdos que se establecieron como compromisos a ser asumidos por la EP y la AE** para la ejecución del subproyecto. Dichos acuerdos quedaron plasmados en el Acta de Negociación para ser considerados en el Contrato de Adjudicación y durante el proceso de seguimiento y monitoreo del subproyecto.

La **sesión presencial de negociación permitió conocer con más precisión la “Lógica del Subproyecto” y a los actores** encargados de llevarlo adelante. Se pudo evidenciar las motivaciones que dieron origen a la propuesta del subproyecto y las capacidades de las entidades y personas empeñadas en llevarlas adelante.

Por otro lado, a la luz de los resultados y las incidencias de la sesión presencial de negociación, **resulta evidente que los integrantes del CA**, aparte de los conocimientos en el ámbito técnico y financiero, **requieren contar con habilidades y actitudes apropiadas para llevar adelante y manejar de manera adecuada las sesiones de negociación**, de tal forma que estas sean de **carácter empático y de forma horizontal**. Es preciso entender las limitaciones de algunos negociadores de las EP y el trasfondo cultural que acompaña a los mismos.

Como **actividades de apoyo transversales** de la etapa de negociación tenemos las siguientes:

- i) Asistencia técnica y capacitación: conformación de un Grupo de Apoyo con la finalidad de atender las consultas de los CA sobre los procedimientos previos a las Sesiones de Negociación, taller de capacitación presencial a los especialistas administrativos de las OMR, talleres de capacitación virtuales a EP y;
- ii) Contratación de empresa que provea servicio de evaluación de riesgo financiero, la cual capacitó a los CA y a la UA.

Posterior a la firma del Acta de Negociación y el Cronograma de Desembolso, el CA debió elaborar un “Informe de Conformidad Técnico-Financiero”, el cual debió ser firmado por todos los Especialistas del CA. Seguidamente, se elaboró un Expediente, el cual está conformado por los siguientes documentos:

- i) Acta de Sesión de Negociación,
- ii) versión final del subproyecto,
- iii) Informe de Conformidad Técnico-Financiero (ITF),
- iv) Cronograma de Desembolsos,
- v) Solicitud de Fondo de Garantía de 5 % (de corresponder y solo para subproyectos de los fondos SEREX y SFOCA), v) Convenio de Asociación en Participación,
- vi) Carta de Fiscalización (de corresponder), y,
- vii) Vigencia de Poder de Representante Legal.

Cada CA hizo entrega de los expedientes, a la UAL, con la finalidad de que esta elabore el “Contrato de Adjudicación de Subproyecto”, y solicite a la Entidad Proponente las firmas correspondientes en tres juegos originales.

La UAL estaba encargada de alcanzar al Comité de Adjudicación el Contrato con las firmas de la Entidad Proponente para que este, junto con el Expediente con el cual se generó el Contrato, sea enviado por el CA a la Sede Central del PNIPA para la firma del Director Ejecutivo, a través del “Reporte Diario de Sesión de Negociación”.



Paralelamente, todos los documentos que conforman el Expediente debían ser cargados en el SLCS-N, con la finalidad de que las UIA y UIP, soliciten la CCP correspondiente al desembolso del primer hito del cofinanciamiento del PNIPA.

Cabe señalar que el **logro de una propuesta exitosa se fundamenta en varios factores**: calidad e idoneidad de la EP como líder de la propuesta; originalidad y solidez de la propuesta; idoneidad del equipo técnico; aporte de la Alianza Estratégica; y fundamentalmente, contar con principios de buena fe, legalidad y cumplimiento de las normas más elevadas de ética y anticorrupción.

Si bien la **presencia de un asesor legal ayuda mucho al proceso**, en el caso particular del CA1, el asesor contratado **generó trabas** y tuvimos que recurrir a la sede central para esclarecer dudas. Creemos que esto ocurrió porque al ser externo, el asesor **no quería comprometerse en afirmar o rechazar algo que luego pudiese traerle problemas**, aun cuando él no es responsable de la firma del acta de sesión (o tal vez justamente por eso).

Los **tiempos en esta etapa también se alargaron excesivamente en algunos casos**, y si bien esto tiene que ver directamente con las habilidades, capacidades y experiencia de negociación de los CA, esto pudo haberse evitado de haber podido tener una etapa previa más fluida. En muchos casos se venían **arrastrando dudas y problemas desde la etapa de evaluación del PET**, que consideramos en varios casos no estuvo a la altura de lo que necesitamos como PNIPA, toda vez que no presentaban constancia y solidez en las evaluaciones y obligó a que el CA **deba, prácticamente, “evaluar” nuevamente muchas propuestas**. Entiéndase que, en esta etapa, no era tan fácil dar de baja un subproyecto, pues este ya había pasado por varias etapas de evaluación y con cierta justicia reclamaba que por qué se le evaluaba una vez más, generando cierta discordia en las sesiones. Sin embargo, **siempre se mantuvo la postura de que los comités eran la última instancia antes de adjudicar subproyectos**, y por ende era su deber revisar todo lo que fuese necesario, pues no se iba a financiar subproyectos flojos y mediocres. Pero una vez más, esta situación complicó el avance fluido de las negociaciones, atrasando todo el proceso.

