



PERÚ

Ministerio
de la Producción

FEBRERO 2024

OFICINA DE EVALUACIÓN
DE IMPACTO



REGION LA LIBERTAD
GOBIERNO REGIONAL
LA LIBERTAD

INFORME DE EVALUACIÓN

Evaluación de Diseño del
"Fortalecimiento de capacidades para la
administración y gestión de las
actividades pesqueras y
acuícolas"





PERÚ

Ministerio
de la Producción

Oficina de Evaluación de Impacto

EVALUACIÓN DE DISEÑO DEL “FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES PESQUERAS Y ACUÍCOLAS”

Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos
(OGEIEE)

Oficina de Evaluación de Impacto (OEI)

Lima, Febrero 2024



INDICE

SIGLAS.....	5
RESUMEN EJECUTIVO.....	6
1. ANTECEDENTES	9
2. MARCO NORMATIVO E INSTITUCIONAL	11
2.1 El proceso de descentralización	11
2.2 Justificación de la intervención	13
3. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN	15
3.1 Descripción del servicio.....	15
3.2 Objetivo de la intervención	17
3.3 Población objetivo y población atendida	17
3.3.1 Población objetivo.....	17
3.3.2 Población atendida.....	17
3.4 Modelo de Gestión.....	19
3.4.1 Actores	19
3.4.2 Modalidad y duración	20
3.4.3 Procesos de la intervención	21
3.4.4 Temas abordados en la capacitación	24
3.5 Componentes	26
3.5.1 Capacitación	26
3.5.2 Seguimiento	27
3.6 Cadena de valor de la intervención.....	29
4. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN	32
4.1 Objetivos y alcance de evaluación	32
4.2 Preguntas de Evaluación	32
4.3 Estrategia de evaluación	33
5. EVALUACIÓN DE DISEÑO.....	38
5.1 Análisis de pertinencia	38
5.1.1 Problema específico atendido por la intervención	38
5.1.2 Objetivo de la intervención.....	39
5.1.3 Atención a necesidades de los gobiernos regionales.....	41
5.2 Análisis de la población objetivo	41
5.3 Análisis de Coherencia	45
5.3.1 Coherencia interna.....	45



5.3.2	Coherencia externa	48
5.4	Valoración de la eficacia de la intervención.....	50
5.5	Análisis del modelo de gestión.....	53
5.5.1	Planificación y asignación del servicio	53
5.5.2	Coordinación	54
5.5.3	Diseño y contenidos de la capacitación	54
5.5.4	Ejecución de la capacitación	55
5.6	Seguimiento y evaluación del desempeño.....	59
5.6.1	Análisis de los indicadores de desempeño	59
5.6.2	Registros administrativos y sistema de seguimiento.....	64
6.	OPORTUNIDADES DE MEJORA	66
6.1	Diagnóstico del problema específico y causas	66
6.2	Cadena de resultados de la intervención.....	66
6.3	Población potencial, priorización y población objetivo	68
6.4	Aprendizaje por competencias.....	68
6.5	Registro y evaluación de participantes	69
6.6	Diseño de los talleres considerando necesidades de los GORE y ámbito geográfico.....	69
6.7	Registro de participantes y constancias de capacitación.....	70
6.8	Mejoras sugeridas por personal de las DIREPRO/GEREPRO	70
6.9	Indicadores de desempeño	71
6.10	Nuevos indicadores de eficacia.....	72
7.	CONCLUSIONES	76
8.	RECOMENDACIONES	79
	BIBLIOGRAFÍA.....	83
	ANEXOS	84



ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Direcciones, órganos adscritos y programas expositores, 2021-2022	20
Cuadro 2. Temas de capacitación por entidad y trimestre, 2021-2022.....	25
Cuadro 3. Eventos y número de capacitados por trimestre, 2021- 2022	26
Cuadro 4. Indicadores de eficacia y calidad de la intervención	27
Cuadro 5. Indicadores de seguimiento reportados por DGPARPA, II semestre 2021.....	28
Cuadro 6. Indicadores de seguimiento reportados por DGPARPA, 2022	29
Cuadro 7. Métodos y preguntas de evaluación	34
Cuadro 8. Documentos de la intervención.....	34
Cuadro 9. Relación de entrevistados de DGPARPA y capacitadores.....	36
Cuadro 10. Análisis SMART de Indicadores de Desempeño	60
Cuadro 11. Número de participantes y encuestados por taller, 2022	63
Cuadro 12. Propuesta de primer indicador.....	72
Cuadro 13. Propuesta del segundo indicador.....	73
Cuadro 14. Propuesta de tercer indicador.....	74

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Número de capacitados por GORE y año de participación	18
Gráfico 2. Número de capacitados por sexo y año, 2021 y 2022.....	19
Gráfico 3. Número de capacitados entrevistados según región y macrorregión	36
Gráfico 4. Utilidad y relevancia de los temas de capacitación para las DIREPRO y GEREPRO.....	52
Gráfico 5. Percepción sobre la modalidad virtual de capacitación.....	55
Gráfico 6. Temas en los que le gustaría recibir acompañamiento.....	59
Gráfico 7. Mejoras sugeridas por entrevistados a los talleres de capacitación.....	71

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Línea temporal de la intervención	15
Ilustración 2. Órganos ejecutores de la intervención por DGPARPA.....	19
Ilustración 3. Actores participantes en la ejecución, 2021-2022	20
Ilustración 4. Subprocesos de la intervención	21
Ilustración 5. Cadena causal de la intervención reconstruida en el proceso de evaluación	31
Ilustración 6. Métodos y fuentes utilizados en la evaluación	33
Ilustración 7. Efectos esperados de la intervención	40
Ilustración 8. Compatibilidad de la intervención - Coherencia interna	46
Ilustración 9. Propuesta de Cadena de valor de la intervención	67



SIGLAS

AEI	Acción Estratégica Institucional
AFIA	Área Funcional de Investigaciones en Acuicultura
AMYPE	Acuicultor de micro y pequeña empresa
AREL	Acuicultura de Recursos Limitados
CAES	Cronograma Anual de Evaluaciones y Sistematizaciones del Sector Producción
DGA	Dirección General de Acuicultura
DGPA	Dirección General de Pesca Artesanal
DGPAPPA	Dirección General de Políticas y Análisis Regulatorio en Pesca y Acuicultura
DGSFS-PA	Dirección General de Supervisión, Fiscalización y Sanción - Pesca y Acuicultura
DICAPI	Dirección General de Capitanías y Guardacostas
DIGECADEPA	Dirección General de Capacitación y Desarrollo Técnico en Pesca Artesanal
DIGECADETA	Dirección General de Capacitación y Desarrollo Técnico en Acuicultura
DIGENIPA	Dirección General de Inversión Pesquera Artesanal y Acuícola
DIGPA	Dirección de Gestión Pesquera Artesanal
DIREPRO	Dirección Regional de la Producción
DPDA	Dirección de Promoción y Desarrollo Acuícola
DPO	Dirección de Políticas y Ordenamiento
DSE	Dirección de Seguimiento y Evaluación
DSF-PA	Dirección de Supervisión y Fiscalización - Pesca y Acuicultura
FONDEPES	Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero
GEREPRO	Gerencia Regional de la Producción
GORE	Gobierno Regional
IMARPE	Instituto del Mar del Perú
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MGP	Manual de gestión de procesos
OAIPCS	Oficina de Articulación Intergubernamental y Prevención de Conflictos Sociales
OCIIN	Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional
OEI	Oficina de Evaluación de Impacto
PEI	Plan Estratégico Institucional
PESEM	Plan Estratégico Sectorial Multianual
PNACP	Programa Nacional A Comer Pescado
PNIPA	Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura
POI	Plan Operativo Institucional
PRODUCE	Ministerio de la Producción
RISPA	Reglamento de Infracciones y Sanciones de las Actividades Pesqueras y Acuícolas
SANIPES	Organismo Nacional de Sanidad Pesquera



RESUMEN EJECUTIVO

El Ministerio de la Producción (PRODUCE), a través de la Dirección General de Políticas y Análisis Regulatorio en Pesca y Acuicultura - DGPARPA, brinda capacitación a los funcionarios y servidores de los gobiernos regionales que participan en la administración y gestión de las actividades pesqueras y acuícolas. El objetivo es incrementar su conocimiento y competencias en relación con las funciones transferidas del Sector a los Gobiernos Regionales (GORE) en materia de pesca y acuicultura, en el marco de las Resoluciones Ministeriales N° 175-2006-PRODUCE y N° 213-2006-PRODUCE.

Desde el año 2021, la capacitación se realiza mediante talleres virtuales, pero esta iniciativa tiene antecedentes que se remontan de varios años atrás, cuando se llevaban a cabo de forma presencial en las distintas regiones hasta el año 2019.

La intervención es ejecutada por la Dirección de Seguimiento y Evaluación (DSE) de la DGPARPA, estando enmarcada en la tarea 2 del Plan Operativo Institucional (POI) de PRODUCE. A fin de cerrar la brecha de conocimiento del personal en las regiones y facilitar el ejercicio de las funciones transferidas en materia de pesca y acuicultura, el diseño de la intervención contempla que la capacitación sea brindada en conjunto con otras direcciones de PRODUCE, órganos adscritos y programas nacionales del sector Pesca y Acuicultura. Esto permite un acercamiento directo a las regiones y una atención más precisa de las necesidades de fortalecimiento de capacidades.

En la capacitación participan diversos expositores del Ministerio de la Producción, como la Dirección General de Acuicultura - DGA, la Dirección General de Pesca Artesanal - DGPA, y la Dirección General de Supervisión, Fiscalización y Sanciones de Pesca y Acuicultura – DGSFS-PA. También contribuyen organismos adscritos del sector como el Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (FONDEPES) y el Organismo Nacional de Sanidad Pesquera (SANIPES), así como el Programa Nacional A Comer Pescado (PNACP) y el Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura (PNIPA).

Entre los temas que abordados en la capacitación se incluye la normativa sectorial pesquera y acuícola, políticas relacionadas, información de servicios, investigaciones, y fondos disponibles para la pesca y acuicultura, entre otros aspectos relevantes para la prestación de servicios desde los GORE a los usuarios del sector Pesca y Acuicultura.

El objetivo de la evaluación fue generar evidencia destinada a mejorar la intervención en términos de pertinencia, coherencia y eficacia. Además, se buscó identificar recomendaciones para ajustar el modelo de gestión de la capacitación y los indicadores utilizados en el seguimiento y evaluación. Se analizó también diversos aspectos, incluyendo la población objetivo y atendida, la organización interna y otros elementos contemplados en el modelo de gestión, adoptando un enfoque de diseño.

Para llevar a cabo este análisis, se aplicó una metodología cualitativa, que comprendió el recojo y análisis de información primaria, así como el análisis documental y la revisión de los procesos de gestión aplicados durante la ejecución de la intervención. Esta aproximación permitió obtener una comprensión profunda de la intervención y sus impactos, facilitando la identificación de áreas de mejora y la formulación de recomendaciones para optimizar su funcionamiento y resultados.

La evaluación constató que la intervención permite dar cumplimiento también a compromisos de la DGPARPA en el Plan Anual de Transferencia Sectorial a los gobiernos regionales, plan en el que participan otros órganos de PRODUCE. Así también contribuye a responder a los compromisos vigentes en materia de pesca y acuicultura, como parte del proceso de descentralización de competencias a los gobiernos regionales iniciado en el 2004.

El personal capacitado en las regiones ha expresado que la formación recibida fortalece sus competencias para la gestión y administración de asuntos relacionados con la pesca y acuicultura. Este aspecto resulta relevante en la medida que, si bien la transferencia finalizó en diciembre 2007, no se efectuó el proceso de acreditación de competencias de los GORE, tal como establece en la normativa. Esto se debió a una flexibilización en el proceso, lo que resultó en la transferencia de funciones en pesca y acuicultura sin garantizar que los GORE contaran con las competencias necesarias para ejercerlas y brindar servicios a los administrados.

Al realizar el análisis de la pertinencia y respuesta al problema específico que motiva la intervención, se concluye que esta es pertinente, en tanto responde al problema identificado de la necesidad de fortalecimiento de competencias de los GORE. Sin embargo, no se identificó evidencia del análisis del problema específico y causas atendidas por la intervención. Además, la población beneficiaria no está plenamente caracterizada y no existen criterios que permitan determinar la población objetivo; actualmente, la capacitación abarca a todos los colaboradores sin diferenciar sus capacidades y necesidades.

Por otro lado, la intervención muestra coherencia interna en relación con otras acciones dirigidas a los Gobiernos Regionales (GORE) por parte de PRODUCE, alineándose con los objetivos y acciones contemplados en los planes institucionales vigentes. Sin embargo, se sugiere mejorar la articulación y colaboración para la capacitación con la DGPA y SANIPES. Además, en cuanto a la coherencia de la lógica causal (cadena de valor), se recomienda incorporar resultados intermedios que permitan medir la efectividad y el logro del objetivo de la intervención.

En relación al modelo de gestión de la capacitación se constató que, si bien permite cumplir las actividades programadas y metas, se puede introducir mejoras para incrementar la eficacia y eficiencia. Se sugiere mejorar la definición de competencias (generales y específicas) que se desean desarrollar durante la capacitación, así como impartir temas diferenciados según las necesidades y previo de conocimiento de los participantes. Existe necesidad de conocer mejor el perfil de los participantes, a fin de ajustar el número y tipo de talleres a realizar para los grupos de los GORE, determinar el perfil del personal que debería participar y ajustar los contenidos a sus necesidades.

Además, es fundamental que la capacitación deba incluir la identificación de competencias y la medición del logro alcanzado, en términos de conocimiento adquirido al finalizar los talleres, así como programar el seguimiento y evaluación posterior de la aplicación de lo aprendido en el ejercicio de funciones de administración y gestión de las actividades pesqueras y/o acuícolas.

Entre las recomendaciones, se propone describir y sustentar con evidencia la problemática relacionada a la necesidad de fortalecer capacidades, articulando la ejecución de este diagnóstico con otras acciones que puedan llevar a cabo otros órganos de PRODUCE vinculados a la implementación del Plan de Transferencia Sectorial Anual, así como las propias DIREPRO y GEREPRO. Esta acción permitiría identificar con mayor precisión las causas y alternativas de



acción, ajustar el alcance de la intervención y fortalecer su coherencia interna (con órganos del Ministerio) y externa (con organismos adscritos y programas sectoriales).

Otra sugerencia de la evaluación es caracterizar a la población beneficiaria y definir los criterios de focalización que permitan la definición de la población objetivo a ser atendida. Esto implica identificar con anticipación a los potenciales participantes de los talleres, su nivel de experticia y conocimiento, así como las funciones o actividades en pesca y/o acuicultura que administran o gestionan. Este enfoque permitiría realizar capacitaciones más aterrizadas a sus necesidades. Además, se sugiere incluir un enfoque más didáctico y participativo para motivar su activa participación en el proceso de capacitación.

Finalmente, la evaluación propone incorporar indicadores de resultado que contribuyan a medir los resultados y eficacia de la intervención. Además, se recomienda introducir mejoras en la medición de los indicadores de desempeño actuales, asegurando que cumplan con los criterios SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y con un Tiempo determinado).

1. ANTECEDENTES

La intervención “Fortalecimiento de capacidades para la administración y gestión de las actividades pesqueras y acuícolas” tiene como objetivo fortalecer y orientar el aprendizaje por competencias para desarrollar, actualizar y especializar a funcionarios de los Gobiernos Regionales (GORE) en la administración y gestión de las actividades pesqueras y acuícolas. De esta forma, se busca garantizar la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos hidrobiológicos en las actividades pesqueras y acuícolas en nuestro país. El público objetivo a quien se dirige son los funcionarios y servidores de las Direcciones Regionales de Producción - DIREPRO y las Gerencias Regionales de Producción - GEREPRO a nivel nacional, con competencias en la gestión y administración de las actividades pesqueras y acuícolas.

Esta intervención es efectuada en cumplimiento de la función asignada a la Dirección General de Políticas y Análisis Regulatorio en Pesca y Acuicultura - DGPARPA según lo establecido en el Artículo 68 del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de la Producción (PRODUCE). Esta función consiste en *“realizar programas de capacitación y asistencia técnica a otros niveles de gobierno y agentes vinculados, en el marco de sus competencias”*. Además, la intervención corresponde a una tarea programada del Plan Operativo Institucional (POI) del Ministerio de la Producción, que hace parte de la Actividad Operativa “Formulación de políticas nacionales y sectoriales, planes, normas, entre otros en materia de pesca y acuicultura y realización del seguimiento de su implementación”.

Los talleres de capacitación han adoptado la modalidad virtual desde el año 2021, en contraste con su formato presencial previo a la pandemia en ciertas regiones. Este cambio se produjo principalmente debido a las restricciones de movilidad y reunión impuestas durante la pandemia del Covid-19. Además, se buscó aprovechar el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) para alcanzar un mayor número de regiones, especialmente en vista de las restricciones presupuestarias que dificultan la realización de los eventos presenciales. En los talleres, los temas de capacitación son impartidos por expositores de la DGPARPA, así como por representantes de otras direcciones de PRODUCE, programas nacionales sectoriales y órganos adscritos al sector, todos ellos vinculados en temáticas relacionadas con la pesca y la acuicultura.

De otra parte, se ha identificado que varias direcciones de PRODUCE, en el ejercicio de su rectoría, ejecutan acciones de asistencia técnica y capacitación dirigidas a los gobiernos regionales y locales. Estas acciones se realizan en cumplimiento de la normativa vigente y los objetivos establecidos en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) y el Plan Estratégico Institucional (PEI), con el propósito de promover la implementación de servicios que fomenten el desarrollo sostenible de las actividades pesqueras y acuícolas en sus respectivas jurisdicciones.

Dichas acciones responden a los compromisos del Sector Producción en el proceso de descentralización del Estado, tal como lo establece el artículo 52° de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley N° 27867). En virtud al cumplimiento de dicho artículo, PRODUCE transfirió funciones en materia de pesca y acuicultura a los Gobiernos Regionales desde el año 2004. Este proceso se llevó a cabo mediante la Resolución Ministerial N° 175-2006-PRODUCE, la Resolución N° 213-2006-PRODUCE y el Decreto Supremo N° 173-2008-EF.



Así, la capacitación y asistencia técnica efectuada por la DGPARPA se complementa con la efectuada por otras direcciones de PRODUCE y algunos órganos adscritos, acciones que se encuentran registradas en los Planes Anuales de Transferencia Sectorial a los gobiernos regionales. El propósito de dichos planes es fortalecer las capacidades de funcionarios y personal de las DIREPRO y GEREPRO para el ejercicio de las funciones transferidas, garantizando la continuidad y calidad en la prestación de los servicios.

La evaluación de diseño de la intervención “Fortalecimiento de capacidades para la administración y gestión de las actividades pesqueras y acuícolas” se llevó a cabo a solicitud de la DGPARPA, entidad responsable de ejecutarla¹. La inclusión de esta evaluación en el Cronograma Anual de Evaluaciones y Sistematizaciones del año 2023 (CAES 2023) obedeció a lo establecido en la disposición específica 6.1.1 de la Directiva General N° 003-2017-PRODUCE/DM.

Finalmente, la evaluación planteó la necesidad de valorar la eficacia en el diseño y modelo de gestión de la intervención, así como identificar oportunidades de mejora para incrementar la eficacia, coherencia y calidad de la misma. Este proceso de evaluación fue realizado por especialistas de la Oficina de Evaluación de Impacto (OEI) de la Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos (OGEIEE), en estrecha coordinación con el equipo executor de la intervención, la Dirección de Seguimiento y Evaluación (DSE) de la DGPARPA.

¹ Solicitud indicada en el Informe N° 00000101-2022-PRODUCE/DGPARPA del 26 de octubre de 2022, remitido por el Despacho Viceministerial de Pesca y Acuicultura a la OGEIEE.

2. MARCO NORMATIVO E INSTITUCIONAL

2.1 El proceso de descentralización

En el 2002, el Congreso Peruano promulgó la Ley N° 27680, Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV sobre la descentralización. Esta ley establece que la descentralización es una forma de organización democrática, que constituye una política permanente e ineludible del Estado, con el propósito primordial de promover el desarrollo integral del país. El proceso se llevó a cabo de manera gradual y ordenada, siguiendo etapas definidas y criterios que buscaron facilitar la asignación adecuada de competencias y la transferencia de recursos desde el gobierno nacional hacia los gobiernos regionales y locales (Ley 27680, pág. 1 art 188).

Según lo dispuesto en la Ley N° 27680, las regiones se forman a partir de áreas geográficas cercanas que se integran en función de aspectos históricos, culturales, administrativos y económicos, con el propósito de establecer unidades geoeconómicas sostenibles. Esta Ley representa un cambio significativo en la estructura del Estado, pasando de un enfoque vertical, en el cual las políticas y decisiones sectoriales eran dictadas desde el nivel central, a un enfoque más descentralizado y coordinado. En este modelo, los tres niveles de gobierno – nacional, regional y local - ejercen sus competencias de forma coordinada y concertada, elaborando políticas que atiendan las necesidades tanto a nivel nacional como regional y local.

En julio del 2002, se aprobó la Ley de Bases de la Descentralización (Ley N° 27783) donde se establece la finalidad, principios, objetivos y criterios generales del proceso de descentralización. En esta Ley se reconoció la conformación de las regiones y municipalidades, fijando competencias exclusivas y compartidas entre los tres niveles de gobierno. Posteriormente, se aprueba la Ley N° 27867, Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales, la cual reguló, los principios rectores de la gestión regional, así como las competencias y funciones de los GORE, entre otros aspectos.

Este avance gradual en la aprobación del marco normativo permitió regular de manera más efectiva el proceso de descentralización en el país. En noviembre de 2002, se realizaron los primeros comicios para la elección de las autoridades regionales en todos los departamentos del país y la Provincia Constitucional del Callao. Las autoridades electas asumen el mandato por un periodo de cuatros años, marcando así un hito en el proceso descentralizador en el Perú.

Un pilar importante del proceso de descentralización ha sido la transferencia de competencias sectoriales hacia los gobiernos regionales. Esto ha implicado el traslado de competencias, funciones y responsabilidades desde el Gobierno Nacional, a través de sus distintos sectores, no solo a los GORE sino también a los gobiernos locales. El objetivo principal de la transferencia ha sido permitir que las autoridades regionales y locales puedan ejercer las competencias de manera más adecuada, adaptándolas a las necesidades y realidades de su población, y fomentando el desarrollo de sus localidades.

La transferencia de competencias, en conformidad con la normativa vigente, se basa en la capacidad de gestión de los gobiernos regionales y locales, acreditada mediante lo establecido en la Ley N° 28273, Ley del Sistema de Acreditación de Gobiernos Regionales y Locales. Dicha ley tiene por finalidad **fortalecer las capacidades** de los gobiernos regionales y locales **para asumir las competencias transferidas** desde el Gobierno Nacional, así como medir su capacidad de gestión respecto a cada función transferida, su eficacia en la administración y asegurar la continuidad o mejora en la provisión de servicios a la población.

El proceso de transferencia de competencias a las regiones inició con la aprobación del Plan Anual de Transferencia 2004², el cual incluyó al sector Producción, junto con otros sectores productivos (Agricultura, Comercio Exterior, Turismo y Artesanía, Energía y Minas). Posteriormente, con el Plan Anual de Transferencia 2005³, se dio continuidad al proceso y se inició la transferencia de funciones en materia de salud, transporte y comunicaciones.

En cuanto a la transferencia de competencias en el Sector Producción, que comenzó en 2004, se consideraron las competencias específicas en materia de industria y pesquería. Según la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales (artículo 52^o), estas comprenden las siguientes:

- a) Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia pesquera y producción acuícola de la región.
- b) Administrar, supervisar y fiscalizar la gestión de actividades y servicios pesqueros bajo su jurisdicción.
- c) Desarrollar acciones de vigilancia y control para garantizar el uso sostenible de los recursos bajo su jurisdicción.
- d) Promover la provisión de recursos financieros privados a las empresas y organizaciones de la región, con énfasis en las medianas empresas, PYMES y las unidades productivas orientadas a la exportación.
- e) Desarrollar e implementar sistemas de información y poner a disposición de la población información útil referida a la gestión del sector.
- f) Promover, controlar y administrar el uso de los servicios de infraestructura de desembarque y procesamiento pesquero de su competencia, en armonía con las políticas y normas del sector, a excepción del control y vigilancia de las normas sanitarias sectoriales, en todas las etapas de las actividades pesqueras.
- g) Promover la investigación e información acerca de los servicios tecnológicos para la preservación y protección del medio ambiente.
- h) Velar y exigir el adecuado cumplimiento de las normas técnicas en materia de pesquería.
- i) Dictar las medidas correctivas y sancionar de acuerdo con los dispositivos vigentes.

En el 2006, se dispuso que los Sectores finalicen la transferencia de competencias sectoriales a los gobiernos regionales y locales para el 31 de diciembre de 2007. Además, se aprobó el Plan de Transferencia de Competencias Sectoriales 2007⁴. La decisión de concluir el proceso a diciembre de 2007 impidió llevar a cabo toda la estrategia de transferencia planteada en la Ley N° 28273⁵, flexibilizando el proceso de acreditación de los gobiernos regionales, lo que ocasionó que los GORE asumieran las competencias y funciones transferidas sin que se garantizara el cumplimiento de las condiciones mínimas de calidad y continuidad para la prestación de los servicios a la población objetivo.

Como se mencionó anteriormente, la transferencia de competencias en materia pesquera a los Gobiernos Regionales, fue realizada mediante las Resoluciones Ministeriales N° 175-2006-PRODUCE, N° 213-2006-PRODUCE y el Decreto Supremo N° 173-2008-EF. No obstante, anualmente, el PRODUCE elabora e implementa el Plan Anual de Transferencia que incluye acciones con el fin de continuar y robustecer el proceso de transferencia administrativa de funciones y activos. Las acciones previstas en el Plan implican la implementación de medidas para mejorar continuamente la articulación territorial y fortalecer las capacidades para el

² Plan Anual de Transferencia de competencias sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales 2004. Aprobado mediante Decreto Supremo N° 038-2004-PCM de fecha 12 de mayo del 2004

³ Plan Anual de Transferencia de Competencias 2005. Aprobado por el Decreto Supremo N° 052-2005-PCM, publicado en el Diario Oficial El Peruano el 28 de julio del 2005.

⁴ Decreto Supremo N° 036-2007-PCM publicado en el Diario Oficial El Peruano el 12 de abril del 2007.

⁵ Ley del Sistema de Acreditación de Gobiernos Regionales y Locales, Ley N°28273



desarrollo productivo. Dichas acciones están dirigidas tanto a los gobiernos regionales como a los locales, y son ejecutadas por las direcciones generales, órganos adscritos y programas de los despachos viceministeriales del Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2022).

2.2 Justificación de la intervención

La intervención sujeta a esta evaluación es efectuada en el marco de las competencias de la DGPARPA, en cumplimiento a lo establecido con el artículo 68 del Reglamento de Operación y Funciones (ROF) de PRODUCE, que establece: *“Realizar programas de capacitación y asistencia técnica a otros niveles de gobierno y agentes vinculados, en el marco de sus competencias”*.

En el “Plan de Fortalecimiento de Capacidades a los GORE” (en adelante, Plan de Fortalecimiento) de los años 2021 y 2022 elaborados por la DSE-DGPARPA y entregados a la OGEIEE en el marco de la evaluación⁶, se identifica que la intervención forma parte de las acciones de asistencia técnica y capacitación especializada hacia los gobiernos regionales. Se destaca que estas acciones se encuentran contempladas entre las intervenciones que realizan los órganos y unidades orgánicas de PRODUCE en concordancia con el Plan Anual de Transferencia Sectorial que es coordinado por la Oficina de Articulación Intergubernamental y Prevención de Conflictos Sociales (OAIPCS) del Ministerio.

Además, la intervención está programada como actividad en los POI 2021 y 2022 del PRODUCE. Dicha actividad se orienta al logro del objetivo estratégico sectorial (OES) 03 del PESEM 2017-2025⁷ del sector, el cual se centra en mejorar la cadena de valor de las actividades de pesca y acuicultura.

⁶ Los documentos entregados por la DSE en el marco de la evaluación fueron entregados de forma presencial a la OGEIEE de forma digital (disco duro).

⁷ Aprobado por la Resolución Ministerial N° 435-2015-PRODUCE, ampliado al año 2025, mediante la Resolución Ministerial N° 00168-2022-PRODUCE.

Competencias compartidas en materia de acuicultura, supervisión y fiscalización entre PRODUCE y los Gobiernos Regionales

A través del Despacho Viceministerial de Pesca y Acuicultura, PRODUCE ejerce la autoridad en materia de ordenamiento pesquero y acuícola a nivel nacional y sectorial. Esto abarca la pesquería industrial, la pesquería artesanal, la acuicultura de mediana y gran empresa (AMYGE), la acuicultura de micro y pequeña empresa (AMYPE) y la acuicultura de recursos limitados (AREL), con el objetivo de asegurar el aprovechamiento sostenible de los recursos hidrobiológicos y su impacto positivo en los ámbitos económico, ambiental y social.

A partir del proceso de descentralización y transferencia de competencias del Gobierno Central a los Gobiernos Regionales (GORE), este último tienen la responsabilidad de conducir la gestión pública en las regiones del país. Cumplen un papel fundamental como articuladores entre los gobiernos locales y el gobierno nacional, facilitando el ejercicio de funciones en los tres niveles de gobierno. De este modo, cuentan con competencias y funciones adquiridas en el ámbito de sus jurisdicciones, especialmente en lo que respecta a la pesca artesanal, la Acuicultura de Micro y Pequeña Empresa (AMYPE) y la Acuicultura de Recursos Limitados (AREL).

En el marco de la Ley General de Acuicultura, Decreto Legislativo N° 1195 y sus modificatorias, se ha extendido la aplicación de normas, el otorgamiento de derechos acuícolas, la promoción de la actividad acuícola y la capacitación a los acuicultores hacia los Gobiernos Regionales para AMYPE y AREL. PRODUCE tiene competencia exclusiva en materia de ordenamiento pesquero y acuícola de la AMYGE, y comparte competencias con los GORE en lo relacionado con AREL y AMYPE.

Asimismo, las Direcciones Regionales de Producción y las Gerencias Regionales de Producción realizan la supervisión y fiscalización en los niveles que les corresponden (AMYPE y AREL). La Dirección General de Supervisión, Fiscalización y Sanciones de Pesca y Acuicultura (DGSFS-PA) de PRODUCE tiene la facultad de realizar visitas de supervisión y fiscalización. Sin embargo, carece de la autoridad para ejecutar la función sancionadora, la cual recae en los GORE. PRODUCE únicamente puede determinar la infracción, elaborar un informe y remitirlo al GORE para que este último lleve a cabo la función sancionadora.

Finalmente, en los Planes de Fortalecimiento elaborados por la DSE-DGPARPA se menciona que la intervención busca promover la implementación de los servicios orientados a fomentar el desarrollo sostenible de las actividades pesqueras y acuícolas en sus jurisdicciones, en la medida que son fuente de alimentación, ingresos y empleo. De manera similar, los planes señalan que la intervención se orienta a fortalecer las capacidades de los GORE para ejercer las funciones transferidas y garantizar la continuidad y calidad en la prestación de los servicios.

3. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

3.1 Descripción del servicio

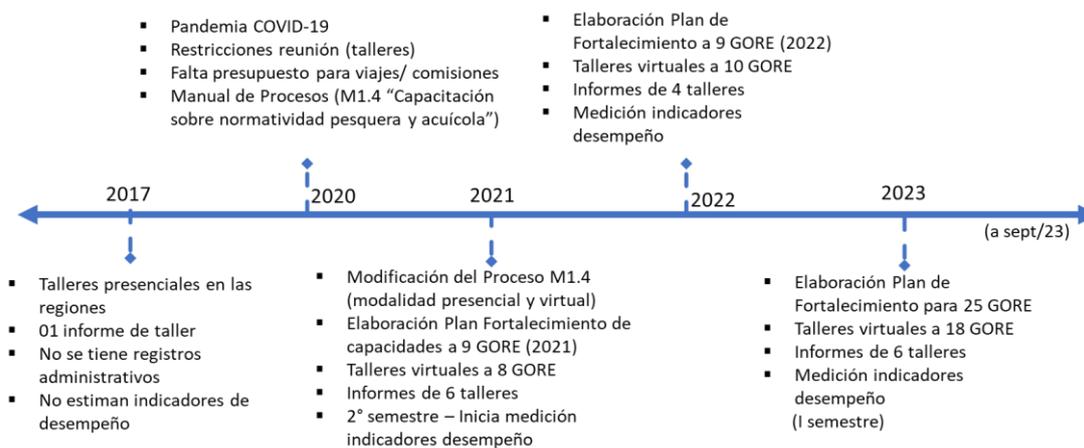
El servicio consiste en la organización, desarrollo y seguimiento de talleres de capacitación realizados bajo la modalidad virtual. Estos son dirigidos a funcionarios y servidores de las DIREPRO y GEREPRO de los GORE responsables de ejecutar labores asociadas a la gestión y administración de actividades pesqueras y acuícolas en las regiones.

Los resultados de la intervención reportan al cumplimiento de las metas de la DGPARPA establecidas en el POI y las metas consideradas en los Planes Anuales de Transferencia Sectorial hacia los Gobiernos Regionales. Se mencionó anteriormente que estos Planes son ejecutados por PRODUCE a fin de coadyuvar al fortalecimiento de capacidades de los GORE en el marco del proceso de descentralización de competencias del Sector realizado por los gobiernos subnacionales, según dispone la normativa vigente.

Adicionalmente, se identificó que la DGPARPA realizaba la intervención de forma presencial entre los años 2017-2020, mediante talleres que eran realizados en las regiones. En ellos se invitaba a participar como expositores de otras direcciones, órganos adscritos y programa, y la capacitación se brindaba a solicitud de las Regiones, sin un plan de capacitación estipulado.

En el año 2021, la DGPARPA cambió la modalidad de ejecución a virtual, como resultado de cambios originados por la pandemia del Covid-19, asociados a las limitaciones físicas y presupuestales y de reunión, pero también buscando capacitar a más personal de los GORE de las demás regiones.

Ilustración 1. Línea temporal de la intervención



Elaboración: OEI – PRODUCE

En los Planes de Fortalecimiento de Capacidades elaborados por DGPARPA en los años 2021 y 2022, se menciona que la intervención tiene por nombre “Fortalecimiento de capacidades a Gobiernos Regionales”⁸. No obstante, en algunos informes de talleres realizados hasta el 2020, se advierte que la denominación mencionaba “fortalecer las capacidades para la ejecución de

⁸ El nombre de la intervención ha sido tomado de los planes de fortalecimiento de los años 2021 y 2022 revisados en el marco de la evaluación. Cabe señalar que en el plan de fortalecimiento 2023, la DGPARPA ha modificado el nombre precisando el contenido abordado, “Fortalecimiento de capacidades sobre administración y gestión de las actividades pesqueras y acuícolas”.

las funciones transferidas a los GORE en pesca y acuicultura”, por lo que se considera que este sería el fin perseguido.

Los eventos de capacitación se realizan de acuerdo a la programación incluida en el Plan de Fortalecimiento de Capacidades aprobado por el Director General de la DGPARPA a inicios de cada año desde el 2021. Los talleres son programados para grupos de gobiernos regionales pre identificados. Los temas de capacitación fueron definidos por la DGPARPA en base a su conocimiento sobre la problemática de las regiones en gestión pesquera y acuícola. De la misma manera, la DSE invita solicita a las otras direcciones de PRODUCE, los órganos adscritos o programas a designar expositores para capacitar en temas que les corresponde en el marco de sus competencias.

En los años 2021 y 2022, el evento de capacitación fue denominado “taller” y consistió en la realización de exposiciones virtuales (sincrónicas) utilizando *Power Point* y el aplicativo *MS Teams*. Entre los temas priorizados estuvieron los relacionados a la gestión y administración de las actividades pesqueras y acuícolas (normatividad pesquera y acuícola, ordenamiento, supervisión y fiscalización, sanidad, formalización). Además, se abordaron otros temas de interés identificados por la DGPARPA para coadyuvar al ejercicio de sus funciones (por ejemplo: créditos para la pesca artesanal y acuicultura, fondos disponibles para la innovación y estrategias del Programa Nacional a Comer Pescado). El programa de la capacitación contempla espacios breves, a cargo de los expositores, para la atención de consultas o preguntas de los participantes.

Ventajas y desventajas de los talleres presenciales y virtuales

Algunos capacitadores que participaron en los talleres presenciales anteriores a 2020 destacaron su capacidad para promover un mayor acercamiento y diálogo entre las diferentes regiones, permitiéndoles conocer a los funcionarios tanto del Gobierno Central como de los regionales. Estos encuentros propiciaron la coordinación de acciones y esfuerzos conjuntos para abordar las necesidades específicas de cada GORE, así como para hacer frente a problemáticas particulares de cada región, como la gestión de recursos hidrobiológicos o la aplicación de normativas pertinentes. La participación en estos talleres se enmarcaba dentro de las responsabilidades asignadas a estos capacitadores como parte de PRODUCE o de un Programa Nacional.

Por ejemplo, la DGPA mencionó que tras dictar el tema de formalización de las unidades pesqueras logró agendar reuniones posteriores con servidores de los GORE participantes del taller. En dichas reuniones abordaban en mayor profundidad el tema y se atendió a consultas específicas sobre la aplicación o ampliación de lo aprendido para atender la problemática local. Esto no se logra realizar con la misma profundidad y diálogo cuando la capacitación es virtual.

Una desventaja advertida en la modalidad presencial es que, debido a los costos asociados y el limitado presupuesto de la intervención, esta no permite atender a muchas regiones. Por ello los talleres estuvieron dirigido a un bajo número de las DIREPRO/GEREPRO hasta el 2019.

La capacitación virtual ha permitido a la DGPARPA incrementar el número de GORE atendidos. Además, se evidencia un mayor interés y participación de personal de las DIREPRO y GEREPRO en los talleres, aun cuando la dedicación a la capacitación no es exclusiva, como sí logra darse en las capacitaciones presenciales.

Fuente: Entrevistas capacitadores de DGPARPA y expositores invitados.

3.2 Objetivo de la intervención

De acuerdo a los planes de fortalecimiento de capacidades de los GORE de los años 2021 y 2022 elaborados por DGPAPPA, el objetivo de la intervención⁹ es ***“Fortalecer el desarrollo sostenible de las actividades pesqueras y acuícolas, así como orientar el aprendizaje por competencias para desarrollar, actualizar y especializar a los funcionarios y servidores de los Gobiernos Regionales para el logro de sus objetivos institucionales.”***

En el marco de la evaluación se indicó que el fortalecimiento de capacidades responde a la necesidad que el personal de los GORE brinde una mejor atención a los administrados de las actividades acuícolas y pesqueras. Para ello se brinda información que busca ampliar y/o actualizar sus conocimientos, particularmente de la normativa vigente.

3.3 Población objetivo y población atendida

3.3.1 Población objetivo

La población potencial de una intervención comprende a las personas o instituciones (en el contexto en el que tiene lugar la intervención) que son objetivos potenciales de dicha intervención. Así, la población potencial es aquella que presenta el problema específico (brecha o necesidad) que justifica el origen de una intervención (OCDE, 2023). Según los planes de fortalecimiento de capacidades de los años 2021 y 2022, la población a la que se dirige la intervención evaluada son todos los funcionarios y servidores de las Direcciones o Gerencias Regionales de la Producción de los GORE con competencias en pesca y acuicultura.

El Plan de Fortalecimiento de Capacidades del año 2023 precisa que la población a quien se dirige la intervención está formada por los *“funcionarios y servidores de las Direcciones Regionales de Producción vinculados a la actividad pesquera y acuícola de los 25 Gobiernos Regionales”*. Además, se mencionan complementariamente que las DIREPRO ejecutan las competencias en pesca a las regiones (*“las Direcciones Regionales de Producción, a nivel nacional, encargadas del ejercicio de las funciones transferidas, del artículo 52 de la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, en materia de pesca y acuicultura, y que participan en la gestión descentralizada de las intervenciones del sector en sus respectivos ámbitos territoriales”*).

En la evaluación no se observó que la DGPAPPA haya definido criterios de focalización para la población potencial u otros criterios específicos para definir con mayor precisión a la población objetivo. Actualmente, la población potencial es equivalente a la población objetivo y por ende no está cuantificada ni caracterizada. Se desconoce cuántos funcionarios y colaboradores hacen la administración y gestión en temas pesqueros y/o acuícolas en los GORE, su tiempo de servicio, a qué unidades pertenecen o qué tareas efectúan.

3.3.2 Población atendida

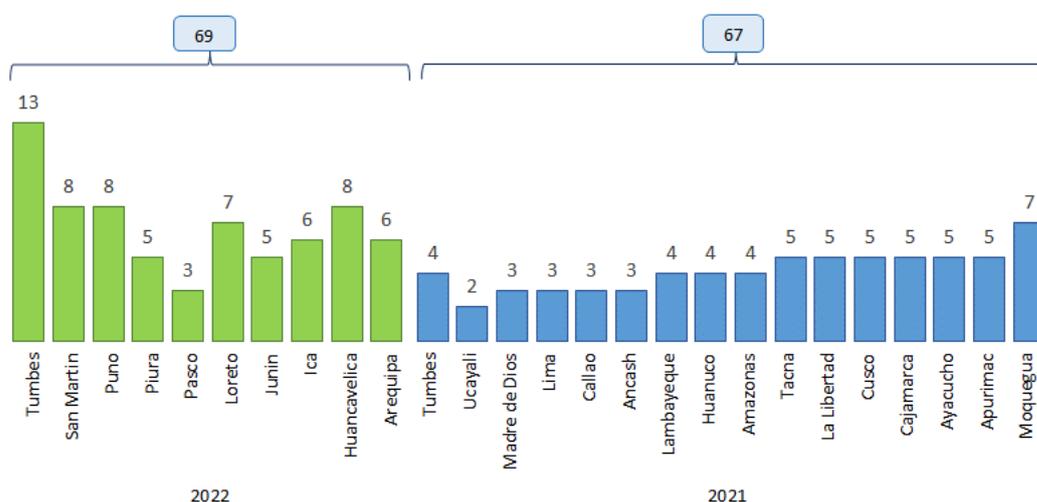
La población atendida en los años 2021 y 2022 corresponde a los servidores de los GORE que fueron designados por las DIREPRO/GEREPRO para participar en los talleres. De información generada con la aplicación de encuestas de satisfacción en los talleres se identificó que fueron

⁹ El objetivo de una intervención corresponde al propósito general e incluye los resultados previstos que se espera sean conseguidos o a los que prevé que ésta contribuya (OCDE, 2023).

capacitados funcionarios y colaboradores con labores técnicas, legales, administrativas, de supervisión/fiscalización. No obstante, si bien se conoce de los registros administrativos de la intervención que en el período 2021-2022¹⁰ se atendió a 134 personas de 25 gobiernos regionales, en estos no se incluyó información de los cargos o posiciones de los participantes de las DIREPRO o GEREPRO.

En el 2021, fueron capacitadas 67 profesionales pertenecientes a 16 gobiernos regionales, mientras que en 2022 se beneficiaron a 69 profesionales de 10 gobiernos regionales, que no habían recibido capacitación el año anterior. Casi todos los GORE participaron en un taller de capacitación, aunque la DIREPRO Tumbes participó en ambos años. Así, la DIREPRO Tumbes concentra el mayor número de beneficiarios de la intervención, con una participación de 11%, identificándose que 2 profesionales asistieron a ambos talleres. Otras regiones con un mayor número de participantes fueron San Martín, Puno y Huancavelica con 8 capacitados cada una, quienes representan 18% en conjunto.

Gráfico 1. Número de capacitados por GORE y año de participación



Elaboración: OEI – PRODUCE

Fuente: Registros administrativos DSE- DGPAPPA

Considerando la variable sexo, se identifica que los asistentes son mayormente hombres, notándose un mayor porcentaje en 2022 (83%) en comparación al registrado en 2021 (63%). En 2021. La DIREPRO Apurímac y Moquegua tuvieron más participantes de sexo femenino (3 de cada una), mientras en 2022 las regiones con mayor número de participantes mujeres fueron Tumbes (4) y Puno (3).

¹⁰ Para la cuantificación, la evaluación ha considerado los registros de aquellos participantes que obtuvieron constancia de participación.

Gráfico 2. Número de capacitados por sexo y año, 2021 y 2022

Elaboración: OEI – PRODUCE
Fuente: Registros administrativos DSE- DGPARPA

3.4 Modelo de Gestión

3.4.1 Actores

La DGPARPA es el órgano de PRODUCE responsable de la ejecución de la intervención, siendo la Dirección de Seguimiento y Evaluación, quien realiza la planificación, organización, ejecución y seguimiento, en el marco de sus funciones.

Al interior de la DSE, las tareas asociadas a la ejecución de intervención son realizadas por dos profesionales (01 CAS y 01 locadora de servicios) a quienes en adelante nos referiremos como “el equipo ejecutor”. El equipo ejecutor no se dedica de forma exclusiva a implementar la intervención sino la realiza a “medio tiempo” o incluso en menos tiempo. Adicionalmente, la DGPARPA en algunas ocasiones delega la participación de profesionales de la Dirección de Políticas y Ordenamiento (DPO) como expositores en temas que están bajo su competencia.

El equipo ejecutor coordina la participación en los talleres con los otros órganos de PRODUCE, órganos adscritos y programas del Sector competentes en materia de pesca y acuicultura, solicitando y dando seguimiento a la designación de los expositores. Posteriormente, el equipo coordina y acompaña a los expositores en la preparación de materiales, realiza la convocatoria a las DIREPRO/GEREPRO y coordina los aspectos logísticos previos y durante los talleres. Luego de realizada la capacitación, preparan y remiten las constancias de capacitación a los participantes, elaboran los informes de los talleres y desarrollan la información de seguimiento del desempeño de la intervención.

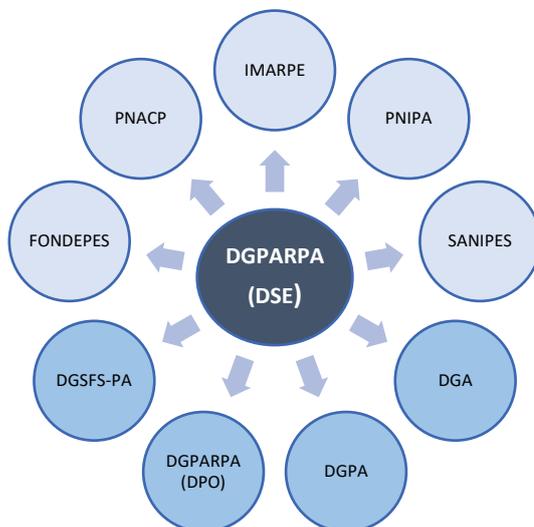
Ilustración 2. Órganos ejecutores de la intervención por DGPARPA

Elaboración: OEI – PRODUCE

Respecto a los capacitadores, en los años 2021 y 2022, participaron en el marco de sus mandatos y funciones cinco direcciones de línea de PRODUCE (DPO, DSE, DPDA, DIGPA, DSF-PA), tres

órganos descentralizados (FONDEPES, IMARPE y SANIPES) y dos programas nacionales sectoriales (PNIPA, PNACP).

Ilustración 3. Actores participantes en la ejecución, 2021-2022



Elaboración: OEI – PRODUCE

Al identificar los datos de los profesionales designados para el dictado de la capacitación, se observa que no siempre han sido los mismos, aunque algunos han participado en más de la mitad de los talleres efectuados en el periodo, siendo el SANIPES y la DGPA quienes participaron menos en el dictado de temas en los talleres de los años 2021 y 2022.

Cuadro 1. Direcciones, órganos adscritos y programas expositores, 2021-2022

Ministerio de la Producción	Organismos Desconcentrados y Programas Sectoriales
1) Dirección General de Políticas y Análisis Regulatorio en Pesca y Acuicultura (DGPARPA): Dirección de Políticas y Ordenamiento (DPO), Dirección de Seguimiento y Evaluación (DSE)	5) Fondo Nacional Pesquero (FONDEPES): Dirección General de Proyectos y Gestión Financiera para el Desarrollo Pesquero Artesanal (DIGEPROFIN)
2) Dirección General de Acuicultura (DGA): Dirección de Promoción y Desarrollo Acuícola (DPDA)	6) Instituto del Mar del Perú (IMARPE): Área funcional de Investigaciones en Acuicultura (DGIA)
3) Dirección General de Pesca Artesanal (DGPA): Dirección de Gestión Pesquera Artesanal (DIGPA)	7) Programa Nacional A Comer Pescado (PNACP): Unidad de Articulación
4) Dirección General de Supervisión y Fiscalización (DGSFS-PA): Dirección General de Fiscalización (DSF-PA)	8) Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura (PNIPA): Unidad de Innovación en Acuicultura
	9) Organismo Nacional de Sanidad Pesquera (SANIPES): Dirección de Normatividad

Elaboración: OEI – PRODUCE

3.4.2 Modalidad y duración

Según los planes de fortalecimiento de capacidades de los años 2021 y 2022, en el dictado de los talleres se aplica una *“metodología audiovisual y digital a través de videos y presentaciones en formato PPT”* y el uso de MS Teams u otros de comunicación virtual, de fácil y ágil acceso por los funcionarios de los GORE. A su vez, se señala el uso de videoconferencias, en la medida que permiten una *“interacción directa entre los ponentes y los capacitados”*.

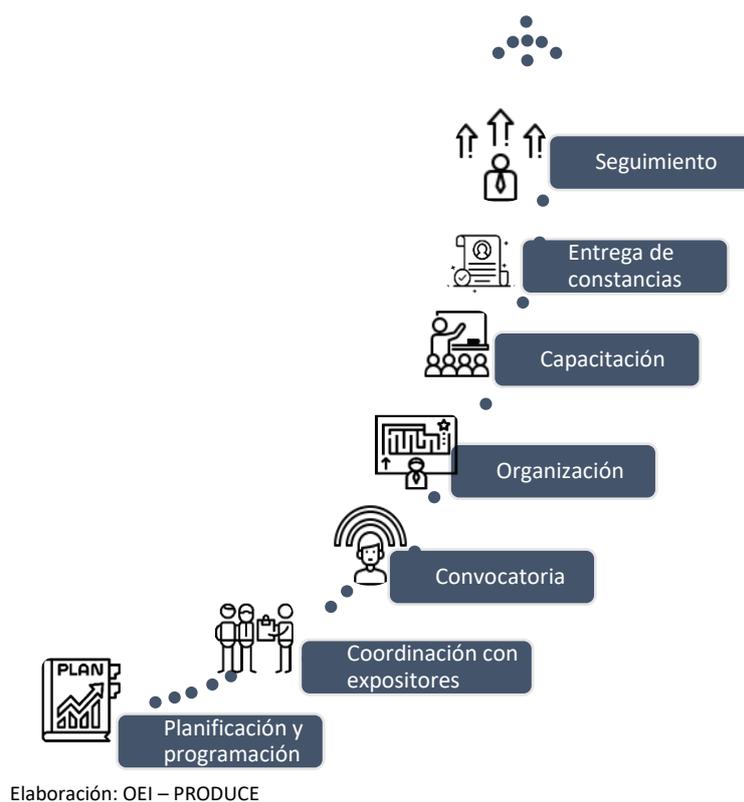
La capacitación efectuada en 2021 y 2022 se realizó en talleres de dos días consecutivos, considerando una duración de tres horas cada día. En promedio se abordaron 3-4 temas en cada día. No obstante, en el 2023, la DGPARPA decidió brindar la capacitación en un solo día, en dos bloques (diurno/vespertino), el primero de 3-4 horas y el segundo de 3 horas, incluyendo un receso de 2 horas para almuerzo.

3.4.3 Procesos de la intervención

Los procesos establecidos para el desarrollo de la intervención, se encuentran recogidos en el Proceso M1.4 “Capacitación sobre la normatividad pesquera y acuícola”¹¹ del Manual de Gestión de Procesos del Ministerio de la Producción.

En el Proceso M1.4 se señala que la DGPARPA es la responsable; como producto indica los conocimientos y el servicio de capacitación, y como clientes del proceso a los Gobiernos Regionales. Según el Manual, el objetivo del proceso es “*fortalecer los conocimientos de los funcionarios de los GORE, en materia de normatividad pesquera y acuícola*”. En la ficha técnica del Proceso M1.4 se incluye además un flujograma descriptivo donde se puntualiza que la ejecución se realiza bajo las modalidades presencial y virtual.

Ilustración 4. Subprocesos de la intervención



De la misma manera, en los Planes de Fortalecimiento de Capacidades y los informes de los talleres, se ha rescatado información detallada de las actividades y tareas efectuadas, los

11 El primer documento de la ficha de este macro proceso (versión n° 1.0) fue aprobado el 26 de octubre de 2020, siendo actualizado por la DGPARPA el 01 de junio (versión n° 2.0) y a solicitud de la OGAJ de PRODUCE por la OGPPM (versión 3.0).

insumos y productos generados en cada subproceso. Considerando la información de los mencionados documentos y la observación participante en talleres, se presenta a continuación una descripción detallada de los subprocesos seguidos en la intervención (ver *Ilustración 4*).

I. Subproceso: Planificación y programación

Comprende el desarrollo del Plan de fortalecimiento de capacidades y la elaboración de la programación general de los talleres. En él se definen los temas a abordar y se agrupa a los GORE para cada taller según los criterios identificados por la DSE¹².

Como entradas (insumos) del subproceso se identifican al manual de procesos la normatividad vigente de pesca y acuicultura y la Resolución Ministerial que aprueba la transferencia de funciones y competencias de los GORE. Como producto final se genera el Plan de Fortalecimiento que incluye el cronograma de talleres, meses de ejecución y los grupos de GORE a ser convocados en cada evento.

II. Subproceso: Coordinación con expositores

A partir de la programación de talleres del Plan de Fortalecimiento, la DGPAPPA remite memorandos y oficios de invitación a las direcciones de PRODUCE (DGSFS-PA, DGA, DGPA), los órganos adscritos (FONDEPES, IMARPE, SANIPES) y Programas sectoriales (PNIPA, PNACP) invitándolos a participar algunas semanas antes del taller. En las comunicaciones se indican los temas que se solicita abordar y designar a el/los expositor(es).

De la misma manera, se les indica a los responsables de la organización por la DGPAPPA para facilitar las coordinaciones y se les requiere el envío anticipado de la(s) presentación(es). Desde el 2023, se solicita también a los expositores enviar algunas preguntas para evaluaciones de conocimientos de los participantes que se incluyen en las encuestas (inicial y de percepción).

Como entradas del proceso se identifica al Plan de Fortalecimiento y su respectivo cronograma, así como el programa con los temas generales de capacitación. El producto final de este subproceso es el programa del taller que incluye los temas y nombres de los expositores designados, así como las presentaciones y preguntas remitidas por los expositores.

III. Subproceso: Convocatoria

La convocatoria a las DIREPRO/GEREPRO se realiza mediante oficios múltiples de invitación, dirigidos a los GORE de los grupos pre identificados en el Plan de fortalecimiento. A esta comunicación se adjunta el programa tentativo del taller y se remite un formato para registrar la información y datos de contacto de los participantes designados.

Según el Plan de fortalecimiento, la convocatoria a los talleres debe ser realizada una semana antes del evento, tiempo que se consideraría suficiente para *“garantizar la asistencia de funcionarios y servidores a los talleres”*.

A continuación, el equipo ejecutor registra y brinda seguimiento a las respuestas de los GORE y coordina con los directores y gerentes regionales de la Producción. Previo al taller se elabora una lista de los potenciales asistentes con sus datos de contacto.

¹² En el plan de fortalecimiento del 2022, se mencionan 4 criterios (1) problemática del sector pesca, 2) problemática del sector acuicultura, 3) principales recursos hidrobiológicos y 4) valor agregado bruto (VAB) de la pesca en cada región). Sin embargo, en el plan del 2023 se indica que los GORE que participarán en cada taller se agrupa según 3 criterios (ubicación geográfica, recursos hidrobiológicos con que cuenten y similar problemática en el sector pesca y acuicultura).

Las entradas identificadas para este subproceso son el Plan de Fortalecimiento, el Cronograma y el programa preliminar conteniendo los temas generales del taller. De otra parte, como producto final, se generan los oficios de invitación y el listado con información de funcionarios y servidores de los GORE designados para participar en los talleres de capacitación.

IV. Subproceso: Organización

En este subproceso se realizan tres actividades. En primer lugar, se programa el evento en el aplicativo MS Teams y se genera un link de acceso que se remite a los participantes designados. Además, se elabora un formulario en línea para el registro de quienes ingresen al taller. De forma complementaria, se elabora el programa final incluyendo la información de los temas a ser abordados y los expositores.

De la misma manera, se desarrollan dos encuestas para ser respondidas por los participantes, en formularios en línea que contienen preguntas de opciones múltiples y abiertas. Según los Planes de fortalecimiento, la **“Encuesta inicial”** se aplica *“a modo de línea base para medir los conocimientos previos de los servidores públicos antes de recibir el taller”*, con el objetivo de *“Conocer el grado de conocimiento sobre los temas relacionados con la actividad pesquera y acuícola”*. La segunda encuesta, **“Encuesta de percepción”**, según el Plan de fortalecimiento, busca *“recoger el grado de comprensión de los temas impartidos y el nivel de satisfacción”*.

En este subproceso se identifica como entrada al programa final del taller y las preguntas generadas por los expositores en el subproceso anterior. Los productos finales, son los links de acceso al taller y de registro, y las encuestas (inicial y de percepción).

V. Subproceso: Capacitación

Los talleres se ejecutan según la programación establecida en el Plan de fortalecimiento. Se realizan varias actividades, siendo la primera el registro de participantes del taller que es efectuado a solicitud del moderador/a del taller y el envío de un link en el chat del evento. Asimismo, al inicio del taller, se solicita a los participantes responder a la encuesta inicial. No obstante, no todos los participantes ingresan puntualmente, por lo que el registro y la respuesta a la encuesta inicial puede continuar durante el taller.

El/la moderador/a del taller integra el equipo ejecutor. Al inicio, se señala el objetivo del taller y los temas a tratar. Además del programa se presenta a un funcionario de la DGPARPA a cargo de brindar las palabras de bienvenida e inaugurar oficialmente el evento virtual. A lo largo del taller, el moderador presenta los temas y expositores y controla el tiempo de la exposición, además al finalizar cada bloque de temas solicita a los participantes plantear sus preguntas, consultas y/o comentarios. Asimismo, les recuerda a los asistentes la necesidad de registrarse y responder a la encuesta inicial.

En el dictado de la capacitación participan tanto los expositores de DGPARPA (DPO, DSE), como profesionales designados por las otras direcciones de PRODUCE, órganos adscritos y programas sectoriales. Las exposiciones en línea se hacen con apoyo de presentaciones PPT utilizando el MS Teams.

Generalmente, los expositores absuelven las preguntas y consultas de los participantes en línea, aunque si no queda tiempo suficiente (porque las exposiciones se extendieron o hubo muchas preguntas) se solicita registrarlas en el chat para ser respondidas por allí. Los integrantes del equipo ejecutor absuelven también a inquietudes y consultas de los asistentes respecto a

aspectos generales y logísticos. Por último, al finalizar el taller, se indica a los participantes responder a la encuesta de satisfacción.

Respecto a los materiales de capacitación (presentaciones PPT), estos son remitidos vía correo electrónico a los participantes luego de los talleres. En los planes de fortalecimiento se menciona también la entrega de materiales de estudio, instructivos y videos, pero no se ha observado evidencia de su elaboración y entrega.

Como entradas de este subproceso están el programa del taller, el formulario para el registro de participantes, los formularios de las encuestas (inicial y de percepción) y las presentaciones de los expositores. Como producto final se generan la relación de asistentes al taller, el registro del taller (fotos/capturas de imágenes, preguntas/consultas y respuestas de los expositores) y las encuestas de satisfacción.

VI. Subproceso: Entrega de constancias

El equipo ejecutor elabora y remite las constancias de participación a los asistentes al taller y los expositores. Previo a ello, se ha coordinado la plantilla a utilizar con la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional (OCIIN) de PRODUCE.

Las constancias son entregadas a quienes cumplen el mínimo de horas de asistencia requeridas, previa verificación de la permanencia de los participantes en la sala virtual durante el taller. Según lo planificado, las constancias se envían por correo electrónico en el plazo de un mes luego del evento y son registradas y numeradas en un archivo Excel de modo que puedan ser consultadas en caso de requerirse verificación posterior.

De esta forma, las entradas del subproceso son las listas de participantes y los registros de participación en el taller, mientras los productos finales son las constancias de participación de los asistentes de los GORE y los expositores y los registros correspondientes.

VII. Subproceso: Seguimiento

El equipo ejecutor elabora los informes de cada taller donde da cuenta de lo actuado y los resultados alcanzados, a partir de la información de las encuestas inicial y de percepción y el registro de asistencia. Estos documentos permiten verificar el cumplimiento de las metas físicas y generar información para elaborar los indicadores de la intervención de forma trimestral y semestral. Los informes son remitidos por la DSE al director general de la DGPARPA.

Respecto a los indicadores de desempeño, estos se registran desde el 2021 en dos documentos: 1) Matriz del Plan de Fortalecimiento de capacidades sobre administración y gestión de las actividades pesqueras y acuícolas para los gobiernos regionales, y 2) Reporte de seguimiento del Plan de Fortalecimiento de capacidades sobre administración y gestión de las actividades pesqueras y Acuícolas para los Gobiernos Regionales.

3.4.4 Temas abordados en la capacitación

En los talleres realizados en el período 2021-2022, se identifican temas relacionados a las competencias transferidas a los gobiernos regionales como parte del proceso de descentralización, la normativa pesquera y acuícola y otros que la DGPARPA ha considerado importante incluir para fortalecer el conocimiento de las DIREPRO/GEREPRO en la ejecución de sus funciones.

Entre las materias abordadas destacan la **“Supervisión y Fiscalización de las actividades pesqueras y acuícolas”**, dictada por DGSFS-PA y **“Programa de crédito para la pesca artesanal y la acuicultura”**, a cargo del FONDEPES. Ambos temas han sido impartidos en todos los talleres organizados por la DSE en los años 2021 y 2022.

En segundo lugar, se capacitó a los GORE respecto a la **“situación del consumo de productos hidrobiológicos y de los productores”** en las regiones (en nueve talleres), tema que es presentado por el PNACP, mientras en tercer lugar se abordó la **“Importancia de la Normas Técnicas en acuicultura”** (ocho talleres) a cargo de la DGA y se presentaron resultados de **“Investigaciones en recursos hidrobiológicos”**, presentadas por el IMARPE.

De otra parte, la DSE de la DGPARPA dictó las **“Normas de alcance nacional y regional en la gestión de las actividades pesqueras y acuícolas”** (en siete talleres), enfatizando en tres de ellos el **“Reglamento de Ordenamiento Pesquero - ROP del recurso Perico”** y en uno la **“Regulación de las actividades pesqueras artesanales del ámbito amazónico”**. En paralelo, se presentaron las **“Normas de alcance nacional y regional en la gestión de las actividades acuícolas”**. Además, el PNIPA presentó la **“Estrategia nacional de innovación en pesca y acuicultura”** en el mismo número de talleres.

En menor medida, se dictaron otros temas: **“Trazabilidad en la cadena productiva de productos hidrobiológicos”** (a cargo del SANIPES), **“Acciones implementadas en el marco de la contingencia (COVID-19) que podrían ser de utilidad en la gestión sectorial”** (presentados por la DSE), la **“Cadena de valor en la acuicultura”** y el **“Marco técnico-regulatorio para la promoción y desarrollo de la acuicultura”** (dictado por la DGA).

Un tema abordado en menor medida ha sido la **Formalización de las actividades pesqueras y acuícolas**, dictado sólo en un evento del cuarto trimestre 2022 presentando la **“Formalización de la acuicultura”** (a cargo de DGA) y **“Proceso de formalización en la actividad pesquera”** (con un expositor de DGPA), Esto llama la atención, en la medida que el tema es relevante en la ejecución de competencias de pesca y acuicultura de los GORE en sus jurisdicciones.

Cuadro 2. Temas de capacitación por entidad y trimestre, 2021-2022

Temas de capacitación	Entidad	2021				2022				Total
		I trim	II trim	III trim	IV trim	I trim	II trim	III trim	IV trim	
Acciones implementadas en el marco de la contingencia (COVID19), que podrían ser de utilidad en la gestión sectorial	DGPARPA-DSE	1	2							3
Normas de alcance nacional y regional en la gestión de las actividades pesqueras y acuícolas	DGPARPA-DSE					1	1		1	3
Normas de alcance nacional y regional en la gestión de las actividades pesqueras y acuícolas: ROP del recurso Perico	DGPARPA-DSE			1	2					3
Regulación de las actividades pesqueras artesanales del ámbito amazónico	DGPARPA-DSE							1		1
Supervisión y fiscalización de las actividades pesqueras y acuícolas	DGSFS-PA	1	2	1	2	1	1	1	1	10
Importancia de la Normas Técnicas en acuicultura	DGA	1	2	1	2	1	1			8
Normas de alcance nacional y regional en la gestión de las actividades acuícolas	DGA	1	2	1	1	1	1			7
Cadena de valor en la acuicultura	DGA							1	1	2

Temas de capacitación	Entidad	2021				2022				Total
		I trim	II trim	III trim	IV trim	I trim	II trim	III trim	IV trim	
Marco técnico-regulatorio para la promoción y desarrollo de la acuicultura	DGA							1	1	2
Formalización de la acuicultura	DGA								1	1
Proceso de formalización en la actividad pesquera	DGPA								1	1
Programa de crédito para la pesca artesanal y la acuicultura	FONDEPES	1	2	1	2	1	1	1	1	10
Situación de consumo de productos hidrobiológicos y los productores en la región	PNACP		2	1	2	1	1	1	1	9
Investigaciones en recursos hidrobiológicos	IMARPE	1	2	1	2	1	1			8
Situación actual de los principales recursos de las actividades extractivas artesanales. Posibles riesgos y peligros	IMARPE							1	1	2
Estrategia nacional de innovación en pesca y acuicultura	PNIPA	1	2			1	1	1	1	7
Resultados obtenidos de las estrategias anteriormente ejecutadas.	PNIPA							1	1	2
Trazabilidad en la cadena productiva de productos hidrobiológicos	SANIPES	1		1	2					4

Elaboración: OEI – PRODUCE

Fuente: Registros administrativos DSE-DGPARPA

3.5 Componentes

3.5.1 Capacitación

La Capacitación es ejecutada en los talleres y dirigida al personal de las DIREPRO y GEREPRO. En el 2021-2022 la DGPARPA realizó diez talleres o eventos de capacitación con participación de los funcionarios y servidores que participan en la gestión de actividades pesqueras y acuícolas en las 25 regiones.

En el 2021, se realizaron 6 eventos para capacitar a 16 regiones en los que se abordaron temas sobre normatividad pesquera y acuícola¹³ entre otras materias. En el segundo y cuarto trimestre se desarrollaron dos talleres en cada uno, mientras en el primero y tercero sólo se realizó un taller, respectivamente.

Por otra parte, en el 2022 se realizaron 4 eventos de capacitación para 10 regiones, uno por trimestre, para un total de 69 profesionales capacitados de las DIREPRO y GEREPRO. En ese año participó personal de la DIREPRO Tumbes por segundo año consecutivo, siendo la única región capacitada en ambos años.

Cuadro 3 Eventos y número de capacitados por trimestre, 2021- 2022

Año	Trimestre	Fecha	DIREPRO/GEREPRO atendidas	N° capacitados
2021	I	25 y 26 de febrero 2021	Apurímac, Ayacucho	10
	II	29 y 30 de abril 2021	Cajamarca, Cusco, Huánuco	14
		21 y 22 de junio 2021	Amazonas, Madre de Dios y Ucayali	9

¹³ El manual de gestión de procesos del indicador “Número de funcionarios capacitados” contabiliza a funcionarios y capacitados en materia de normatividad pesquera y acuícola, pero en la práctica la DGPARPA contabiliza a todos los asistentes.

Año	Trimestre	Fecha	DIREPRO/GEREPRO atendidas	N° capacitados
	III	23 y 24 de setiembre 2021	Lima, Callao y Ancash	9
	IV	25 y 26 de octubre 2021	Tumbes, Lambayeque y La Libertad	13
		22 y 23 de noviembre 2021	Tacna y Moquegua	12
2022	I	21 y 22 de febrero 2022	Pasco, Junín, Huancavelica y Puno	24
	II	23 y 24 de mayo 2022	Ica y Arequipa	12
	III	22 y 23 de agosto 2022	Loreto y San Martín	15
	IV	17 y 18 de noviembre 2022	Tumbes y Piura	18

Elaboración: OEI – PRODUCE

Fuente: Registros administrativos DSE-DGPARPA

3.5.2 Seguimiento

Este componente corresponde al seguimiento de los resultados del Plan de Fortalecimiento de capacidades realizado por la DSE, mediante el cual se reporta periódicamente los valores de indicadores de desempeño que dan cuenta del cumplimiento de las metas físicas DE la intervención y el nivel de satisfacción de los capacitados. Los indicadores reportan al cumplimiento del POI y el Plan anual de Transferencia a los GORE.

La DGPARPA registra información de tres indicadores de desempeño desde 2021, indicadores que corresponden a los definidos en el Proceso M1.4 “Capacitación sobre la normatividad pesquera y acuícola” del Manual de Gestión de Procesos de PRODUCE.

Cuadro 4. Indicadores de eficacia y calidad de la intervención

Indicador	Fórmula de cálculo	Fuente de información	Periodicidad de medición / Oportunidad
Número de funcionarios capacitados	\sum (Funcionarios capacitados en materia de normatividad pesquera y acuícola)	1. Registro en Excel de talleres ejecutados 2. Informe mensual sobre el desarrollo de talleres 3. Lista de asistencia a los talleres	Semestral / 30 día hábil de julio y enero
Número de gobiernos regionales capacitados	\sum (Gobiernos regionales capacitados)	1. Registro en Excel de talleres ejecutados 2. Informe mensual sobre el desarrollo de talleres	Semestral / 5to día hábil de julio y enero
Porcentaje de funcionarios satisfechos con la capacitación	Valor = Promedio (porcentaje satisfacción de cada encuestado) Corresponde al promedio del nivel de satisfacción de cada pregunta de la encuesta, donde la ponderación según cada respuesta es: SI: 100%, NO: 0%, Parcialmente: 50% $MUESTRA = \frac{z^2 pqP}{e^2 (P - 1) + z^2 pq}$ La muestra (cantidad de encuestados) se calcula sobre la base del total de los capacitados, según la fórmula.	1. Encuestas de satisfacción 2. Informe mensual sobre el desarrollo de talleres	Trimestral/ 30 día hábil de abril, julio, septiembre y diciembre

Elaboración: OEI – PRODUCE

Fuente: DSE-DGPARPA

Los valores de los indicadores, según el registro de DSE-DGPARPA en la Matriz de seguimiento de indicadores de la DSE para el 2021 aparecen en el Cuadro 5, observándose que el registro inició en el mes de julio. Cabe resaltar que ninguno ha sido calculado utilizando una muestra, si bien el tercer indicador señala que esta debe ser calculada, en la práctica esto no ha sido efectuado.

Cuadro 5. Indicadores de seguimiento reportados por DGPARPA, II semestre 2021

Indicador	Meta	Frecuencia	Periodo	Resultado reportado	Resultado verificado
Número de gobiernos regionales capacitados	9	Semestral	Jul - Dic 2021	8	8
Número de funcionarios capacitados.	120	Semestral	Jul - Dic 2021	87	34
Porcentaje de funcionarios satisfechos con la capacitación	70%	Trimestral	Oct - Dic 2021	93%	92%

Elaboración: OEI – PRODUCE

Fuente: DSE-DGPARPA

Al revisar los valores reportados en la matriz de seguimiento 2021 y verificar las listas de funcionarios y servidores capacitados en el segundo semestre 2021, se ha identificado lo siguiente:

- Número de gobiernos regionales capacitados: se indica que fueron capacitados 8 GORE en el segundo semestre 2021, valor que coincide con los registros administrativos de la DSE. Sin embargo, en la matriz no se reporta los GORE capacitados en el primer semestre del año.
- Número de funcionarios capacitados: la DSE señala 87 funcionarios capacitados en el segundo semestre. No obstante, en los listados de participantes remitidos al equipo evaluador, identifica a un total de 34 capacitados en el segundo semestre, en la medida que se contabilizan una única vez por taller, independientemente del número de días en los que participa.
- Porcentaje de funcionarios satisfechos con la capacitación¹⁴: de acuerdo con la ficha del indicador, la periodicidad de medición es trimestral, aunque en los reportes solo se aprecia información para el cuarto trimestre del 2021 y se indica un nivel de satisfacción del 93%. Se validó el indicador usando la información reportada en los informes de los talleres y se encontró que el valor del indicador asciende al 92%, tomando en cuenta la información de talleres realizados de octubre a diciembre.

Respecto al 2022, en la matriz se observa que los indicadores fueron medidos en ambos semestres.

¹⁴ Este indicador ha sido medido usando la encuesta de salida el cual contiene preguntas sobre la satisfacción de diversos aspectos de las capacitaciones como la información recibida, contenido temático, conocimiento de los ponentes, modalidad de dictado, frecuencia y duración de dictado.

Cuadro 6. Indicadores de seguimiento reportados por DGPARPA, 2022

Indicador	Meta	Frecuencia	Primer semestre 2022			Segundo semestre 2022		
			Periodo	Resultado reportado	Resultado Verificado	Periodo	Resultado reportado	Resultado Verificado
Número de gobiernos regionales capacitados	9	Semestral	Ene - Jun 2022	6	6	Jul - Dic 2022	4	4
Número de funcionarios capacitados	120	Semestral	Ene - Jun 2022	99	36	Jul - Dic 2022	66	33
Porcentaje de funcionarios satisfechos con la capacitación	70%	Trimestral	Ene-Mar 2022	94%	94%	Jul-Set 2022	73%	73%
	70%	Trimestral	Abr-Jun 2022	75%	75%	Oct-Dic 2022	78%	78%

Elaboración: OEI – PRODUCE.

Fuente: DSE-DGPARPA

Considerando la información provista por la DGPARPA, se observa lo siguiente:

- Número de gobiernos regionales capacitados: 6 GORE capacitados en el primer semestre, y 4 en el segundo semestre. Ambos valores coinciden con la información verificada por el equipo evaluador.
- Número de funcionarios capacitados: la matriz indica 99 funcionarios capacitados en el primer semestre, sin embargo, en los listados verificados por el equipo evaluador se observa sólo 36 capacitados para dicho periodo. Además, en el segundo semestre figuran 66 funcionarios capacitados, pero en la verificación de los listados se identificó sólo a 33 participantes, dado que se contabilizan la asistencia de un capacitado una única vez por taller.
- Porcentaje de funcionarios satisfechos con la capacitación: se cuenta con valores del indicador a nivel trimestral durante el 2022, observándose un mayor nivel de satisfacción en el primer trimestre (94%), en tanto en los trimestres siguientes se redujo y la satisfacción osciló entre 73% y 78%.

3.6 Cadena de valor de la intervención

La DGPARPA no ha elaborado un esquema que explique la lógica causal o trayectoria lógica¹⁵ de la intervención, no se encuentra plasmada en ningún documento. Esta representación resulta necesaria de desarrollar como parte del diseño, en la medida que permite visualizar los efectos o resultados de la generación del valor agregado de la intervención en las etapas que conducen a la consecución de los resultados esperados para alcanzar el objetivo.

En ese sentido, tomando en cuenta la información recogida en la evaluación sobre los insumos utilizados, actividades realizadas por la DGPARPA y actores involucrados en la intervención, productos y resultados esperados, el equipo evaluador reconstruyó la lógica causal subyacente a la intervención, considerando los efectos esperados reconocidos por la DGPARPA en tanto es responsable de la intervención.

Así, los Insumos para efectuar la intervención son el personal de la DGPARPA (quienes organizan y dictan capacitación) y personal de otras direcciones que actúan como capacitadores, los materiales y equipos utilizados en el proceso de preparación, organización y dictado de la

¹⁵ Una cadena de causal o cadena valor incluye los insumos, actividades, productos y los efectos o resultados esperados (inmediatos, intermedios) y el/los impacto(s) deseado(s) a partir de la ejecución de la intervención.



capacitación, así como el seguimiento y desarrollo de reportes, así como los recursos financieros necesarios para ejecutar los procesos y, en particular, los talleres de capacitación.

Entre las Actividades se encuentran la planificación y programación de talleres, la coordinación con otras direcciones del Ministerio, los programas sectoriales y órganos descentralizados para el dictado de la capacitación y la convocatoria que se hace a las DIREPRO y GEREPRO. Otra actividad identificada es la organización virtual y logística de los talleres, así como la preparación de los materiales utilizados en el dictado y encuestas para los participantes. Una vez efectuados los talleres, se efectúa la preparación y envío de constancias y se elaboran informes de cada taller. Adicionalmente, la DGPARPA realiza la medición de indicadores de desempeño establecidos cada semestre.

Como Productos se identifican los relacionados a la capacitación (Plan y cronograma del fortalecimiento de capacidades, los programas de talleres, las presentaciones PPT, los propios talleres de capacitación, las constancias de asistencia) y el seguimiento (encuestas aplicadas, registros administrativos de beneficiarios y constancias, informes de talleres y la matriz de seguimiento de los indicadores de desempeño).

Entre los Resultados se identifican de dos tipos: inmediatos y finales. Los inmediatos refieren a personal de los GORE capacitados en los distintos temas dictados en los talleres y conocimiento incrementado sobre servicios y productos ofrecidos por el PNIPA, PNACP y los resultados de investigaciones del IMARPE sobre algunos recursos hidrobiológicos.

Como resultados finales están las capacidades fortalecidas en los GORE para la administración y gestión de actividades pesqueras y acuícolas, mejores servicios de los GORE a los pescadores y acuicultores, el cumplimiento de la normativa para actividades pesqueras y acuícolas y la conservación y aprovechamiento sostenible de recursos hidrobiológicos en las regiones.

Ilustración 5 Cadena de resultados de la intervención reconstruida en el proceso de evaluación

INSUMOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	RESULTADOS INMEDIATOS	RESULTADOS FINALES
Personal DGPARPA	Planificación y programación	Plan y cronograma de fortalecimiento de capacidades	Personal capacitado en normatividad, planes de ordenamiento y promoción de activ. pesq. y acuíc.	Capacidades fortalecidas para la administración y gestión de actividades pesqueras y acuícolas
Capacitadores	Coordinación (con direcciones, OPD, programas (expositores)	Programas de talleres	Personal capacitado en normativa y proced. para formalización de activid. pesq. y acuíc.	Pescadores y acuicultores de las regiones reciben mejores servicios de los GORE
Materiales y equipos informáticos (convocatoria, ejecución, seguimiento)	Convocatorias a DIREPRO/GEREPRO	Encuestas (inicial/satisfacción)	Personal capacitado en supervisión, fiscalización, control activ. pesq. y acuic.	Cumplimiento de la normativa en la administración y gestión de actividades pesqueras y acuícolas
Sistema de seguimiento y evaluación (indicadores desempeño)	Organización virtual y gestión logística de talleres	Presentaciones PPT	Personal capacitado para la vigilancia y control del uso de RHB en su jurisdicción	Conservación y aprovechamiento sostenible de los RHB en las regiones
Recursos financieros	Preparación de materiales (encuestas, registro, links)	Servicios de capacitación (talleres)	Personal informado sobre créditos, investigación, innovación y otros servicios disponibles para la pesca y acuicultura	
	Preparación de presentaciones	Atenciones a consultas de participantes		
	Preparación y envío de constancias	Base de datos de participantes de talleres (registros administrativos)		
	Seguimiento y reportes de cumplimiento	Constancias de capacitación (Registro)		
		Informes de talleres		
		Matriz de indicadores y reportes de seguimiento del Plan de Fortalecimiento		

Elaboración: OEI – PRODUCE

4. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

4.1 Objetivos y alcance de evaluación

La evaluación de diseño realiza un análisis exhaustivo de las características y componentes de una intervención, a fin de desarrollar valoraciones basadas en la evidencia y generar recomendaciones con el objetivo de mejorar su eficacia. En ese sentido, los objetivos y alcance definidos por el equipo evaluador y acordados con la DGPARPA-DSE para la evaluación se presentan a continuación.

Objetivo general

Analizar las principales características y componentes de la actividad “*Fortalecimiento de capacidades para la administración y gestión de las actividades pesqueras y acuícolas*” a fin de identificar recomendaciones que contribuyan a mejorar su eficacia”.

Objetivos específicos

- Determinar la pertinencia del problema al que responde la intervención
- Identificar la coherencia interna y externa de la intervención
- Valorar la eficacia de la intervención, el método asignación del servicio y la atención a la población objetivo
- Valorar el modelo de gestión utilizado en la entrega del servicio
- Identificar recomendaciones de mejora para el diseño y los indicadores de seguimiento y evaluación de resultados de la intervención

Respecto al alcance, la evaluación abarca, principalmente a la intervención realizada por la DSE-DGPARPA en 2021-2022. En la capacitación se invita a participar como expositores a otras direcciones de PRODUCE, órganos adscritos y programas del Sector, por lo que la evaluación ha incluido información de los expositores/ capacitadores, en calidad de informantes calificados, así como valoraciones de los servicios recogidas de personal capacitado de las DIREPRO/GEREPRO.

4.2 Preguntas de Evaluación

La pregunta principal que ha orientado el desarrollo de esta evaluación es ***¿El diseño y el modelo de gestión permiten alcanzar el objetivo y los resultados esperados de la intervención?*** Para responderla, se plantearon algunas sub preguntas que orientaron el desarrollo de los instrumentos, el recojo de la información y el análisis:

- 1) ¿La intervención responde a un problema o necesidad claramente identificado/a?
- 2) ¿La población objetivo atendida por la intervención está claramente definida?
- 3) ¿En el diseño de la capacitación se ha considerado el aprendizaje por competencias?
- 4) ¿El método utilizado en la asignación del servicio permite atender a la población objetivo?
- 5) ¿El modelo de gestión permite lograr los resultados esperados?
- 6) ¿Los indicadores de desempeño son adecuados para valorar los resultados de la intervención?
- 7) ¿Qué mejoras se pueden implementar al diseño de la intervención y los indicadores de seguimiento y evaluación del desempeño?

4.3 Estrategia de evaluación

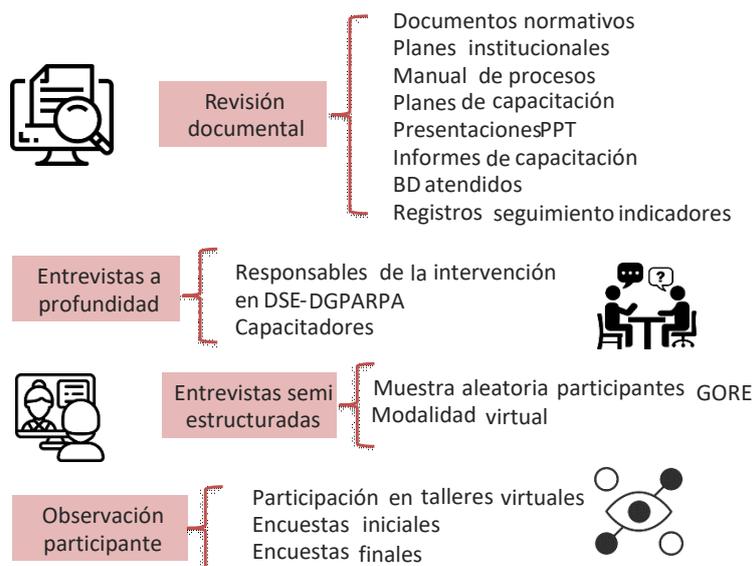
Los métodos utilizados en la evaluación de diseño han realizado la validación de la lógica del diseño de la intervención y permitieron analizar su pertinencia para responder al problema que busca atender y sus causas.

Asimismo, se ha analizado la coherencia de la intervención respecto al problema atendido y sus causas, indagando su articulación a otras acciones de PRODUCE y entidades del Sector.

En el proceso, se analizó los pasos seguidos en la planificación de la intervención, incluyendo los criterios aplicados para identificar a la población objetivo y la efectivamente atendida, la ejecución de las actividades preparatorias y los propios talleres de fortalecimiento de capacidades a los GORE, así como el seguimiento a los indicadores de desempeño y su contribución a la medición del logro de resultados esperados de la intervención.

La metodología aplicada en la evaluación es cualitativa. Los métodos utilizados se presentan en la ilustración y consisten, principalmente, en la ejecución de una revisión documental, entrevistas (a profundidad y semi-estructuradas) y observación participante.

Ilustración 6 Métodos y fuentes utilizados en la evaluación



Se ha combinado los métodos propuestos a fin de responder a las preguntas y subpreguntas de la evaluación, con el fin de triangular la información (Cuadro 7).

Cuadro 7. Métodos y preguntas de evaluación

Pregunta de evaluación	Sub preguntas	Métodos				
		Revisión documental	Entrevistas			Observación participante
			DGPARPA	Capacitadores	GORE	
¿El diseño y el modelo de gestión permiten alcanzar el objetivo y los resultados esperados?	1. ¿La intervención responde a un problema o necesidad claramente identificado?	x	x		x	
	2. ¿La población objetivo está claramente definida?	x	x			
	3. ¿En el diseño de la capacitación se considera el aprendizaje por competencias?	x	x	x		x
	4. ¿El método de asignación del servicio permite atender a la población objetivo?	x	x			
	5. ¿El modelo de gestión permite lograr los resultados esperados?	x	x		x	
	6. ¿Los indicadores de desempeño son adecuados para valorar los resultados?	x	x		x	
	7. ¿Qué mejoras se pueden implementar al diseño de la intervención y los indicadores de seguimiento y evaluación del desempeño?	x	x	x	x	x

Elaboración: OEI-PRODUCE

a) Revisión documental

Se hizo una revisión detallada de los documentos disponibles, entregados por la DSE-DGPARPA al equipo evaluador, donde se sustenta y/o evidencia lo desarrollado en el marco de la intervención. Se revisó información normativa, institucional, operativa y de seguimiento.

Con ella, se buscó entender el alcance y objetivo de la intervención, conocerla íntegramente, identificar cómo ha sido identificada la población objetivo de los GORE, los criterios aplicados para caracterizar la población atendida en el período 2021-2022 y brindarle el servicio. Asimismo, se exploró en detalle lo actuado por el equipo ejecutor en la preparación y prestación de los servicios bajo la modalidad virtual, entender los cambios generados desde el año 2021 respecto a la prestación presencial, identificar los temas y contenidos abordados en el fortalecimiento de capacidades. La relación de documentos revisados aparece en el Cuadro 8.

Cuadro 8. Documentos de la intervención

Normativa

- Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo
- Decreto Legislativo N° 1047, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de la Producción
- Ley N° 27867, Ley orgánica de gobiernos regionales y sus modificatorias
- Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de la Producción, aprobado mediante el Decreto Supremo N°002-2007-PRODUCE, y su modificatoria (Decreto Supremo N° 009-2017-PRODUCE)
- Resolución Ministerial N° 168-2022-PRODUCE, Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2017-2025 del Sector Producción y Ampliación del Plan Estratégico Sectorial Multianual 2017 – 2024 hasta el año 2025 - Matriz de Objetivos y Acciones Estratégicas

- Resolución Ministerial N°178-2022-PRODUCE, aprueba la ampliación del Plan Estratégico Institucional (PEI) del Ministerio de la Producción, hasta el año 2025; quedando denominado como “Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020 - 2025 del Ministerio de la Producción” y Resolución Ministerial N° 152-2023-PRODUCE que aprueba la ampliación del PEI hasta el año 2026; PEI 2020 - 2026 del Ministerio de la Producción

Documentos operativos y de seguimiento

- Planes anuales de transferencia sectorial (años 2021, 2022, 2023)
- Manual de Gestión de procesos (MGP). Macro proceso “M1-Elaboración de políticas y normativas en materia de pesca y acuicultura”. Versión 3.0
- Plan operativo institucional 2021 y del año 2022 del Ministerio de la Producción (ajustado al PIA)
- Planes de fortalecimiento de capacidades sobre administración y gestión de actividades pesqueras y acuícolas dirigido a los GORE (años 2021, 2022, 2023)
- Informes de talleres presenciales (año 2020) y virtuales (años 2021, 2022 y 2023) de fortalecimiento de capacidades a los GORE
- Programas de talleres de capacitación (años 2021, 2022, 2023)
- Padrón de población atendida (2021-2022)
- Matriz de seguimiento de indicadores 2021-2022 y reportes de resultados de la medición y sustento (año 2022)

Otros documentos

- Presentaciones Power Point de talleres *(3 del 2020; 3 del 2021; 12 de 2022; 6 del 2023)*
- Memorandos y oficios múltiples (solicitud de participación y designación de expositores)
- Links a una encuesta inicial y la encuesta de percepción
- Modelos de constancia de participantes y expositores

De otro lado, como parte de la evaluación se examinó el modelo de gestión, incluyendo la articulación realizada con los GORE y los órganos del Sector invitados a participar como expositores. También se revisó la evidencia disponible en el sistema de seguimiento de los indicadores de desempeño definidos para la intervención y los resultados alcanzados.

De forma complementaria, a fin de profundizar en el análisis, se realizaron reuniones con el personal de enlace de la DSE-DGPAPPA, donde se solicitaron aclaraciones e identificaron detalles adicionales de los procesos ejecutados como parte de la intervención.

b) Entrevistas a profundidad

Se llevaron a cabo entrevistas a profundidad con informantes clave de la DGPAPPA participantes del diseño, la organización, la ejecución y el seguimiento. En ellas se buscó lograr mayor comprensión de los mecanismos de coordinación, el modelo de gestión, los instrumentos utilizados en la ejecución y el seguimiento, así como información que permitiera profundizar el análisis de la pertinencia, la coherencia, el modelo de gestión y los indicadores de desempeño.

En primer lugar, se efectuaron 3 entrevistas a informantes clave de la DGPAPPA: 2 de la DSE (que integran el actual equipo ejecutor) y un profesional de la DPO quien laboró en la DSE hasta el 2020 y actualmente, participa de la intervención como expositor de la DPO.

A continuación, se realizaron 7 entrevistas abiertas a una muestra de capacitadores (de las direcciones de PRODUCE, órganos adscritos y programas sectoriales). En ellas se buscó ampliar la comprensión de la participación en la capacitación, cómo se articulan, identificar el interés y/o mandato que los motiva a participar y si están ejecutando otras acciones de capacitación para el personal de los GORE orientadas a fortalecer sus capacidades para la administración y

gestión de actividades pesqueras y acuícolas. Además, se recogieron recomendaciones y aportes a considerar para el diseño, la ejecución y seguimiento de la intervención.

Cuadro 9. Relación de entrevistados de DGPARPA y capacitadores

N°	Entrevistado	Unidad Orgánica De Produce/ Órgano Adscrito/ Programa Sectorial	Entrevista
1	Javier Romo Tapia	DPO- DGPARPA	DGPARPA
2	Gertrudis Quijada Lobatón	DSE-DGPARPA	DGPARPA
3	Yuliana Mora Espinoza	DSE-DGPARPA	DGPARPA
4	Carlos Cisneros Vargas	DPDA- DGA	Capacitador
5	Evelyn Briceño Díaz	DPDA- DGA	Capacitador
6	Pedro Sulca Cárdenas	DSF-PA/ DGSFS-PA	Capacitador
7	Antonio Su Castillo	DIGEPROFIN- FONDEPES	Capacitador
9	José Caveró Arana	DGIA- IMARPE	Capacitador
9	Eber Ponce de León Almanza	Unidad de Articulación – PNACP	Capacitador
10	Fabrizio Edgard Flores Ysla	Unidad de Innovación en Acuicultura -PNIPA	Capacitador

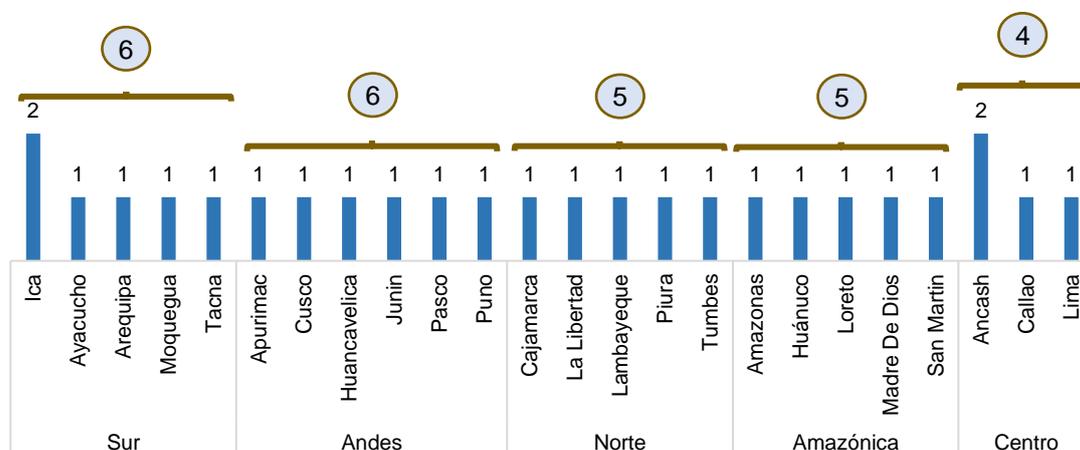
Las entrevistas a los capacitadores y equipo DSE se desarrollaron de forma virtual utilizando el programa MS Teams. Las pautas aplicadas en las entrevistas aparecen en **Anexo 1** y **Anexo 2**.

c) Entrevistas semiestructuradas a capacitados de los GORE

Se efectuaron entrevistas semi estructuradas por vía telefónica a una muestra aleatoria de profesionales capacitados de las DIREPRO/GEREPRO, a fin de conocer su apreciación sobre la capacitación, los temas abordados, su percepción sobre la calidad y la utilidad de la capacitación, el nivel de satisfacción y si el servicio recibido ha contribuido a fortalecer sus capacidades para ejecutar sus funciones en la administración y gestión de actividades pesqueras y/o acuícolas transferidas, así como la utilidad de la información en la prestación de servicios que brindan a los acuicultores y pescadores artesanales. Adicionalmente, se recogieron recomendaciones de mejora para la provisión de futuros servicios de capacitación al personal de las DIREPRO/GEREPRO. La pauta aplicada a estos actores se encuentra en el **Anexo 3**.