Sobre la definición de “subproyectos pequeños”

Como antecedente, las Bases del Concurso PNIPA 2017-2018, señalaba a la letra que “[...] Para subproyectos más pequeños se aplicará el descuento del 5 % de cada desembolso, como fondo de garantía”, esto con relación a la solicitud de la garantía que es requisito para la firma del Contrato de Adjudicación de RNR.

Durante los talleres de difusión y capacitación llevados a cabo en las primeras Etapas del Concurso, esta era una **pregunta recurrente de los participantes en dichos talleres. Pregunta que, como equipo, no habíamos logrado esclarecer de manera apropiada**, debido al desconocimiento de la definición del término.

Esta situación fue arrastrada hasta la etapa de Negociación, y específicamente se presentaría en las sesiones de Negociación, en vista de que era un requisito para los fines señalados en los antecedentes. En tal sentido, el tema fue tratado y debatido en una reunión del Grupo de Apoyo, y posteriormente, mediante Memorando N° 013-2018-PRODUCE-PNIPA/DE (ANEXO 57), la DE estableció que “[...] **se comprenderá como subproyectos pequeños, sólo a los subproyectos de tipos: SEREX y SFOCA**, para los cuales resultará aplicable el descuento del 5 % del desembolso, como fondo de garantía; en el marco del Concurso PNIPA 2017-2018”.



Sobre la evaluación de los “Criterios Complementarios de las Bases”

Debido al lento avance en la evaluación del Criterio N° 03 por parte de los CA con mayor número de subproyectos asignados para negociar, y habiendo habilitado la plataforma a las EP para el llenado de los documentos de gestión de manera paralela, esta situación provocó que algunas EP, habiendo avanzado o culminado con este proceso, **reciban la observación del Criterio N° 03 de manera extemporánea**, lo que obligó a **“cambiar de estado”**⁶ del subproyecto en el SLCS-N con la finalidad de que las EP levanten las observaciones notificadas.

El informe integrado no era pues un informe integrado sino un compilado de lo expresado por los tres miembros del PET, quienes muchas veces tenían opiniones totalmente dispares, a veces hasta absurdas y fuera de contexto. Esto complicaba la labor del especialista, quien debía, además, sintetizar la observación en un número limitado de caracteres. Tal vez no se esperaba que hubiese muchas observaciones que hacer, pero en más de una ocasión la cantidad de observaciones sobrepasaba lo esperado, además de lo observado por el propio Ca. Esto en todo caso hacía que el proceso no fuese fluido ni eficiente.

El **problema también surgía cuando el comité observaba un detalle importante** sobre el subproyecto que ameritaba una observación, **pero que ningún evaluador del PET comentó**. Si bien teníamos el aval de las UIA y UIP y de la DE, era **sumamente complicado discernir el cómo realizar algunas observaciones**, dado que el manual de negociación no dejaba mucho espacio para evaluar sino sólo para transcribir.

Asimismo, **el comité debía ser permisivo con aquellos subproyectos que demostraban sobre el papel que habían actuado de acuerdo con las Bases, pero que sobre la marcha se modificaba la naturaleza de los subproyectos**. Por ejemplo, las Bases permitían y hasta condicionaban los subproyectos a tener proveedores de servicios definidos, algo que todos los subproyectos tenían ya mapeados dentro de sus presupuestos y propuestas técnicas; sin embargo, luego se les dijo que este proveedor no era seguro y que debían hacer un proceso para contratarlos. Esto indudablemente **generaba ciertos conflictos internos en los subproyectos**, que debíamos poder manejar para actuar con profesionalismo y justicia ante cada situación.

Por último, cabe resaltar que algunas entidades manifestaron su molestia frente al hecho de que el **PNIPA demoró varios meses en evaluar los subproyectos y que para la negociación les damos plazo máximo de 3 días calendario para entregar DJ y demás documentos**. Afortunadamente, se pudieron manejar todas aquellas situaciones y no pasó a mayores problemas. En todo caso, sirvió para poder conocernos un poco mejor con las entidades que después estaremos monitoreando.

Lecciones aprendidas y recomendaciones

- ❖ En esta etapa se debe **alertar a los representantes legales de la EP** que, en sus estatutos, **les deben otorgar facultades específicas como la firma de las actas y posteriormente el contrato**, así como el de la apertura de la cuenta corriente.

⁶ Significa que el programador del sistema debía retroceder un proceso y habilitar el estado solicitado en el SLCS, para que se le habiliten las funcionalidades correspondientes a este.