Se entrevistó a un total de 26 participantes de 24 regiones. De estos, 25 fueron capacitados en los años 2021 y 2022. No se logró entrevistar a capacitados de las regiones Ucayali ni Callao porque ninguno de los que fueron capacitados se encontraban laborando en los GORE. No obstante, en la medida que se había efectuado talleres con la región Callao en 2023, se contactó a uno de los participantes.

Gráfico 3. Número de capacitados entrevistados según región y macrorregión



Elaboración: OEI – PRODUCE



Las entrevistas incluyeron preguntas de opción múltiple y preguntas abiertas, siendo las respuestas procesadas utilizando los programas Atlas Ti y Excel.

d) Observación participante

El equipo evaluador participó en dos talleres virtuales de capacitación realizados en el primer semestre de 2023:

- 15/04/2023 – “Fortalecimiento de capacidades para la administración y gestión de las actividades pesqueras y acuícolas de los gobiernos regionales de Huancavelica, Apurímac, Cusco, Ayacucho y Puno”.
- 15/06/2023 – “Fortalecimiento de capacidades para la administración y gestión de las actividades pesqueras y acuícolas de los gobiernos regionales de Loreto, San Martín y Amazonas”.

La observación realizada en los talleres fue sistematizada en fichas que incluyeron información sobre la estructura y ejecución del taller, los temas abordados, las tareas implementadas por el equipo ejecutor, los contenidos o temas de capacitación, las técnicas y métodos aplicados durante la capacitación, el desempeño de los expositores, los métodos de participación de los participantes y de atención a sus preguntas o inquietudes, el registro y aplicación de encuestas inicial y de satisfacción, entre otros.

En el procesamiento y análisis de la información cualitativa, también se utilizaron los programas MS Excel y Atlas Ti. Para procesar la información cuantitativa (relativa principalmente a indicadores), se utilizó el MS Forms, MS Excel y Stata.

5. EVALUACIÓN DE DISEÑO

5.1 Análisis de pertinencia¹⁶

La definición y análisis del problema que justifica una intervención pública es relevante para su diseño. En ese sentido la evaluación propuso conocer si la intervención responde a un problema específico o necesidad claramente identificado.

El análisis de pertinencia ha buscado identificar el problema específico y sus características, la existencia de necesidades del personal de los GORE al que responde la intervención, sus causas y efectos, dado que son elementos previos al diseño de una intervención y la definición de sus objetivos, resultados esperados y el conjunto de actividades o procesos, entre otros elementos asociados al propio diseño.

5.1.1 Problema específico atendido por la intervención

Las intervenciones públicas buscan atender problemáticas específicas de poblaciones identificadas. El problema específico corresponde a la brecha de atención o necesidad particular de la población que la intervención atiende y espera resolver. Así, en la identificación del problema, se suele desarrollar un diagnóstico que describe la situación problemática, identificando su gravedad, relevancia, persistencia y sus causas (directas e indirectas).

Si bien en los Planes de Fortalecimiento de Capacidades 2021 y 2022 se menciona que existe la necesidad de capacitar a los GORE para la administración y gestión de actividades pesqueras y acuícolas y al proceso de descentralización y transferencia de competencias, no se identificó de forma explícita, en ningún documento, el problema específico ni las causas que la intervención busca resolver¹⁷. Tampoco se identificó ningún gráfico o esquema donde se analicen las causas y/o medios para solucionarlo (ej. árbol de problemas y/o árbol de medios, diagrama Ishikawa o similares).

Pese a ello, la DSE-DGPARPA ha mencionado en las entrevistas algunos problemas identificados a los que buscaría atender la intervención, aunque no existe una fuente precisa que evidencie estos problemas. Estos son:

- 1) La inadecuada atención realizada por funcionarios y servidores de los GORE a las necesidades de los administrados del sector Pesca y Acuicultura, en asuntos relacionados a las funciones transferidas de gestión y administración de actividades pesqueras y acuícolas. Aunque no se ha mostrado evidencia de este problema, se mencionó que existen limitaciones para la prestación de servicios de calidad, en el ejercicio de las actividades pesqueras y acuícolas (ej. supervisión y fiscalización).
- 2) Escaso conocimiento en la mayoría de funcionarios y servidores sobre las políticas y normativa sectorial vigente a nivel nacional y la aplicable a los GORE, en el marco de sus funciones.
- 3) Limitado conocimiento en los GORE sobre los servicios que brindan algunos programas nacionales que buscan atender necesidades de comercialización, promover el mayor

¹⁶ Según la OCDE (2019) la Pertinencia es la medida en que los objetivos y el diseño de una intervención responden a las necesidades, políticas y prioridades de los beneficiarios, los asociados o las instituciones, internacionales y nacionales, y siguen haciéndolo aun cuando las circunstancias o el contexto cambian.

¹⁷ Como parte del diagnóstico, el diseño de la intervención parte de la identificación de las causas del problema principal (directas e indirectas) considerando las relaciones de causalidad, y partiendo de este análisis se determinan los medios o estrategia para atender a las causas principales del problema específico.

consumo y comercialización de productos hidrobiológico en las regiones, los resultados de investigaciones que contribuyen al desarrollo acuícola y la pesca artesanal, oportunidades de financiamiento y crédito, entre otros.

Por otro lado, en las entrevistas al personal de las regiones capacitado y en los informes de talleres (que incluyen los resultados de las encuestas) se señalaron algunos problemas en las regiones que estarían limitando el cumplimiento de sus funciones:

- En general existe un débil conocimiento y manejo de la normatividad pesquera y acuícola en materia de formalización, vigilancia y control, supervisión y fiscalización, entre otros (sobre todo presente en los servidores con menor tiempo en los GORE). Además, en varias DIREPRO/GEREPRO no cuentan con abogados o personal especializado en temas legales.
- Los GORE desconocen los planes de ordenamiento existentes para actividades pesqueras o acuícolas y/o desarrollo productivo y sus capacidades aún son limitadas para el desarrollo de planes regionales que promuevan o fortalezcan estas actividades en su ámbito de intervención.
- Escaso conocimiento del trabajo realizado por el Sector relativo a investigaciones y evaluación de potencial acuícola o pesquero, de información técnica (particularmente lo realizado por IMARPE).
- Se conoce poco la existencia de recursos que contribuyan al desarrollo de unidades productivas de la pesca artesanal o acuicultura, como líneas de créditos, fondos o recursos financieros para innovación (condiciones, procedimientos para acceder, concursos), acciones de promoción de consumo y apoyo a la comercialización de recursos hidrobiológicos, entre otros disponibles en el Sector.
- Limitada coordinación entre los GORE y PRODUCE en acciones de supervisión y fiscalización, ordenamiento. No siempre hay comunicación fluida en las intervenciones y se duplican (por ej. inspecciones a las mismas empresas).
- La alta rotación de funcionarios y técnicos capacitados en las DIREPRO/GEREPRO, que obliga a tener la capacitación como una actividad permanente.
- Limitado presupuesto de las DIREPRO/GEREPRO para la ejecución de las funciones y competencias transferidas en gestión y administración de actividades pesqueras y acuícolas (evidenciado en escaso personal, equipamiento, presupuesto operativo).
- Existen problemas en varios desembarcaderos o puntos de descarga (relacionados al equipamiento e infraestructura, servicios a los agentes, etc.)

El desarrollo de un diagnóstico (rápido) con participación de los GORE respecto a su problemática para la ejecución de funciones transferidas y las necesidades de capacitación y acompañamiento técnico de funcionarios y técnicos, puede contribuir a determinar con mayor claridad el problema específico y las causas que la intervención de la DGPAPPA atendería, además de permitir dimensionar su alcance. El mejor conocimiento de las necesidades y prioridades de las regiones es crucial para afinar el diseño y contenidos de la capacitación, permitiendo contextualizar la intervención y responder a las necesidades en las regiones y el conocimiento o competencias existentes en el personal de las DIREPRO/GEREPRO.

5.1.2 Objetivo de la intervención

El objetivo de ella, según el Plan de Fortalecimiento de Capacidades de los años 2021-2022 es *“fortalecer el desarrollo sostenible de las actividades pesqueras y acuícolas, así como orientar el aprendizaje por competencias para desarrollar, actualizar y especializar a los funcionarios y servidores de los Gobiernos Regionales para el logro de sus objetivos institucionales”*.

En el 2023, la DGPARPA-DSE redefinió el objetivo de la intervención de la siguiente forma *“Fortalecer y orientar el aprendizaje por competencias para desarrollar, actualizar y especializar a los funcionarios y servidores de los GORE sobre administración y gestión de las actividades pesqueras y acuícolas a fin de garantizar la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos hidrobiológicos en las actividades pesqueras y acuícolas del país.”*

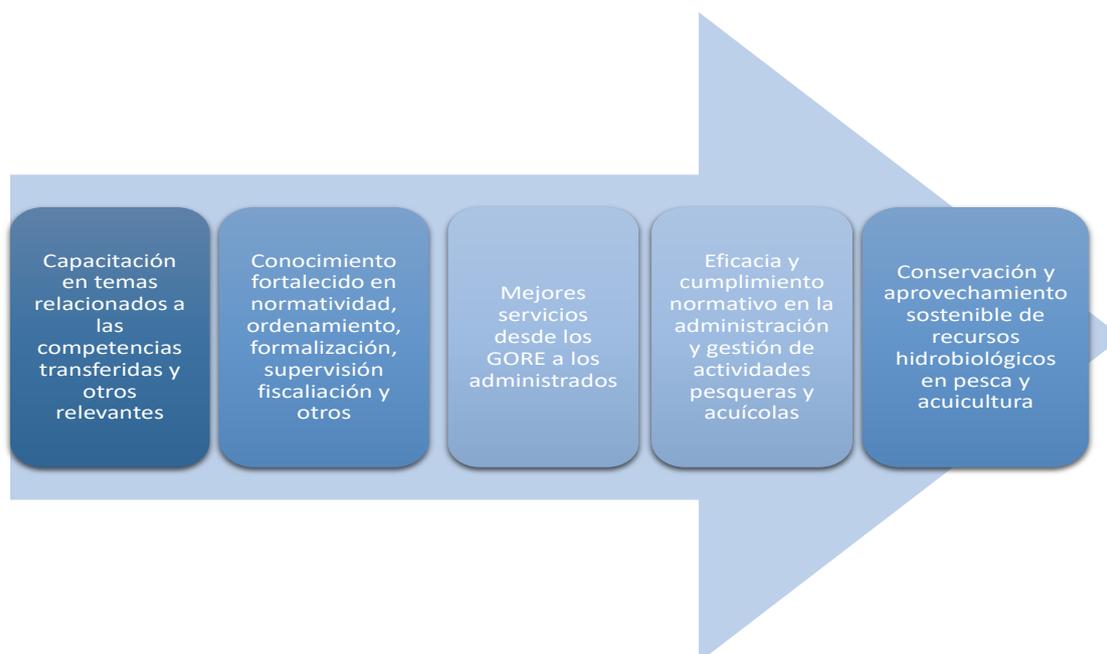
En el objetivo se observa que se prioriza: 1) fortalecer el aprendizaje por competencias, 2) desarrollar, actualizar y especializar a los funcionarios y servidores de los GORE y 3) la sostenibilidad o desarrollo sostenible de las actividades pesqueras y acuícolas. Más aún, en el Plan 2023 se acota en el objetivo al fortalecimiento de capacidades para la administración y gestión de las actividades pesqueras y acuícolas.

Tal y como se encuentra enunciado, el objetivo resulta general, no identificándose claramente qué capacidades o efectos (o resultados) del fortalecimiento de capacidades se espera con la intervención, ni el vínculo de este con las funciones transferidas en materia de pesca y acuicultura a las regiones.

De otra parte, la evaluación ha puesto en evidencia que la intervención busca incidir en la continuidad y mejora de la calidad en la prestación de los servicios de los GORE a los agentes de la pesca artesanal y acuicultores y el cumplimiento de la normativa vigente en la administración y gestión de actividades pesqueras y acuícolas. De esta forma estaría contribuyendo a la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos hidrobiológicos de las actividades pesqueras y acuícolas.

En la cadena de valor (Ilustración 7) se presentan los efectos que fueron identificados por la DGPARPA en el marco de la evaluación, que la intervención buscaría generar.

Ilustración 7. Efectos esperados de la intervención



Elaboración: OEI-PRODUCE

Aunque el objetivo de la intervención está definido en términos generales en él se menciona el fin perseguido (“la conservación y aprovechamiento sostenible de recursos hidrobiológicos en pesca y acuicultura”). En esa medida, es importante determinar el problema específico (y sus causas) mediante el diagnóstico, considerando la información que proporcionen las regiones a atender. Con base en esta información, se podría definir con mayor precisión los objetivos de la intervención (objetivo general y específicos) y revisar la lógica o cadena causal o cadena de valor.

Adicionalmente, se ha mencionado que la intervención apunta a fortalecer las capacidades de funcionarios y profesionales que ejercen competencias transferidas en el marco del proceso de Descentralización¹⁸, por lo que resultaría necesario mencionar en los objetivos.

Asimismo, se observa la necesidad de acotar el alcance de la intervención en el objetivo, tomando en cuenta las funciones que corresponden a la DGPAPPA, diferenciándola mejor de las que ejecutan para el fortalecimiento de capacidades a los GORE las otras direcciones, órganos descentralizados o programas nacionales de PRODUCE. Este aspecto será analizado en profundidad en el Análisis de Coherencia.

5.1.3 Atención a necesidades de los gobiernos regionales

La evaluación ha permitido identificar la importancia percibida por los participantes de las DIREPRO/GEREPRO a la intervención, particularmente la capacitación dada en temas normativos, formalización, planes y políticas nacionales, procedimientos de supervisión, fiscalización y control. Todas las DIREPRO/GEREPRO indicaron que es importante esta capacitación se mantenga y sea continua.

A su vez, se observa una percepción positiva de la capacitación porque les permite actuar con “mayor conocimiento” en sus jurisdicciones. Reconocen que los temas contribuyen a ese fin, en la medida que aplican lo aprendido en el ejercicio de sus funciones. Considerando que es una apreciación compartida por todos los entrevistados, se puede afirmar que la intervención es pertinente.

No obstante, los participantes de las DIREPRO/GEREPRO en la capacitación indicaron que no es suficiente los talleres se den solo una vez por año para lograr un total fortalecimiento de sus capacidades. Además, reconocen existen otras necesidades de fortalecimiento no asociadas estrictamente a la intervención.

Por ejemplo, comentaron sobre la necesidad de contar con un acompañamiento técnico más cercano y frecuente desde los órganos de PRODUCE, la pronta y oportuna atención a sus consultas y que se genere un diálogo de alto nivel de los GORE y PRODUCE. El diálogo debería motivar la atención y mayor preocupación de sus autoridades regionales para lograr el aprovechamiento sostenible de los recursos hidrobiológicos en la región e incrementar la productividad, fortalecimiento y formalización de las actividades pesqueras y acuícolas, entre otras necesidades que se precisa atender.

5.2 Análisis de la población objetivo

Una premisa básica al analizar el problema que motiva la intervención en una evaluación de diseño, es delimitar y analizar de forma clara la población objetivo que sufre el problema o tiene

¹⁸ Las funciones de los GORE en pesca y acuicultura se encuentran mencionadas en el artículo 52 de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales Ley N° 27867. La transferencia fue efectuada según lo definido en las Resoluciones Ministeriales N° 175-2006-PRODUCE y N° 213-2006-PRODUCE.

la necesidad que busca atender la intervención. En ese sentido, la evaluación planteó como pregunta *¿la población objetivo que es atendida por la intervención está claramente identificada?*

Se ha verificado que la población objetivo de la intervención definida por la DSE-DGPARPA son los funcionarios y los servidores públicos de las direcciones regionales de producción de los gobiernos regionales. El único criterio aplicado para determinar esta población es que los asistentes hagan parte del personal de la DIREPRO o GEREPRO considerando cumplen funciones y roles asociados a la gestión y administración de actividades pesqueras y acuícolas. Así, entre ellos se encontrarían directores, técnicos, personal administrativo (quienes hacen el primer filtro para trámites de los administrados) y personal a cargo de temas ambientales. No obstante, en los oficios dirigidos a las DIREPRO/GEREPRO con la convocatoria a los talleres no se especifican requisitos que debería cumplir el personal designado para participar.

Asimismo, no se observa que la población potencial de intervención haya sido cuantificada ni caracterizada, ni se ha determinado criterios para la identificación de población objetivo. A ello se suma que, se desconoce el número de profesionales que hacen parte de las DIREPRO o GEREPRO, y no se cuenta con información de sus características y/o roles en la gestión y administración de las actividades pesqueras y acuícolas.

Entre los criterios a considerar para priorizar a la población objetivo se podría incluir; a) ser funcionarios (o técnicos) de las direcciones o unidades, b) que entre sus funciones atiendan asuntos pesqueros o acuícolas, o sea personal que ejecute tareas o funciones relacionadas a la gestión o administración de estas actividades; c) la antigüedad en el cargo o ejecución de funciones, y/o d) el nivel de conocimiento o dominio de competencias para ejecutar las funciones asociadas a la administración y/o gestión de actividades pesqueras y/o acuícolas.

Previo al establecimiento de criterios de focalización que contribuyan a determinar la población objetivo, es relevante conocer mejor a la población potencial. Por ello, resultaría útil realizar un diagnóstico rápido que contribuya a identificar a las características de los profesionales de las DIREPRO y GEREPRO dedicados a la administración y gestión de temas de pesca y/o acuicultura. Dicho diagnóstico debería recoger no sólo la información sobre el número de personas, sino que tipo de profesionales laboran, su modalidad de contratación (si son estables o temporales), la experiencia o años de trabajo en temas pesqueros y/o acuícolas y las principales actividades o tareas que desarrollan.

Sería útil también que el diagnóstico identifique el grado de manejo o conocimiento sobre los temas normativos, de ordenamiento u otros asociados a los temas que se vienen trabajando en la capacitación realizada con la intervención (competencias) u otros que necesitan tener para el ejercicio de sus funciones.

El conocimiento previo de las principales características del personal de las DIREPRO/GEREPRO, puede contribuir a establecer los criterios de focalización y definir el perfil esperado para los capacitados (con base en competencias específicas) y determinar el nivel de complejidad de los temas y/o metodología a aplicar en los talleres de capacitación.

Otro tema que se podría considerar es que, previo a la capacitación, se confirme si los designados por los Directores o Gerentes de las DIREPRO/GEREPRO cumplen con el perfil mínimo requerido (debiendo participar sólo quienes realizan la gestión, administración de actividades pesqueras y/o acuícolas). De la misma manera, dado que la capacitación aborda temas de formalización y supervisión o fiscalización, es importante garantizar la participación en

los talleres de quienes tienen a su cargo de estas labores. La idea es que los participantes puedan aplicar el conocimiento adquirido y la capacitación no sólo les sirva para adquirir nuevo conocimiento.

Cargos del personal de las DIREPRO/GEREPRO atendidos en 2021-2022

En los registros administrativos del taller no se identificó información respecto al cargo que desempeñan los asistentes de las DIREPRO o GEREPRO ni alguna tarea que de indicio alguno sobre su participación en la gestión o administración de las actividades pesqueras y acuícolas.

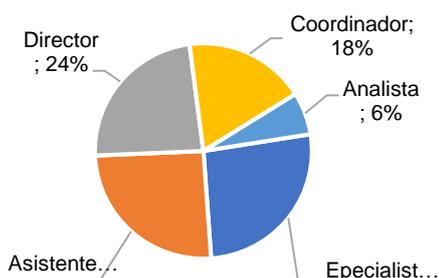
Esta carencia limita la caracterización de los participantes, ya que tampoco se conoce sus años de experiencia en el área, sumado al desconocimiento de los temas que estos ven. No obstante, se cuenta con alguna información de participantes que respondieron voluntariamente a la encuesta “Grado de satisfacción”, que se presenta a continuación.

Principalmente participaron coordinadores y analistas; reduciéndose entre ambos años la asistencia en términos absolutos y relativos. En 2021, fueron capacitados 8 GORE asistiendo 20 coordinadores y 7 analistas, mientras en 2022 se capacitó a 10 GORE y sólo participaron 8 y 3, respectivamente. Además, 1 de cada 4 participantes tienen cargo de asistente.

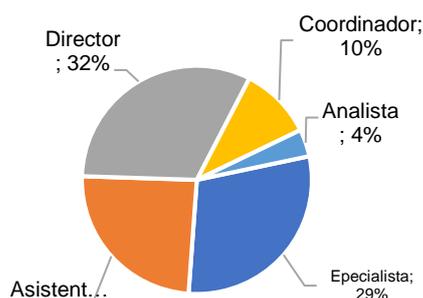
También se ha observado que asisten directores, con un incremento entre ambos años en términos relativos (de 24% a 32%) aunque en términos nominales el número de directores asistentes se redujo. La DIREPRO Pasco es la única que ha registrado la participación sólo de directores. De otra parte, la DIREPRO Tumbes, registró la asistencia de 5 directores y 3 especialistas en 2021. Por el contrario, hubo regiones en las que no participó ningún director (Huánuco, Amazonas, Ucayali, Ancash y Huancavelica).

Este hecho llama la atención, en la medida que los funcionarios (directores) hacen parte de la población objetivo de la intervención (mencionado en el indicador de seguimiento) y, además, resulta relevante se encuentren capacitados y actualizados en temas de gestión y administración de actividades pesqueras y acuícolas, a fin de promover un mejor desempeño de funciones propias y de sus colaboradores en las direcciones a su cargo.

Tipo de participantes, año 2021



Tipo de participantes, año 2022



Fuente: Informes de seguimiento de los talleres de capacitación 2021-2022

Elaboración: OEI-PRODUCE

Registrar y analizar el conocimiento previo del personal de las DIREPRO/GEREPRO, puede contribuir a establecer mejor las competencias a desarrollar y determinar el nivel de complejidad de los temas de capacitación y/o metodología a aplicar en los talleres.

Personal de DIREPRO/ GEREPRO participante en la gestión y administración de actividades pesqueras y/o acuícolas

Si bien en algunas DIREPRO/GEREPRO hay direcciones cuyos colaboradores ejecutan y se encuentran en áreas con una gestión diferenciada de los temas pesqueros, acuícolas o ambientales, en otras el personal se dedica a dos o más temas. La estructura organizacional de las Direcciones o Gerencias de Producción en los GORE es distinta. Por ejemplo, en La Libertad la DIREPRO tiene 4 áreas (acuicultura, pesca, extracción y ambiente) mientras en Ancash, que también tiene 4 corresponden a inspección, acuicultura, pesca artesanal y el área de seguimiento, control y vigilancia (ASECOVI).

Asimismo, en Ica la DIREPRO tiene 3 áreas (pesca artesanal, extracción y acuicultura) mientras en el Callao no hay un área específica para el tema pesca y acuicultura, sino que la gestión y administración recae en la Oficina de Agricultura y Producción.

Rango de trabajadores en las DIREPRO/GEREPRO atendidas



En las entrevistas al personal de las regiones se identificó que diez regiones tienen menos de 3 colaboradores atendiendo temas pesqueros y acuícolas, quienes se encuentran contratados, principalmente, como personal nombrado (regiones Ica, La Libertad, Pasco y San Martín), pero también existen algunos CAS y locadores (*).

Número de trabajadores por DIREPRO/GEREPRO

DIREPRO / GEREPRO	N° trabajadores	DIREPRO / GEREPRO	N° trabajadores
Cusco	2	Apurímac	5
Huánuco	2	Tacna	6
Junín	2	Puno	9
Arequipa	3	Callao	10
Ayacucho	3	Cajamarca	12
Huancavelica	3	Madre De Dios	14
La Libertad	3	Tumbes	15
Pasco	3	Moquegua	17
San Martín	3	Ica	18
Amazonas	4	Ancash	28
Lambayeque	4	Loreto	50
Lima	4	Piura	60

Un problema que afecta los recursos humanos, es que tras la jubilación de los colaboradores (o su fallecimiento), no siempre el GORE contrata un reemplazo. Incluso en algunas DIREPRO los directores cuentan sólo con un colaborador o carecen de personal a cargo, siendo ellos responsables de atender todos los requerimientos.

Fuente: Entrevistas a participantes capacitados de los GORE

(*) Nota: Los entrevistados no precisaron número de trabajadores por tipo que ejecutan labores en temas pesqueros y acuícolas.

Por ejemplo, si los temas a abordar son complejos y/o requieren se cuente con conocimiento previo, un criterio de focalización podría estar orientado a los años de experiencia en temas pesqueros y/o acuícolas o haber participado en una capacitación previa. Otro criterio de focalización podría considerar su modalidad de contratación o el área específico en el que labora (pesca, acuicultura, extracción, supervisión y fiscalización, medio ambiente, entre otros). El diagnóstico rápido podría ser ejecutado en los primeros meses de cada año (o el trimestre del año anterior) para ayudar a identificar a la población objetivo a atender en el Plan de Fortalecimiento de Capacidades.

5.3 Análisis de Coherencia¹⁹

La Coherencia valora la compatibilidad de la intervención con otras intervenciones realizadas identificando la medida en que las promueven o socaban. En esta sección se presenta el análisis de la coherencia de la intervención, considerando su articulación a los planes institucionales vigentes e intervenciones que se ejecutan desde el Ministerio de la Producción, sus órganos adscritos y Programas sectoriales que capacitan y/o brindan asistencia técnica a los GORE para el logro de los objetivos sectoriales asociados al incremento de la productividad y la sostenibilidad de la pesca y acuicultura en nuestro país.

5.3.1 Coherencia interna²⁰

Considerando la definición de la OECD (2023), la intervención efectuada por DGPARPA muestra coherencia interna. En primer lugar, se ejecuta como parte del **Plan Operativo Institucional (POI)** de PRODUCE y en los años 2021 y 2022 se implementa como parte de la Tarea 2 de dicho Plan (“Fortalecimiento de capacidades que podrán ejecutarse de manera remota en materia de ordenamiento pesquero y acuícola y aprovechamiento sostenible de recursos hidrobiológicos, referida al ámbito nacional e internacional, a otros niveles de gobierno y agentes vinculados al subsector pesca y acuicultura”). La tarea, hace parte de la Actividad Operativa del POI “Formulación de políticas nacionales y sectoriales, planes, normas, entre otros en materia de pesca y acuicultura y realización del seguimiento de su implementación”.

A su vez, la intervención responde y contribuye al cumplimiento del objetivo del **Plan Estratégico Institucional OEI.09** (Fortalecer el ordenamiento y uso sostenible de los recursos hidrobiológicos en el sector pesquero y acuícola) y la Acción estratégica institucional AEI.09.01 (“Recursos hidrobiológicos con medidas de ordenación establecidas para el sector pesquero y acuícola”).

De otra parte, la intervención se encuentra alineada al Plan Operativo Institucional Multianual 2022-2025 y aporta al logro del objetivo estratégico sectorial OES 03 “Mejorar la cadena de valor de las actividades de Pesca y Acuicultura” del **Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2017-2025**.

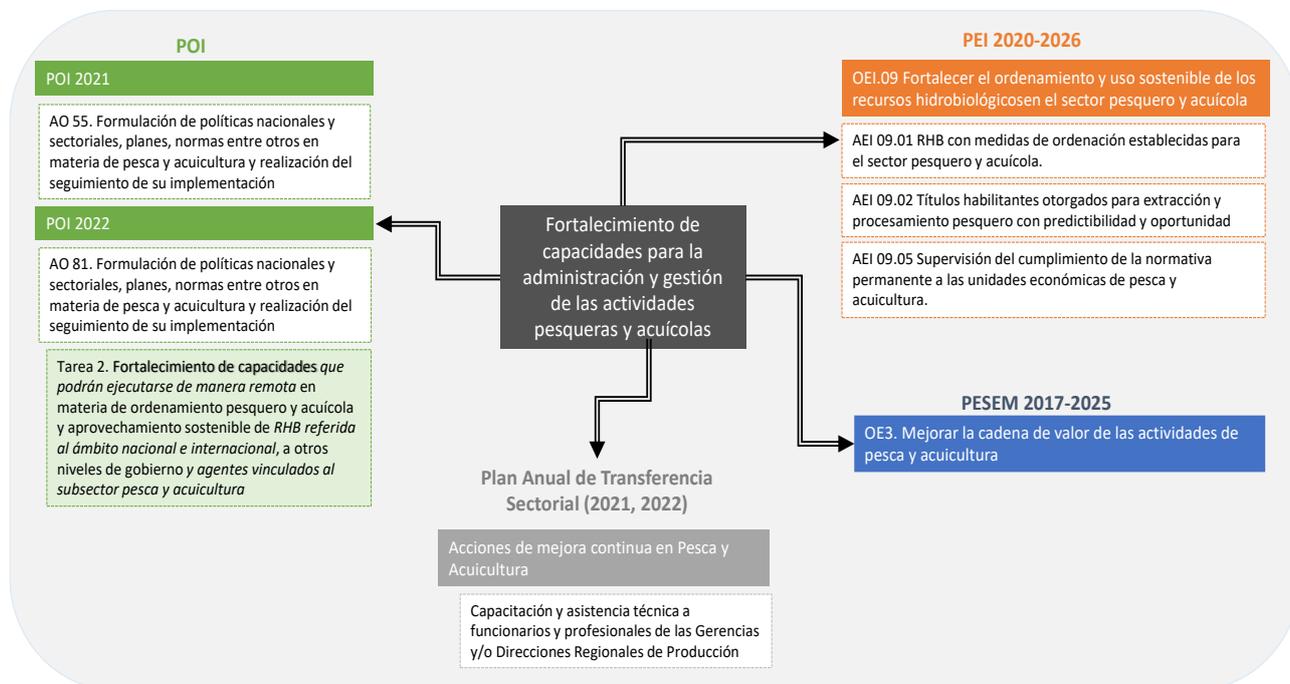
De la misma manera, en los **Planes Anuales de Transferencia Sectorial** hacia los Gobiernos Regionales (de los años 2021 y 2022) realizados en el marco del proceso de descentralización de competencias hacia estas entidades subnacionales, se advierte que la DGPARPA ejecuta el

¹⁹ Según la OECD (2023) la Coherencia es la compatibilidad de la intervención con otras intervenciones realizadas en un país, sector o institución, identificando la medida en que otras intervenciones (en particular políticas) promueven o socaban la intervención, y viceversa.

²⁰ La Coherencia Interna aborda las sinergias e interrelaciones (vínculos) entre la intervención y otras intervenciones llevadas a cabo por la misma institución o administración, así como la compatibilidad de la intervención evaluada con las normas y estándares/reglas pertinentes a las que se ha adherido dicha institución o administración (OECD, 2023). En el marco de esta evaluación en el análisis de coherencia interna se consideran intervenciones que son efectuadas por otras direcciones u órganos del Ministerio de la Producción.

“Fortalecimiento de Capacidades para la administración y gestión de actividades pesqueras y acuícolas”. Así, las metas físicas alcanzadas (en términos de número de GORE y funcionarios/profesionales capacitados) son reportadas semestralmente como parte del cumplimiento de DGPARPA a dichos planes.

Ilustración 8. Compatibilidad de la intervención - Coherencia interna



Elaboración: OEI-PRODUCE

Asimismo, la intervención muestra coherencia interna con intervenciones realizadas por la Dirección General de Acuicultura (DGA) y la Dirección General de Supervisión, Fiscalización y Sanciones en Pesca y Acuicultura (DGSFS-PA).

a. Articulación con intervención de DGA

Los especialistas de la DGA han abordado en los talleres de la intervención de los años 2021-2022 temas como la emisión de títulos habilitantes en materia de acuicultura (AREL, AMYPE), otorgamiento de derechos, supervisión y fiscalización. Asimismo, se presentó el potencial de cadenas de valor de algunos recursos hidrobiológicos y, desde el 2023, se presenta la Política Nacional de Acuicultura.

La DGA tiene además un programa de capacitación respecto a actividades y procedimientos a su cargo mediante el cual capacita y atiende a requerimientos de otros órganos de PRODUCE, como es la intervención materia de esta evaluación. Este programa es implementado por sus órganos de línea, la Dirección de Promoción Desarrollo Acuícola y la Dirección de Gestión Acuícola, como parte del Plan Operativo Institucional, programa que no hace parte de lo ejecutado por el Programa Presupuestal 094 “Ordenamiento y Desarrollo de la Acuicultura”.

La DGA tiene interés en apoyar y promover la formalización y otorgamiento de derechos a los acuicultores pequeños (AREL y AMYPE) bajo responsabilidad de los GORE. Si bien reconoce que la formalización ha avanzado en las regiones, aún es necesario sensibilizarlos

y fortalecer sus capacidades para que desde las DIREPRO/GEREPRO se promueva el desarrollo de la acuicultura. Otro tema de preocupación especial es la implementación de la Política de Acuicultura (aprobada en enero 2023)²¹ y la gestión que debería hacerse desde los GORE, como parte del ejercicio de sus funciones.

La necesidad de fortalecimiento va de la mano con que en varias DIREPRO o GEREPRO atiende conjuntamente los temas de acuicultura y pesca y no cuentan para ello con mucho personal ni existen unidades especializadas o diferenciadas.

b. Articulación con intervención de DGSFS-PA

La DGSFS-PA aborda la capacitación en temas de supervisión y fiscalización de las actividades pesqueras y acuícolas, en el marco de sus competencias, en los talleres de la intervención evaluada.

De otra parte, en el marco de sus funciones, ejecuta también una serie acciones de capacitación a otros niveles de gobierno, entre ellos los GORE contempladas en el POI. Dicha capacitación se efectúa tras recibirse una solicitud de las DIREPRO/GEREPRO y suele ser brindada por el personal que labora en las regiones y acompaña las tareas de supervisión/fiscalización. Así, la DGSFS capacita en campo al personal de los GORE A que ejecuta la supervisión y fiscalización, capacitación mayoritariamente práctica ya que se efectúa durante el ejercicio de sus labores.

Aunque parecen similares, la evaluación no concluye que exista duplicidad entre ambas capacitaciones a los GORE. La DGSFS-PA ha señalado que le interesa participar de los talleres organizados por la DGPAPPA porque les permite acercarse a un mayor número de DIREPRO/GEREPRO y observar sus necesidades de fortalecimiento respecto a los temas presentados. Este acercamiento resulta importante debido al cambio constante del personal en los GORE y la necesidad persiste de que este personal cuente con conocimiento sólido en supervisión, fiscalización, control y estar actualizados respecto al marco normativo vigente.

La DGSFS-PA señaló también que, luego de participar en los talleres de la intervención evaluada ha brindado asesoramiento y respondido a inquietudes o necesidades de participantes de los GORE quienes requirieron ampliar contenidos respecto a ciertos temas.

De esta forma, aun cuando la DGPAPPA coordina e invita a otras direcciones del Ministerio (DGSFS-PA, DGA, DGPA) a participar en los talleres de capacitación, todavía no han reflexionado ni coordinado conjuntamente sobre la necesidad y el potencial de la articulación en las intervenciones hacia los GORE, ni en el marco del POI institucional ni el Plan de Transferencia Sectorial, por lo que podría ser un aspecto a mejorar.

Esto se suma a que se ha identificado que varios órganos adscritos del sector ejecutan actividades de capacitación y asistencia técnica hacia las DIREPRO/GEREPRO que podrían ser complementarias.

Un tema que amerita una especial atención es la necesidad de articular mejor la participación de la Dirección General de Pesca Artesanal (DGPA) en la intervención ya que, a través de sus

²¹ Se ha mencionado que el seguimiento a la implementación de la Política Nacional de Acuicultura corresponde a la DGPAPPA, siendo la dirección responsable de coordinar con los entes involucrados en los objetivos estratégicos la realización de actividades de su competencia.

intervenciones y extensionistas, la dirección realiza un trabajo coordinado de cerca con las DIREPRO y GEREPRO. Otro actor presente en las regiones es SANIPES, quien ha tenido también una participación mínima en la intervención en los años 2021 y 2022. Esto podría ser un aspecto a mejorar, en la medida que la formalización de las pequeñas unidades pesqueras y el cumplimiento de la normativa relativa a la sanidad pesquera son relevantes para los GORE.

5.3.2 Coherencia externa²²

La intervención muestra coherencia externa con intervenciones realizadas por algunos órganos descentralizados y programas del sector, tales como FONDEPES, IMARPE, PNIPA y PNACP.

a. Articulación con intervención de FONDEPES

FONDEPES presenta en sus intervenciones y capacitaciones las acciones, normas y líneas de trabajo del sector Producción bajo su competencia, las cuales deben conocer los GORE para promover la mejora en la productividad de la pesca artesanal y acuicultura en sus respectivas jurisdicciones. Actualmente, FONDEPES tiene 4 órganos de línea que es importante conocer mejor porque más podrían ser articuladas en el desarrollo de capacidades para las DIREPRO/GEREPRO:

- DIGEPROFIN: brinda productos financieros a los agentes de la pesca artesanal y acuicultores. Esta dirección ha venido participando en los talleres de la intervención de DSE-DGPARPA con los GORE dando a conocer la existencia de los referidos productos y generar enlaces con algunos responsables de FONDEPES en las regiones, para que los GORE o interesados se aproximen a obtener mayor información o incluso se establezcan algunas alianzas estratégicas con las DIREPRO/GEREPRO o incluso se desarrollen talleres con pescadores artesanales o acuicultores y gremios de estos, interesados en acceder a créditos.
- DIGECADEPA: a cargo de la capacitación en pesca artesanal (con sedes en Pucusana, Paita, Ilo) mediante cursos para la formalización (cuyo certificado contribuye a tramitar el carnet de pescador ante DICAPI) así como otros cursos (sobre motores, manejo de aparejos de pesca, artesanía marina,
- DIGECADETA: quien busca incrementar la productividad de la acuicultura a través de la transferencia de tecnología y asistencia técnica a actores en las regiones,
- DIGENIPA. ve el mejoramiento de infraestructura pesquera artesanal (desembarcaderos pesqueros artesanales) con los Gobiernos Regionales, quienes son responsables de su administración.

La estrategia de aproximación utilizada por dichas direcciones hacia los GORE es distinta, cada una tiene sus propias modalidades y formas de realizar la capacitación o asistencia técnica, bajo modalidad presencial o virtual (ej. “Sábados de acuicultura” de DIGECADETA).

La participación de DIGEPROFIN en los talleres organizados por DSE-DGPARPA ha sido relevante y complementaria porque les ha permitido aproximarse a los GORE, gremios y actores locales interesados para informarles la existencia de los productos financieros y establecer contacto. Posteriormente, responsables de FONDEPES en las regiones se han

²² La Coherencia Externa refiere a la compatibilidad o consistencia de la intervención con las intervenciones de otros actores en el mismo contexto. Esto incluye la complementariedad, la armonización y la coordinación con otros actores (en términos de sus intervenciones) y la medida en que la intervención añade valor, sin resultar redundante (evitando la duplicación de esfuerzos (OECD, 2023). En el marco de esta evaluación se considera para este análisis lo realizado por órganos adscritos y programas nacionales sectoriales del Sector en intervenciones en materia de pesca y acuicultura que son dirigidas hacia los Gobiernos Regionales.

acercado a los GORE para brindarles mayor información y/o establecer alianzas estratégicas. Además, se identificó que algunas DIREPRO/GEREPRO contactaron a DIGEPROFIN a partir de los talleres, reconociendo que ejecutaron charlas presenciales posteriormente a solicitud formal de los GORE para ampliar lo tratado en los talleres.

La DSE-DGPARPA podría ampliar la invitación a los talleres a las otras direcciones de FONDEPES. En el caso de capacitaciones a los GORE de la costa, podrían ser de mayor interés invitar a DIGEPROFIN y DIGECADEPA, mientras en la sierra y selva, los temas de mayor interés podrían ser los brindados por DIGEPROFIN y DIGECADETA.

b. Articulación con intervención de IMARPE

IMARPE realiza investigaciones de recursos hidrobiológicos en ríos, lagos y mar, pero en su POI no se incluyen actividades planificadas de capacitación a los GORE. En esa medida, les interesa participar de los talleres organizados por la DSE-DGPARPA porque les permite difundir y presentar a los GORE resultados de las investigaciones y proyectos realizados. Las investigaciones que presenta en los talleres son realizadas por la AFIA y, en general, se realizan en colaboración con la DIREPRO/GEREPRO y municipalidades provinciales y/o distritales.

Por ello, el IMARPE considera relevante participar en los talleres organizados por la DSE-DGPARPA para mostrar y publicitar las experiencias realizadas en algunas regiones (ingresos, familias beneficiadas, aporte de las toneladas de trucha). De esta forma se reconoce existe complementariedad entre las intervenciones.

En particular, IMARPE mencionó en la entrevista que una actividad ejecutada en el marco del Programa Presupuestal 094 consiste en la instalación de centros de producción (en jaulas) de alevinos, especialmente de trucha, en las regiones. Esta intervención permite generar una oferta concreta de servicio productivo y asistencia técnica a acuicultores y enfrentar problemas de producción de semilla. Para ejecutar los proyectos, es necesario articular con las DIREPRO, quienes deben solicitar a la AFIA-IMARPE la instalación de módulos en determinadas provincias y localidades y posteriormente, el personal calificado del IMARPE puede brindar asistencia técnica a quienes se dedican a la producción y venta de alevinos de los productores.

Además, IMARPE indicó que su participación en los talleres favorece el interés en las DIREPRO/GEREPRO para contactarlos posteriormente y solicitarles la evaluación de lagunas altoandinas para instalar zonas de producción de alevinos o acuicultura u otros.

c. Articulación con intervención del PNIPA

El PNIPA ha mantenido varios años de interacción con los GORE que les ha permitido no solo conocer la realidad sino también establecer relaciones de distinto tipo. Así, desde el 2017, como parte del plan operativo institucional del PNIPA se ejecutan algunos talleres con los GORE donde se fomenta y socializan temas de innovación buscando estos se interesen en participar, cofinanciar y promover los procesos concursales de PNIPA.

Para el PNIPA la relación con las DIREPRO/GEREPRO generada en los talleres organizados por la DSE-DGPARPA es importante en la medida que los GORE resultan ser aliados estratégicos en la ejecución de los proyectos de innovación en las regiones. Esta articulación permite una acción complementaria porque permite presentar al PNIPA y sus servicios para la innovación

en pesca y acuicultura, a los funcionarios y profesionales en los GORE, acción que resulta necesaria debido a la alta rotación.

En la evaluación indicaron que para la segunda fase del PNIPA se elaboraron estudios complementarios y se determinaron capacidades de gestión de las entidades públicas (entre ellas los GORE y las DIREPRO) en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) a desarrollar. Pero debido a último cambio de gestión en los GORE, y el nombramiento de nuevos Directores Regionales resulta necesario volver a contactarlos y presentar las posibles acciones y procesos concursables.

d. Articulación con intervención del PNACP

El PNACP ejecuta algunas de sus estrategias institucionales en las regiones, a partir de convenios específicos con los GORE que se operativizan de la mano con las DIREPRO/GEREPRO. Los convenios tienen una vigencia de dos años, siendo los últimos los que abarcan del 2019 al 2022, a excepción de Loreto²³; en los convenios suscritos con los GORE se incluyen compromisos y metas.

Sin embargo, el PNACP reconoce que no tiene programadas capacitaciones directas al personal de las DIREPRO/GEREPRO en las regiones en su POI, solo capacitan a pescadores artesanales y productores acuícolas, personal de salud e instituciones educativas.

En ese sentido, la participación en los talleres organizados por la DSE-DGPARPA le permite articular con los GORE, informarse sobre lo que sucede en las regiones, y obtener mayor alcance sobre las dificultades existentes. De esta forma, las intervenciones resultan ser complementarias y les permiten cumplir objetivos comunes.

De esta forma, considerando la necesidad de optimizar el uso de recursos públicos y evitar la duplicación de esfuerzos y capacitaciones en temas similares al personal de las regiones, una oportunidad de mejora para incrementar la coherencia externa sería mapear y conocer mejor las intervenciones de los órganos de PRODUCE que capacitan a los GORE en temas pesqueros y acuícolas, a fin de articular mejor las intervenciones. Este conocimiento contribuirá también a identificar posibles ajustes al diseño y contenidos de capacitación que, sumado al conocimiento de las demandas de las regiones, puede devenir en un rediseño más efectivo de la intervención evaluada.

5.4 Valoración de la eficacia de la intervención

La eficacia mide en qué medida una intervención ha logrado o espera lograr sus objetivos y resultados. El análisis de eficacia analiza el progreso alcanzado para el logro los objetivos a lo largo de la cadena de resultados o trayectoria causal, identificando los efectos primarios y directos, es decir aquellos más directamente atribuibles a la intervención (OECD, 2023).

Dado que la intervención no cuenta con una cadena causal o cadena de valor elaborada que permita valorar el diseño de la intervención y su vinculación con los resultados esperados, y la eficacia de la capacitación en 2021 y 2022, la evaluación tomó en cuenta el objetivo planteado por la DGPARPA en los Planes de Fortalecimiento de Capacidades y el resultado inmediato de la intervención.

²³ A julio 2023 PNACP firmó convenios con Arequipa y Tacna.

Así, al revisar la información de las encuestas inicial y final aplicadas en 2021 y 2022, se observa que para aproximarse a esta medición se incluyeron algunas preguntas generales, pero estas se limitaron a recoger información sobre el grado de satisfacción de los participantes respecto a la capacitación y contenidos. Además, en el 2021, se consultó en la encuesta inicial sobre los problemas principales y en la encuesta de satisfacción (final) se preguntó a los participantes en qué iban a aplicar lo aprendido.

Se observa que la DGPARPA-DSE no ha medido con las encuestas el punto de partida ni el incremento de conocimiento en los participantes, medición necesaria para estimar el efecto de la capacitación, según aparece sugerida en documentos de la intervención.

De la mano con ello, se verificó que ni la DGPARPA-DSE ni los expositores han definido competencias que la capacitación buscaba desarrollar en los participantes. Estas deberían haber sido definidas para evaluar su incremento o logro. Este es un aspecto que se necesita mejorar definiendo mecanismos que permitan medir el desarrollo de competencias a partir del aprendizaje en los talleres y contrastar el avance con el punto de partida (conocimiento previo), es decir, contar con una línea base y otra final del efecto inmediato de la capacitación.

Considerando esta limitación en la disponibilidad de evidencias, en la evaluación se realizaron entrevistas semiestructuradas al personal capacitado de los GORE, con el fin de relevar información que permitiera hacer una primera aproximación a la eficacia de la capacitación. Como resultado general se obtuvo que todos los servidores capacitados han reconocido de forma positiva la capacitación y los temas dictados y han indicado que hicieron uso de lo aprendido en sus labores.

a. Relevancia de los temas de capacitación

Los temas de capacitación definidos por la DGPARPA se encuentran asociados a las funciones transferidas a los GORE. Entre ellos, los capacitados otorgan mayor relevancia a los temas de capacitación sobre la normativa de carácter nacional y sus actualizaciones, dado que deben aplicar en atención a la problemática presente en sus respectivas regiones. También consideran importante la capacitación recibida en aspectos relacionados de supervisión y fiscalización, aunque precisan se necesita clarificar y diferenciar mejor en ella el alcance y las competencias de las DIREPRO/GEREPRO y las que corresponden a las entidades del gobierno nacional.

De forma similar, los entrevistados opinaron que los temas de capacitación responden a sus necesidades. El tema más destacado ha sido la normatividad pesquera y acuícola, debido a que cambia en el tiempo y sienten necesidad de actualizarse periódicamente. Conocer la normativa es relevante para aplicarla en el ejercicio de sus funciones (particularmente mencionaron normativa relativa a formalización, supervisión, fiscalización, control).

Asimismo, mencionaron que necesitan fortalecer más sus capacidades para ejercer la función de ordenamiento de las actividades pesqueras y acuícolas en sus jurisdicciones (a nivel intermedio). Además, propusieron se aborde en talleres específicos (de forma complementaria) aquellos temas relativos a resultados de investigación científica de recursos hidrobiológicos, seguridad alimentaria o consumo de estos y los temas de financiamiento e innovación.

Aunque la opinión general sobre la relevancia de la capacitación es positiva, algunos entrevistados (con más 20 años de experiencia en temas pesqueros y/o acuícolas en las regiones) indicaron que la capacitación ha respondido parcialmente a sus necesidades. Ellos consideran que los temas fueron generales y los talleres carecen de espacios programados de

diálogo o discusión, donde asistentes y capacitadores aborden casos prácticos o problemáticas particulares de las regiones. No obstante, aquellos colaboradores con menor experiencia o con menor permanencia en sus cargos, consideran que los temas de la capacitación recibida estuvieron bien y les parece adecuado continuar con la metodología aplicada y los temas.

Gráfico 4 Utilidad y relevancia de los temas de capacitación para las DIREPRO y GEREPRO



Nota: Un entrevistado pudo haber respondido más de una opción, por lo que la suma no da el 100%.

Fuente: Entrevistas telefónicas a participantes capacitados de los GORE

Elaboración: OEI – PRODUCE

Considerando los hallazgos se puede afirmar que, si bien la mayoría de entrevistados está de acuerdo con la calidad y contenidos, persiste la necesidad de recibir más capacitación para mejorar el desempeño de las DIREPRO/GEREPRO en la administración y gestión de actividades pesqueras y/o acuícolas.

Entre los temas que consideran necesario reforzar están la normatividad pesquera y acuícola, la formalización, supervisión y fiscalización de actividades pesqueras y acuícolas y los planes y políticas en materia pesquera y acuícola. Otros temas de interés emergentes mencionados, que podría evaluarse considerar en futuras capacitaciones de la DGPARPA y/o otras direcciones o entidades de PRODUCE son:

- Procedimiento administrativo sancionador
- Legislación sobre asociaciones pesqueras
- Fiscalización ambiental (determinar cuándo se constituye un delito ambiental para abrir un proceso sancionador)
- Sanidad acuícola
- Ventanilla Única de Acuicultura - VUA
- Fondos concursables
- Economía circular
- Técnicas de monitoreo de cardúmenes acuícolas
- Replamamiento de aguas naturales
- Aplicación de inteligencia artificial a los temas pesqueros y acuícolas

b. Aplicación de aprendizajes en la administración y gestión de actividades pesqueras y/o acuícolas

Al final de algunos talleres en 2021 y 2022, como parte de la encuesta final se preguntó sobre el uso que los participantes pensaban dar a los conocimientos en la ejecución de sus funciones. La información se encuentra recogida en los informes de cada taller. Sin embargo, no se ha dado un recojo posterior de información sobre el uso o aplicación dado efectivamente a lo aprendido en el taller en el ejercicio de sus labores.

En esa línea, para lograr una primera valoración de la utilidad de la capacitación recibida y su aplicación, se consultó a las DIREPRO/GEREPRO en las entrevistas. En primer lugar, se identifica que la mayoría declara haber puesto en práctica lo aprendido en sus labores diarias, mencionando que tienen la normativa mucho más clara y pueden elaborar los documentos de gestión y el POI, alineándolos a ella.

Igualmente indicaron que ya conocen cómo realizar visitas inopinadas (por ej. a centros acuícolas) y pueden evaluar mejor los expedientes relacionados a los derechos administrativos. Otros señalaron que con base en lo aprendido pueden brindar mejor orientación o asesoría a los usuarios o productores que acuden con dudas a las DIREPRO, en particular cómo proceder en sus actividades para evitar cometer infracciones o el proceso a seguir para participar en las convocatorias hechas por el PNIPA, entre otros.

Por ejemplo, un entrevistado de la DIREPRO Tumbes destacó la importancia de haber recibido capacitación en temas de fiscalización y sanción (recuerda la tipificación de infracciones, lo relacionado al Reglamento de infracciones y sanciones de las actividades pesqueras y acuícolas -RISPA), ya que en la capacitación se incluyeron ejemplos prácticos y el expositor respondió a sus consultas particulares al finalizar su presentación.

5.5 Análisis del modelo de gestión

5.5.1 Planificación y asignación del servicio

Se ha indicado anteriormente que la GPARPA elabora y aprueba al inicio de cada año un Plan de Fortalecimiento de capacidades en el que se recoge información que orienta y organiza la ejecución de la capacitación por el equipo ejecutor.

En los planes, la asignación del servicio de capacitación a los GORE se agrupa a las regiones, y se prioriza la intervención con base a dos criterios:

- 1) la proximidad o ámbito geográfico y tener características similares (por ej. regiones de la selva) y
- 2) número de regiones a capacitar (buscan que no se capacite a muchas regiones o participantes en un solo taller)

No obstante, en un taller dirigido a GORE amazónicos del 2023, el equipo evaluador observó que el criterio seguido para la agrupación no estaba totalmente claro dado que el taller participó sólo tres regiones amazónicas (San Martín, Amazonas y Loreto), no se incluyó a Ucayali y Madre de Dios porque estaban programadas en otro taller. En dicho taller incluso, un participante llamó la atención sobre la ausencia de estas regiones, en la medida que consideran que deberían estar presentes para dialogar porque comparten problemática común respecto a la gestión de actividades acuícolas y pesqueras (a nivel de ríos, cuencas).

Los criterios de asignación necesitan ser revisados y claramente establecidos para agrupar y a las regiones para recibir el servicio. Para ello se podría utilizar los resultados del diagnóstico rápido de la problemática y necesidades en las regiones, a fin que los grupos que se formen respondan a lo que consideran más relevante las DIREPRO/GEREPRO.

5.5.2 Coordinación

Se verificó que la DGPARPA establece coordinación con otros actores para la ejecución de la intervención, en dos niveles:

- 1) Con las DIREPRO/GEREPRO de los GORE, para informar sobre la ejecución del taller y solicitar la designación de participantes.
- 2) Con las direcciones, órganos o programas de PRODUCE a quienes comunica los talleres (fechas, GORE convocados) y los invita a participar de los talleres como expositores, solicitándoles la designación de profesionales para presentar los temas requeridos.

Respecto a las DIREPRO/GEREPRO, los directores o gerentes designan a los asistentes considerando sus propios criterios. Los entrevistados confirmaron que sus directivos les comunican y designan, considerando las funciones que tienen o la necesidad de capacitación (según los temas a tratar), principalmente se da ello en las macrorregiones Norte y Sur.

En las DIREPRO del Centro y la macrorregión Amazónica se mencionó que la principal motivación de participación en la capacitación es el interés del personal en reforzar sus conocimientos en normatividad pesquera y/o acuícola, así como el deseo de fortalecer sus capacidades para la administración y gestión de las actividades acuícolas y pesqueras.

5.5.3 Diseño y contenidos de la capacitación

La DSE-DGPARPA partió de la revisión documental de información de las regiones (estudios, boletines y afiches) que les permitieron analizar las problemáticas subyacentes asociadas al cumplimiento de funciones para definir los temas de capacitación dictados a los GORE en 2021 y 2022.

Así, el diseño de contenidos de la capacitación que figuran en los Planes de Fortalecimiento no responde a necesidades reportadas por las DIREPRO/GEREPRO para mejorar la administración y gestión de actividades pesqueras y acuícolas. En dicho sentido, se identifica una oportunidad de mejora a considerar en el diseño de la capacitación.

Esta mejora podría realizarse a partir de la ejecución de una encuesta rápida que contribuya a determinar las capacidades existentes y las necesidades de capacitación actuales, a partir de un diálogo (que puede ser virtual) con las regiones. Por ejemplo, se pueden realizar talleres en línea, o entrevistas donde se recoja información sobre la problemática, capacidades instaladas y necesidades. Los resultados deberían permitir ajustar los contenidos y rediseñar la dinámica y métodos de capacitación, para que los talleres respondan a las demandas priorizadas, de la mano con una mejor comprensión de los contextos locales.

5.5.4 Ejecución de la capacitación

Tipo de actividad formativa²⁴

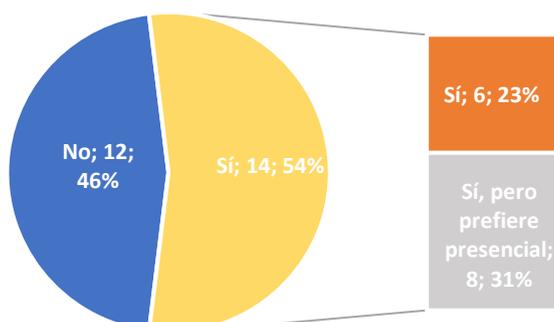
Si bien los eventos de capacitación organizados por DGPARPA se denominan “talleres”, se advierte que en la práctica no se aplica una metodología de taller propiamente dicha, sino se basa principalmente en exposiciones seguidas de preguntas que son respondidas por los expositores. Los talleres no incluyen ningún tipo de actividad que promueva el aprendizaje por autodescubrimiento, el análisis y discusión de problemas y alternativas de solución, ni trabajos colaborativos (en equipo) que se den bajo el acompañamiento de los capacitadores para contribuir al desarrollo de las competencias.

En ese sentido, existen oportunidades de mejora en la definición y diseño de la actividad formativa y la metodología a aplicar para lograr el desarrollo de capacidades o competencias de los participantes de los GORE.

Modalidad de capacitación

Respecto al uso de la modalidad virtual (sincrónica) existen opiniones a favor y otras no favorables. Quienes están de acuerdo con ella, resaltaron como aspectos positivos el aprovechamiento de las tecnologías disponibles y que el uso les permite capacitarse sin necesidad de desplazamientos, lo que está asociado a la reducción de costos de transporte. Por el contrario, un grupo indicó que ya no le parece adecuada la capacitación virtual, aunque reconoce que fue útil realizarla de esta forma durante la crisis sanitaria, cuando se tuvo limitaciones para ejecutar reuniones o talleres presenciales. Las razones mencionadas por quienes no están de acuerdo con la capacitación virtual o los que prefieren una capacitación sea presencial, están asociadas en algunos casos a aspectos metodológicos o diseño y otras al entorno y problemas tecnológicos.

Gráfico 5. Percepción sobre la modalidad virtual de capacitación



Pregunta: ¿Le parece adecuado recibir capacitación de forma virtual?
Fuente: Entrevistas telefónicas a participantes capacitados de los GORE
Elaboración: OEI – PRODUCE

De otra parte, varios coincidieron en que es adecuado realizar la capacitación virtual, pero prefieren la presencial. Así que, existe mayor aceptación de los participantes de la capacitación presencial y han indicado que la capacitación virtual podría continuar dándose en los casos que no existan recursos de desplazamiento que viabilicen la participación de las regiones.

²⁴ Se sugiere revisar definiciones sobre eventos de capacitación en los enlaces:

<https://conocimientosweb.net/zip/article4978.html>;

<https://redextensionrural.blogspot.com/2022/05/seminarios-talleres-charlas-simposios.html>

Limitaciones de la intervención ejecutada en modalidad virtual

Relacionadas a la metodología y diseño de la capacitación

- ✓ No facilita la interacción directa con el docente y con participantes de otras regiones, para la discusión y exposición.
- ✓ Faltan actividades prácticas o que permitan la exposición de la problemática de las regiones, para aplicar lo teórico a la práctica.

Relacionadas al entorno del participante

- ✓ Al ser virtual los participantes no tienen dedicación exclusiva del tiempo a capacitarse. A veces están en la oficina, en paralelo, deben atender temas propios de sus labores, atender a administrados, llamadas telefónicas o a pedidos de su director.
- ✓ El ruido de su entorno de trabajo no les permite escuchar bien lo que dice el expositor.
- ✓ Hay participantes que manifestaron haber participado de la capacitación mientras se encontraban en campo, desarrollando en paralelo parte de sus actividades.
- ✓ Lo virtual no favorece la plena atención, algunos dejan encendidas sus computadoras conectadas a la capacitación, pero la atención no está puesta en las exposiciones.

Relacionadas a problemas tecnológicos

- ✓ Problemas de audio del docente o los participantes, se cae la señal en muchos casos por inestabilidad de la conexión a Internet (se destacó este problema principalmente para los GORE Apurímac y Huancavelica)
- ✓ Muchos utilizan sus celulares en los talleres, viéndose obligados a consumir sus planes de datos y consideran que deberían utilizar equipos de la DIREPRO/GEREPRO, al tratarse de una capacitación institucional.
- ✓ Los equipos de las DIREPRO/GEREPRO son antiguos y muchos no cuentan con micrófono y/o cámara.

Fuente: Entrevistas a participantes capacitados de los GORE

Aprendizaje por competencias

Las competencias a desarrollar para los temas de capacitación no se encuentran definidos en ningún documento de planificación ni en las presentaciones hechas por los expositores. Se evidencian oportunidades de mejorar la planificación de la capacitación partiendo de la identificación de competencias a desarrollar en cada tema, competencias que pueden ser enunciadas en términos de adquisición de determinados conocimientos, habilidades o desarrollo de actitudes²⁵.