- ❖ La **miembros del CA deben actuar como facilitadores** durante el proceso de negociación para el logro de los objetivos planteados, logrando generar un **escenario de negociación asertivo**. Por ello, recomendamos **mejorar nuestras habilidades blandas** para poder llevar a cabo sesiones de negociación asertivas.
- ❖ Un aspecto importante es el **buen trato que se le brinda a las entidades participantes**. Sabemos que las sesiones implican mucho tiempo, esfuerzo y concentración, en algunos casos más de los debido, por ello un trato adecuado favorece el proceso.
- ❖ Es importante realizar una **sensibilización previa** también a los participantes de las EP de **lo que implicará una sesión de negociación** ya que es una etapa de mucha concentración y mucha participación.
- ❖ Es **muy importante contar con un asesor legal durante las sesiones** para que realice una revisión y **verificación exhaustiva de los documentos legales** presentados por las EP, para poder así reducir el riesgo de observaciones por la UAL.
- ❖ **Se debe contar con equipos logísticos extras como laptops para apoyar a las EP**, ya que se han presentado situaciones donde se malograban los equipos personales de las EP y no podían proseguir con el levantamiento de las observaciones formuladas durante la sesión presencial de negociación. Asimismo, debemos contar con proyectores adicionales que ayudarían a tener sesiones en distintas salas.
- ❖ La **legalidad y formalización de la actividad acuícola** (resolución de funcionamiento, concesión acuícola, protocolo de habilitación sanitaria, instrumento de gestión ambiental, manejo de residuos sólidos, etc.) **debería ser tomada en cuenta dentro de los puntajes de valorización de los subproyectos** por una acuicultura sostenible.
- ❖ Sea que indique en las Bases del concurso y/o en la etapa de validación legal **debería considerarse también la evaluación de riesgo de inversión** a fin de evitar llegar a negociación con entidades que poseen deudas.
- ❖ Respecto al **convenio de asociación en participación**, recomendamos que **se solicite en etapa de OMT** a fin de brindar tiempo para sus firmas con al menos un porcentaje de adjudicación de proyecto mayor que al inicio y/o presentación de propuesta.
- ❖ La **documentación debe ser real, verificable con documentos con copias legalizadas** en caso de anexos medio ambientales y/o de carácter legal de empresa y/o centro de producción o proponente. Las Bases deben indicar sobre la importancia de la vigencia de poder del representante legal y/o gerente general para la sesión de negociación.
- ❖ La **sesión de negociación podría darse de manera estratificada de acuerdo a los tipos de fondos**, o de especie o de zona de ubicación a fin de acelerar el proceso de modificación de documentos de gestión y apoyar todo el comité en paralelo a fin de brindar mejor soporte técnico, financiero y de experiencia sobre un grupo determinado.
- ❖ Debemos indicar **plazos exactos para presentación de documentos solicitados** siendo de carácter cancelatorio el incumplimiento de estos.
- ❖ Debemos tener un **manejo más directo del SLCS-N** ya que por factores de no respuesta inmediata se tuvo retrasos en negociaciones de zonas lejanas.
- ❖ **El SLCS-N debería tener sistemas de alarma de tiempos y filtros de información importante** cuando ya fueron subidas la documentación solicitadas a las entidades y la calidad de imagen presentada, por lo que se requiere mayor amplitud de capacidad para cargar documentos con mejor resolución.