Esta mejora resulta necesaria en la medida que la DGPAPPA propone que la capacitación a los GORE se realice bajo un enfoque de aprendizaje por competencias, por lo cual el contenido o temas deberían estar centrados en el desarrollo de habilidades y conocimientos prácticos para que los trabajadores de las DIREPRO/GEREPRO pueden aplicar lo aprendido en situaciones reales. El enfoque por competencias permite preparar a los capacitados para aplicar lo abordado en la capacitación, evitando enfocarse sólo en la memorización de datos, normas y conceptos teóricos.

²⁵ Cabe mencionar que las competencias se entienden como habilidades y conocimientos prácticos que un capacitado puede aplicar en situaciones reales, y están relacionadas con un desempeño exitoso en un ámbito específico.

Por otro lado, se ha observado en las presentaciones utilizadas para la capacitación que en algunas no se incluyen muchos ejemplos o casos prácticos y que en ellas no se indican objetivos de aprendizaje (¿qué aprenderá el participante al final de la sesión de capacitación?). Igualmente, en ninguna presentación se incluye una lámina que recoja las ideas clave o principales que deban recordar los participantes. Además, no se han incluido en las sesiones espacios o ejercicios prácticos que permitan a los participantes reflexionar sobre cómo aplicar lo aprendido en sus propios contextos a fin de aplicar las competencias que se busca desarrollar.

La identificación de las competencias que se busca desarrollar desde la capacitación resulta ser un aspecto clave a mejorar, así como el desarrollo de las preguntas de evaluación inicial y final, que contribuyan a valorar el progreso logrado por la intervención como parte del fortalecimiento de capacidades deseado. En dicho sentido es necesario identificarlas previo al desarrollo de los materiales y tomarlas en cuenta cuando se elaboren las evaluaciones para los participantes.

Materiales de capacitación

En la ficha de procesos de la intervención y el plan de fortalecimiento de capacidades de DGPARPA se mencionan que DSE entrega materiales y presenta videos en la capacitación. En la práctica se ha verificado que se hacen sólo exposiciones en línea, con apoyo de presentaciones Power Point que se envían en fecha posterior al taller. Si bien las sesiones de capacitación son registradas en videos, no existe evidencia del envío posterior del link a los participantes.

Los entrevistados de las DIREPRO/GEREPRO manifestaron que desearían recibir los PPT al inicio de la capacitación en el mismo día, a fin de seguir mejor la presentación del expositor. Algunos señalaron que no los recibieron e incluso uno mencionó que los solicitó junto a su constancia de participación, pero que no fueron enviados. Otros indicaron que sería mejor la DGPARPA les envíe las presentaciones en físico (en papel, CD o similar) posteriormente a la capacitación.

De otra parte, en relación a la calidad de contenidos de los materiales, la mayoría de los entrevistados de lo GORE mencionaron que, en general es buena; sin embargo, algunos consideran la calidad regular porque no están bien alineados a su realidad. Por ejemplo, entrevistados de Loreto y Apurímac dijeron que en las presentaciones se dieron ejemplos de la costa marítima y no sobre aguas en la selva o sierra. Recordaron también que los expositores presentaron temas de pesca artesanal de la costa (ej. las embarcaciones, tipos de redes para mar) y no incluyeron ejemplos relacionados a acuicultura en aguas continentales (ríos, lagunas). Indicaron que la falta de alineación, limita que capturen correctamente la información y posteriormente aplicar lo aprendido en sus actividades diarias.

En resumen, un aspecto a mejorar desde la DGPARPA sería cuidar que el equipo ejecutor revise los contenidos de las presentaciones a detalle antes de cada taller, a fin que, si es necesario, envíe observaciones a los expositores solicitando ajustes al material de la capacitación para que estén alineados a las necesidades y contexto de las regiones.

Tiempo y horarios

En 2021 y 2022 los talleres de capacitación fueron programados para ser realizados en 6 horas, durante 2 días consecutivos, a razón de 2.5 a 3 horas cada jornada, generalmente en horario vespertino (entre las 3 y 7pm). Durante este tiempo, los expositores abarcaron seis temas en promedio.

Respecto al tiempo y el horario de capacitación virtual, los entrevistados tuvieron valoraciones diferentes. Aquellos de las DIREPRO/GEREPRO de las macrorregiones Centro y Amazónica consideran apropiado realizar la capacitación por la tarde, dado que tienen menor carga laboral en ese horario. Sin embargo, en las macrorregiones Norte y Andes, prefieren que la capacitación se brinde en horario diurno (durante su horario laboral), que no tome más de 2 horas/día, además al ser virtual, están dispuestos a asistir 3 o 4 días.

Quienes prefieren la capacitación por las mañanas sugieren iniciarla entre las 9 y 10am y realizarla máximo hasta el mediodía. Quienes eligen ser capacitados por la tarde sugieren iniciar entre las 3 y 4 pm y que la capacitación se de en el horario de trabajo. No obstante, algunos señalaron que sería conveniente se realice al finalizar la jornada laboral, a partir de las 5pm.

Ningún entrevistado considera apropiado que la capacitación virtual se realice en un solo día. La mayoría sugirió hacerlo en dos o más días. Algunos recomendaron hacerla en un periodo más extenso (mayor número de horas y días) bajo una modalidad de “curso” o que se brinden como talleres virtuales en dos o más días, al menos dos veces por año.

De realizarse la capacitación bajo una modalidad presencial, indicaron podría realizarse en 1 o más días, pero que su ejecución podría limitar el número de participantes, ya se dedicaría exclusivamente el día o el tiempo designado para la capacitación y no sería posible ejecutar sus actividades laborales diarias.

Considerando la diversidad de opiniones, se sugiere coordinar sobre el tiempo y horario más apropiado para la capacitación del personal de la DIREPRO/GEREPRO con sus directivos, a fin de identificar los más adecuados, y tomar en cuenta esta información al organizar los grupos de GORE a ser capacitados y el diseño de los eventos de capacitación.

De otra parte, una entrevistada sugirió explorar también la posibilidad de desarrollar una plataforma o curso virtual para facilitar una capacitación asincrónica con actividades de autoaprendizaje, tareas y trabajos y donde se suban materiales (ej. normativa, planes, casos, etc.), indicando que podría hacer parte de la plataforma de capacitación de PRODUCE. Así la capacitación podría darse a partir de curso(s) y material(es) dirigido(s) especialmente a las DIREPRO/GEREPRO.

Uso de información de las encuestas de satisfacción

La DSE-DGPAPPA indicaron en las entrevistas que la información recogida en las encuestas de satisfacción ha contribuido a identificar ajustes a la intervención (particularmente se indicó que algunos contenidos fueron ajustados), pero no se identificó cómo se dio este proceso de retroalimentación en la práctica.

No se ha identificado que la información esté sistematizada en un documento o se mencione como parte de los antecedentes en el Plan de Fortalecimiento de Capacidades. Las sugerencias de ajuste deberían ser recogidas en un documento que evidencie el análisis realizado, las mejoras identificadas y cómo se ha aplicaron en la definición de a contenidos, horarios o cambios de otro tipo al diseño de la capacitación.

Evaluación de los participantes

Si bien en los Planes de fortalecimiento de capacidades de 2021 y 2022 se menciona la aplicación de encuestas para medir el conocimiento inicial (línea base) y final de los temas de capacitación

(evaluación de salida), se observó en los informes y registros administrativos que estas no se efectuaron. Tampoco se identificó en 2021 y 2022, que los expositores hayan preparado preguntas de evaluación ni se aplicaran evaluaciones a los participantes. No obstante, desde el 2023 se observa que la DSE ha empezado a incluir algunas preguntas elaboradas por algunos expositores en las encuestas.

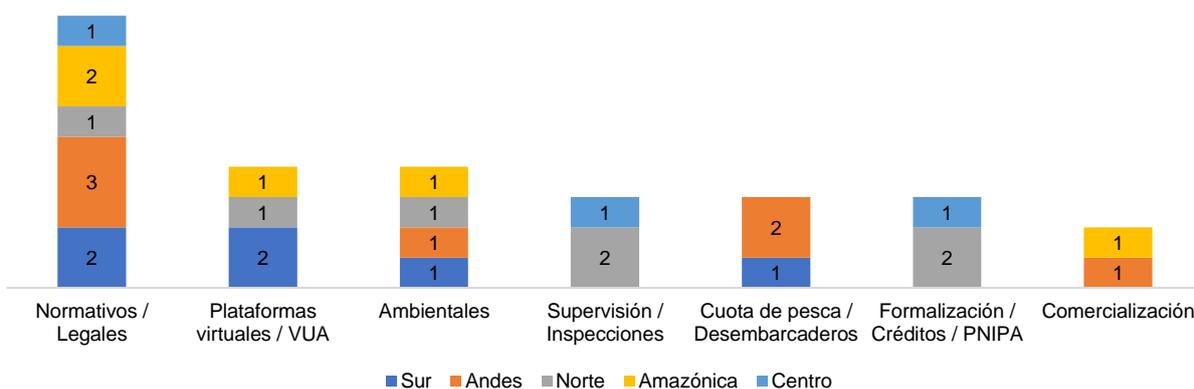
En ese sentido, a fin de identificar la opinión de los entrevistados de los GORE sobre la posibilidad de responder a evaluaciones de conocimiento y casi todos manifestaron que consideran importante se evalúe el conocimiento adquirido al finalizar el taller. Comentaron que resulta positivo conocer este resultado para darse cuenta si aprendieron y/o captaron los mensajes principales. Además, señalaron que, si los organizadores les indican desde el principio que habrá una evaluación al final, esto les motivaría a prestar mayor atención a los contenidos del curso.

Acompañamiento o asesoramiento técnico posterior

Un tema emergente en las entrevistas, es que todas las DIREPRO/GEREPRO sienten la necesidad de recibir acompañamiento cercano y permanente desde PRODUCE, particularmente en temas normativos, para atender a dudas relativas a la aplicación de estos en la administración y gestión de actividades pesqueras y acuícolas y la correcta interpretación de las normas. Sienten que la capacitación recibida una vez por año es insuficiente para lograrlo.

La necesidad responde a que no en todas las DIREPRO/GEREPRO se cuenta con abogados o profesionales legales que puedan responder a esta necesidad. Otro tema en el que les gustaría obtener es acompañamiento en el uso de plataformas virtuales de PRODUCE (como la plataforma Invierte.pe o la Ventanilla Única de Acuicultura).

Gráfico 6. Temas en los que le gustaría recibir acompañamiento



Nota: Un participante pudo haber elegido más de una opción. Total de entrevistados: 26

Fuente: Entrevistas telefónicas a participantes capacitados de los GORE

Elaboración: OEI – PRODUCE

5.6 Seguimiento y evaluación del desempeño

5.6.1 Análisis de los indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño vigentes permiten conocer tanto el avance de producción física como el nivel de satisfacción de los participantes al finalizar el taller. Hasta el momento de la

evaluación, la DGPARPA no había considerado incluir un indicador que identifique si la población atendida aplica los conocimientos adquiridos en la capacitación para la administración y gestión de actividades pesqueras y/o acuícolas o el nivel de cobertura²⁶ (indicador de resultado de la intervención).

En ese sentido, en esta sección se analizan los tres indicadores de desempeño de la capacitación a los GORE vigentes que fueron presentados en la sección 3.5.3. En dicho análisis, se toma como base los criterios SMART²⁷ (por sus siglas en inglés) recomendados por el MEF (2015), observando las características que debe cumplirse para contar con indicadores adecuados para medir el desempeño. Respecto a los criterios SMART se han considerado los siguientes:

- Simple: de fácil elaboración y medición, con un costo razonable.
- Específico: explícito respecto a lo que se quiere medir, verificando el cumplimiento en términos de cantidad y calidad.
- Medible: cuantificable, susceptible de ser construido utilizando los datos y herramientas disponibles, con relativa facilidad.
- Apropiado: apropiado para lo que se quiere medir y evaluar y contribuir a identificar el cumplimiento de los efectos o resultados buscados al ejecutar una intervención.
- Realista: brinda información realista sobre el avance utilizando los recursos existentes en la frecuencia prevista.
- Temporal: que pueda ser medido en un periodo de tiempo y refleje el avance en un determinado plazo, que permita su comparación entre periodos.

En el Manual de Gestión de Procesos de PRODUCE, en el proceso “M1.4 Capacitación sobre la normatividad pesquera y acuícola”, se incluyen 3 indicadores de desempeño (2 de eficacia y 1 de calidad) y en el Cuadro 10 se presenta -a modo de resumen- el resultado del análisis cumplimiento de estos criterios por cada indicador. Como resultado se verifica que los tres indicadores cumplen con los criterios “simple”, “alcanzable” y “temporal”. Sin embargo, ninguno estaría cumpliendo el criterio “apropiado” ni “específico”, mientras que cumplirían parcialmente el criterio “medible”.

Cuadro 10. Análisis SMART de Indicadores de Desempeño

Indicador	Criterios SMART					
	Simple	Específico	Medible	Apropiado	Realista	Temporal
Número de funcionarios capacitados	Sí	No	No	No	Sí	Sí
Número de gobiernos regionales capacitados	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí
Porcentaje de funcionarios satisfechos con la capacitación	Sí	No	No	No	Sí	Sí

Elaboración: OEI-PRODUCE

²⁶ El MEF (2015) define la cobertura como el grado en que los bienes y servicios que ofrece una institución pública logran satisfacer la demanda que por ellos existe

²⁷ SMART = Simple and Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bounded.

a. Indicador “Número de funcionarios capacitados”

Este es un indicador de eficacia cuya medición resulta fácil y no es costosa, por lo que cumple con el criterio simple. También cumple el criterio realista, dado que puede ser medido considerando los recursos disponibles. Igualmente, cumple el criterio temporal, pues en la ficha técnica del indicador se señala que la medición debe ser semestralmente para facilitar comparar su avance en diferentes periodos de tiempo.

Sin embargo, se observa que el indicador no es apropiado al no definir sobre qué capacitaciones hace referencia, detalle se precisa en la fórmula de cálculo establecida en la ficha del indicador (“Funcionarios capacitados en materia de normativa pesquera y acuícola”). Además, el indicador no precisa a quiénes se les considera “funcionarios”, pues en la práctica se ha encontrado que en la medición se incluye tanto a funcionarios (designados, con cargo de confianza) como a técnicos y personal de las DIREPRO/GEREPRO asistentes al taller.

Por otra parte, en el Plan de fortalecimiento, se menciona también que el público beneficiario son los “funcionarios y servidores de las Direcciones o Gerencias Regionales de la Producción”. En ese sentido, la especificidad del indicador debe ser mejorada, definiendo claramente en el nombre del indicador y la ficha de medición al grupo que la intervención busca atender (población objetivo).

Asimismo, se verifica que el indicador no resulta medible dado que, actualmente los registros administrativos de la capacitación no recogen información respecto al cargo o función del participante en tareas de administración o gestión de actividades pesqueras y acuícolas. Así, se desconoce si el asistente es un funcionario (con cargo de confianza), un técnico o un administrativo o tiene otro perfil. Por ello, este es otro aspecto a mejorar en la definición, la ficha del indicador y el registro de información.

De igual forma, el indicador no resulta ser apropiado para medir la eficacia de la intervención, considerando lo señalado por el MEF (2015) respecto a los indicadores de eficacia relativo a que “proporcionan información respecto al grado de cumplimiento de los objetivos planteados”²⁸. En ese sentido, se observa que el indicador no estaría informando sobre el cumplimiento del objetivo actual, por lo que se sugiere definirlo como el porcentaje de avance respecto a su meta o respecto de su población objetivo a atender.

En otro orden de ideas, se ha validado que la medición del indicador vigente responda a lo establecido en su ficha técnica. En ella se señala que el método de cálculo debe considerar al número de funcionarios capacitados, sin embargo, en la práctica el indicador no es calculado de esa manera, sino que se genera una doble contabilidad. Por ejemplo, en el primer taller del 2022, participaron 24 personas el primer día y 25 el segundo y como avance del indicador se registran 49 capacitados cuando en realidad corresponde solamente a 24 asistentes (los que estuvieron en ambos días). Esta duplicidad lleva a que sobreestime el valor del indicador y no aparezca claramente reflejando el número real de beneficiarios atendidos.

Otro punto observado en el indicador es que el valor registrado en los informes de seguimiento es distinto al reportado en la matriz de seguimiento. Por ejemplo, en el “Informe N° 00000043-2022-PRODUCE/DSE” se dice que asistieron 12 participantes, sin embargo, en la matriz de seguimiento se indica que fueron capacitados el doble (24). En este caso, la diferencia se debe a que, en el número de participantes registrados en la matriz se considera a profesionales del

²⁸ MEF (2015). Guía metodológica para la definición, seguimiento y uso de indicadores de desempeño de los Programas Presupuestales

Programa Nacional A Comer Pescado (PNACP) que asistieron, como parte del indicador de desempeño, pese a no ser trabajadores de las DIREPRO/GEREPRO. Esta situación genera también una sobreestimación del valor del indicador y es un aspecto a mejorar.

Otra oportunidad de mejora sería que en la ficha del indicador y la medición se considere como “capacitado” no solo a quien asiste a todo el evento, sino también responde a las encuestas (inicial y final) y, por ende, se le entrega la constancia de participación. A ello se debe sumar que se verifique que el participante ejecute de forma directa una tarea relacionada a la gestión y administración de actividades pesqueras y/o acuícolas (con la declaración del cargo o función que cumple en la DIREPRO y GEREPRO). De esta manera, con esa verificación se daría cumplimiento a lo establecido en la ficha del indicador.

Finalmente, también es recomendable que la DGPARPA-DSE actualice la matriz de seguimiento y revise los valores del indicador desde el 2021, considerando los listados de asistencia a los talleres y las constancias entregadas.

b. Indicador “Número de gobiernos regionales capacitados”

Sobre el cumplimiento de los criterios SMART, este indicador de eficacia cumple con el criterio simple en tanto su medición es fácil y no es costosa. Además, es medible ya que se cuenta con los registros administrativos y la información de participantes designados por las DIREPRO/GEREPRO, que permita identificar cuáles GORE participaron de los talleres. Asimismo, la medición del indicador es realista, considerando los recursos disponibles de la DSE-DGPARPA para la intervención. Finalmente, cumple el criterio temporal, ya que se aplica lo estipulado en la ficha técnica donde se establece la periodicidad de cálculo, lo que permite comparar el valor del indicador a lo largo del tiempo.

No obstante, el indicador, no es apropiado dado que no está establecido el detalle de las capacitaciones a las que hacer referencia, información que tampoco se especifica en la ficha técnica del indicador. Tampoco es relevante para medir la eficacia de la intervención, en tanto solo indica el número de gobiernos regionales beneficiarios asistentes, pero no el avance respecto de la meta total (semestral o anual). En dicho sentido, es necesario realizar mejoras en la redacción y recojo de información de este indicador y su ficha técnica.

c. Indicador “Porcentaje de funcionarios satisfechos con la capacitación”

Este indicador de calidad es simple porque es fácil de medir (con la aplicación de la encuesta final) y no se incurre en costos elevados al realizar su medición. Además, es relevante porque permite medir (aunque en forma parcial) la calidad de la capacitación recibida considerando la opinión de los participantes. Por otro lado, el indicador es realista considerando los recursos necesarios y los disponibles para su medición. De otra parte, el indicador es temporal y su medición permite observar su evolución a lo largo del tiempo.

Sin embargo, se identifica que el indicador no es apropiado por dos motivos. Primero, no se define a quién se considera como funcionario (carencia similar a la identificada para el primer indicador) y no se ha encontrado evidencia que el indicador filtre y considere solo a los participantes funcionarios (designados o cargo de confianza) en los gobiernos regionales. En segundo lugar, no se precisa a qué capacitación hace referencia el indicador.

A su vez, el indicador no es medible debido a que en los registros administrativos de los asistentes a los talleres no se recoge información sobre el cargo o función que ejerce el

participante, por lo que se desconoce si es funcionario (designado o cargo de confianza), técnico o administrativo.

De otra parte, en la ficha técnica se ha observado que la fórmula de cálculo sugiere aplicarla a una muestra de participantes a ser encuestados para medir el nivel de satisfacción. Esto implicaría que, para el cálculo del indicador, la DSE estime primero una muestra y luego aplique a esta la encuesta. En la práctica no hay evidencia que se calcule la muestra ni se aplique la encuesta a un grupo definido. Sin embargo, la encuesta es remitida a todos los participantes del taller esperando sea respondida por quienes voluntariamente opten por hacerlo.

Al mismo tiempo, al analizar las respuestas de las encuestas de satisfacción (que son anónimas), se identificó una posible inconsistencia referida a la medición del indicador. Así, en el archivo denominado “Anexo 3. Padrón de población atendida 2021 y 2022 -DGPARPA” provisto durante la evaluación se indica que en el último taller realizado en el 2021 (los días 22 y 23 de noviembre) participaron 12 personas, sin embargo, en la encuesta de satisfacción rendida al cierre del taller, se encuentra que 14 personas respondieron el cuestionario. En el mismo taller, para la región Moquegua se registra solo 7 participantes, sin embargo, hay 11 respuestas a la encuesta de satisfacción de dicha región.

Esta situación podría llevar a pensar que el indicador se esté calculando de manera errónea, ya que se estarían considerando respuestas duplicadas o el cuestionario puede ser respondido de forma duplicada o por personas que no participaron del taller. Respecto a la posible inconsistencia, la DGPARPA señaló que se contabiliza como “participantes” a aquellos que estuvieron conectados en la plataforma Teams durante todo el taller (evidenciado en las listas de asistencia) y a se les entrega las constancias; pero aquellos profesionales que se conectan por poco tiempo (por ejemplo 30 minutos) no se les considera participantes ni se les entrega constancia.

Otro dato que llama la atención es que en el segundo taller del 2022 (23 y 24 de mayo) se registró el mismo número de encuestados y participantes. Esto puede llevar a pensar que el 100% de asistentes expresó su nivel de satisfacción respecto del taller, pero al observar el detalle se identifica que de Arequipa participaron 6 profesionales al igual que de Ica, sin embargo, el cuestionario de satisfacción ha registrado respuestas de 8 personas de Arequipa y 4 de Ica (en total 12 respuestas), lo que evidencia que se está midiendo mal el indicador. Se deben identificar que algunos asistentes a los talleres en breves espacios podrían haber respondido a las encuestas de satisfacción (cuestionarios), lo que podría explicar la diferencia.

Cuadro 11. Número de participantes y encuestados por taller, 2022

Fecha del taller	N° participantes	N° encuestados	Tasa de respuesta
22 y 23 noviembre 2021	12	14	117%
21 y 22 febrero 2022	24	17	71%
23 y 24 de mayo 2022	12	12	100%
22 y 23 de agosto 2022	15	11	73%
17 y 18 de noviembre 2022	18	9	50%

Fuente: Registros administrativos de DGPARPA

Elaboración: OEI - PRODUCE

Considerando lo señalado, se recomienda revisar el indicador e introducir mejoras en la ficha técnica que describe el proceso de medición, definiendo si se utilizará (o no una muestra), el

método y la fórmula de cálculo. En cualquier caso, se recomienda que la DSE-DGPAPPA establezca mecanismos de mejora que motiven a todos los “participantes” (o en su defecto la mayoría) a responder las encuestas de satisfacción para incrementar la tasa de respuesta y, además, buscar un mecanismo que evite que los no “participantes” o personas ajenas a la capacitación respondan a las encuestas y se registre la respuesta sólo una vez.

Por último, se ha apreciado también que si bien el indicador estima un valor (medido como porcentaje) en función a la aplicación de una encuesta de satisfacción al finalizar los talleres, no es suficiente para impulsar la mejora continua de la intervención y comunicar los resultados logrados en la adquisición de conocimiento y su aplicación en la gestión y administración de actividades pesqueras y acuícolas. Por ello se sugiere incluir otros indicadores que sí midan los conocimientos adquiridos y su aplicación evidenciando el fortalecimiento de capacidades perseguido con la intervención.

5.6.2 Registros administrativos y sistema de seguimiento

a. Registros administrativos

La evaluación verificó que en 2021-2022 la DSE-DGPAPPA no solicitó a las DIREPRO/GEREPRO ni a los participantes registrar el área en la que laboran, ni los años de experiencia en tareas asociadas a las áreas de pesca y/o acuicultura, en el GORE ni el cargo y/o funciones que cumple en la administración o gestión de las actividades pesqueras y/o acuícolas. Este registro es un potencial aspecto a mejorar, a fin de caracterizar mejor a la población atendida y verificar si los capacitados responden a las características mínimas establecidas para la población objetivo de la intervención.

De otra parte, los correos electrónicos que sean consignados por los participantes en los registros administrativos deberían ser validados una vez finalizado el taller (ya que se recibe información del teléfono de contacto del participante por el GORE o por el propio participante durante el registro). Esta sugerencia surge a raíz de los problemas identificados al contactar a los capacitados para las entrevistas telefónicas de la evaluación, al verificar que muchos e-mails enviados fueron rebotados. Los correos errados pueden llevar a que los capacitados no reciban el material del taller (PPT) en caso esta sea la única modalidad de envío, además dificultaría el desarrollo de encuestas o evaluaciones posteriores de la intervención. Similar recomendación se hace para los teléfonos, aunque la incidencia de errores resultó baja durante el desarrollo de las entrevistas telefónicas.

b. Evaluaciones a los participantes (adquisición de competencias)

La encuesta inicial del taller recoge la pregunta “¿Qué tanto conoce los temas que se abordará en el taller?”, pero no se realiza alguna pregunta adicional que permita validar que el nivel de conocimiento señalado sea el real. Por ello, resulta importante formular preguntas de evaluación para los participantes que incluyan las competencias mínimas o conocimientos más relevantes para cada uno de los temas de los talleres, que permitan medir su nivel inicial de conocimiento antes de la capacitación y facilitar la comparación con el resultado final.

Las preguntas no sólo deben permitir la identificación del nivel de conocimiento o desarrollo de competencias por cada tema, sino también medir el logro al concluir la intervención. Así, sería necesario diferenciar las encuestas de satisfacción realizadas actualmente al cierre del taller de las evaluaciones finales, tomando en cuenta que estas últimas incluyan preguntas objetivas (relativas a la adquisición de competencias) para medir el logro o progreso.

c. Sistema de seguimiento

En los planes de fortalecimiento de capacidades de 2021 y 2022, no se menciona en la descripción de los indicadores ni la existencia de un sistema de seguimiento de la intervención. Sin embargo, en el plan de fortalecimiento del 2023, se menciona la existencia de 2 indicadores y se establecen metas anuales.

Se observa que en las fichas de indicadores anexadas al Plan de Fortalecimiento 2023 estaría faltando incluir la información respecto a la meta del último indicador que mide la satisfacción de los participantes. En ese sentido un aspecto a mejorar sería contar con información de las metas programadas para los indicadores para cada año, a fin de facilitar el análisis posterior del indicador respecto de lo que se planteó alcanzar.

Igualmente, se utiliza una matriz para el seguimiento de los indicadores. No obstante, en ella se identifica que no presenta el valor de los 3 indicadores para el primer semestre 2021, dado que la medición habría iniciado en el segundo semestre. No obstante, la información de los talleres e informes de estos existe, por lo que se sugiere a la DSE-DGPARPA revisar los archivos del primer semestre, a fin de identificar y recopilar los valores más antiguos que se tenga información para los indicadores de todo el año 2021.

De otra parte, una vez la DSE-DGPARPA logre establecer criterios para la definición de la población objetivo, se recomienda dar seguimiento al nivel de filtración de la intervención²⁹ a fin de detectar potenciales mejoras en futuras convocatorias y atender a la población objetivo del programa. En otras palabras, si se identifica que en un taller participaron profesionales de áreas distintas a pesca y/o acuicultura, se debería buscar algún mecanismo de coordinación y verificación previo, a fin de que en futuros talleres se reduzca la filtración y estos participantes no sean reportados en los indicadores.

²⁹ La Directiva General N° 002-2020-PRODUCE define el nivel de filtración como el porcentaje de los beneficiarios de un programa que no son parte de la población objetivo del mismo (no cumplen con los requisitos establecidos para participar del programa). La filtración constituye una medida de la pérdida de recursos y por tanto mide el grado de ineficiencia, ya que señala el uso inapropiado de una parte de los recursos destinados a éste

6. OPORTUNIDADES DE MEJORA

6.1 Diagnóstico del problema específico y causas

La mejora en la definición del problema específico y sus causas, es necesaria para identificar cambios en el diseño de la intervención, como por ejemplo podría ser el evaluar si resulta suficiente realizar talleres de capacitación o si existe necesidad de incorporar algún componente complementario de capacitación o realizar asesoramiento o asistencia técnica, o promover mayor diálogo con los gobiernos regionales. Otra posibilidad oportunidad de mejora podría ser generar un grupo de articulación con otras direcciones, órganos adscritos o programas sectoriales de PRODUCE para que, en el marco de sus funciones, se identifique cómo articular sus intervenciones a fin de lograr eficacia en el fortalecimiento de capacidades de los GORE. La articulación que se logre determinar podría ser recogida y reflejada en el Plan Anual de Transferencia Sectorial a los GORE.

6.2 Cadena de resultados de la intervención

El equipo evaluador ha elaborado una propuesta de mejora a la cadena causal de la intervención identificada y reconstruida en la sección 3.6 de este documento. La propuesta de mejora se presenta en esta sección para consideración de DGPARPA, con el fin de contribuir al desarrollo de la cadena causal de la intervención de fortalecimiento de capacidades.

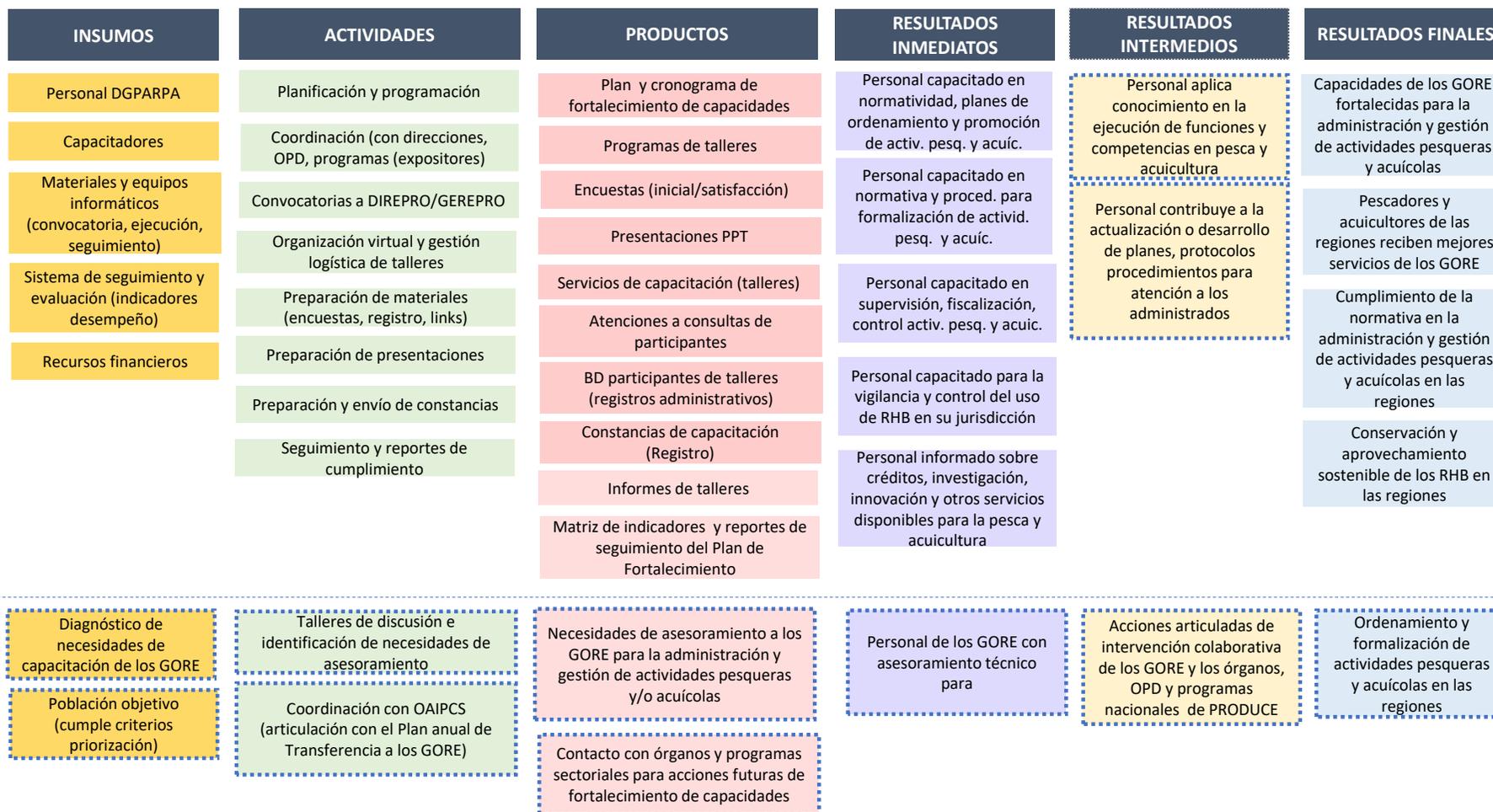
En INSUMOS de la cadena de resultados, se propone agregar dos. Por un lado, un diagnóstico de competencias que los GORE precisan fortalecer (necesidades de capacitación) para la administración y gestión de actividades pesqueras y acuícolas. En segundo lugar, se sugiere que la Población Objetivo de la intervención, definida aplicando criterios de focalización, sea también otro insumo.

En el diagnóstico que se sugirió realizar para identificar la problemática en las regiones, se puede levantar información sobre las capacidades existentes y las regiones consideran necesario fortalecer (en términos de capacitación y eventualmente con asistencia técnica). Esto permitiría priorizar los temas generales y contenidos de la capacitación, considerando no brindar solo información teórica sino responder a la problemática local y definir mejor la metodología.

En las ACTIVIDADES, se sugiere incorporar “talleres de discusión con los GORE” donde se identifique y responda a necesidades locales de información, asesoramiento u otros, en donde los participantes ensayen la aplicación práctica del contenido de la capacitación a su realidad y problemática y dialoguen sobre esto con los capacitadores.

Asimismo, se recomienda agregar como actividad las “coordinaciones con la Oficina de Articulación Intergubernamental y Prevención de Conflictos Sociales (OAIPCS)”, en tanto es la oficina del Sector responsable de centralizar y dar seguimiento a las acciones implementadas en el marco del el Plan Anual de Transferencia Sectorial. En este sentido es relevante comunicar los resultados de la presente evaluación, así como las necesidades de los GORE que pudieran sr identificadas en el diagnóstico, a fin de lograr la efectiva articulación de las intervenciones de fortalecimiento de capacidades del personal en las DIREPRO/GEREPRO desarrolladas por los direcciones, órganos adscritos y programas nacionales del Sector como parte del Plan Anual de Transferencia Sectorial.

Ilustración 9 Propuesta de Cadena de valor de la intervención



Elaboración: OEI-PRODUCE



En los PRODUCTOS, se sugiere agregar los informes periódicos de acciones de asesoramiento realizadas por la DGPARPA a personal o GORE capacitados, en fecha posterior al taller de capacitación. Igualmente, se recomienda incluir en informes las acciones de articulación de la DGPARPA entre los GORE y otros órganos o programas sectoriales para que, en el marco de sus competencias, atiendan a requerimientos de las DIREPRO/GEREPRO para la administración y gestión de actividades pesqueras y acuícolas, que pudieran traducirse en nuevas capacitaciones, asistencias técnicas u otras acciones.

De otra parte, se propone la inclusión de dos RESULTADOS INTERMEDIOS en la cadena de valor, que podrían ser medidos periódicamente por la DGPARPA y sistematizados como parte de los Indicadores de Resultado de la intervención. Esta información puede contribuir a documentar el uso dado por los participantes de las DIREPRO/GEREPRO a lo aprendido en la ejecución de sus labores y la posible elaboración de documentos relacionados a la administración y gestión de actividades pesqueras y acuícolas, en el marco de sus competencias.

6.3 Población potencial, priorización y población objetivo

Una posible mejora identificada respecto a la definición de la población objetivo es que se definan criterios que permitan identificar a los participantes de las DIREPRO/GEREPRO a quienes debe dirigirse la capacitación.

Un mecanismo que podría contribuir a lograrlo es que, junto a las invitaciones al taller se envíe un formato que permita recoger los datos de participantes (nombres, número de DNI, datos de contacto como correo electrónico, teléfono)- así como la unidad orgánica o área a la que pertenece y/o su cargo o funciones y el equipo ejecutor revise la información previa a los talleres a fin de solicitar aclaraciones o ajustes necesarios. También el equipo debería verificar que asistan al evento de capacitación sólo aquellos profesionales designados que han completado el registro con esos datos. Esto permitiría garantizar que se cuente con información más detallada de todos los atendidos y determinar el nivel de filtración de la intervención.

Aquellos asistentes al taller que no hagan parte de la DIREPRO/GEREPRO (ej. extensionistas del PNACP) no deberían ser considerados parte de la población atendida de los GORE ni ser incluidos en el cálculo de los indicadores de desempeño.

6.4 Aprendizaje por competencias

Una vez identificados los temas de la capacitación de mayor necesidad para los GORE, se sugiere identificar los subtemas o contenidos de cada sesión de capacitación conjuntamente con los expositores y definir los objetivos de aprendizaje de cada sesión (es decir ¿qué se espera que los participantes conozcan como mínimo o ideas clave sobre el tema tratado?).

Las competencias definidas por tema deberían ser traducidas en preguntas de conocimiento a ser incluidas en las evaluaciones (inicial y final) para evaluar el avance alcanzado en el fortalecimiento de capacidades de los funcionarios y colaboradores capacitados.

Del mismo modo, para fijar las ideas en los asistentes se sugiere también colocar diapositivas al inicio sobre lo que se espera que aprendan en cada sesión y una lámina al final del PPT que contenga las ideas clave que los participantes deben recordar.



6.5 Registro y evaluación de participantes

Los registros administrativos actuales muestran algunas debilidades por la falta de registro de variables de identificación de los participantes, tales como el área en la DIREPRO/GEREPRO en el que labora o el tipo de actividades que realiza (ej. atención de expedientes, supervisión, fiscalización, formalización, gestión ambiental, etc.) y los años de experiencia laboral en temas pesqueros y/o acuícolas. Esta información es relevante en la medida que permite dar seguimiento al nivel de filtración de la intervención e identificar si se atiende al grupo de profesionales de áreas pesqueras y/o acuícolas o si están participando profesionales de otras áreas u otro actor (ej. extensionistas PNACP).

En otro orden de ideas, respecto a las encuestas que se aplican a los participantes, se deberían definir con mayor claridad su objetivo y elegir las preguntas a incluir considerando ese objetivo. La encuesta inicial debería enfocarse en evaluar el nivel de conocimiento de los participantes sobre los temas de la capacitación, identificando el nivel de manejo de las competencias mínimas. Las preguntas deberían formularse de acuerdo a lo que será presentado en los talleres para determinar la línea de base y luego en la encuesta o evaluación final, evaluar el avance de lo aprendido de modo que se mida el progreso.

En ambos casos, las encuestas deberán ser nominadas (es decir se registre el nombre y/o DNI del participante evaluado) y permitir verificar que el participante pueda rendir la prueba de conocimiento una sola vez (un solo intento). Contar con información nominada permitirá hacer un seguimiento a los participantes para saber quiénes rindieron la prueba y quiénes no.

6.6 Diseño de los talleres considerando necesidades de los GORE y ámbito geográfico

Con base en la información del diagnóstico de necesidades y problemática principal en las regiones, se podría implementar mejoras en la asignación del servicio considerando las necesidades de capacitación (o temas) priorizados por las regiones, identificándose eventos donde se aborden los temas generales (de interés común) y temas específicos a la problemática o necesidades de algunas regiones que puedan ser agrupadas en un evento o más, diferenciando el abordaje de la gestión realizada en regiones con ámbito marítimo o continental.

En los talleres donde se abarquen los temas generales se sugiere tratar temas de interés común a todos los GORE, asociados a la ejecución de las funciones transferidas y la normativa nacional (relativas a la formalización, supervisión, fiscalización, control). En estos eventos se podría definir espacios de discusión o diálogo sobre los problemas identificados en la aplicación de normativa en su ámbito regional. Este tipo de capacitación podría realizarse un par de veces al año.

Se recoge también la recomendación de un entrevistado, de solicitar antes del taller a los participantes elaborar y remitir un listado de problemas concretos identificados en su región respecto a los temas a ser cubiertos. Este documento puede servir para generar un insumo para la discusión grupal y permitir, a lo largo de la capacitación, plantear o identificar recomendaciones de mejora concretas de parte de los expositores.

Asimismo, si la DSE-DGPARPA reconoce que existe necesidad de brindar mayor capacitación en algún tema o hacer un acompañamiento posterior para atender a necesidades puntuales, se



puede aprovechar este espacio de diálogo con las regiones para direccionar mejor las solicitudes.

Un evento general de capacitación, podría ser charlas (no talleres), donde se presenten los servicios o intervenciones con potencial de articular esfuerzos de las regiones, la difusión de servicios que se brindan desde el sector a los pescadores artesanales y acuicultores (créditos, cursos para formalización, etc.) Para lograrlo, se sugiere mapear qué otras acciones similares de capacitación (o asistencia técnica) dirigidas a los GORE vienen desarrollando otras direcciones de PRODUCE, los órganos adscritos (IMARPE, SANIPES, FONDEPES) o programas nacionales (PNIPA, PNACP) ya sea en el marco del Plan Anual de Transferencia o en el marco de sus POI.

En los talleres o eventos de capacitación donde se busque atender a necesidades específicas de las DIREPRO/GEREPRO, se podría abordar temas concretos. Por ejemplo, como se puede promover la innovación en la pesca o acuicultura (por ej. con PNIPA), la evaluación del potencial acuícola o desarrollo de actividades pesqueras y acuícolas (por ej. con IMARPE), la implementación de políticas y planes nacionales (ej. Plan Nacional de Acuicultura con la DGA) o la articulación con PNACP o FONDEPES.

6.7 Registro de participantes y constancias de capacitación

De la mano con la atención a la población objetivo y contar con la información completa de los atendidos para los indicadores de desempeño, se identifica la necesidad de mejorar los criterios para definir a quiénes entregar constancias de participación. Una oportunidad de mejora podría ser que las constancias (o certificados) se entreguen sólo a quienes remitieron todos los datos de registro solicitados (incluyendo sus funciones/tareas asociadas a pesca y acuicultura), un porcentaje de participación mínima en horas y, que hayan rendido las encuestas o evaluaciones inicial y final (que tengan nota aprobatoria mínima).

Por otro lado, en la medida que algunos participantes de las DIREPRO/GEREPRO entrevistados indicaron que no recibieron constancias de capacitación, una mejora podría ser que el equipo ejecutor verifique la recepción de constancias en fecha posterior al envío, por vía telefónica o e-mail, asegurándose además que el participante haya recibido el material de la capacitación.

6.8 Mejoras sugeridas por personal de las DIREPRO/GEREPRO

Entre las mejoras que los entrevistados de las DIREPRO/GEREPRO sugirieron incorporar en la intervención de fortalecimiento de capacidades se han mencionado:

- Realizar un diagnóstico previo de las necesidades de capacitación en las DIREPRO/GEREPRO.
- Buscar que los temas de la capacitación no sean básicos sino se ahonde más en la práctica (no en la teoría) evitando que las exposiciones sean muy técnicas.
- Ahondar más en temas normativos y presentar de forma diferenciada la relativa a temas pesqueros de la que corresponde a los temas acuícolas en los ámbitos marítimo y continental.
- Incluir espacios de diálogo en los talleres, donde ellos puedan comentar problemática local. Se sugirió, por ejemplo, que los participantes presenten en una hoja resumida la problemática regional (pesquera, acuícola, de formalización, supervisión, fiscalización,

control, interpretación de normativa, entre otros) para poder recibir recomendaciones de parte de los capacitadores.

- Considerar el abordaje en talleres específicos de algunos temas nuevos de capacitación, tales como desarrollo de piscicultura en el mar, la digitalización de normativa y permisos pesqueros, temas ambientales y sobre cómo implementar los Programas Presupuestales en las regiones.

Gráfico 7. Mejoras sugeridas por entrevistados a los talleres de capacitación



Nota: Un participante pudo haber respondido más de una opción, por lo que la suma no da el 100%.

Fuente: Entrevistas telefónicas a participantes capacitados de los GORE

Elaboración: OEI – PRODUCE

6.9 Indicadores de desempeño

La DSE cuenta con una matriz de seguimiento de los indicadores, sin embargo, en ella no se encuentra incluida información correspondiente al primer semestre del 2021. Como oportunidad de mejora está el sistematizar e incluir información que permita medir los avances de todo ese año que contribuya a realizar un seguimiento a la evolución de los indicadores desde el primer trimestre 2021.

Por otro lado, se ha indicado que los indicadores vigentes no son específicos y se necesita mejorar la definición de a quiénes se les considera “funcionarios” y “capacitados”. Esto puede ser mejorado estableciendo definiciones para ambos términos a ser utilizados en la medición de los indicadores (en la ficha de indicadores). Las definiciones deberían hacerse tanto para los tres indicadores vigentes como los nuevos indicadores de eficacia que se propone en el siguiente numeral.

6.10 Nuevos indicadores de eficacia

Para mejorar la medición de eficacia se sugiere la consideración de tres nuevos indicadores³⁰, el primero orientado a medir la cobertura del servicio entendida como el porcentaje de capacitados respecto del total, el segundo permitiría medir la adquisición de conocimientos como resultado de la participación en la capacitación y el tercero para medir la aplicación de conocimientos.

- 1) *Primer Indicador “Porcentaje de colaboradores de las DIREPRO/GEREPRO que desempeñan actividades relacionadas a pesca y acuicultura que recibieron capacitación sobre administración y gestión pesquera y/o acuícola”*

Este indicador contribuiría a medir el porcentaje de capacitados respecto de la población objetivo establecida. Para su cálculo sería necesario utilizar dos bases de datos: 1) de la población objetivo (donde se identifique al total de colaboradores que laboran en las direcciones y gerencia trabajando en administración y gestión de actividades pesqueras y acuícolas) y 2) registros administrativos de los talleres donde se identifique el número de participantes de las capacitaciones que corresponde a la población objetivo. A diferencia del primer indicador vigente (“Número de funcionarios capacitados”) este mostraría el avance de la intervención respecto a la cobertura de la población objetivo (PO) y podría ser medido semestralmente, o incluso trimestralmente, para identificar el progreso en la atención de la PO.

Cuadro 12. Propuesta de primer indicador

Nombre del indicador: Porcentaje de colaboradores de las DIREPRO y GEREPRO que desempeñan actividades relacionadas a pesca y acuicultura que recibieron capacitación sobre administración y gestión pesquera y/o acuícola	
Definición del indicador	Tipo de indicador
Mide el porcentaje de colaboradores de las DIREPRO y GEREPRO que fueron capacitados en temas de administración y gestión de actividades pesqueras y/o acuícolas.	Eficacia
Fórmula de cálculo	Fuente de información
$\text{Indicador}_t = \frac{A}{B} * 100$ <p>A: Número de colaboradores de las DIREPRO y GEREPRO que desempeñan actividades relacionadas a pesca y acuicultura que recibieron capacitación sobre administración y gestión pesquera y/o acuícola en el periodo t</p> <p>B: Número total de colaboradores de las DIREPRO y GEREPRO que desempeñan actividades relacionadas a la administración o gestión de actividades pesca y/o acuicultura en el periodo t</p>	Registros administrativos de los talleres de capacitación Población objetivo anual calculada por la DGPAPPA
Unidad de medida	Periodicidad de medición
Porcentaje	Semestral

³⁰ En los 3 indicadores propuestos se hace referencia a “colaboradores” ya que es un término más genérico en comparación a “funcionarios” que es usado en los indicadores vigentes.

**Precisiones técnicas**

Se considera “colaboradores” a las personas que laboran en las DIREPRO y GEREPRO contratados bajo la modalidad de Nombrados, CAS o locadores/terceros que atienden tareas de administración, gestión, supervisión y fiscalización de asuntos pesqueros y/o acuícolas.

2) *Segundo Indicador “Porcentaje de colaboradores de las DIREPRO y GEREPRO que desempeñan actividades relacionadas a pesca y acuicultura que mejoran sus conocimientos en temas de administración y gestión pesquera y/o acuícola”*

Este indicador busca medir la mejora del conocimiento en los temas de administración y gestión pesquera y acuícola, por lo que para su medición requiere que los participantes rindan pruebas de entrada y salida respecto a los temas asociados a la administración y gestión pesquera y/o acuícola abordados en los talleres de capacitación.

La propuesta de este indicador busca evidenciar que los talleres sí incrementan el conocimiento de los asistentes, considerando que podrían darse situaciones en las que los asistentes lleguen con un alto nivel de conocimiento sobre el tema y el taller no cubra una brecha de conocimiento, o podría darse el caso que los participantes (luego de recibir los talleres) no mejoran su conocimiento (capacidades). En ese sentido, resulta necesario evaluar a los participantes antes y después del dictado de las capacitaciones, a fin de mostrar su eficacia o resultado inmediato.

Para un mejor cálculo de este indicador se esperaría que ambas pruebas sean rendidas por todos los asistentes del taller (o la mayoría de ellos). Asimismo, la periodicidad de medición del indicador podría trimestral o semestral, incluso puede ser medido para cada taller, permitiendo evaluar si los participantes mejoraron sus conocimientos a fin de identificar ajustes que pudieran ser necesarios en la intervención. Una precisión técnica para conocer que un participante “mejoró sus conocimientos”, es aplicar dos criterios, el primero es que la prueba de salida sea aprobatoria con una nota mayor o igual a 12 y el segundo que los resultados de la prueba de salida sean mayores a los resultados de la prueba de entrada.

Cuadro 13. Propuesta del segundo indicador

Nombre del indicador: Porcentaje de colaboradores de las DIREPRO y GEREPRO que desempeñan actividades relacionadas a pesca y acuicultura que mejoran sus conocimientos en temas de administración y gestión pesquera y/o acuícola	
Definición del indicador	Tipo de indicador
Mide el porcentaje de colaboradores de las DIREPRO y GEREPRO que mejoran sus conocimientos en temas de administración y gestión pesquera y acuícola	Eficacia
Fórmula de cálculo	Fuente de información
$\text{Indicador}_t = \frac{A}{B} * 100$ <p>A: Número de colaboradores de las DIREPRO y GEREPRO que desempeñan actividades relacionadas a pesca y acuicultura que mejoran sus conocimientos sobre administración y gestión pesquera y/o acuícola en el periodo <i>t</i></p>	Pruebas de entrada y salida



B: Número total de colaboradores de las DIREPRO y GEREPRO que desempeñan actividades relacionadas a pesca y acuicultura en el periodo t	
Unidad de medida	Periodicidad de medición
Porcentaje	Trimestral
Precisiones técnicas	
Se considera “colaboradores” a las personas que laboran en las DIREPRO y GEREPRO contratados bajo la modalidad de Nombrados, CAS o locadores/terceros que atienden tareas de administración, gestión, supervisión y fiscalización de asuntos pesqueros y/o acuícolas.	
Se considera que los colaboradores mejoran sus conocimientos cuando:	
1) Supera los resultados de la prueba de salida con nota aprobatoria (doce).	
2) Los resultados de la prueba de salida superan a los resultados de la prueba de entrada.	

- 3) *Tercer Indicador “Porcentaje de colaboradores capacitados de las DIREPRO y GEREPRO que desempeñan actividades relacionadas a pesca y acuicultura que aplican los conocimientos adquiridos en la administración y gestión de actividades pesqueras y/o acuícolas”*

El tercer indicador propuesto busca medir la aplicación de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones. A diferencia de los dos indicadores propuestos anteriormente, para viabilizar su medición se propone realizar una encuesta a los participantes en fecha posterior al taller (al menos un trimestre o semestre después), para dar tiempo a los colaboradores de poner en práctica sus nuevos conocimientos.

Asimismo, la encuesta no debería ser ejecutada mucho tiempo después de la capacitación, ya que los participantes podrían no recordar claramente cuáles fueron los temas en los que fueron capacitados o la aplicación que realizaron o uso del conocimiento adquirido.

La DSE-DGPAPPA debe establecer también las competencias que medirá para determinar si un capacitado aplicó o no los conocimientos. Estos criterios resultan ser fundamentales para evitar que si un participante señala una aplicación que no está acorde a lo entregado en la capacitación, se considere como parte del indicador.

Cuadro 14. Propuesta de tercer indicador

Nombre del indicador: Porcentaje de colaboradores capacitados de las DIREPRO y GEREPRO que desempeñan actividades relacionadas a pesca y acuicultura que aplican los conocimientos adquiridos en la administración y gestión de actividades pesqueras y/o acuícolas	
Definición del indicador	Tipo de indicador
Mide el porcentaje de colaboradores de las DIREPRO y GEREPRO que aplican sus conocimientos en temas de administración y gestión pesquera y acuícola	Eficacia
Fórmula de cálculo	Fuente de información
$\text{Indicador}_t = \frac{A}{B} * 100$	Encuesta a participantes
A: Número de colaboradores de las DIREPRO y GEREPRO que desempeñan actividades relacionadas a pesca y acuicultura que han	



aplicado sus conocimientos sobre administración y gestión pesquera y/o acuícola en el año <i>t+1</i>	
B: Número total de colaboradores de las DIREPRO y GEREPRO que fueron capacitados en actividades relacionadas a pesca y acuicultura en el año <i>t</i>	
Unidad de medida	Periodicidad de medición
Porcentaje	Semestral
Precisiones técnicas	
<p>Se considera “colaboradores” a las personas que laboran en las DIREPRO y GEREPRO contratados bajo la modalidad de Nombrados, CAS o locadores/terceros que atienden tareas de administración, gestión, supervisión y fiscalización de asuntos pesqueros y/o acuícolas.</p> <p>Para el recojo de información se debe diseñar una encuesta con las preguntas adecuadas para identificar que la aplicación responda a las competencias en los temas de capacitación del taller. Dependiendo de los temas brindados durante la capacitación, el equipo que ejecuta la intervención elegirá las preguntas más adecuadas que muestren la aplicación de conocimientos. La aplicación de los conocimientos en la administración y gestión de actividades pesqueras y/o acuícolas será identificada a través de una encuesta a los capacitados.</p> <p>Se deberá considerar una muestra representativa para evaluar la aplicación de conocimientos, se deberá utilizar un muestreo aleatorio simple con un nivel de confianza (Z) del 95%, un error (e) de 5% y una proporción de éxito (p) de 50%, el cual maximiza el tamaño de la muestra. La cantidad de muestra será estimada con la siguiente fórmula:</p> $Muestra = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$ <p>Donde: N es el tamaño de la población (total de participantes)</p>	

7. CONCLUSIONES

7.1 En el análisis de pertinencia se identificó que, si bien hay tres problemas identificados por DGPAPPA en los documentos de la intervención que estarían sustentando el diseño de la intervención, no existen evidencias del problema analizado y no se ha precisado el problema específico que atendería la intervención, sus causas y efectos. Los problemas identificados por DGPAPPA, necesitan ser validados con la población objetivo de la intervención. Por ello, existe necesidad de identificar mejor el problema específico y sus características con información y/o participación de las DIREPRO/GEREPRO, a fin de afinar mejor la cadena lógica de la intervención, determinar mejor los objetivos y los efectos o resultados esperados, y validar las actividades y procesos a seguir.

7.2 La evaluación ha propuesto una cadena lógica causal o cadena de valor de la intervención que es necesario validar o reconstruir a partir de lo presentado en las secciones 3.6 y 6.2. En su desarrollo se deben identificar las causas y medios (incluyendo insumos-actividades-productos-resultados). Si bien la evaluación ha propuesto un punto de partida para la discusión de la lógica y causalidad de la intervención, esta debe ser tomada como referencia debiendo la DGPARA a revisar y validar la lógica, definir los indicadores de desempeño con apoyo de la OGEIEE, y determinar indicadores que le permitan medir la eficacia y logro resultados, más allá del cumplimiento de las metas físicas.

7.3 En el análisis de la población objetivo se verificó que ésta ha sido identificada de forma general y correspondería a todos los funcionarios y servidores públicos de las direcciones y gerencias regionales de producción de los gobiernos regionales que ejecutan la gestión y administración de actividades pesqueras y acuícolas (población potencial). Si bien se menciona en el indicador de seguimiento a los funcionarios, en la práctica se capacita y reporta la atención a directores, técnicos, personal administrativo e incluso algunos a cargo de temas ambientales, e incluso otros actores que no son personal de los GORE (ej. extensionistas PNACP).

De otra parte, la población no se encuentra cuantificada ni caracterizada. Además, no se definieron ni aplican criterios de focalización o priorización, de la población que la intervención va a atender que permitan establecer metas de atención. En dicho sentido, existe la necesidad de mejorar la definición y caracterización de la población objetivo y sus necesidades de fortalecimiento de capacidades para que puedan ser más afinadas las estrategias y contenidos de la capacitación.

7.3 En relación a la coherencia, se ha verificado que la intervención es compatible con algunas intervenciones dirigidas a los Gobiernos Regionales para el fortalecimiento de capacidades o desarrollo productivo en Pesca y Acuicultura, realizadas por otras direcciones generales del Ministerio de la Producción (DGA, la DGSFS-PA, la DGPA), así como las intervenciones de algunos órganos adscritos (FONDEPES, IMARPE) y programas sectoriales de carácter nacional (PNIPA, PNACP). Además, la intervención se encuentra alineada al Plan Operativo Institucional y contribuye al cumplimiento de objetivos y acciones contemplados en los planes institucionales vigentes, tales como el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2017-2025, el Plan Estratégico Institucional y los Planes Anuales de Transferencia Sectorial hacia los Gobiernos Regionales.



Se identifican oportunidades de mejora para fortalecer la coherencia de la intervención siendo necesario articular mejor con la Dirección General de Pesca Artesanal y el Organismo Nacional de Sanidad Pesquera, con quienes se ha tenido limitada coordinación en los años 2021 y 2022.

- 7.4 Respecto al diseño y metodología de la capacitación se observa que no están definidas claramente las competencias que se busca desarrollar en los funcionarios y personal de los GORE. Un aspecto a mejorar es la identificación de competencias específicas (o al menos las mínimas) a fin de orientar el diseño de los contenidos, las ideas clave y la preparación de preguntas para la medición del conocimiento adquirido que se espera sea aplicado en la administración y gestión de las actividades pesqueras y acuícolas por el personal de las DIREPRO/GEREPRO.

Esta es una tarea que debería partir de la identificación de las demandas de capacitación de los GORE, la cual sería importante efectuar en estrecha coordinación con las direcciones y entidades invitadas a realizar la capacitación. Con base en estas demandas se podría definir las competencias (en términos de conocimiento) a medir en las evaluaciones de los participantes, con el fin de medir el efecto inmediato de la capacitación y monitorear posteriormente el uso dado a lo aprendido en la ejecución de tareas.

- 7.5 Respecto a la eficacia, si bien se cuenta con indicadores para la medición de metas físicas (actividades, productos) aún no se cuenta con indicadores que permitan medirla respecto al logro del objetivo perseguido por la intervención (resultados). No obstante, a partir de las entrevistas a la muestra de capacitados en los años 2021 y 2022, se hizo una valoración de la eficacia, identificándose (de forma cualitativa) una valoración positiva de la utilidad de la intervención y sus contenidos. Asimismo, al menos la mitad de los entrevistados manifestaron que aplican lo aprendido en la ejecución de sus funciones (particularmente el manejo de normativa relacionada a temas de formalización, supervisión y fiscalización).

En ese sentido, hay aspectos a mejorar en la definición de indicadores de resultado y recojo periódico de información. Se debe iniciar con identificar los resultados inmediatos esperados de la capacitación (tras la aplicación de evaluaciones a los participantes). Posteriormente, es relevante identificar el uso de lo aprendido y la percepción de la relevancia de ese aprendizaje en el ejercicio de la administración y gestión de actividades pesqueras y acuícolas. Otro aspecto importante que se debería registrar la cobertura de la intervención en términos del porcentaje atendido del personal de las DIREPRO/GEREPRO a nivel nacional.

- 7.6 En la asignación del servicio, la DSE-DGPARPA indicó que programa un número de talleres en el año, y define los GORE que se invitará a participar en cada uno, considerando criterios de proximidad geográfica y el conocimiento que tiene sobre problemática y temas de interés común (aunque no se ha verificado en ningún documento). Por otro lado, no se identificó que esos criterios sean fáciles de entender por las regiones participantes, por lo que se sugiere explicitarlas en el Plan de Fortalecimiento de Capacidades. Si bien existen algunos temas que resultan de intereses similar para todas las regiones (particularmente los normativos) hay otros temas más específicos (ej. acuicultura en lagos, ríos, lagunas vs maricultura) que podrían contribuir a ajustar los tipos de talleres y diferenciarlos mejor.



De otro lado, se ha verificado que hay limitado conocimiento de la DGPARPA de las demandas de capacitación de los GORE, existiendo la necesidad de relevar esta información para establecer con precisión los criterios de priorización y agrupación para la asignación del servicio. Además, es importante determinar cuáles DIREPRO/GEREPRO tienen mayores necesidades y a quienes debería priorizarse la capacitación general o específica, el número de temas a abordar en los talleres, o la frecuencia.

7.7 El modelo de gestión empleado en la entrega del servicio presenta fortalezas en términos de organización logística y facilitar el cumplimiento de las metas físicas. No obstante, la evaluación hace varias recomendaciones de mejora que se sugiere considerar en la planificación de la capacitación, la definición de los temas a abordar, la asignación del servicio, el número y tipo de talleres a realizar, los horarios, frecuencia y modalidad de dictado. Además, para el desarrollo de una capacitación orientada al aprendizaje por competencias, se necesita realizar ajustes al método pedagógico, incluyendo actividades prácticas donde los asistentes tengan una mayor participación e involucramiento en su proceso de aprendizaje que les permita aplicar en mejores condiciones el conocimiento adquirido a sus realidades.