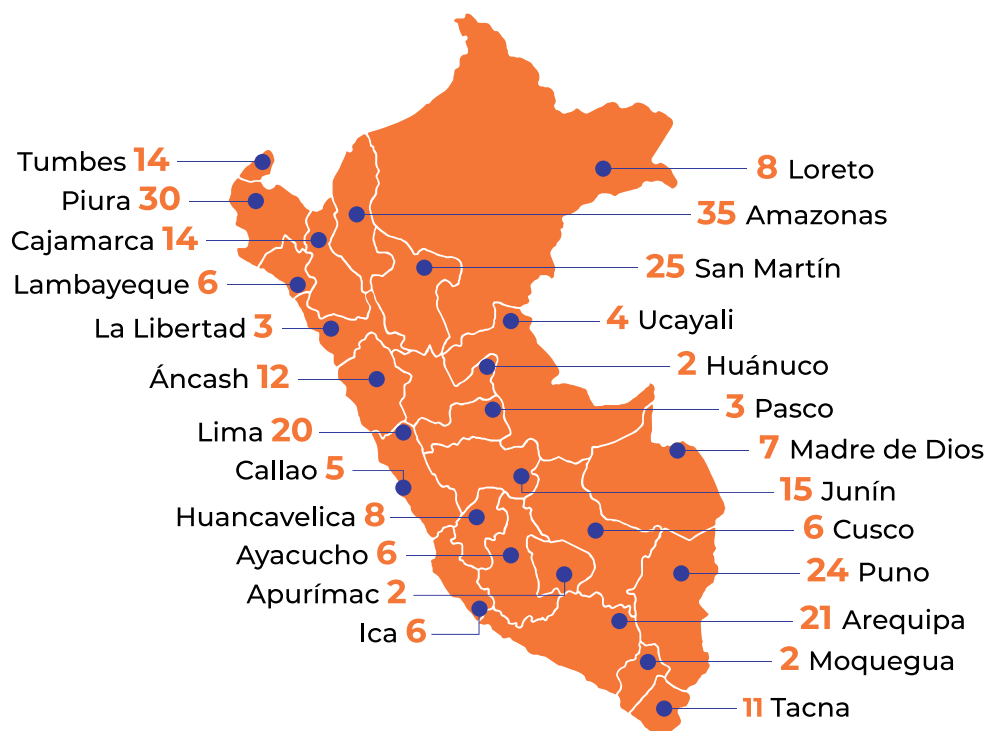
- ❖ Al momento de la publicación de resultados, se debería señalar cuáles están en “reserva” para **no generar falsas expectativas**.
- ❖ Es necesario **implementar protocolos de acción similares en todos los CA** a fin de evitar comparaciones y/o reclamos de parte de las entidades proponentes y/o ejecutoras que tienen proyectos a nivel nacional.
- ❖ Es necesario **estipular responsabilidades dentro del comité de adjudicación** a fin de que todos participen con responsabilidades más claras y definidas. Con las funciones y atribuciones de los miembros del CA, se evitarán las áreas grises para su mejor desenvolvimiento.
- ❖ El disponer del acompañamiento y soporte técnico tardío y con problemas de la plataforma generó retrasos en la acreditación y negociación, por lo que **es necesario planear una estrategia que permita dar seguimiento a mayor número de propuestas a la vez**.
- ❖ Consideramos que el SLCS-N **debía cerrarse automáticamente para aquellos subproyectos que no respondan a tiempo sus observaciones**, como lo son los tres criterios de acreditación técnica, así como las observaciones del PET. Algunos CA dudaban en otorgar o no la prórroga con el sistema en línea abierto, puesto que existía este conflicto entre ser verticales y severos, en no adjudicar subproyectos mal formulados, y al mismo tiempo, en tomar una actitud positiva ante todos los subproyectos y permitirles la opción de ser adjudicados en la medida de lo posible, en este caso, dando prórroga a la apertura del sistema.
- ❖ Sugerimos, por último, **fortalecer la capacitación de los PET, o modificar la estrategia de la segunda acreditación técnica**. Consideramos que esta etapa es muy útil, pero en algunos casos, como ya se dijo, generó más dudas que soluciones y no estaba claro el procedimiento para algunos comités el poder realizar una evaluación adicional, más allá de tener la directiva de no adjudicar subproyectos deficientes. Esta contradicción en las atribuciones de los comités generó momentos de zozobra, duda y hasta miedo de tomar una decisión. Se sugiere redefinir las funciones y responsabilidades de los comités de cara a los siguientes concursos.



CAPÍTULO 8. SUBPROYECTOS ADJUDICADOS

El primer horizonte que se ha logrado delinear a partir del Concurso 2017-2018, se resume en 289 subproyectos adjudicados, localizados a lo largo del territorio peruano, como podemos apreciar en el siguiente mapa:

Gráfico N° 24. Distribución geográfica de subproyectos (2017-2018)



Elaboración: Propia.

De estos subproyectos, los **SIAD** concentran mayor cofinanciamiento por parte del PNIPA, y las tres primeras categorías de resultado que cuentan con mayor inversión dentro de este tipo de investigación son: **productos con valor agregado** con S/ 7,597,666.48 millones, concentrándose en su mayoría en Lima, Ica y Tumbes; **procesos mejorados de cultivo** de especies hidrobiológicas con S/ 4,738,825.30 millones con mayor inversión en Lima y Puno; y **alimento balanceado mejorado** con S/ 4,423,989.00 millones principalmente distribuidos principalmente entre Amazonas y San Martín.

El panorama de inversión para **SIA** se dirige principalmente a **la producción mejorada de alivines/semillas** para perfeccionar la crianza de las especies hidrobiológicas de interés, con una inversión estimada de S/4,907,102.74 millones principalmente en Amazonas, San Martín y Puno. También, tendremos una inversión considerable para la **mejora del cultivo intensivo** de especies, con S/3,357,846.05 millones que se invertirán paulatinamente en los próximos dos años, especialmente en Lambayeque y Cajamarca. En este marco, hemos destinado también S/2,987,707.84 millones para **fortalecer y mejorar los procesos de cultivo** de especies, principalmente en Amazonas y Tumbes.

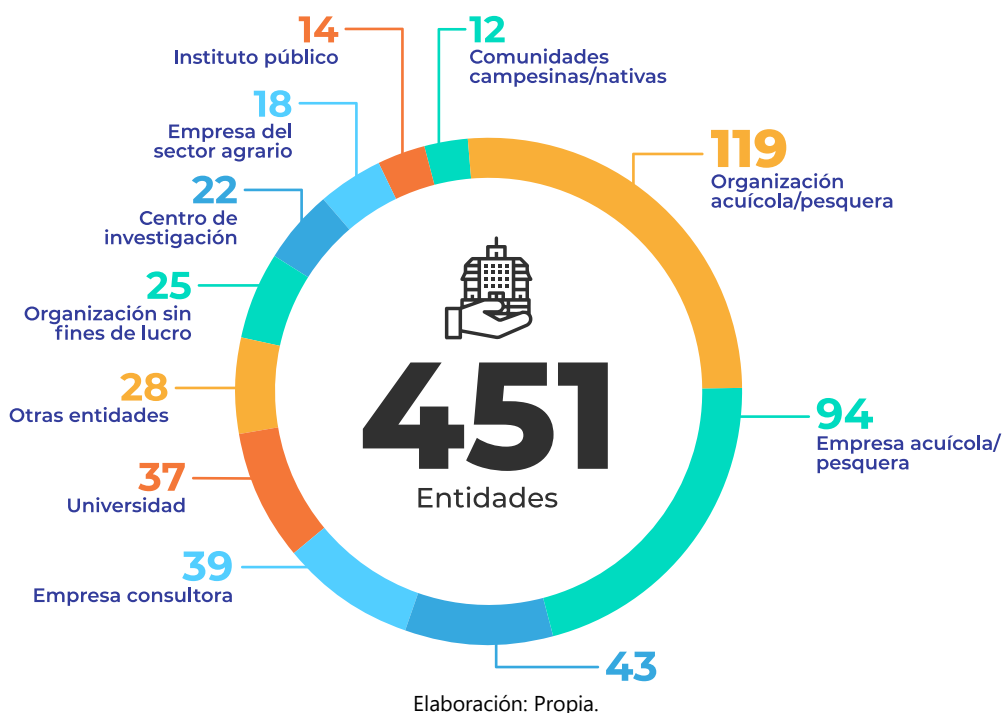


Por su parte, la inversión de PNIPA en **SEREX** asciende a un total de S/8,854,373.96 millones, teniendo al desarrollo **de talento humano capacitado en proceso mejorado de cultivo** como principal prioridad con S/3,103,249.84 millones destinados a dicho propósito, principalmente en Amazonas, Junín y Puno. Seguidamente, la segunda inversión más alta se concentra en contar con **talento humano capacitado en proceso mejorado de cultivo** con S/ 657,335.87 soles, los cuales se concentran principalmente en Piura y Amazonas. Por su parte, la tercera categoría de resultados que poseen mayor inversión para SEREX trata sobre **talento humano capacitado en proceso mejorado de extracción** con **S/484,989.40 soles**, donde Piura y Áncash toman la delantera.

SFOCA, por su parte, concentra una inversión total por parte del PNIPA de S/4,516,595.19 millones, destinados principalmente al fortalecimiento de capacidades en estas tres primeras categorías: **talento humano capacitado en proceso mejorado de cultivo**, con S/1,692,826.50 millones invertidos por PNIPA, concentrados principalmente en Amazonas y Áncash; **talento humano capacitado en gestión empresarial** S/571,960.00 soles, principalmente en San Martín y Piura; y, finalmente, talento humano capacitado en proceso mejorado de cultivo para fines de reproducción, con S/532,093.00 soles, sobre todo en Huancavelica y Puno.

Estas inversiones que el Estado peruano, a través del PNIPA, realiza en el sector Pesca y Acuicultura significan **la materialización del camino hacia la competitividad sostenible del sector** a través de la innovación participativa. Para ello, la participación de todos los actores es crucial: ello ayudará a la auto-gestión del SNIPA, donde las interdependencias entre actores sean fructíferas. En ese sentido, el primer concurso logró movilizar 451 entidades de diversa procedencia, como se observa en el gráfico:

Gráfico N° 25. Entidades participante en subproyectos adjudicados (2017-2018)



El reto que toca asumir al contar con este primer horizonte es el de **diseñar un sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje sólido, interactivo, con propósitos claros y**



responsables específicos, con la finalidad de procurar un correcto seguimiento de los compromisos asumidos por los subproyectos en ejecución y la reflexión-acción pertinente. Esto como parte de un sistema multinivel que se retroalimenta de las diversas intervenciones del PNIPA: proyectos para fortalecimiento de la red sanitaria, prospección y vigilancia tecnológica, redes y agendas de innovación, políticas de innovación, entre otras.

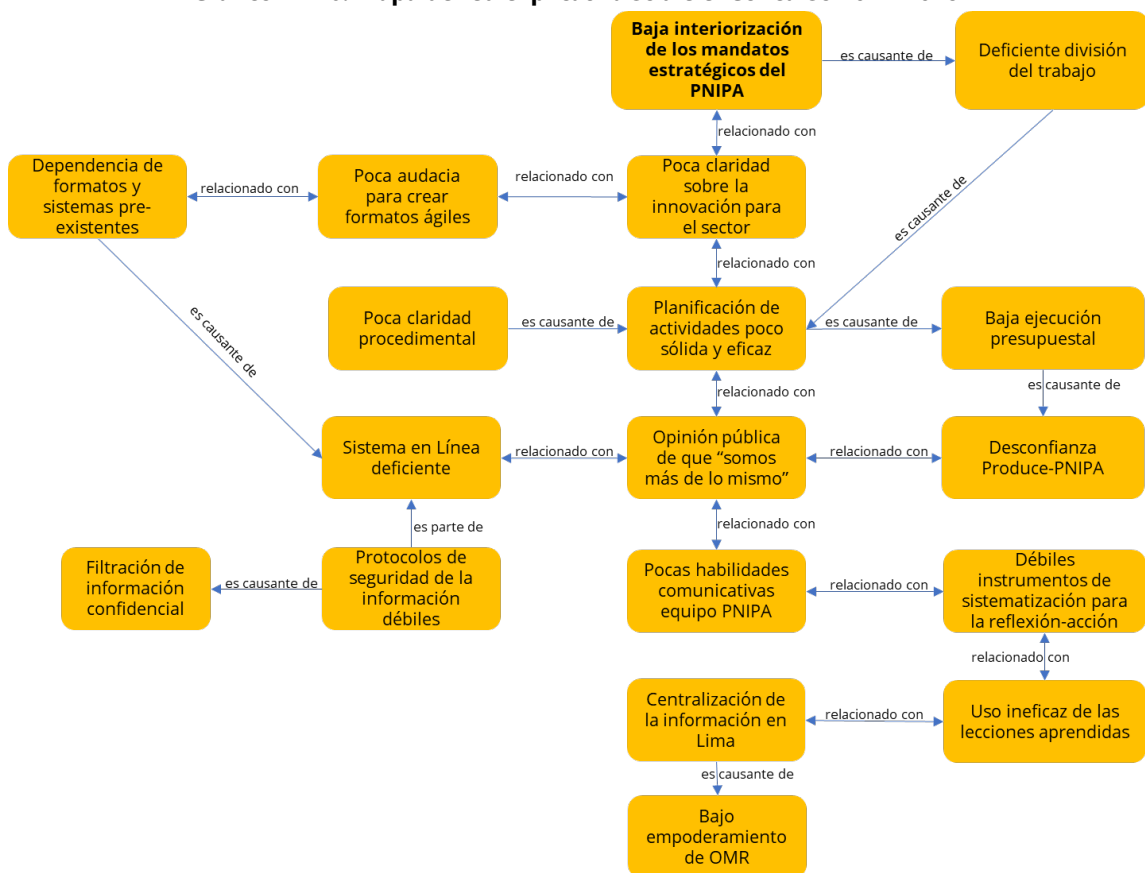


CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES GENERALES

A lo largo de este informe, hemos identificado **grandes temas que desencadenan muchas de las problemáticas que enfrentamos** durante el primer proceso concursal. Si bien frente a cada problema/reto experimentado el equipo PNIPA supo actuar de manera pertinente para superarlos, es importante **revisar los puntos críticos** afrontados a fin de seguir **mejorando nuestras intervenciones**.

El siguiente mapa de redes explicativas⁷ ilustra las situaciones enfrentadas y las relaciones que se tejen entre sí durante la experiencia del Concurso 2017-2018:

Gráfico N° 26. Mapa de red explicativa sobre el Concurso 2017-2018



Elaboración: Propia

Partimos, entonces, de la noción de que **existió una baja interiorización de los mandatos estratégicos del PNIPA** que se extendió de manera generalizada dentro del equipo de trabajo. Esto debido a la novedad que implica el sentido del Programa para el sector y sus grandes objetivos, lo cual estuvo estrechamente relacionado con **la poca claridad respecto a la concepción/materialización de la innovación**, aun incipiente en nuestro país.

⁷ Mapa adaptado del Programa *Atlas.ti* para el procesamiento y análisis de entrevistas en ciencias sociales.



Dicha situación causó que la **división del trabajo fuese deficiente** y que pocas personas concentren gran cantidad de responsabilidades, lo cual desencadenó en diversos **cuellos de botella durante la planificación y ejecución de actividades**.

Consecuentemente, la **planificación de actividades y elaboración de presupuestos fueron poco eficaces y poco sólidas**, causando que nuestra **ejecución presupuestal fuese muy baja** antes de terminar el segundo año de ejecución del programa (2018). Esta baja ejecución presupuestal trajo consigo que **funcionarios de Produce sintieran desconfianza hacia nuestra performance como Unidad Ejecutora** y nos ganamos cierta deslegitimación, a pesar de los buenos resultados que estábamos cosechando en términos de actividades y subproyectos prospectos para ser financiados. Esta situación llevó al equipo a acelerar nuestra ejecución presupuestal y, en varios casos, a contratar servicios que “a la ligera”, que demandaban mayor y mejor planificación y propósitos claros de cómo estas contrataciones abonarían a los mandatos estratégicos del PNIPA, más allá de apelar a la ejecución presupuestal por sí misma.

Ello también trajo consigo ciertas **dificultades en la parte administrativa**, creando un **cuello de botella para la emisión de órdenes de servicio, contratos y conformidades de pago**, debido a la gran cantidad de servicios que tuvimos que contratar en los últimos tres meses del 2018 (tiempo récord) para que así el porcentaje de ejecución, al finalizar el año, fuese “aceptable” a ojos del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y de Produce.

Una posible explicación frente a lo experimentado con la ejecución presupuestal es que el **proceso concursal demandó bastante tiempo y esfuerzo logístico por parte del equipo PNIPA que las demás actividades concernientes a las metas complementarias en el Plan Operativo Anual (POA) pasaron a un segundo plano**, lo cual dificultó distribuir esfuerzos para completar todos los compromisos con el tiempo suficiente. Sumado a ello, la demora en la implementación del equipo de la UFG también limitó el avance en la ejecución.

En realidad, lo **más apremiante fue la adjudicación de subproyectos**, donde tuvimos destinada la mayor cantidad de dinero. Sin embargo, como ya se vio en los resultados obtenidos frente a las metas establecidas, para el caso de SEREX y SFOCA, tanto en pesca como en acuicultura, logramos adjudicar solo menos de la mitad de lo planificado, dejando un excedente de varios millones sin comprometer, que tuvieron que ser devueltos al MEF. Como se puede inferir, esta situación es consecuencia, en parte, de la planificación de actividades poco sólida y de la baja interiorización de los mandatos estratégicos.

Otra de las causas de esta planificación difusa fue la **poca claridad procedimental con la que comenzamos a ejecutar el programa**. Ello llevó a repetidos errores durante la ejecución de actividades diversas que demandaban la interacción de todas las Unidades del PNIPA.

Por su parte, la poca claridad que el equipo PNIPA presente durante el primer concurso sobre el sentido de la innovación para el sector también se relacionó con la poca audacia para crear formatos ágiles que permitan la interacción fluida a raíz del concurso, tanto entre Unidades del PNIPA como con el público objetivo. Esto nos llevó a **depender de formatos y sistemas pre-existentes, dada la premura del tiempo que demandó una adaptación rápida y temporal**



para la puesta en marcha del proceso concursal, a parte del costo millonario que implicaba contar con una plataforma totalmente nueva.

De esa manera, **adecuamos el SLCS a partir de las fuentes del PNIA**, aprovechando la oportunidad de contar con un sistema en línea casi inmediatamente, aunque con deficiencias y con fallas que llevaron a ralentizar el proceso concursal y generar una situación de estrés tanto interna como externa. Con un sistema débil e inseguro como el que tuvimos, la filtración de información no era una hazaña tan difícil. Ello nos llevó a atravesar un proceso de filtración de información confidencial, que fue enviada a postulantes que no debían contar aun con dicha información, lo cual generó una situación de tensión específica⁸. Esto fue parte de una vulneración generada por no contar con protocolos fuertes de seguridad de la información.

El SLCS deficiente, la planificación difusa y la desconfianza de Produce frente a la ejecución presupuestal generaron la **percepción -no necesariamente generalizada- de que PNIPA era “más de lo mismo”** respecto a procesos de fondos concursables del Estado. Esta situación estuvo relacionada, también, con las **pocas habilidades comunicativas con las que contamos como equipo**, nuevamente a nivel interno y externo, donde no contamos con un plan de acción comunicacional a diferentes niveles, debidamente socializado con el equipo, para guiar los mensajes y los medios según escenarios en los que nos desarrolláramos.

Asimismo, la política de **sistematización de la información** instaurada por la DE, si bien fue tomada en cuenta por el equipo, no logró **traducirse en instrumentos de sistematización eficaces y pertinentes en todos los niveles** que permitiesen llevar la experiencia práctica al plano de la reflexión para la mejora de nuestras acciones. Se han elaborado diversos informes de sistematización de diversas experiencias, como se ha evidenciado a lo largo de este informe; sin embargo, las lecciones aprendidas no han sido aprovechadas de manera eficaz para mejorar nuestras intervenciones. Ello demanda que pensemos sobre los medios para materializar estas reflexiones, lecciones aprendidas y recomendaciones que **permitan al equipo sacar provecho sistemático de lo experimentado**, poniendo en práctica procedimientos ágiles y concisos para evitar el exceso de información sin propósitos claros y verificables.

El tema de la **información y comunicaciones** también tuvo su repercusión a nivel de OMR, debido a que la mayor parte de la data y conocimiento que se producía **se centralizaba en Lima**. Esto **llevó a que las OMR tengan dificultades para empoderarse como representantes del PNIPA en los territorios su cargo**, en pos de la descentralización afirmativa de la intervención del Programa.

Lecciones finales y recomendaciones

- ❖ Para el sector y el equipo PNIPA, llevar a cabo un concurso de proyectos de innovación fue una **experiencia nueva que implicó un proceso de aprendizaje continuo**, tratando de comprender el sentido de la innovación en el sector y materializarla en las intervenciones. En ese escenario, además de explicar los objetivos del PNIPA y las Bases, el equipo debía **interactuar con actores que, en muchos casos, no conocían**. Se

⁸ Caso Interlinks.



recomienda generar una serie de instrumentos y metodologías, a partir del **mapeo y caracterización de estos actores**, para **mejorar las comunicaciones y fidelización de los actores del SNIPA**, para así ir construyendo las redes de innovación necesarias para la sostenibilidad del sistema.

- ❖ Es necesario **implementar cambios en cuanto al aprovechamiento eficaz de los canales de comunicación con las OMR** tanto virtuales como presenciales para que todas las oficinas que forman parte del PNIPA puedan manejar un mismo flujo de información. Esto implica mapear los canales existentes, entender su funcionalidad (fortalezas/debilidades) y utilizarlos de manera eficaz. En caso de que los canales existentes no sean suficientemente funcionales, se **deberá crear una nueva manera de facilitar una comunicación interactiva**. Se recomienda definir claramente los canales de comunicación que se utilizarían tanto dentro como fuera del PNIPA. Durante el proceso concursal no hubo un plan de comunicaciones internas claro, y eso es algo que debe estar listo de cara a los siguientes concursos y a las operaciones cotidianas de cada una de las unidades del PNIPA. Durante el primer proceso concursal, se compartía información de todo tipo por varios medios (Correo electrónico, en grupos de WhatsApp, mensajes de texto, otros), pero sin distinguir cada uno. No queremos decir que un medio es mejor que otro, sino que todos son importantes, pero internamente se debe definir bien cuándo y cómo usarlos. Es decir, debemos **usar los medios con propósitos claros**.
- ❖ Este primer concurso ha significado un **alto costo por subproyecto** para todos los actores participantes. El despliegue del equipo PNIPA se dio a nivel nacional e incluyó el pago de viáticos y pasajes, alquileres de locales, refrigerios, publicidad, honorarios de consultores externos, entre otros gastos administrativos para realizar las labores de difusión, asesoría y negociación. Es recomendable que la Unidad de Administración lleve un **balance ordenado del costo-beneficio que implicó la realización del primer concurso** y de los siguiente, para así **medir la tasa de efectividad** que estamos consiguiendo.
- ❖ Se considera que PNIPA sí contó con el equipo necesario para llevar a cabo la organización y ejecución del proceso concursal, en el marco del reto que este significó. Sin embargo, **algunos profesionales** no cumplieron estrictamente su función, ya que **se dedicaron a “apagar incendios” por varios frentes**. Si no se controla, esto puede derivar en que **un grupo de personas se recargue más de trabajo que otras**, haciendo ineficaces y atomizados los procesos. Todo ello responde a que estábamos en un primer concurso y debíamos aún afinar los canales de comunicación y los procesos, siguiendo los mandatos del PNIPA. Además de ello, es necesario recordar que no contamos con un Director de Operaciones durante algunos meses, rol clave para orquestar las intervenciones del Programa. En ese sentido, la división y organización eficaz del trabajo es imprescindible para mejorar la funcionalidad de los profesionales a cargo de darle vida a las intervenciones del PNIPA.
- ❖ El sistema en línea es, sin duda, una innovación importante para un país desgastado por concursos convencionales; es el aliado perfecto para dinamizar nuestro Programa, empujando a todos los actores hacia una nueva forma de diseñar y gestionar proyectos. Sin embargo, como ya hemos visto, **nuestro Sistema tuvo varios errores que generaron disconformidad y ralentizó el proceso concursal**, así como la etapa de negociación y posterior monitoreo. Con



todo, **estos desperfectos se pueden subsanar y deberán ser revisados cuidadosamente para evitar que el proceso de innovación en el sector se vea eclipsado** por el mal funcionamiento de una herramienta central como lo es el sistema en línea, garantizando su integralidad e interconexión entre etapas/procesos y usuarios.

- ❖ Por su parte, teniendo en cuenta la cantidad de información confidencial que manejamos en un proceso concursal, debemos contar con un **Manual de política de protección de la información** e iniciar un proceso de implementación de un **sistema de gestión de calidad**: ISO 9001: 2015 - Sistema de Gestión de la Calidad e ISO: 37001: 2016-Anticorrupción y Ética. Esto con la finalidad de ayudarnos a manejar los datos de manera adecuada, evitando filtraciones perniciosas.
- ❖ Si bien se han realizado ampliaciones en el cronograma con el fin de no perjudicar a los postulantes, **es importante cumplir con ciertas fechas clave**, esto inclusive sabiendo que algunas postulaciones se quedarían fuera de carrera, pues si se programa de manera adecuada, el subproyecto mencionado podría postular exitosamente en un siguiente concurso. **El riesgo de postergar es cansar a los usuarios y no dejarlos programarse para futuras fases y concursos**. Se debe tener en cuenta que las múltiples ampliaciones y cambios de cronograma, llevaron a que los usuarios sintieran que el PNIPA era “más de lo mismo” en cuanto a experiencias de fondos concursables.
- ❖ Otro de los **riesgos de extender plazos** o generar retrasos es que nuestra **capacidad de ejecución presupuestal no avanza** y, en algunos casos, nos vemos obligados a devolver el dinero otorgado o realizar cambios que demandan muchos procesos administrativos.
- ❖ Finalmente, recomendamos que este **informe de sistematización, evaluación y lecciones aprendidas se desarrolle anualmente**, a modo de recopilación de las experiencias por periodo concursal. Así, estableceremos una línea de reflexión plasmada en un documento escrito que se pueda transformar en diversos materiales de consulta/aprendizaje para el equipo PNIPA. Además, sería interesante que las partes de este manual **se institucionalicen como buenas prácticas de sistematización y se automaticen a través del SLCS**, permitiendo así su construcción compartida y continua.