7.8 En relación al seguimiento y evaluación, se ha identificado que, si bien se han definido y se registra información para tres indicadores de desempeño, estos se circunscriben a la necesidad de informar sobre el cumplimiento de metas físicas de la intervención y la satisfacción (general) de la capacitación y reportar al cumplimiento del Plan Operativo Institucional. A la fecha, la intervención no cuenta con indicadores que permitan valorar la eficacia en el logro del objetivo que persigue el fortalecimiento de capacidades.

Esta medición debería considerar el progreso en la adquisición de conocimiento y el uso de los aprendizajes en la ejecución de tareas de administración y gestión de actividades pesqueras y acuícolas. Resulta importante también identificar algún indicador que dé cuenta de la cobertura lograda por la intervención en la atención de la población objetivo.

En ese sentido, dado que contar con buenos indicadores para medir el logro de la intervención es un aspecto importante a mejorar, la evaluación ha propuesto tres nuevos indicadores orientados a mostrar la eficacia lograda por la intervención en términos de resultados.



8. RECOMENDACIONES

8.1 Definir claramente la problemática específica y ajustar el objetivo de la intervención

- Desarrollar un diagnóstico que describa la situación problemática de las capacidades existentes en gestión y administración de actividades pesqueras y acuícolas en el personal de las DIREPRO/GEREPRO, identificando su gravedad, relevancia, persistencia y las causas directas e indirectas, a las cuales podría responder la intervención.
- Involucrar al personal de las DIREPRO/GEREPRO en la identificación de la problemática y las necesidades de capacitación (competencias a desarrollar) para ser incluidas en el diagnóstico y facilitar la contextualización y diseño de la intervención.
- Coordinar con la OAIPCS y otras direcciones y órganos de PRODUCE para definir una metodología común de levantamiento de demandas de capacitación para el ejercicio de funciones transferidas y normativa, que pueda ser utilizada para la definición o ajuste de los temas para la capacitación desde DGPARPA y demás actores del sector que dirigen capacitaciones a las DIREPRO/GEREPRO. Se puede relevar también otros pedidos de capacitación en temas específicos solicitados por los directores o gerentes de producción.
- Con base en definición del problema específico a atender, revisar y afinar el objetivo de la intervención de capacitación, considerando que la redacción presente los efectos inmediatos, intermedios y finales a lograr, en términos del desarrollo de capacidades y el alcance que busca alcanzar, en el marco de las funciones de la DGPARPA.

8.2 Caracterización de la población potencial y definir criterios para definir mejor a la población objetivo

- Relevar información de las características de los profesionales que laboran en las DIREPRO/GEREPRO de los 25 GORE dedicados a tareas de administración y gestión de temas de pesca y/o acuicultura con el fin de conocer el número de profesionales, en qué están capacitados, el tipo o cargo, tiempo efectuando labores de administración o gestión de actividades pesqueras y/o acuícolas, entre otras variables de interés. Este relevamiento deberá contribuir a caracterizar a la población potencial y definir las competencias a desarrollar con la capacitación que realice o convoque la DGPARPA.
- De forma complementaria, definir criterios que permitan determinar con mayor precisión la población objetivo que la intervención busque atender anualmente (focalización).
- Verificar los cargos y/o funciones que cumple los participantes designados en la DIREPRO/GEREPRO a fin de reducir los niveles de filtración.

8.3 Mapear otras intervenciones de capacitación y asistencia técnica a los GORE desde el Sector para fortalecer la coherencia

- Con el fin de identificar oportunidades de mejora para hacer más compatible (coherente) la intervención de capacitación con otras realizadas por PRODUCE, órganos adscritos y programas sectoriales y dirigidas a los Gobiernos Regionales (particularmente capacitación, asistencia técnica), enmarcadas en el POI o el Plan Anual de Transferencia sectorial, se sugiere realizar un mapeo de dichas intervenciones (capacitación y asistencia técnica) que podrían potenciar el fortalecimiento de capacidades en las Regiones para la gestión y administración de actividades pesqueras y acuícolas.
- Convocar a reuniones a otras direcciones de PRODUCE (DGSFS-PA, DGA, DGPA) y de los órganos adscritos (FONDEPES, IMARPE, SANIPES) y programas sectoriales (PNIPA, PNACP) para dialogar y tomar acuerdos sobre la posible articulación de las intervenciones de capacitación y asistencia técnica a las regiones para la gestión y administración y gestión de



actividades pesqueras y acuícolas contempladas en el POI y el Plan Anual de Transferencia Sectorial en las regiones. En este proceso se sugiere invitar a participar a la OAIPCS en tanto coordina y reporta la ejecución del Plan Anual de transferencia sectorial que incluye varias actividades de capacitación y asistencia técnica.

8.4 Medición de resultados de la intervención

- Elaborar y aplicar las evaluaciones de entrada y salida para los participantes de los talleres o eventos de capacitación, incluyendo exclusivamente preguntas de conocimiento asociadas a las competencias a desarrollar por tema, que hayan sido determinadas en un plan metodológico de la capacitación. Estas permitirán construir de una parte la línea base del conocimiento de los participantes y de otra medir el nivel de avance logrado con el taller. Las preguntas deberían ser calificadas con una puntuación máxima de 20 puntos y establecer una nota de corte (mínima), para conocer si se aprendió los temas en los que se les capacitó.
- Evitar que las preguntas de evaluación de conocimiento sean incluidas en encuestas de satisfacción porque esta última sólo mide la percepción de los participantes del evento (procesos, logística, apreciación general). Deberían ser manejadas por separado.
- Establecer mecanismos que motiven a los participantes y aseguren que la mayoría (o mejor aún todos) respondan a las evaluaciones de entrada y salida y las encuestas de satisfacción. En caso, se presenten problemas de cobertura, se debería plantear realizar la evaluación de manera presencial.

8.5 Mejoras en el modelo de gestión y capacitación

- Revisar y afinar los criterios para la asignación de servicios en los talleres o eventos de capacitación, con base en la problemática existente en las regiones y temas demandados.
- Realizar encuestas rápidas (pueden ser telefónicas) con personal capacitado de las DIREPRO a fin de afinar el menú de temas de capacitación a cubrir cada año, diferenciando contenidos para personal nuevo (podían dictarse charlas informativas) y talleres (donde se podrían realizar ejercicios prácticos en torno a temas y problemas identificados en el cumplimiento de sus funciones).
- Evaluar la posibilidad de realizar un mayor número de talleres o eventos virtuales de capacitación y ejecutarlos de forma diferenciada. En algunos se deberían abordar temas generales comunes a todas las regiones (ej. normatividad nacional) y en otros temas específicos (según las demandas e intereses de capacitación identificados en las regiones).
- Respecto al tiempo de capacitación utilizando la modalidad virtual, se recomienda que las sesiones o eventos de capacitación o talleres no tengan una duración mayor 2 horas por día, incluso en días consecutivos y reducir los temas de capacitación. Asimismo, aunque sea virtual se debería incluir ejercicios prácticos o usar la modalidad talleres con discusión grupal y plenarias, para activar y motivar la participación de los asistentes (aprendizaje activo).
- En la medida que el presupuesto de la DGPARPA lo permita, considerar la posibilidad de realizar algunas capacitaciones de forma presencial en las regiones, ya que es una modalidad positivamente mejor valorada que la virtual para las DIREPRO/GEREPRO, según se ha recogido en la evaluación. Esto es porque la presencial permiten una mayor concentración y dedicación de los participantes a la capacitación, además de mayor interacción con los docentes.
- Respecto a los materiales de capacitación (presentaciones PPT) se recomienda revisar 2-3 días antes del evento de capacitación los contenidos elaborados por los expositores a fin

de garantizar la coordinación con los expositores sobre el contenido y ejemplos, para que estén contextualizados a la realidad de los GORE a ser capacitados.

- Entregar las presentaciones PPT a los participantes el mismo día de la capacitación, de preferencia al inicio del taller o evento para facilitar el seguimiento a los temas durante las exposiciones.
- Evaluar la posibilidad de organizar en una carpeta en OneDrive o similar las presentaciones en PPT y normativa presentada durante el evento de capacitación, que sea de fácil acceso para los capacitados. Esta podría, eventualmente, ser parte de una página web.
- Registrar los pedidos y sugerencias recogidos durante los talleres o eventos de capacitación como parte de los informes de cada uno de ellos, en particular los referidos a la normativa y políticas para futura atención de parte de la DGPARPA. Asimismo, utilizar la información recogida y consolidarla en un informe al final del año, que pueda servir como insumo para el desarrollo del Plan de Fortalecimiento de capacidades a los GORE del año siguiente.
- En caso alguna DIREPRO/GEREPRO solicite algún tipo de asistencia técnica especializada que no se encuentra en el ámbito de competencia de la DGPARPA, remitir el pedido al área correspondiente.
- Tomar en cuenta las recomendaciones sugeridas por las DIREPRO/GEREPRO recomendadas para el modelo de gestión que se encuentran recogidas en el numeral 6.8.
- Plantear algún tipo de penalización al participante que no apruebe la evaluación final de conocimiento (por ejemplo, no entregar certificado de participación, solo una constancia) y/o remitir las notas al director o gerente regional.

8.6 Registros administrativos

- Validar después de cada evento de capacitación los datos de contacto de participantes (correo electrónico y teléfono) consignados para los registros administrativos.
- Asimismo, incluir en los registros administrativos los resultados de la aplicación de las encuestas o evaluaciones de entrada y salida (es decir las notas de los participantes).
- Agregar nuevos campos en los registros administrativos, considerando información complementaria que permita identificar si se está atendiendo a la población objetivo. Eso puede significar incluir información de la unidad orgánica o área en el que laboran los participantes, el tiempo de trabajo en tareas de administración o gestión de actividades pesqueras y/o acuicultura en el GORE u otras características consideradas relevantes.
- Verificar que la información de atenciones declarada en los informes de los talleres o eventos de capacitación (número de asistentes) sea el mismo que es declarado en el padrón de la población atendida (registros administrativos).

8.7 Fortalecer el seguimiento y la medición de indicadores de resultado

- En la medición de los indicadores se sugiere considerar únicamente a los profesionales que forman parte de las DIREPRO / GEREPRO relacionados a pesca y/o acuicultura y no a profesionales de otras entidades (ej. PNACP), evitando además duplicar el número de asistentes.
- Se recomienda actualizar la matriz de seguimiento de indicadores con información histórica desde el 2021 para efectuar un seguimiento correcto de la evolución de los GORE y funcionarios capacitados.
- Para la medición del indicador “número de funcionarios capacitados”, se sugiere ajustar las definiciones “funcionario” y “capacitado”, ya que deberían permitir incluir a personal no solo a funcionarios sino también a otro tipo de servidores. Además, respecto al término “capacitado”, no se debería considerar sólo a quienes asisten a todo el evento, sino cuidar



PERÚ

Ministerio
de la Producción

Oficina de Evaluación de Impacto

que hayan respondido a las encuestas (inicial y final) o evaluaciones y que cumplan los requisitos dispuestos para entregar las constancias de participación.

- Se sugiere evaluar la pertinencia de incluir los indicadores de eficacia propuestos, que además de cumplir los criterios SMART permitan medir el logro de objetivos y resultados esperados de la intervención.
- Finalmente, se recomienda hacer seguimiento también al porcentaje de filtración de los participantes y reportarlo en los informes de la capacitación.



9. BIBLIOGRAFÍA

- Directiva 002 de 2020 [Ministerio de la Producción]. *Lineamientos para la focalización, priorización, promoción y seguimientos de las intervenciones que brindan servicios de desarrollo productivo implementadas por el Sector Producción*. 15 de setiembre de 2020
- Ley 27680 de 2002. *Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV, sobre Descentralización* (6 de marzo de 2002)
- Ley 27867 de 2002. *Ley Orgánica de Gobiernos Regionales* (16 noviembre de 2002)
- MEF (2015). *Guía metodológica para la definición, seguimiento y uso de indicadores de desempeño de los Programas Presupuestales. Dirigido a entidades de gobierno nacional, regional y local*
- OCDE (2019). *Mejores criterios para una mejor evaluación. Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización*
- PRODUCE (2022). *Plan Anual de Transferencia Sectorial Año 2022*.
- Resolución Ministerial 168 de 2022 [Ministerio de la Producción]. *Ampliación del Horizonte Temporal del PESEM*. 4 de mayo de 2022
- Resolución Ministerial 354 de 2017 [Ministerio de la Producción]. *Aprobación del PESEM 2017-2021*. 25 de julio de 2017



10. ANEXOS

Anexo 1. Pauta de entrevista a personal de la DGPARPA

PRESENTACIÓN

Buenos días (tardes) soy (nombre del entrevistador). En el marco de la Evaluación de Diseño del “Fortalecimiento de capacidades para la administración y gestión de las actividades pesqueras y acuícolas”, estamos realizando entrevistas a los profesionales encargados de la ejecución de este servicio de capacitación a las DIREPRO/GEREPRO. Esta capacitación es brindada por la DGPARPA, otras direcciones de PRODUCE y algunos programas / órganos adscritos a las DIREPRO y GEREPRO de los Gobiernos regionales.

En la entrevista buscamos conocer su percepción sobre la intervención que se viene efectuando, como se articula ésta a las disposiciones que ha dado el sector, los problemas que se han identificado en su diseño y ejecución, así como las recomendaciones u oportunidades de mejora de este servicio brindado a los Gobiernos regionales para realizar una mejor gestión de las actividades pesqueras y acuícolas, en el marco de sus funciones.

Es por ello que le solicitamos compartir con nosotros sus opiniones y sugerencias con toda sinceridad y confianza. La información que nos brinde será tratada de manera estrictamente confidencial y solamente para uso exclusivo de PRODUCE. De antemano le agradezco mucho su valiosa colaboración.

DATOS DEL ENTREVISTADO

Nombre del Entrevistado _____

Área en la que trabaja _____

Cargo que ocupa _____ Tiempo en el cargo _____

Entrevistador _____ Fecha _____

SECCIONES

SECCIONES	TIPO DE EVALUACIÓN	TIEMPO
I. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES	DISEÑO	5 minutos
II. SOBRE LA IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	DISEÑO	10 minutos
III. SOBRE LA IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO.	DISEÑO	10 minutos
IV. SOBRE EL DISEÑO DE LOS SERVICIOS	DISEÑO	15 minutos
V. SOBRE SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO	DISEÑO	15 minutos
VI. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA	DISEÑO	5 minutos
Tiempo Total		60 minutos



INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

1. ¿Qué acciones ejecuta/ ha ejecutado Ud. como parte de la preparación, dictado y/o seguimiento de la capacitación? ¿Desde cuándo participa?
2. ¿Desde cuándo se ejecuta la capacitación? ¿conoce qué cambios se dieron en el tiempo en el diseño y ejecución de la capacitación? Por favor comente (*modalidad de dictado, identificación de demandas de capacitación, contenidos, participación de instituciones/ capacitadores u otros*).
3. ¿Qué rol juega la DSE en la capacitación? ¿a qué funciones de la DSE contribuyen los talleres de capacitación? (*identificar cómo se enlaza la función del art. 68, realizar programas de capacitación, con las otras funciones de la DSE*).
4. ¿La capacitación reporta a los indicadores del PEI/ PESEM y POI? ¿Cuáles?
5. ¿La intervención responde o se vincula de alguna forma con los talleres programados en los planes anuales de transferencia sectorial a los GORE? (*plan coordinado por OAIPCS, ¿A cuál objetivo?*)
6. Respecto al nombre de la intervención podría explicar a qué se refiere con “la administración y gestión de actividades pesqueras y acuícolas” desde las DIREPRO/GEREPRO? (*¿a qué funciones transferidas a cargo de los GORE se vincula la capacitación?*)

SOBRE LA IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

7. ¿A qué problema o necesidades de las DIREPRO/GEREPRO considera ud que se responde la capacitación que brindan la DSE-DGPARPA y los demás actores? ¿El problema o necesidades están recogidos en algún documento(s) (*documento o normativa*)
8. ¿Cómo y cuándo se identificaron (o se identifican) las necesidades de conocimiento del personal de las DIREPRO/GEREPRO para plantear los temas de la capacitación? (*¿se hicieron diagnósticos previo en las DIREPRO/GEREPRO que contribuya a la definición de temas y el diseño de la capacitación?, ¿se han planteado competencias de los profesionales GORE sobre los que la capacitación busca incidir?*)
9. ¿Existe algún árbol de problemas y/o causas que sustenten la intervención o una cadena causal? ¿Se han identificado los efectos o resultados concretos que se espera lograr con la capacitación en el personal de los GORE?
10. ¿Existen objetivos establecidos en el corto plazo para la intervención de capacitación? ¿Considera que los objetivos de la capacitación recogen la problemática/necesidades identificada/os? *¿y en el mediano y largo plazo? (¿En qué documento están recogidos? ¿se socializan con las demás direcciones, programas y órganos adscritos?)*
11. ¿Sabe si se brinda asistencia técnica a los GORE en la ejecución de sus funciones de gestión y administración de actividades pesqueras y acuícolas? *¿cómo y quién lo hace?*

**SOBRE LA POBLACIÓN OBJETIVO**

12. ¿Cuál es la población objetivo de la capacitación? ¿Hay criterios que debe cumplir el personal de las DIREPRO/GEREPRO que va a ser capacitado? ¿cuáles son esos criterios? *(¿está identificada con un perfil o características del participante? ¿está identificada/cuantificada la población?)*
13. ¿Se aplica algún formato de inscripción a los talleres (registro) que incluya los datos de participantes designados, donde se identifique su cargo o funciones u otra información relevante para caracterizarlos? *(se remite junto a la comunicación a DIREPRO/GEREPRO o cuando estas envían relación de participantes?)*
14. ¿Qué criterio se aplica para agrupar a las regiones en la capacitación? ¿por qué se aplican? *(nombrar como ej. que en la última capacitación San Martín, Loreto, Amazonas, NO se incluyó a Ucayali/Madre de Dios que también son de la selva).*

SOBRE EL DISEÑO DE LOS SERVICIOS

15. ¿Cómo se determinan qué competencias para los participantes de las DIREPRO/GEREPRO se van a desarrollar en los talleres? *(¿Se genera un documento previo que sirva de insumo para preparar la capacitación y definir temas? (es solo interno de DGPARPA o se establece objetivos para la capacitación en común con los otros actores)*
16. ¿Cómo define la DSE-DGPARPA el temario preliminar o temas a abordar? ¿La DSE-GPARPA coordina con los expositores acerca de los contenidos a incluir en sus presentaciones para responder las a necesidades/demandas de capacitación de las DIREPRO/GEREPRO? *(¿Cuándo y cómo se comunica?)*
17. ¿Hace cuánto tiempo o cómo se decidió ejecutar la capacitación con las otras direcciones o instituciones/programas?
18. ¿Se ha elaborado en algún momento un Plan de Sesiones de los talleres de capacitación ¿Cómo se planifica la capacitación? *(que explique en detalle los objetivos de aprendizaje/competencias a desarrollar, los métodos y técnicas a aplicar, tiempos, insumos necesarios, etc. o sólo se hacen exposiciones usando PPT)?*
19. ¿Cuál es el perfil del personal de DSE que participa en la preparación, ejecución y seguimiento de la capacitación? ¿este ha permanecido o cambiado en el tiempo?
20. ¿Cómo se determinan las fechas, la frecuencia de atención a los GORE que participan en cada taller de capacitación?
21. ¿Con qué anticipación envían el cuestionario inicial a los participantes? ¿Cuál es la tasa de respuesta estimada? ¿Cómo se utiliza la información inicial recogida de los participantes para retroalimentar el taller a realizar o la intervención en general?
22. ¿Cómo se determina el tiempo de duración del taller (número de días, horas de dictado)? ¿por qué se hace solo un día por año? ¿La duración y los días de dictado son los mismos en 2023?



23. ¿Considera que el tiempo programado para abordar cada tema en el taller virtual y absolver dudas de los participantes es suficiente?
24. ¿Qué materiales se entrega a los participantes? ¿Existen otros productos de la intervención que se les entrega? (*constancias, lecturas, otros*)
25. ¿Cómo se maneja la información generada luego de los talleres (PPTs, programas, informes, fotos, etc.)? (*¿qué hacen? ¿hay un repositorio virtual o físico? ¿desde cuándo?*)
26. ¿Existe un presupuesto asignado a DGPAPPA para ejecutar la capacitación? ¿cómo se pagan los insumos necesarios para la ejecución (ej. personal, materiales)? En el periodo en que las capacitaciones se realizaban en modalidad presencial, ¿cómo se cubrieron los gastos de talleres, viajes?
27. ¿Por qué la DSE desea priorizar la modalidad de capacitación la virtual en vez de la presencial? ¿qué ventajas y desventajas identifica?

SOBRE EL SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO (DIANA)

28. ¿En el seguimiento o monitoreo de la intervención se está aplicando el contenido de las fichas técnicas de indicadores del Manual de gestión de procesos?
29. ¿Se mide el conocimiento de asistentes al inicio y al finalizar la capacitación? ¿Cómo se hace? ¿en función a competencias o conocimientos? (línea de base y línea de salida)
30. ¿Cómo se mide el uso/aplicación de las competencias adquiridas en la administración y gestión de las actividades pesqueras y acuícolas?
31. ¿Cree Ud. Que la información que se recoge en los cuestionarios finales a los participantes, permite identificar mejoras a los contenidos y la capacitación? (*¿puede dar ejemplos de su aplicación?*)

SOBRE LA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDAD DE MEJORA (DIANA)

32. ¿Qué recomendaciones haría Ud. para mejorar la preparación, la ejecución y/o el seguimiento de los talleres?
33. ¿Qué mejoras sugiere hacer a los indicadores para medir resultados de la capacitación en términos de efectividad (logro de objetivo)?

**Anexo 2. Pauta de entrevista a capacitadores****PRESENTACIÓN**

Buenos días (tardes) soy (nombre del entrevistador). En el marco de la Evaluación de Diseño del “Fortalecimiento de capacidades para la administración y gestión de las actividades pesqueras y acuícolas”, estamos realizando entrevistas a los directivos y profesionales encargados de la ejecución de la capacitación a las DIREPRO/GEREPRO a cargo de la DSE-DGPA, otras direcciones de PRODUCE, así como programas y órganos adscritos. El objetivo de esta entrevista es conocer la planificación y arreglos asociados a la preparación de las capacitaciones, su ejecución y seguimiento, así como los problemas y las oportunidades de mejora que ha identificado desde su rol de capacitador.

Por lo expuesto le solicitamos comparta con nosotros sus opiniones y sugerencias con toda sinceridad y confianza. La información brindada será tratada de manera estrictamente confidencial y solo para uso exclusivo de la OGEIEE en la presente evaluación. De antemano le agradezco su valiosa colaboración.

DATOS DEL ENTREVISTADO

Nombre del Entrevistado _____

Área en la que trabaja _____

Cargo que ocupa _____ Tiempo en el cargo _____

Entrevistador _____ Fecha _____

SECCIONES

SECCIONES	TIPO DE EVALUACIÓN	TIEMPO
I. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES	DISEÑO	5 minutos
II. SOBRE LA IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	DISEÑO	5 minutos
III. SOBRE EL DISEÑO DE LA CAPACITACIÓN	DISEÑO	15 minutos
IV. SOBRE EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	DISEÑO	10 minutos
V. SOBRE LA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA	DISEÑO	10 minutos
Tiempo Total		45 minutos



INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

1. ¿Desde cuándo participa Ud en las capacitaciones al personal de los DIREPRO/GEREPRO que organiza la DGPARPA-DSE? *¿Recuerda cuantas veces ha participado o desde qué año? ¿Ud. alterna el dictado con alguna otra persona de su institución?*
2. ¿Qué temas de capacitación ha(n) abordado en los talleres? ¿Estos temas son los mismos en cada taller o han ido cambiando? *¿conoce qué otros temas se abordan?*
3. ¿La capacitación a los GORE responde a algún objetivo o acción programada en su POI?
4. ¿La participación en los talleres de capacitación reporta al cumplimiento de metas? ¿en qué beneficia esta participación al mandato o funciones del órgano al que pertenece? Por favor explique qué les ha motivado a participar.

SOBRE LA IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

5. ¿Cómo ha determinado usted los contenidos abordados en su sesión de capacitación a las DIREPRO/GEREPRO? En la determinación de contenidos, ¿qué información ha tomado en cuenta? (las funciones transferidas a los GORE para la administración y gestión de actividades pesqueras y acuícolas *(¿cuáles funciones)/ necesidades de las DIREPRO/GEREPRO? (en caso que sí ¿cuáles necesidades?)*)
6. ¿Cundo la DSE-DGPARPA les solicita participar en el taller les indica qué temas abordar algunas en la sesión o les hace algún tipo de pedido? Cuando está DSE listo el PPT la DSE revisa/ coordina con usted(es) el contenido para alcanzarle sugerencias de mejora o ajuste?

SOBRE EL DISEÑO DE LA CAPACITACIÓN

7. ¿Qué opina respecto a que los capacitadores de distintas instituciones del Sector participen en los talleres dirigidos a las DIREPRO/GEREPRO? ¿Qué ventajas o desventajas identifica?
8. ¿Cómo solicitó la DSE-DGPARPA su participación (o la de su unidad orgánica o institución) en el taller? ¿Ud conocía con anticipación el objetivo de su participación en el taller?
9. ¿Cuáles han sido los principales mensajes que ha transmitido usted/su institución en las capacitaciones a los GORE?
10. ¿Considera que se precisaría contar con algún diagnóstico de necesidades o expectativas de capacitación de los participantes de los GORE para elaborar el contenido o determinar los temas en su sesión de capacitación?
11. ¿Considera que el tiempo que fue asignado para abordar los temas ha sido suficiente para que usted exponga? ¿y para dialogar o atender a necesidades de los participantes? Por favor, explique su respuesta.



12. ¿Le parece que la modalidad virtual de las capacitaciones es apropiada para fortalecer capacidades de los GORE? ¿considera que esta permite a los participantes plantear sus preguntas, hacer comentarios y/o responder a sus expectativas?
13. ¿Considera que el formato de los talleres (exposición-preguntas) permite entablar el diálogo y atender a expectativas? ¿Qué otros recursos complementarios a las presentaciones PPT se podría integrar para lograr el fortalecimiento de capacidades de los participantes (*ej. trabajos grupales o individuales que incluyan llevar a la práctica lo aprendido?*)
14. ¿Usted elabora o aporta preguntas de evaluación a los participantes que se han dado al inicio y final de la capacitación?
15. ¿Considera necesario planificar en mayor detalle los talleres de capacitación a las DIREPRO/GEREPRO conjuntamente con la DGPARPA-DSE y las otras instituciones? (*¿cree necesario establecer objetivos comunes? ¿deberían darse talleres con mayor número de horas/días y frecuencia?*)
16. Su institución ¿realiza asistencia técnica al personal de la GEREPRO/DIREPRO en temas vinculados a la gestión o administración de actividades pesqueras y/o acuícolas? (Comente)

SOBRE EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

17. ¿La DGPARPA-DSE les comenta los resultados de la evaluación final y/o la retroalimentación de los participantes al contenido y desempeño de los expositores en los talleres?
18. ¿Considera que los participantes deberían ser evaluados para medir su conocimiento inicial y al finalizar la capacitación?
19. ¿Cree que se debería identificar como o en qué funciones los participantes aplican lo aprendido en los talleres? ¿Esa información sería útil a Ud. o su unidad orgánica/institución para ajustar los contenidos para futuras capacitaciones o articular a otros servicios o apoyo que se brinda a los GORE?
20. ¿Considera que su unidad orgánica/institución debería participar (de forma directa o indirecta) en el diseño de indicadores de resultado de la capacitación?

SOBRE LA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

21. En resumen,
 1. ¿qué mejoras sugiere para el diseño o planificación de la capacitación?
 2. ¿qué ajustes considera se podría hacer a la ejecución y/o seguimiento de estos talleres de capacitación? (desde la DSE-DGPARPA y/o ustedes?)



Anexo 3. Ficha de Observación Participante

INFORMACIÓN DE TALLER DE CAPACITACIÓN

Fecha: _____ Hora de inicio: _____ Hora de término: _____

Nombre de evento de capacitación: _____

Modalidad (presencial/virtual): _____

Lugar: _____

Dictado por: _____

Tipo de capacitación: Teórica () Práctica () Mixta ()

Tiempo de dictado total: _____ horas N° expositores: _____

Observación: _____

PRESENTACIÓN Y DESARROLLO

Temas principales abordados en la capacitación:

Verificación y observaciones:

Preguntas	SI	NO	Observación
¿Se explica el objetivo de la capacitación?			
¿Se señalan los objetivos de aprendizaje o los contenidos o temas a tratar? (para qué será útil la capacitación)			
¿Los temas a dictar están claramente presentados al inicio?			
¿Se utiliza ayudas audiovisuales (PPT, video, otro)?			
¿Se utilizan elementos para motivar el aprendizaje de adultos (uso de fotos, figuras, diagramas, preguntas para reflexión, otros)?			
¿El tiempo asignado permite abordar los temas planteados?			
¿Se entrega documentos a los participantes sobre los temas explicados?			



Preguntas	SI	NO	Observación
¿Participan los asistentes (comentarios acotados al tema de la capacitación/preguntas)?			
¿Hay cierre de la capacitación con ideas fuerza?			
Al finalizar ¿se ha logrado abordar todos los temas propuestos?			
¿Se aplica prueba de entrada a los asistentes?			
¿Se aplica prueba de salida a los asistentes?			

DESEMPEÑO DEL (O DE LOS) CAPACITADOR(ES)

Capacitador 1:

Preguntas	SI	NO	Observación
¿Inicia puntualmente?			
¿Se presenta y menciona el objetivo de su capacitación y tema a abordar?			
¿Habla con voz alta y clara?			
¿Muestra dominio del tema en forma práctica?			
¿Responde claramente las preguntas/observaciones de los capacitados?			
Respeto los tiempos establecidos para la capacitación			

Temas tratados

Temas de Preguntas de participantes

() se repite según n° capacitadores por institución*



LOGÍSTICA

Preguntas	SI	NO	Observación
¿Se registra a los participantes antes de iniciar la capacitación?			
¿Se ha instalado las presentaciones con anticipación?			
¿Se presenta el objetivo y programa del taller?			
¿Se menciona la evaluación inicial y final (conocimientos) y la encuesta de satisfacción?			
¿Se presenta a los expositores?			
¿Se explica cómo pedir la palabra o hacer preguntas/comentarios al inicio del taller, el programa?			
¿El audio de los expositores es apropiado?			
¿El expositor maneja solo su presentación PPT?			
¿Los participantes piden la palabra antes de hablar (preguntas/comentarios)?			
¿Las preguntas hechas en el chat son respondidas por los expositores?			
¿Se presentaron problemas técnicos durante el evento? ¿Cuáles?			
¿Se mencionó cómo se entregarán los materiales?			
¿Se mencionó los contactos de los expositores para consultas posteriores?			
¿Se menciona que se hará entrega de constancias de participación a los que participan en todas las sesiones?			

Observaciones complementarias: