

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Gestión de grupos de interés en cadenas productivas: experiencia de la
Dirección Regional de Producción de Piura ante la extracción del
recurso hidrobiológico pota en el distrito de Paita en el 2018**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

MOSCOSO MORENO, María Jazmín

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

SANTAMARIA RUMICHE, Marco Antonio

Asesorados por: Dra. Marta Lucía Tostes Vieira

Lima, junio de 2019

La tesis

Gestión de grupos de interés en cadenas productivas: experiencia de la Dirección Regional de Producción de Piura ante la extracción del recurso hidrobiológico pota en el distrito de Paita en el 2018

ha sido aprobada por:

Mgtr. Hugo Wiener Fresco

[Presidente de Jurado]

Dra. Marta Lucía Tostes Vieira

[Asesor de la tesis]

Mgtr. Julio Gamero Requena

[Tercer Jurado]

Agradezco a Dios por siempre acompañarme. Esta investigación está dedicada a mis padres Julio y Lucy por brindarme su amor, apoyo incondicional y ser un gran ejemplo para mí. A mi hermana, Mafer, por ser mi compañera de vida. A mis primos Cinthia, Stefanny y Diego, y a mi tía Juana por inspirarme a ser cada día mejor. A Marco por su compromiso y aporte en este trabajo. Finalmente, un agradecimiento especial a nuestra asesora Marta Tostes por el tiempo y compromiso brindado.

MARÍA MOSCOSO

Agradezco a Dios por estar siempre a mi lado. Dedico esta investigación a mis padres Marcos y Zoila por ser un ejemplo de superación, por su apoyo y amor incondicional. A mis hermanos Rusber, Ángel y Cristina que son fuente de inspiración para ser cada día mejor. Asimismo, quisiera agradecer a María por su compromiso y aporte en este trabajo. Finalmente, un agradecimiento especial a nuestra asesora, por el tiempo y compromiso brindado.

MARCO SANTAMARIA



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problema Empírico.....	3
2. Problema de investigación	4
3. Justificación de la investigación.....	5
4. Pregunta de investigación.....	6
4.1. Pregunta general.....	6
4.2. Preguntas específicas.....	6
5. Objetivos de la investigación	7
5.1. Objetivo general	7
5.2. Objetivos específicos.....	7
6. Modelo de gestión	7
CAPÍTULO 2: LA GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS EN LAS CADENAS PRODUCTIVAS	8
1. Cadenas productivas.....	8
1.1 Cadena de valor y cadena productiva.....	8
1.2 Cadena productiva: estructura, tipos y utilidad	11
1.3 Legitimidad y formalidad en cadenas productivas	12
2. Gestión de grupos de interés.....	13
2.1. Grupos de interés: definición y gestión	13
2.2. Modelos de gestión de grupos de interés.....	17
2.3. Los grupos de interés y su gestión en las cadenas productivas	23
3. Rol del gobierno regional en la promoción de cadenas productivas	24
3.1. Rol de los gobiernos regionales en la promoción del desarrollo económico.....	24
3.2. Rol de los gobiernos regionales en la cadena productiva de la pesca.....	25
3.3. Rol de los gobiernos regionales como gestor de grupos de interés en cadenas productivas.	27
CAPÍTULO 3: EL DESEMBARQUE DE LA POTA EN EL DISTRITO DE PAITA Y LA RESPONSABILIDAD DE LA DIREPRO PIURA EN LA GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA	29
1. La pota en el distrito de Paita	29
1.1. La pesca en el distrito de Paita y la extracción de la pota	29
1.2. La cadena productiva de la pota	31

1.3.	Distrito de Paita: el ámbito relevante de la cadena productiva	35
2.	Grupos de interés aparentes	36
3.	Distrito de Paita: Rol del Gobierno Regional de Producción	37
3.1.	DIREPRO PIURA	37
3.2.	Funciones y objetivos	37
3.3.	Direcciones en torno al estudio	38
3.4.	Acciones frente a la extracción de la pota	39
CAPÍTULO 4: ASPECTOS METODOLÓGICOS		41
1.	Alcance, diseño y enfoque de la investigación	41
2.	Secuencialidad de la investigación	42
3.	Metodología de recolección de información	43
3.1.	Criterio para la identificación de los grupos de interés de la cadena productiva de la pota	43
3.2.	Variables e indicadores del estudio para la evaluación de grupos de interés	44
3.3.	Herramienta de levantamiento de información	48
3.4.	Herramienta de análisis de información	50
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS		52
1.	Análisis de grupos de interés según la metodología de Mitchell, Agle & Wood	52
2.	Análisis de la red de la cadena productiva de la pota en el distrito de Paita 2018 y el rol de la DIREPRO Piura en esta misma	60
CONCLUSIONES		76
RECOMENDACIONES		79
REFERENCIAS		81
ANEXO A: Matriz de consistencia		88
ANEXO B: Presentaciones del recurso pota		95
ANEXO C: Grupos de interés públicos, privados y sociales entorno a la cadena productiva de la pota, 2018.....		96
ANEXO D: Análisis bibliométrico.....		101
ANEXO E: Matriz de recolección de información (en archivo digital)		104
ANEXO F: Bitácora de viaje exploratorio.....		105
ANEXO G: Bitácora de campo		107
ANEXO H: Consentimiento informado de las entrevistas		109
ANEXO I: Matriz de evidencia (en archivo digital).....		113
ANEXO J: Matriz de doble entrada.....		114
ANEXO K: Guía de entrevistas a organizaciones del sector público.....		115

ANEXO L: Guía de entrevistas a organizaciones del sector privado.....	116
ANEXO M: Guía de entrevistas a organizaciones del sector social	117
ANEXO N: Lista de entrevistados	118
ANEXO O: Ficha técnica de encuesta	119
ANEXO P: Guía de encuesta	120
ANEXO Q: Encuesta de grado.....	122
ANEXO R: Laboratorio de datos Gephi	123
ANEXO S: Tipología de vínculos.....	124
ANEXO T: Hallazgos – encuesta a pescadores	125



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de cadenas productivas	10
Tabla 2: Eslabones de las cadenas productivas	11
Tabla 3: Tipología de las cadenas productivas.....	11
Tabla 4: Definición de grupos de interés.....	14
Tabla 5: Definiciones de gestión de grupo de interés.....	15
Tabla 6: Elementos básicos de una red.....	22
Tabla 7: Tipos de indicadores.....	22
Tabla 8: Tipos de gobierno en una cadena productiva	23
Tabla 9: Gobiernos regionales: Funciones específicas relacionadas con el tema pesquero	26
Tabla 10: Gobiernos regionales: objetivos en torno a la pesca artesanal	27
Tabla 11: Perú: Desembarque de pota, durante el periodo 2016-2017.....	31
Tabla 12: Grupos de interés en torno a la cadena productiva de la pota, según la tipología AISO	44
Tabla 13: Clasificación de grupos de interés, según la tipología de Mitchell et al.....	45
Tabla 14: Variables, indicador, herramienta	46
Tabla 15: Fuentes de información según objetivos de investigación	49
Tabla 16. Intensidad del Vínculo	51
Tabla 17: Grado de poder	53
Tabla 18: Grado de legitimidad.....	54
Tabla 19: Grado de urgencia	55
Tabla 20: Grado de preponderancia.....	56
Tabla 21: Clasificación de los grupos de interés de la cadena productiva de la pota en Paita	57
Tabla 22: Variable diversidad: Flujo de recursos según tipo de vínculo en la Red de la cadena productiva.....	63
Tabla 23: Variables obtenidos: DIREPRO Piura	66
Tabla 24: Matriz de vínculos: DIREPRO Piura	70
Tabla 25: Tabla de hallazgos, evidencias y valoración	71
Tabla 26: Propuesta para el hallazgo H1.....	72
Tabla 27: Propuesta para el hallazgo H2.....	73
Tabla 28: Propuesta para el hallazgo H3.....	73
Tabla 29: Propuesta para el hallazgo H4.....	74
Tabla 30: Propuesta para el hallazgo H6.....	74
Tabla 31: Propuesta para el hallazgo H8.....	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Perú: Desembarque de pota, según cada puerto, 2016-2017 (porcentaje)	4
Figura 2: Esquema de cadena de valor	9
Figura 3: Modelo de Krick et al	19
Figura 4: Modelo de BSR.....	19
Figura 5: Matriz de Michell, Agle y Wood	20
Figura 6: Matriz de poder e interés.....	21
Figura 7: Piura: Diversidad de actividades económicas del pescador artesanal, 2012.....	30
Figura 8: Perú: Desembarque, según puerto de desembarque, durante el periodo 2016- 2017. (porcentaje)	30
Figura 9: Cadena productiva de la pota.....	32
Figura 10: Perú: Exportación de pota congelada, según sus presentaciones comerciales 2016 (Porcentaje)	34
Figura 11: Perú: Evolución de las empresas exportadoras de pota congelada, 2012 -2016	34
Figura 12: Principales mercados de filete precocido de pota congelada, 2016	35
Figura 13: Eslabón de extracción de la cadena productiva de la pota	35
Figura 14: Piura: Organigrama de la DIREPRO	37
Figura 15: Fases de la investigación.....	43
Figura 16: Matriz de preponderancia de los actores de la cadena productiva de la pota, según la metodología de Mitchell et al	57
Figura 17: Red de la cadena productiva de la pota en Paita	61
Figura 18: Grado con pesos en la red de la cadena productiva de la pota en Paita	62
Figura 19: Grado de intermediación de la red de la cadena productiva de pota en Paita	65
Figura 20: Grado de cercanía de la red de la cadena productiva de pota en Paita.....	65

LISTA DE ACRÓNIMOS

AAARCUDIPA: Asociación de Armadores Artesanales de Consumo Humano del Puerto de Paita.

AISO: Academia de Innovación para la Sostenibilidad

BSR: Business for Social Responsibility

DICAPI: Dirección General de Capitanía y Guardacostas

DIGESA: Dirección General de Salud Ambiental

DIREPRO: Dirección regional de Producción

DGCHD: Dirección General de Consumo Humano Directo

D.P.A.: Desembarcadero Pesquero Artesanal

GORE: Gobierno regional

GTZ: Agencia Alemana de Cooperación Técnica

IMARPE: Instituto del Mar del Perú

INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática

ITP: Instituto Tecnológico de Producción

MYPE: Micro y pequeña empresa

MIPYME: Micro, pequeñas y medianas empresas

MINCETUR: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú

OSPAS: Organizaciones Pesqueras Artesanales

PRODUCE: Ministerio de la Producción

PMI: Project Managment Institute

QDA: Qualitative Data Analysis

ROF: Reglamento de Organización y Funciones

SANIPES: Organismo Nacional de Sanidad Pesquera

SIFORPA: Sistema de Formalización de Pesca Artesanal

UCGL: United Cities and Local Goverments

RESUMEN EJECUTIVO

En la región Piura se desarrolla una de las actividades extractivas pesqueras más importantes del Perú, siendo Paita el distrito con mayor desembarque. Según el Instituto del Mar del Perú (IMARPE), durante el periodo 2016-2017, se desembarcó el 57.4% de la pota extraída a nivel nacional en el distrito de Paita. La Dirección Regional de Producción de Piura (DIREPRO Piura), en las implicancias del proceso extractivo, es la entidad estatal encargada de impulsar, controlar y gestionar a los diferentes grupos de interés involucrados. La presente investigación realizó un análisis de la experiencia de la DIREPRO en relación a su rol como gestor y articulador de los grupos de interés en la extracción de pota en el distrito de Paita. Para ello, se identificó a cada involucrado en el eslabón de la cadena productiva en la que se desenvuelve, y se evaluó su relación con la DIREPRO utilizando el enfoque de redes para medir la articulación de la cadena productiva, así como el nivel de intermediación del gobierno regional. Para la sistematización de la información, se utilizó la herramienta WebQDA, y Gephi, para la visualización de la red. Mediante el análisis de los grupos de interés en la cadena productiva de la pota, se obtuvieron los siguientes resultados: la densidad (vinculación) de la red es de 40.1%, lo cual implica que existen todavía relaciones por explotar; además, se obtuvo que el grado de intermediación y centralidad de la DIREPRO Piura son altos, aunque, el grado de legitimidad aún es bajo. Las acciones que la DIREPRO Piura realice en torno a la cadena productiva de la pota deben de ser bien vistas por los actores, puesto que este es el órgano que debe fomentar la articulación de los grupos de interés para la sostenibilidad de la cadena productiva de la pota.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca evidenciar la importancia de la gestión de grupos de interés en las cadenas productivas; por este motivo, el objetivo principal es analizar la experiencia de la DIREPRO Piura en relación a su rol de gestor de los grupos de interés involucrados en la extracción de pota en el distrito de Paita. Con el fin de lograr este objetivo, se realizó un estudio de caso con diseño no experimental sobre las relaciones que tiene esta entidad con los demás actores dentro de la cadena productiva de la pota. Se opta por este ente público, puesto que, de acuerdo a su Reglamento de Organización y Funciones (ROF), esta organización debe impulsar las actividades productivas que se realizan en la región, como la pesca artesanal de la pota en Paita. Este distrito ha sido seleccionado debido a que durante el año 2017 se desembarcó cerca del 60% de pota a nivel nacional (IMARPE, 2018, p. 10).

En el primer capítulo se presenta el planteamiento de la investigación, el cual contiene el problema empírico, la descripción del problema de investigación, la justificación de investigación, los objetivos y las preguntas de investigación.

En el segundo capítulo se expone el marco teórico, el cual está dividido en tres secciones. En la primera, se realiza una diferencia básica entre los conceptos de cadenas productivas y cadenas de valor, así como las características y clasificaciones que poseen. En la segunda, se presentan y analizan las diferentes definiciones de grupos de interés y de gestión de grupos de interés, asimismo los modelos de gestión de grupos de interés propuestas por diversos autores, entre los que destaca la tipología de Mitchell, Agle y Woods (1997) y el análisis de redes. Por último, se describen los roles de los gobiernos regionales en relación a la promoción de las cadenas productivas, y su rol como ente articulador de los grupos de interés en torno a las actividades productivas realizadas en su jurisdicción.

En el tercer capítulo se desarrolla el marco contextual, el cual se compone de tres secciones. En la primera sección, se describe la actividad pesquera que se realizó en Paita en el año 2018, en la que se enfatiza el análisis de la cadena productiva de la pota. La segunda sección, se enfoca en la identificación y el análisis de los aparentes grupos de interés en torno a la cadena productiva de la pota. En la tercera sección, por último, se exponen los roles, las funciones y las acciones de la DIREPRO Piura en torno a la actividad pesquera.

En el cuarto capítulo se presenta la metodología que se desarrolló y aplicó para la investigación. Además, se presentan las variables e indicadores que se desarrollaron en el estudio para identificar y evaluar a los grupos de interés, así como las relaciones que hay entre estos y la DIREPRO Piura. Finalmente, se describe el proceso de recolección de datos en el trabajo de campo, la organización de los datos mediante el uso de herramientas gráficas e informáticas, así como el análisis de la información.

En el quinto capítulo se desarrolla el marco analítico de los resultados obtenidos del trabajo de campo, el cual se divide en tres secciones. En la primera, se describen los grupos de interés clave en torno a la cadena productiva en base a las variables de poder, urgencia, legitimidad e interés. En la segunda, se muestra el resultado del análisis de redes, en el cual se analiza la red, así como la posición que tiene la DIREPRO Piura en esta misma. Por último, en la tercera parte, se proponen mejoras para los hallazgos identificados.

Finalmente, se exponen las conclusiones, las cuales se enfocan en responder los objetivos propuestos en la investigación, así como las recomendaciones pertinentes para que la DIREPRO Piura pueda gestionar de manera adecuado a los grupos de interés de la cadena productiva de la pota con el fin de garantizar su sostenibilidad.



CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se desarrolla el planteamiento de la investigación, para lo cual se describe el problema empírico, el problema de investigación y la justificación, los cuales sustentan la importancia de analizar la experiencia de la DIREPRO Piura en la cadena productiva de la pota. Asimismo, se presentan los objetivos que persigue la investigación, la pregunta general, las preguntas específicas y, finalmente, el modelo de gestión.

1. Problema Empírico

La pesca artesanal juega un rol muy importante dentro de la economía del Perú, pues es directamente “fuente de trabajo y las capturas sirven para abastecer principalmente los mercados locales y nacionales” (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2016, p. 190). Uno de los recursos más representativos de este sector, debido al valor social y económico que genera, es la jibia o pota (*Dosidicus gigas*), la cual ha presentado una mayor tasa de crecimiento en términos de extracción/desembarque en los últimos 10 años (Sueiro & De la Puente, 2013, p. 30).

A pesar de ser una de las pesquerías más importantes en “términos de volumen desembarcado y en términos de generación de empleo, aún se posee un limitado conocimiento sobre la especie y su dinamismo a nivel nacional y global” (Nigmatullin, Nesis, & Arkhipkin, 2001, p. 13). Además del poco conocimiento respecto a la biomasa y comportamiento del calamar gigante en el litoral peruano, “tampoco existe información fidedigna sobre la dimensión de la flota que se dedica a la captura de este recurso” (Paredes & de la Puente, 2014, p. 2).

Pese a lo mencionado anteriormente, el Instituto del Mar del Perú (IMARPE) (2018) afirma que este recurso se encuentra hasta la fecha subexplotado (p. 11). Sin embargo, esta afirmación no es compartida por algunos actores, puesto que consideran que no se puede llegar a esta conclusión sin un conocimiento previo del sector. Incluso afirman que se puede estar poniendo en riesgo la sostenibilidad del recurso y, por ende, la sostenibilidad de la cadena, debido al poco monitoreo que se le realiza.

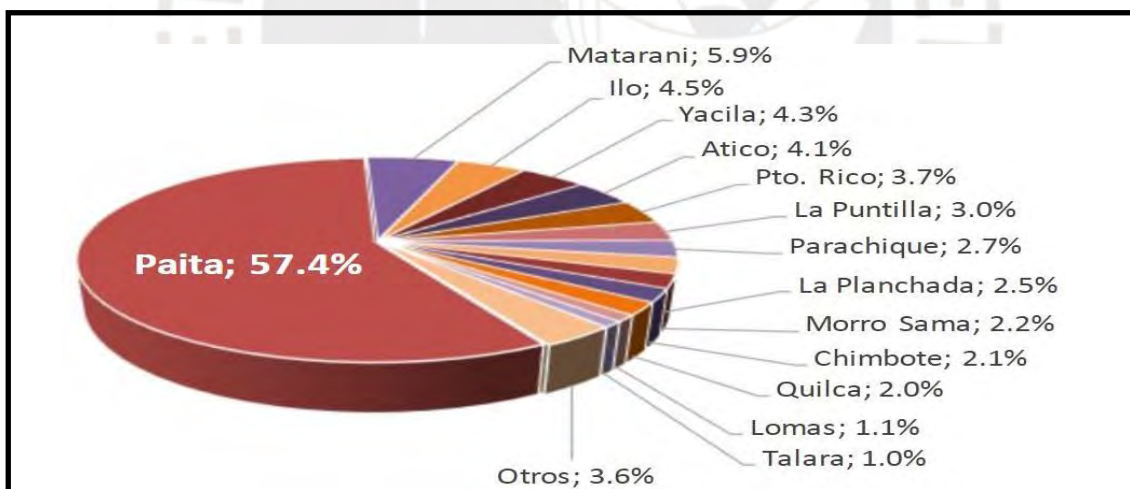
“La falta de monitoreo específico de la pota ha llevado a que algunos participantes en esta pesquería hayan señalado que no es cierto que la pota se encuentre subexplotada. De hecho, algunos pescadores y procesadores de pota afirman que entre las capturas no declaradas de la flota nacional y las capturas de la flota extranjera (que supuestamente pesca este stock dentro —ilegalmente— y fuera de las 200 millas), probablemente estaríamos cerca, o quizás excediendo, este límite” (Paredes & de la Puente, 2014, p. 9).

Según la Dirección General de Consumo Humano Directo (DGCHD) del Ministerio de Producción (PRODUCE), los principales puntos de descarga de pota o calamar gigante se sitúan

en las regiones de Tumbes, Tacna, Piura, Moquegua, Lima, La Libertad, Ica, Arequipa y Ancash. Dentro de estas regiones, “Piura es la región en donde se desarrolla esta pesquería con mayor intensidad y Paita es el principal puerto en donde desembarca esta especie” (Paredes & De la Puente, 2014, p. 16).

En el distrito de Paita, el cual se encuentra situado en la región de Piura, la actividad pesquera de la pota es una de las principales fuentes de empleo para la población, debido al desembarque del recurso. Según IMARPE, durante el periodo 2016 al 2017, en Paita se registró un desembarque del 57.4% de la pota a nivel nacional, lo cual denota la relevancia de este recurso en la generación de valor económico y social para este distrito y la región de Piura. A pesar de esto, esta actividad no es ajena a ciertas problemáticas: “la flota artesanal (embarcaciones pesqueras) es en un 70 % informal” (Ferrer citada en el Tiempo, 2016); no hay una adecuada difusión de las normas que se emiten en torno a esta pesquería (Eleodoro Acaro, comunicación personal, 1 de octubre, 2018); la interacción entre los actores es mínima (Elard Vega, comunicación personal, 4 de octubre, 2018); las entidades públicas encargadas de promover y gestionar este sector cumplen tan solo roles fiscalizadores mas no de promoción (Marcos Santamaría, comunicación personal, 1 de octubre, 2018). Todos estos factores atentan contra la sostenibilidad de esta actividad extractiva.

Figura 1: Perú: Desembarque de pota, según cada puerto, 2016-2017 (porcentaje)



Fuente: IMARPE (2017)

2. Problema de investigación

La actividad extractiva de la pota tiene diversos actores que interactúan directa e indirectamente en su realización. Entre ellos, se encuentran actores públicos, los cuales, según las funciones descritas en su Reglamento de Organización y Funciones (ROF), tienen la responsabilidad de ser los promotores, impulsores, fiscalizadores y reguladores de esta cadena productiva. El ente rector, a nivel nacional, de este sector es PRODUCE, a través del Viceministerio de pesquería.

En cuanto al distrito de Paita, el ente público que tiene entre sus funciones impulsar la actividad pesquera, a través de alianzas con diversos actores, es la DIREPRO Piura. Este es el organismo encargado de monitorear, fiscalizar, gestionar e impulsar la actividad económica pesquera dentro de su jurisdicción (la región Piura), además de garantizar la continuidad de esta actividad en el tiempo. “La coordinación [de la DIREPRO Piura] junto con PRODUCE y otras instituciones (IMARPE, DICAPI, GORES, etc.) es primordial para el desarrollo de la pesca artesanal en cada región” (PRODUCE, 2015a, p. 34). Asimismo, se requiere “el involucramiento y coordinación con el sector privado, gremios y asociaciones que conjuntamente trabajen en función a escenarios climáticos y la sostenibilidad de los recursos” (PRODUCE, 2015a, p. 81). La DIREPRO Piura, de acuerdo a sus competencias, para alcanzar sus objetivos debe trabajar en conjunto con otros actores; entre ellos, están presentes la Dirección General de Capitanías y Guardacostas (DICAPI), el Organismo Nacional de Sanidad Pesquera (SANIPES), el Instituto Tecnológico de Producción (ITP), el Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (FONDEPES) y el Instituto de Mar del Perú (IMARPE). Entre los actores sociales, se encuentran las Organizaciones Pesqueras Artesanales (OSPAS) y pescadores, y en el sector privado se identifican a los Armadores y a los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales (D.P.A.).

Los actores dentro de esta cadena participan de forma aislada, dejando de lado la importancia de la sostenibilidad de la cadena productiva de la pota. Así lo ha reconocido la exdirectora de la DIREPRO, Indira Fabián, la cual señala que “es necesario trabajar de manera articulada entre todos los actores involucrados para poder dar solución definitiva a los problemas de los pescadores [monitoreo del recurso, formalización de la flota artesanal dedicada a la pota y otros]” (Correo, 2015, p. 3). Se puede concluir que es urgente, entonces, que se impulse la gestión de grupos de interés para la articulación y participación de cada uno de estos actores con el fin de garantizar la continuidad de esta cadena.

En ese sentido, la presente investigación busca aplicar la teoría de grupos de interés y la metodología de redes en el marco de las cadenas productivas, a partir del caso específico de la cadena productiva de la pota en Paita. De este modo, se pueda identificar a los grupos de interés clave, conocer cómo se encuentra conformada la red, identificar las relaciones existentes y conocer la posición que ocupa la DIREPRO en esta misma.

3. Justificación de la investigación

La gestión de grupos de interés resulta fundamental, debido a que permite identificar a los actores clave, así como analizar la relación existente entre ellos. De la misma forma, en el caso de las cadenas productivas, es de gran relevancia pensar en su sostenibilidad con mayor articulación entre los grupos de interés. En este sentido, la presente investigación busca contribuir, mediante un caso práctico respecto a la gestión de grupos de interés en cadenas productivas, en la generación de un marco teórico y metodológico que permita encontrar oportunidades, mejoras

o riesgos que se puedan estar dando en este tipo de cadena: cadena productiva de la pota. Además, mediante el análisis de esta cadena productiva de la pota en el puerto de Paita, se plantea la posibilidad que se realicen réplicas de este estudio en diferentes cadenas marinas que se realicen en los puertos peruanos.

La presente investigación se realiza en Paita, dado que en este distrito se desembarcó durante el 2016 -2017 el 57.4% de pota a nivel nacional (IMARPE, 2018, p. 12). Este análisis se realiza en torno a los grupos de interés involucrados en el primer eslabón de la cadena productiva: la extracción. Este eslabón ha sido seleccionado debido a que su correcto funcionamiento garantiza la sostenibilidad de la actividad pesquera de la pota.

Esta investigación resulta relevante para la DIREPRO Piura en la medida que se identifica y se analiza la manera en que esta se relaciona con los grupos de interés en torno a la cadena productiva de la pota. De la misma forma, es importante para el resto de actores involucrados, puesto que los resultados del diagnóstico los ayudará a identificarse dentro de la red, y así poder generar nuevas relaciones. Uno de los actores más sensibles e importantes de esta cadena son los pescadores, de los cuales un “(77%) se dedica exclusivamente a esta actividad, siendo uno de los recursos más importante, la pota” (PRODUCE, 2015b, p. 81). Se espera que este análisis, basado en herramientas de gestión, produzca oportunidades de mejora y sugerencias en lo que respecta a la gestión de grupos de interés en la extracción de pota en el distrito de Paita. Asimismo, esta investigación abre la posibilidad de servir como base para el estudio de otras Direcciones Regionales de Producción donde haya una actividad extractiva similar.

4. Pregunta de investigación

4.1. Pregunta general

¿Cuál es el rol que cumple la DIREPRO Piura en torno a la articulación de los grupos de interés que se desenvuelven en la cadena productiva de la pota en el distrito de Paita en el 2018?

4.2. Preguntas específicas

- ¿Cuáles son los conceptos teóricos pertinentes en relación a las cadenas productivas, a la gestión de grupos de interés y el rol de los gobiernos regionales en su promoción?
- ¿Cómo se desarrolla, qué grupos de interés componen el primer eslabón de la cadena productiva de la pota en el distrito de Paita, y cuál es el rol que posee la DIREPRO Piura en la misma?
- ¿Cómo se gestionan los grupos de interés clave en torno a la cadena productiva de la pota en el distrito de Paita y cómo es la relación existente entre estos con la DIREPRO Piura?

5. Objetivos de la investigación

5.1. Objetivo general

Analizar el rol que cumple la DIREPRO Piura como facilitador de la articulación de los grupos de interés que se involucran en la cadena productiva de la pota en el distrito de Paita en el 2018.

5.2. Objetivos específicos

- Analizar los fundamentos teóricos vinculados a las cadenas productivas, la gestión de grupos de interés y su relación respecto al rol gestor que cumplen los gobiernos regionales en países en desarrollo como el Perú.
- Describir el primer eslabón de la cadena productiva de la pota en el distrito de Paita, los grupos de interés involucrados en la misma y el rol que posee la DIREPRO Piura en torno a la sostenibilidad del recurso hidrobiológico pota en el 2018.
- Identificar y analizar a los grupos de interés clave en torno a la cadena productiva de la pota en el distrito de Paita y la relación existente con la DIREPRO Piura en el 2018.

6. Modelo de gestión

Como se mencionó en las secciones anteriores, el objetivo y la pregunta general que responde la investigación es el análisis del rol que cumple la DIREPRO Piura en torno a articulación de los grupos de interés que se desenvuelven en la cadena productiva de la pota en el distrito de Paita en el 2018. Para esto, se optó por realizar un análisis de redes sociales, el cual proporciona una visión global de cómo está conformada la red, en este caso de la cadena productiva de la pota. Las herramientas para recolectar la información utilizadas han sido tanto cuantitativas (encuestas) y cualitativas (entrevistas, observación). Primero, se realizó un viaje exploratorio para identificar a los actores dentro de esta red. El segundo viaje fue específicamente para entrevistar a los actores antes identificados, cada uno de estos firmó un consentimiento informado para que puedan ser usadas en la investigación. Por último, en el tercer viaje se realizaron las 160 encuestas a los pescadores. Las herramientas utilizadas para el análisis han sido WebQDA y Gephi, las cuales ayudan a sistematizar la información y graficarla. El proceso del análisis comienza con la clasificación de los grupos de interés clave según las variables propuestas por Mitchell et al. (1997); luego se realiza un análisis de redes sociales para estudiar sus relaciones y la posición que poseen dentro de esta red, para finalmente proponer mejoras a los hallazgos identificados.

La información pertinente respecto a las preguntas, objetivos e hipótesis de investigación se encuentran expresadas con mayor detalle en la matriz de consistencia (ver Anexo A).

CAPÍTULO 2: LA GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS EN LAS CADENAS PRODUCTIVAS

En este capítulo se presentan las evidencias teóricas en torno a las cadenas productivas, a la gestión de grupos de interés y al rol del gobierno regional en la promoción de cadenas productivas. Se exponen los conceptos que se van a desarrollar a lo largo del presente trabajo, así como las definiciones que serán utilizadas. Finalmente, se muestran las relaciones existentes entre estas definiciones.

1. Cadenas productivas

En la presente sección se realiza una distinción entre los conceptos de cadena de valor y cadena productiva, siendo este último, el término utilizado a lo largo de la investigación. Luego, se procede a describir la estructura de las cadenas, los tipos, sus usos y la informalidad que existe en esta. Se inicia en este apartado, puesto que la cadena productiva representa el marco dentro del cual se analiza la teoría de gestión de grupos de interés en la investigación.

1.1 Cadena de valor y cadena productiva

En cuanto a la cadena de valor, Mitnik (2012) menciona que existen dos ámbitos en los cuales este término es utilizado. Por un lado, es empleado para realizar un análisis de las actividades de una empresa que aporta valor al producto final, y, por otro, es usado para el estudio del valor agregado en cada uno de los eslabones de una cadena productiva (2012, p. 42). En cuanto al primer ámbito, este hace alusión a la acepción utilizada por los profesionales en la administración de empresas, puesto que hace referencia a la generación de valor para el cliente dentro de una empresa. Uno de los mayores exponentes de este término, bajo este enfoque, es Porter, el cual lo acuñó en 1986. Este lo define como “el conjunto de actividades de negocio discretas que se realizan dentro del marco de la empresa, llamadas actividades de valor” (Porter, 2005, p. 41).

Por su parte, Mayo (como se cita en Quintero & Sánchez) expresa que el “análisis de la cadena de valor es una técnica original de Porter con el fin de obtener ventaja competitiva. Las actividades del valor agregado real son necesarias para proporcionar el *output* que el cliente está esperando” (2006, p 380). Bajo este enfoque estratégico, Frances (2006) señala que la cadena de valor brinda “un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores y un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible” (p. 146). Como es mencionado por los diversos autores, la cadena de valor es vista bajo un enfoque estratégico por parte de una sola organización, a partir de las actividades que esta realiza, sin integrar a ningún actor externo.

Figura 2: Esquema de cadena de valor



Fuente: Porter (2005)

Por otro lado, este término también es usado como “una herramienta analítica que permite comprender cómo se organiza la producción de bienes y servicios, y para analizar los vínculos dinámicos que existen entre actividades productivas que están más allá de las fronteras de un sector [y puede abarcar tanto actividades formales como informales]” (Mitnik, 2012, p. 42). En esta acepción, se define a la cadena de valor bajo un enfoque más complejo, en el cual el estudio no se basa en una sola organización, sino en un conjunto de actividades que se realizan en un sistema más amplio. “Porter propone que la cadena de valor a nivel de la firma hace parte de un sistema que él denomina “sistema de valor” (Isaza, 2008, p. 12). Como se menciona, este concepto es propuesto por Porter introduciendo un nuevo término, el cual ha sido poco utilizado, e incluso reemplazado erróneamente por “cadena de valor”, cuando este último es parte de un sistema de valor. Esto refiere a que un sistema de valor está compuesto por diversas cadenas de valor, tales como la cadena de valor del cliente, la del distribuidor, la del proveedor y otros actores que se encuentran en el proceso de crear un bien o servicio.

En relación al segundo término, la cadena productiva “podría caracterizarse como el conjunto de firmas integradas alrededor de la producción de un bien o servicio y que van desde los productores de materias primas hasta el consumidor final” (Isaza, 2008, p. 10). Bajo esta perspectiva, las cadenas productivas son tomadas como un todo, en las cuales se encuentran diversos actores que realizan variados procesos que están ligadas al proceso productivo. “La cadena identificada permite localizar las empresas, las instituciones, las operaciones, las dimensiones y la capacidad de negociación, las tecnologías, las relaciones de producción y en la determinación de las relaciones de poder precio” (Vegas, 2008, p. 3). A su vez, Isaza (2008) menciona que las cadenas productivas “se subdividen en eslabones, los cuales comprenden conjuntos de empresas con funciones específicas dentro del proceso productivo” (p. 10).

Tabla 1: Definiciones de cadenas productivas

Autor	Definición de cadena productiva
Fabre (1994)	"Conjunto de los agentes (o de agentes) económicos que contribuyen directamente a la producción, y el mercado de un determinado producto" (p. 22).
Hernández & Herrera (2005)	"Conjunto de actividades económicas y de actores que intervienen desde la actividad primaria hasta la oferta al consumidor final" (p. 18)
Gomez de Castro, Valle, Pedroso (2002)	"Conjunto de actores sociales interactivos, tales como sistemas productivos agropecuarios y agroforestales, proveedores de servicios e insumos, industrias de procesamiento y transformación, distribución y comercialización, además de consumidores finales del producto" (p. 3)
Gereffi (1999)	"Gama de actividades involucradas en el diseño, producción y comercialización de un producto. Se centra en convertir en las materias primas en productos terminados listos para venderlos" (p. 1).
Chevalier y Toledano (1978)	"Conjunto articulado de actividades económicas integradas y articuladas en términos de mercado, tecnología y capital" (p. 149)

Existe una diversidad de autores que proponen definiciones sobre este término, entre los aspectos más importantes se desprende que una cadena productiva está muy ligada a la articulación de actividades y a los actores dentro de esta. Todos coinciden en que una cadena productiva es un conjunto de actividades que va desde la materia prima, pasando por la transformación distribución, llegando hasta el consumidor final. Asimismo, una característica importante es que dentro de esta se encuentran diversos actores que influyen de forma directa o indirecta. Esto se produce porque es difícil que una sola organización pueda realizar todas las actividades dentro de una cadena productiva.

La diferencia entre la primera acepción de cadena de valor y la cadena productiva radica en la complejidad y alcance de su significado, debido a que una cadena productiva es el conjunto de diversas cadenas de valor de variadas organizaciones. Es por esto que una "cadena de valor, no es equivalente a una cadena productiva" (Izasa, 2008, p. 12). En cuanto a la segunda definición del término cadena valor, se trata de un error, puesto que su uso es en realidad en base a la definición del término sistema de valor; sin embargo, esta última definición sí puede ser equiparable con la de cadena productiva. Puesto que el término sistema de valor no es generalizado; para fines de esta investigación, el término a ser empleado será cadena productiva. En el siguiente apartado se expondrá la estructura, los tipos y la utilidad de la cadena productiva.

1.2 Cadena productiva: estructura, tipos y utilidad

En cuanto a la estructura de las cadenas productivas, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (MINCETUR), existen tres grandes eslabones (producción, transformación y comercialización), los cuales se explican a continuación.

Tabla 2: Eslabones de las cadenas productivas

Eslabón	Definición
Producción	En este eslabón se solo se realizan las actividades de producción, sino también se realizan las actividades previas, tales como el abastecimiento de insumos. Existen cadenas productivas, en la cual este eslabón es conocido como extracción, tales como la minería, pesca, entre otras.
Transformación	En este eslabón se realiza la generación de valor, puesto que se transforma el <i>input</i> obtenido en el eslabón previo. A su vez, se generan diversos derivados del producto obtenido en la producción.
Comercialización	Este eslabón hace referencia a todas las actividades referentes a la recolección, distribución y venta del producto final. En este puede ser de manera directa, o puede contener intermediarios.

Adaptado de: Vegas (2008)

Respecto a los tipos de cadenas productivas, según el MINCETUR, existen cuatro grandes clasificaciones de las cadenas productivas. Estas se clasifican según su ámbito, alcance, organización y productos. Cada una de estas clasificaciones tiene una variedad de tipos, los cuales se describen en la siguiente tabla.

Tabla 3: Tipología de las cadenas productivas

Según su ámbito	“Local, regional, nacional, internacional” (p. 15).
Según su alcance	“Competitivas empresariales, impulsoras de desarrollo, articuladoras de pequeños productores” (p. 15).
Según la organización	“Espontáneas, organizadas, inducidas” (p. 16).
según los productos	“Diferenciadas (de valor) y genéricas” (p.16).

Adaptado de: Vegas (2008)

Finalmente, de acuerdo con Kaplinsky (2000), la perspectiva de la cadena productiva, desde el punto de vista analítico, es útil por tres razones principales. En primer lugar, porque brinda un enfoque de análisis muy amplio, no solo se observan las actividades que van desde la producción hasta la comercialización, sino que ayuda entender y a visibilizar actividades que los

autores llaman “actividades intangibles”. Por otro lado, es importante porque permite recoger flujos de información entre las actividades y los actores de la cadena. Por último, “es útil debido a que ayuda a identificar las actividades de alto rendimiento dentro de esta” (Pietrobelli & Rabellotti, 2005, p. 5). Por su parte, Cáceres, Pardo & Torres (2013) menciona algunas utilidades adicionales que proporciona el análisis de la cadena productiva. Estas son las siguientes: “garantizar el ejercicio exitoso de la actividad de cada uno de los actores de la cadena, lograr la competitividad de la cadena, permitir la búsqueda de sinergias entre los diferentes actores para hacer un uso más efectivo de los recursos, entre otros” (p. 27).

1.3 Legitimidad y formalidad en cadenas productivas

Según Barrera (2012), una de las restricciones de capacidad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) reside en que se pueden agrupar y clasificar en torno a áreas temáticas vinculadas al capital productivo, capital humano, capital social, y a la informalidad legal y empresarial (p. 159).

En cuanto a la informalidad legal, el escaso cumplimiento de la normatividad legal y de la observancia de buenas prácticas empresariales y de mercado se convierte en una restricción crítica que impide el desarrollo de las MIPYME. Si las empresas no son formales y no cumplen con los requisitos que exige el marco legal vigente apenas pueden, por ejemplo, vender sus bienes y servicios a grandes empresas formales, mucho menos pueden pretender vender al Estado o exportar sus productos (Barrera, 2012, p. 162). Se ha tocado el tema de formalidad, en cuanto al marco legal necesario para ingresar al mercado como empresas formalmente; aunque también existe la informalidad en cuanto a lo normado para poder vender ciertos productos. Por este motivo, Barrera menciona que existen un conjunto de normas y estándares aplicables a los productos, procesos y gestión de las organizaciones empresariales que son exigidos crecientemente por los mercados y por diversos tipos de clientes. La gama de normas técnicas y estándares de calidad generalmente son de cumplimiento voluntario, pero son condiciones de acceso que exigen determinados mercados o clientes para adquirir los productos. Las normas buscan asegurar la calidad, salud, seguridad, inocuidad (para el caso de productos alimenticios, farmacéuticos o cosméticos), condiciones de trabajo, condiciones de gestión ambiental y responsabilidad social.

A partir de los términos de legitimidad y formalidad, Webb, Tihanyi, Ireland & Sirmond (2009) proponen tres tipos de economía. En primer lugar, se encuentra la economía formal, en la cual los emprendedores brindan servicios o productos legales y legítimos empleando medios legales y legítimos. En segundo lugar, se establece la economía informal, que tiene como característica la mezcla de ilegalidad con ilegitimidad, es decir se producen bienes legales y legítimos; sin embargo, se utilizan medios ilegales. Por último, la economía renegada es aquella en la que tanto los medios como los productos que se ofrecen son ilegales e ilegítimos (p. 495).

Las cadenas productivas nacen como una alternativa para propiciar la competitividad y desarrollo local/regional. Por tal motivo, los actores más importantes de toda cadena productiva son los que se encuentran en el primer eslabón, es decir, la producción. Estos tienden a la búsqueda de ser una economía formal; aunque, debido a diversos factores, son economías en las cuales se ofrecen servicios y productos formales y legítimos, pero los medios empleados son informales. Dependiendo de la cadena en la que se encuentre, los actores del primer eslabón variarán, esto lo podemos observar, por ejemplo, en las agrocadenas, en las cuales son los agricultores quienes cumplen un rol fundamental, puesto que de ellos se genera la cadena. En el caso de la pesca, son los pescadores quienes cumplen esta función, y así con cada cadena. Así como son uno de los actores más importantes, también son los que no están formalizados, sin embargo, sí son actores legítimos de esta cadena.

Como menciona Rodríguez y Méndez (2015), la legitimidad y la formalidad no son términos o adjetivos complementarios, es decir, un actor puede ser informal, y ser legítimo, esto quiere decir que tal vez no cuente con ciertos mecanismos que lo reconozcan legalmente; sin embargo, en la sociedad —y, específicamente, en la cadena productiva— sí son reconocidos (p. 4).

La presente sección brindó un panorama general sobre las cadenas productivas: definición, utilidades, tipos; sirviendo como marco para después pasar al siguiente apartado. En este, se analizará uno de los elementos fundamentales en toda cadena; los grupos de interés, así como la gestión de estos.

2. Gestión de grupos de interés

En esta sección se describen las diversas definiciones que tienen los términos *grupos de interés* y *gestión de grupos de interés* para luego obtener una definición con la que se trabaja a lo largo de la presente investigación. Además, se describen los modelos existentes, así como su participación dentro de una cadena productiva.

2.1. Grupos de interés: definición y gestión

Las organizaciones se desenvuelven dentro de un sistema, el mismo que restringe o potencia sus actividades. En el entorno en el que la organización realiza sus operaciones, actúan diferentes grupos que se ven afectados directa o indirectamente por su actuar.

Tabla 4: Definición de grupos de interés

Autor	Definición de grupos de interés.
Brenner (1993)	“Individuos, grupos o entidades que tienen alguna relación legítima y no trivial con una organización. Esta relación se establece a partir de transacciones de intercambio, el impacto que provocan ciertas acciones y la existencia de responsabilidades morales” (p. 207).
Freeman (1984)	“Pueden afectar el logro de los objetivos de una organización o son afectados por el logro de tales objetivos” (p. 46).
PMI (2013)	“Un individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado, o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto” (p. 391).
Krick, Forstater, Monaghan, & Sillanpää. (2006)	“Individuos o grupos que afectan o se ven afectados por una organización y sus actividades” (p. 10).

Freeman (1984), en su primera definición de grupos de interés, plantea una diferenciación de dos tipos de grupos de interés: aquellos que son vitales para la supervivencia de la organización, y otros que pueden afectar o ser afectados por los logros de la organización. En este caso se realiza una distinción entre una acepción amplia y otra restringida. “El sentido restringido se refiere solo a aquellos “grupos y/o individuos sobre los que la organización depende para su supervivencia mientras que el amplio incluye, además, grupos y/o individuos que puedan afectar o que son afectados por el logro de los objetivos de la organización” (Iese Business School, 2009, p. 1).

Por su parte, la Cooperación Técnica Alemana (en adelante, GTZ) también realiza una distinción entre los grupos de interés, esta plantea una adecuada diferencia entre stakeholders, secondary stakeholders y key stakeholders. Por un lado, GTZ (2008) afirma:

“suele denominarse partes interesadas primarias (stakeholders) a los actores directamente afectados por el proyecto o programa, ya sea como beneficiarios del mismo, o como aquellos que aspiran a incrementar su poder y sus privilegios, o los verán reducidos, o bien los que podrían resultar perjudicados de alguna manera” (p. 81).

Por otro lado, “los actores secundarios (*secondary stakeholders*) son aquellos que solo participan en forma indirecta o temporal en un proyecto o programa” (GTZ, 2008, p. 81). Por último, nos plantea que “se denomina actores clave o centrales (*key stakeholders*) a las personas que pueden influir significativamente en un proyecto o programa debido a sus capacidades, sus conocimientos y su posición de poder” (GTZ, 2008, p. 81).

El Project Management Institute (2013) define a los grupos de interés de una forma muy global: “un individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado, o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto” (p. 5). Luego de haber realizado una descripción de las diversas definiciones de grupos de interés, para efectos de este trabajo, se tomará como grupo de interés a todo grupo que se vea afectado o afecte o influya/pertenezca directa o indirectamente en alguna actividad.

Teniendo ya la definición del término grupo de interés, se procederá a entender su gestión. De la misma manera, se realizará una presentación de las definiciones propuestas por los autores, para luego describirlas y lograr construir una definición.

Tabla 5: Definiciones de gestión de grupo de interés

Autor	Definición de gestión de grupos de interés.
PMI (2013)	“Incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que puedan afectar o ser afectados por el proyecto” (p. 391).
Iese Business School (2009)	“Consiste en tener en cuenta los intereses de todos ellos, tanto si se trata de un interés directo como si es indirecto. Habrá que negociar, pues, las relaciones con cada uno de ellos, estableciendo compensaciones que, naturalmente, tendrán costes para la empresa en el corto plazo, aunque, se supone, también reportarán beneficios (quizás no económicos) a medio y largo plazo” (p. 3).
Freeman (2008)	“Consiste en producir los bienes y servicios que la gente desea y que lleven a cabo lo que se espera de ello. [...] [Se necesita lograr que] proveedores que quieran que tu compañía prospere, que los empleados que estén ahí cuando los necesitas, y que sean creativos y productivos[...]que las comunidades para las que tu empresa sea al menos un buen ciudadano” (p. 164).
Granda & Trujillo (2011)	“Metodología o acciones que la organización desarrolla para la integración de [las] preocupaciones [de los grupos de interés] en sus operaciones económico-comerciales” (p. 72).

Según el PMI (2013), en base a la identificación de los grupos de interés, la organización analizará la influencia, expectativa o poder de los grupos de interés. De la misma forma que se analizan las expectativas, la organización tendrá que plantear estrategias para gestionar eficazmente la participación de los diferentes grupos de interés. “La gestión de los interesados

también se centra en la comunicación continua con los interesados para comprender sus necesidades, expectativas” (PMI, 2013, p. 404). En la medida que haya una comunicación fluida entre la organización y sus diferentes grupos de interés, se podrá manejar de forma adecuada alguna problemática o conflicto. “La satisfacción de los interesados debe gestionarse como uno de los objetivos clave del proyecto” (PMI, 2013, p. 401).

La definición propuesta por Iese Business School (2009) propone conceptos similares a los presentados por el PMI. Bajo esta concepción, es necesario, en primer lugar, identificar los intereses de estos grupos de interés, para luego lograr una comunicación efectiva con ellos. Para esta organización una gestión efectiva de los grupos de interés se refleja en las buenas relaciones que se tiene con ellos. Si bien es una definición amplia, existen elementos que no son tomados en cuenta, por lo cual se considera que no es una definición completa.

Por su parte, Freeman (2008) considera que la gestión se trata de lograr que los grupos de interés en torno a una organización puedan estar satisfechos de ser parte de esta, ya sea directa o indirectamente. Este elemento es de suma importancia, puesto que lograr la satisfacción de los grupos de interés sobre el cumplimiento de los acuerdos implícitos (funciones/actividades que realiza la empresa, los cuales generan valor a todos los grupos) existentes entre ellos refleja una buena gestión.

La definición propuesta por Granda & Trujillo (2011) está basada en generar vínculos bajo la óptica de la responsabilidad social, dejando de lado todas las demás motivaciones de generar vínculos. Este autor agrega un elemento adicional a los que ya se han descrito anteriormente, el cual es la generación de vínculos y la relación que se debe tener con todos los grupos de interés. Si bien el elemento propuesto es importante, aún esta definición denota una falta de otros elementos.

Luego de haber realizado un breve análisis sobre las definiciones del término *gestión de grupos de interés*, para fines de esta investigación, se tomará la definición propuesta por el PMI, dado que se incluyen tres elementos que otros autores consideran por separado. La gestión de grupos de interés consiste, en primer lugar, en tener una identificación de los grupos de interés; luego, en poder lograr la generación de vínculos positivos con estos y, por último, lograr la satisfacción de estos sobre las actividades realizadas por la organización, es decir, lograr una buena percepción sobre el cumplimiento de las actividades.

En la presente sección se describieron las diversas definiciones propuestas para los términos *grupos de interés* y *gestión de grupos de interés*. Asimismo, se escogió la definición de cada término a utilizar a lo largo de la investigación.

2.2. Modelos de gestión de grupos de interés

En esta sección se realiza una revisión de los diversos modelos existentes en relación a la gestión de grupos de interés. Algunos son modelos holísticos, mientras que otros están centrados únicamente en la identificación, la clasificación o la relación de los grupos de interés. Cabe mencionar que se describirán modelos que incluyen el análisis de la capacidad interna de la organización, aunque, para fines de la presente investigación, se limitará a realizar el análisis externo.

Acuña (2012) plantea que “la identificación de las expectativas y demandas de los *stakeholders*, así como la integración de los mismos en la estrategia de una organización es una de las herramientas más poderosas para el éxito de un posicionamiento socialmente responsable” (p. 12). Es por ello que existen diferentes herramientas que se deben de tener en cuenta para las diferentes fases de la gestión de los grupos de interés.

2.2.1 Manual de Ethical Accountability

El presente manual “presenta a la relación con *stakeholders* como un proceso que consiste de distintas etapas. Las etapas representan grupos de preguntas y procesos necesarios para gestionar la relación con los *stakeholders*, pero no siempre convendrá aplicarlos en una secuencia estricta” (Krick et al., 2006, p. 14). Una recomendación que realiza la autora del libro es que el manual puede y debe ser adaptado a la situación o necesidades que atraviesa la organización o proyecto.

Este manual plantea cinco etapas para el desarrollo de la relación con los grupos de interés. La primera etapa trata del pensamiento estratégico. En esta, el objetivo consiste en “identificar sus razones para relacionarse con los *stakeholders* y los grupos y temas de interés que se refieren a su organización” (Krick et al., 2006, p. 22). Esto servirá para que la organización, así como los diferentes grupos, defina por qué desean relacionarse el uno con el otro. Antes de querer entablar una relación con determinados grupos de interés, se debe plantear preguntas como “¿Por qué quieren usted y sus *stakeholders* relacionarse? ¿A quién desea convocar? ¿Qué temas desea tratar? ¿Qué desea lograr y cómo sabrá si ha tenido éxito?” (Krick et al., 2006, p. 22).

La segunda etapa hace referencia al análisis y la planificación, en el cual, “el objetivo de esta etapa consiste en reunir información y desarrollar un plan de acción basado en sus propiedades estratégicas y sus capacidades actuales” (Krick et al., 2006, p. 14). Cuando una organización desea desarrollar un proyecto, esta debe generar un análisis de los diferentes grupos de interés que van a influir en el mismo. En algunos casos, las organizaciones “se relacionan con *stakeholders* que ya conocen bien y, luego, comienzan a tratar con otros grupos que se encuentran fuera de su ámbito tradicional, en el que se sienten cómodos” (Krick et al., 2006, p. 48). En otros casos, las organizaciones se acercan a sus *stakeholders* “para responder a una crisis u oportunidad

concreta. El proceso de relación en sí constituye un ciclo de aprendizaje en el que tanto la compañía y sus *stakeholders* aprenden más de sus motivaciones, formas de trabajo y ámbitos de influencia” (Krick et al., 2006, p. 48). Además de un análisis de los *stakeholders*, “sin una buena planificación, es probable que los procesos de relación con los *stakeholders* no produzcan los resultados que espera la empresa y generen desilusión, recriminaciones y deterioro en las relaciones con los grupos identificados como esenciales para el éxito de la misma” (Krick et al., 2006, p. 48).

La tercera etapa es la de fortalecimiento de las capacidades de relación, en la cual “el objetivo de esta etapa consiste en asegurar que la compañía y sus *stakeholders* tengan los sistemas y habilidades organizacionales necesarias para participar exitosamente en una relación productiva” (Krick et al., 2006, p. 70). “También analiza cómo superar las barreras que obstaculizan la relación con los *stakeholders*” (Krick et al., 2006, p. 70). Las capacidades a las que se hace referencia en esta etapa van más allá de tener habilidades para generar y facilitar el diálogo, se toma en cuenta también las diferentes actividades que ayuden en la relación con los grupos de interés.

La cuarta etapa es el proceso de relación. “La meta de esta etapa consiste en diseñar e implementar procesos de relación que cumplan con las expectativas de los *stakeholders* y los objetivos organizacionales” (Krick et al., 2006, p. 84). Cuando la organización desea iniciar una relación con sus grupos de interés, existen diferentes alternativas para lograr este acercamiento, tales como reuniones, llamadas telefónicas u otros. Según Krick et al. (2006), “la clave consiste en seleccionar la técnica o la estructura de gobierno adecuadas, lo cual depende de sus objetivos y de las necesidades de sus *stakeholders*”.

Por último, la quinta etapa es la de actuar, revisar e informar. “El objetivo de esta etapa consiste en traducir los nuevos conocimientos, experiencias y acuerdos en acciones y asegurarse de que los *stakeholders* comprendan cómo lo hace” (Krick et al., 2006, p. 84). La organización ha realizado todo un esfuerzo en las diferentes etapas del proceso, tales como el proceso de identificación, la planificación, y el proceso de relación; y, por lo tanto, todo este trabajo debe de rendir un resultado. Además de obtener resultados, la organización debe de tener un *feedback* del proceso que ha puesto en marcha, para en base a ello mejorar o cambiar su estrategia. Como plantea Krick et al., (2006) “es necesario convertir los nuevos conocimientos, experiencias y acuerdos en decisiones y planes de acción, primero, y, luego, en mejores procesos de negocio o cambios estratégicos u operativos” (p. 108).

Figura 3: Modelo de Krick et al.

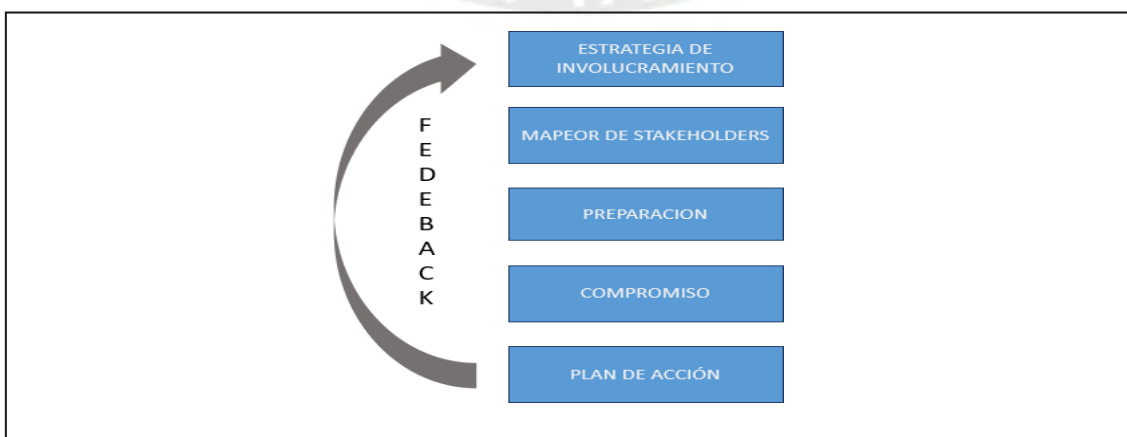


Adaptado de: Krick et al. (2006)

2.2.2 Modelo de BSR

El modelo de cinco pasos del *Business for Social Responsibility* muestra cómo las corporaciones pueden iniciar y mantener relaciones constructivas a lo largo del tiempo y a lo largo de su organización, creando valor compartido mediante la participación temprana y frecuente. El primer paso es establecer la visión y el nivel de ambición del compromiso futuro, para esto, es necesario realizar una revisión de las acciones pasadas. El segundo paso se enfoca en definir los criterios para identificar y priorizar a las partes interesadas, a partir de esto se debe seleccionar el mecanismo de participación más adecuado. En tercer lugar, se debe enfocar en los objetivos tanto de corto como de largo plazo. Asimismo, es necesario establecer la logística pertinente y establecer las reglas necesarias. El cuarto paso se enfoca en llevar a cabo el compromiso en sí mismo, garantizando la contribución equitativa de los interesados y mitigando la tensión. Por último, en el quinto paso se debe identificar las oportunidades a partir de los comentarios y las acciones, revisar las metas y planificar los próximos pasos para el seguimiento y la participación futura.

Figura 4: Modelo de BSR



Adaptado de: Business for Social Responsibility (2011)

2.2.3 Modelo de Mitchell, Agle y Wood

Este modelo es una herramienta que permite y facilita la identificación de los grupos de interés. Este fue propuesto en 1997 en el artículo “Toward a theory of stakeholder identification and salience defining the principle of who and what really counts” por Mitchell, Agle y Wood. Este modelo define a los grupos de interés como todo individuo, organización, que afecta o es afectado en diferentes grados por los objetivos o resultados de una organización. Sin embargo, a esta definición, la cual es compartida por diversos autores, como se presentó líneas arriba, este modelo le suma tres atributos que todo individuo, grupo u organización debe tener para ser considerada como un grupo de interés. La teoría plantea que los grupos de interés deben tener “poder suficiente para influir en la organización o en otros *stakeholders*, legitimidad que hace alusión a las acciones adecuadas y deseables para lograr mantener una relación entre ellos y la organización y urgencia de las demandas que tengan estos” (Mitchell et al., 1997, p. 29).

Para ser considerados grupos de interés, estos deben de cumplir con al menos uno de los tres atributos. De la combinación de estos atributos se desprenden ocho tipos de grupos de interesados. Estos están clasificados por la manera en la que se debe actuar frente a ellos. Es por esto que este modelo es instrumento de gran apoyo para la toma de decisiones por parte de los gestores, debido a que brinda los criterios de cómo identificar a los grupos de interés y la forma de gestionar a cada tipo de grupo de interés.

Figura 5: Matriz de Michell, Agle y Wood



Adaptado de: Mitchell et al. (1997)

2.2.4 Modelo de poder e interés de Gardner et al.

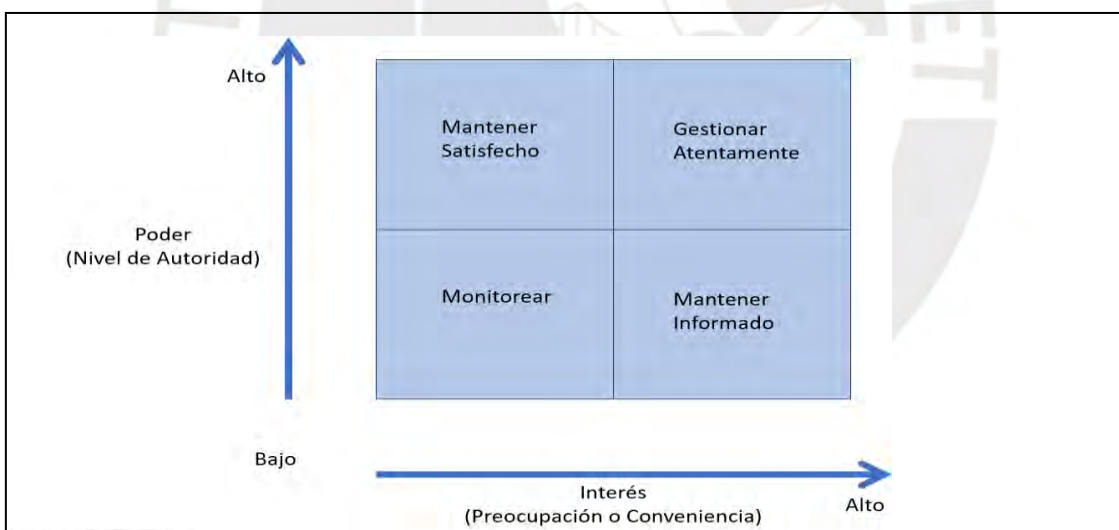
Gardner, Rachlin, Sweeny (1986) elabora una matriz de doble entrada, la cual tiene dos ejes: poder e interés. Esta matriz ayuda a la caracterización y a la ponderación de los stakeholders,

pues se trata de una matriz cartesiana en la cual se ubican los actores identificados por la organización, según su percepción. Bernal & Riva (2012) afirman que esta matriz elaborada por Gardner et al.:

“se orienta a clasificar a los *stakeholders* de acuerdo a las variables de poder que poseen y de grado de interés que demuestran por las estrategias de la empresa. Se utiliza para indicar qué tipo de relación debe desarrollar la empresa con cada uno de esos grupos y de esta manera ayudan a definir estrategias específicas de relaciones con los *stakeholders*” (2012, p. 11).

Si un actor tiene poder e interés alto, este debe ser gestionado atentamente por la organización debido a que las acciones que este tome pueden afectarla directamente. Si un actor tiene un nivel de autoridad alto (poder) e interés bajo, este se debe mantener satisfecho de tal manera que sus decisiones no afecten las actividades de la organización. Por otro lado, si un actor presenta poder bajo e interés alto, a este se le debe mantener informado. Por último, si un actor tiene poder e interés bajo, a este se le debe monitorear. El análisis de cada actor involucrado permite a la organización generar estrategias efectivas según el interés /poder de cada uno de ellos.

Figura 6: Matriz de poder e interés



Fuente: Gardner et al. (1986)

2.2.5 Teoría de redes, análisis de grafos

Según Velázquez (2005), una red se entiende “como un grupo de individuos que, en forma agrupada o individual, se relacionan con otros con un fin específico, caracterizado por la existencia de flujos de información” (p. 3). Y sobre esta se puede realizar un análisis, el cual examina y describe “las estructuras relacionales que surgen cuando diferentes organizaciones o individuos interaccionan, se comunican, coinciden, colaboran etc., a través de diversos procesos o acuerdos, que pueden ser bilaterales o multilaterales” (Sanz, 2003, p. 22). De esta manera, según

Sanz, se genera una red social. Mediante el análisis de una red social se busca identificar cómo es que los individuos se interconectan, la estructura de la red, y la posición relativa en la que cada grupo o individuo se posiciona.

Tabla 6: Elementos básicos de una red

Elementos básicos de una red	Descripción de los elementos.
Nodos o actores	“Personas o grupos de personas que se encuentran en torno a un objetivo común. La suma de todos los nodos representa el tamaño de la red” (p.16).
Vínculo	“Son los lazos que existen entre dos o más actores. Estos son representados con líneas” (p.16).
Flujo	“Indica la dirección del vínculo. Este puede ser unidireccional, es decir, el flujo solo va en un sentido, o bidireccional, en el cual existen flujos mutuos” (p.16).

Fuente: Velázquez (2005)

Para poder lograr “hacer aseveraciones más certeras de las características de la red y de cada uno de sus componentes, se tienen que recurrir al análisis de los indicadores de redes, y de esta manera poder llegar a conclusiones más exactas” (Velázquez, 2005, p. 24). Estos indicadores pueden realizarse para cada actor como para toda la red.

Tabla 7: Tipos de indicadores

Tipo indicador	de	Nodo	Red completa	Descripción.
Densidad	Sí	Sí	Sí	Muestra el valor en porcentaje de la densidad de la red, es decir, la expresa la baja o alta conectividad de la red.
Centralidad	Sí	No	No	Número de actores a los cuales un actor está directamente unido.
Centralización	No	No	Sí	Condición especial en la que un actor ejercen papel claramente central al estar altamente conectado a la red.
Intermediación	Sí	Sí	Sí	Posibilidad que tiene un nodo para intermediar las comunicaciones entre pares de nodos.
Cercanía	Sí	Sí	Sí	Capacidad de un actor para alcanzar a todos los nodos de la red.

Fuente: Velázquez (2005)

2.3. Los grupos de interés y su gestión en las cadenas productivas

Según Humphrey y Schimits (2000), las cadenas productivas se “centran en las relaciones que se establecen entre los distintos actores que forman parte de esta” (p. 5). Ambos autores plantean que para analizar y estudiar estas relaciones se requiere de un concepto clave: gobierno, es decir, de liderazgo. Es por esto, necesario, que en alguna parte de la cadena se encuentre algún grado de gobierno, con el fin de poder coordinar los objetivos de los diversos grupos de interés. Para esto, los autores distinguen entre tres tipos de gobierno.

Tabla 8: Tipos de gobierno en una cadena productiva

Tipos de gobierno	Descripción
Redes	“Cooperación entre empresas de más o menos el mismo poder y que comparten sus competencias dentro de la cadena” (p. 16).
Cuasi Jerárquica	“Relaciones entre empresas jurídicamente independientes, el que una está subordinada a la otra, y en la que un líder en la cadena determina las reglas que el resto de los actores debe cumplir” (p. 16).
Jerárquica	“Cuando una empresa es propiedad de otra empresa externa” (p. 16).

Fuente: Humphrey y Schmitz (2000)

Es importante, en este punto, tocar el término de *governabilidad*, que hace referencia a “una función dinámica de las cadenas que caracteriza las relaciones o los vínculos que existen entre las partes interesadas de la cadena” (Frederick & Gereffi, 2009). A su vez, este término es también utilizado para nombrar el proceso por el cual la organización líder de la cadena organiza “actividades con el propósito de alcanzar una división funcional de tareas a lo largo de toda la cadena, repercutiendo en asignaciones específicas de recursos y distribución de ganancias” (Pietrobelli & Rabellotti, 2005, p. 6). Bajo este concepto, la gobernabilidad hace posible la coordinación entre los diversos grupos de interés, lo cual parte de la necesidad de la existencia de un ente dentro de la cadena que funcione como un intermediario para el éxito y sostenibilidad de la misma.

Según Salazar y Van der Heyden (2004), uno de los aspectos más importante por los que se caracteriza una cadena productiva competente es la articulación de los grupos de interés. Estos pueden estar directamente relacionados con la actividad o indirectamente. Según Gottret & Córdoba (2005), “los actores se diferencian en cuanto al control de recursos, actores con margen de libertad y capacidad de gestión y, finalmente, actores enmarcados en un entorno local, nacional y políticas e instituciones” (p. 34). Bajo estas clasificaciones se encuentran el Estado, el cual en una cadena productiva/extractiva es el tipo de actor que controla los recursos; los actores enmarcados en su entorno local son en la cadena productiva, los agricultores, pescadores, actores

con margen de libertad, los cuales son las organizaciones privadas y sociales: y, por último, los actores con capacidad de gestión, la cual en cadenas productivas/extractivas, también resulta ser el gobierno. “Las interrelaciones de los actores dinamizan las cadenas productivas, por lo que es necesario el desarrollo de un liderazgo para las coordinaciones entre los actores con relación a la toma de decisiones en diferentes campos” (Pietrobelli & Rabellotti, 2005, p. 34). Esto denota la necesidad de un ente/organización, el cual trabaje como un intermediario y que gestione a los demás grupos de interés dentro de la cadena.

En el presente apartado se realizó una descripción de los grupos de interés, su definición, modelos y rol en las cadenas; para luego, realizar un énfasis en un grupo de interés en particular: los gobiernos regionales.

3. Rol del gobierno regional en la promoción de cadenas productivas

En esta sección se profundiza respecto al rol de los gobiernos regionales en la promoción del desarrollo económico y el rol que desempeñan en la cadena productiva de la pesca. A su vez, se ahonda en el rol que cumplen como gestores de los diferentes grupos de interés que se desarrollan en cadenas productivas.

3.1. Rol de los gobiernos regionales en la promoción del desarrollo económico

A lo largo de la historia, el centralismo ha gobernado en los territorios latinoamericanos, lo cual ocasionaba que los gobiernos subnacionales —ya sea regionales o locales— estén en lucha constante por ganar autonomía y tener más independencia administrativa (Jaramillo, 2010, p. 1). Sin embargo, este panorama fue cambiando a partir del inicio del presente siglo, en el cual empezaron los debates para exigir que el gobierno nacional delegara ciertas funciones y responsabilidades a los gobiernos subnacionales en materia de planeación y administración.

La descentralización surge como una medida para que los gobiernos centrales o nacionales se encarguen de asuntos medulares para el país, mientras que los gobiernos regionales, caracterizados por la autonomía e independencia administrativa, atiendan las necesidades de la población en su jurisdicción de modo eficiente. “En términos generales, el fin esencial de la descentralización es conectar a la sociedad en la toma de decisiones, por lo que se transfiere (o devuelve) autonomías a los órganos subnacionales, recortando la influencia totalizadora del gobierno central” (Mállap, 2013, p. 51).

Según el Artículo 4° de la Ley 27783, la descentralización se sustenta y se rige por diversos principios. Dentro de ellos, se encuentra el principio de subsidiariedad, el cual tiene como base “que las actividades del gobierno en sus distintos niveles alcanzan mayor eficiencia, efectividad y control de la población si se efectúan de forma descentralizada” (Ley N° 27783, 2002). Esto quiere decir que el gobierno más pertinente para ejercer alguna función es aquel que se encuentra más cercano a la población. A su vez, este punto es mencionada en el artículo 14° de

la presente ley, en el cual se expresa que para evitar duplicidad y/o superposición de funciones es necesario que los gobiernos sepan distinguir sus competencias. Es importante mencionar que en este artículo también se expresa que la descentralización es subsidiaria, debido a que “supone y exige que la asignación de competencias y funciones a cada nivel de gobierno, sea equilibrada y adecuada a la mejor prestación de los servicios del Estado a la comunidad” (Ley N° 27783, 2002).

Desde el 2002, con la promulgación de la Ley de descentralización, se han realizado muchos esfuerzos para poder transferir las competencias a los gobiernos pertinentes. Actualmente, los gobiernos subnacionales trabajan de manera conjunta con el gobierno nacional, asumiendo así un rol de liderazgo económico clave dentro de su jurisdicción. La presente ley le otorga a los gobiernos locales o regionales (GLRs) “la responsabilidad de crear las condiciones en las cuales el desarrollo económico local pueda prosperar” (UCGL, 2016, p. 7). Esto significa que los GLRs son los responsables de crear o mantener un entorno propicio para que todos los actores involucrados puedan trabajar en conjunto y así generar un desarrollo económico sostenible.

Asimismo, la Organización de las Regiones Unidas (FOGAR) (2015) manifiesta que la “descentralización representa la capacidad de regiones y territorios heterogéneos de formular estrategias de desarrollo a medida para atender sus necesidades particulares e influir en sus propios destinos”, a la vez que promueve “la articulación de activos y actores territoriales para ampliar sus oportunidades” (FOGAR, 2015, p. 4).

A su vez, Chiriboga (2011) sostiene que el gobierno subnacional “puede jugar un claro rol de promotor y habilitador del desarrollo, facilitando y en algunos casos liderando el cambio productivo en las cadenas y en general, en el ambiente económico provincial” (p. 48). Menciona, además, los cinco grandes ámbitos de actuación que los gobiernos subnacionales tienen, tales como “(1) la planificación y el ordenamiento territorial, (2) la dotación de bienes públicos (infraestructura vial y productiva, información y comunicación), (3) el apoyo a los procesos de articulación y de institucionalización, (5) la capacitación productiva y empresarial, y (4) apoyar con la gestión y dotación de recursos y financiamiento” (Chiriboga, 2011, p. 48).

3.2. Rol de los gobiernos regionales en la cadena productiva de la pesca

Según el artículo 9 de la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales, estos tienen diversas competencias. Entre estas se encuentra la de “promover y regular actividades y/o servicios en materia de agricultura, pesquería, industria, agroindustria, comercio, turismo, energía, minería, vialidad, comunicaciones, educación, salud y medio ambiente” (2002).

En el artículo 52 de la Ley antes mencionada, se describen las funciones que poseen los gobiernos regionales en materia pesquera. En la siguiente tabla se expondrán las funciones

separadas en tres materias, en cuanto a la promoción del empleo, promoción de la micro y pequeña empresa, recursos pesqueros y la comercialización.

Tabla 9: Gobiernos regionales: Funciones específicas relacionadas con el tema pesquero

Materia	Funciones específicas.
Promoción del empleo, promoción de la micro y pequeña empresa	<p>“Incorporar la promoción del empleo productivo en los planes de desarrollo regional concertados.</p> <p>Formular y ejecutar los planes de promoción de la pequeña y microempresa, y apoyo a las iniciativas empresariales, que incidan en la mejora de la calidad del empleo de estas unidades económicas.</p> <p>Promover la provisión de recursos financieros privados a las empresas y organizaciones de la región, con énfasis en las medianas, PYMES y unidades productivas orientadas a la exportación” (p. 19).</p>
Recursos pesqueros	<p>“Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia pesquera y producción acuícola de la región.</p> <p>Administrar, supervisar y fiscalizar la gestión de actividades y servicios pesqueros bajo su jurisdicción. Desarrollar acciones de vigilancia y control para garantizar el uso sostenible de los recursos bajo su jurisdicción.</p> <p>Desarrollar e implementar sistemas de información y poner a disposición de la población información útil referida a la gestión del sector.</p> <p>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.</p> <p>Promover la investigación e información acerca de los servicios tecnológicos para la preservación y protección del medio ambiente.</p> <p>Vigilar el estricto cumplimiento de las normas vigentes sobre pesca artesanal y su exclusividad dentro de las cinco millas marinas. Dictar las medidas correctivas y sancionar de acuerdo con los dispositivos vigentes” (p. 23).</p>
Comercio	<p>“Elaborar y ejecutar las estrategias y el programa de desarrollo de la oferta exportable y de promoción de las exportaciones regionales” (p. 24).</p>

Fuente: Ley de Gobiernos Regionales (2002)

Debido al proceso de descentralización, el gobierno nacional transfirió algunas funciones y responsabilidad en materia de la pesca artesanal a los gobiernos locales y regionales. Así, el artículo 6.º de la referida norma señala un conjunto de objetivos a nivel económico, administrativo y ambiental.

Tabla 10: Gobiernos regionales: objetivos en torno a la pesca artesanal

Responsabilidad	Objetivo
Económica	“Desarrollo económico, autosostenido y de la competitividad de las diferentes regiones y localidades del país, con base en su vocación y especialización productiva” (p. 32)
	“Disposición de la infraestructura económica y social necesaria para promover la inversión en las diferentes circunscripciones del país” (p. 32).
Administrativa	“Modernización y eficiencia de los procesos y sistemas de administración que aseguren la adecuada provisión de los servicios públicos” (p. 32).
Ambiental	“Gestión sostenible de los recursos naturales y mejoramiento de la calidad ambiental” (p. 32).

Fuente: Galarza & Kámiche (2015)

Como menciona Galarza & Kámiche (2015), “las competencias en temas pesqueros están en manos de los gobiernos regionales y locales, y por tanto su accionar es fundamental para el logro de los objetivos de desarrollo” (p. 33). En el Perú, las regiones en las que se da la actividad pesquera cuentan con una dirección regional de producción. Esta se encuentra dentro de la estructura de los gobiernos regionales, los cuales son los encargados de brindarle tanto recursos financieros como humanos. A su vez, las direcciones regionales de producción responden a los lineamientos que otorga el Ministerio de la Producción. En este sentido, “la coordinación multisectorial con el gobierno regional (con las otras gerencias y áreas del GORE), y también la coordinación con el PRODUCE son elementos fundamentales para contribuir al desarrollo del sector pesquero, de tal manera que se convierte en un factor de desarrollo” (Galarza & Kámiche, 2015, p. 35).

3.3. Rol de los gobiernos regionales como gestor de grupos de interés en cadenas productivas.

El Estado, en las cadenas productivas, en las cuales el insumo o materia prima son los recursos naturales, cumple un doble rol: como actor controlador del recurso, y como un intermediador entre los diversos grupos de interés dentro de la cadena; para lo cual es necesario que su capacidad de gestión sea eficiente. Un término que representa a este concepto, es decir, al rol integrador que tiene el gobierno es el de gobernanza. Según Mitnik (2012), la gobernanza “describe una forma de integración entre el gobierno y los ciudadanos en la que se busca un equilibrio entre los mercados, la eficiencia pública y una interacción democrática que incluye al Estado, a la sociedad y a las empresas en la búsqueda de optimizar decisiones de política” (p. 68) Asimismo, Prats menciona que la “gobernanza sería mayor si las relaciones que se establecen

entre estos actores se realizan en redes de interacción público-privado-civil a lo largo del eje local/global” (Prats, 2005, p. 155).

Se puede concluir, entonces, que, a mayor grado de interacción entre los grupos de interés dentro de una cadena productiva, existe mayor gobernanza. Es por esto que es necesario la gestión de grupo de interés por parte de una entidad para el desarrollo de las cadenas. Como menciona Bernet, Thiele, Zschocke (2006):

“es importante recalcar que el proceso participativo se basa en desarrollar confianza entre los diferentes actores y fomentar colaboración efectiva entre el sector público y el privado; al mismo tiempo brinda a las instituciones de investigación y desarrollo una oportunidad para captar las demandas de investigación que tienen los productores y otros actores de la cadena productiva” (p. 27).

Los GLR son las entidades públicas más cercanas a la población, lo cual supone un mayor entendimiento sobre los recursos, necesidades y problemas que poseen las comunidades. Es por tal motivo, que los GLR son los “agentes más apropiados para convocar a todos los interesados clave de la economía local, tanto al sector privado como al público y al social” (UCGL, 2016, p. 7). Por tanto, son los gobiernos locales y regionales los mejores situados para “ejercer como entes iniciadores y conductores de los procesos que involucran a estos interesados claves en visionar el futuro, diseñar estrategias e implementar iniciativas de desarrollo económico” (UCGL, 2016, p. 7).

En el presente capítulo se delineó el marco teórico de la presente investigación, el cual se enfocó en la cadena productiva, la gestión de grupos de interés y el rol de los gobiernos regionales, con lo cual se obtienen los conceptos teóricos pertinentes. Este se realizó con la finalidad de responder al primer objetivo mediante el cual se busca encontrar sustento teórico en torno al análisis de grupos de interés, en el eslabón de la cadena productiva, y cómo intervienen o influyen los gobiernos locales o regionales. El próximo capítulo presentará los mismos temas, sin embargo, no se analizará desde la teoría, sino desde un caso concreto: la DIREPRO en la cadena productiva de la papa en el distrito de Paita.

CAPÍTULO 3: EL DESEMBARQUE DE LA POTA EN EL DISTRITO DE PAITA Y LA RESPONSABILIDAD DE LA DIREPRO PIURA EN LA GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA

En este capítulo, se presentan las evidencias respecto de la importancia del puerto de Paita en torno al desembarque del recurso hidrobiológico de la pota; asimismo, los eslabones de la cadena productiva de este recurso, y el rol de la DIREPRO Piura.

1. La pota en el distrito de Paita

En este subcapítulo, se describe la importancia de la pesca en el distrito de Paita, en especial, en el recurso hidrobiológico de pota. A su vez, se ahonda en la cadena productiva del mismo recurso, para luego definir el ámbito relevante de la cadena productiva en la cual se enfocará esta investigación: el eslabón de extracción, que incluye la pre faena, faena y desembarque del recurso.

1.1. La pesca en el distrito de Paita y la extracción de la pota

En el distrito de Paita, una de las actividades productivas más importantes es la pesca. Las especies de mayor importancia son la anchoveta, la pota, la merluza y el perico. Según la FAO (2016):

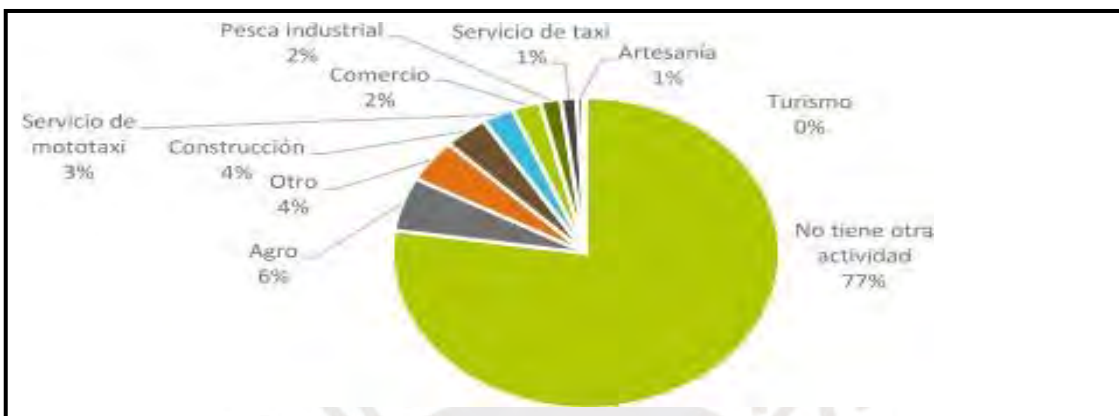
“la pota (*Dosidicus gigas*) surge como una especie emergente, debido a que los pescadores artesanales de merluza y otras especies de escama marina han tenido que redirigir sus esfuerzos ante la escasez por la sobrepesca, lo cual ha propiciado que aproximadamente el 50% del volumen de captura de la pesca artesanal lo represente la pota” (p. 69).

“A nivel distrito de Paita las actividades principales que absorben el mayor porcentaje de la PEA son la Industria Manufacturera, que representa el 17.6%, la Agricultura el 15.4% y la Pesca un 14.8%” (CODISEC Paita, 2017, p. 19). La pesca es la tercera actividad productiva que genera trabajo de forma directa para los pobladores de Paita, además se debe de tener en cuenta que esta actividad extractiva genera empleos de forma indirecta en el puerto en el que se desembarca el recurso hidrológico. Dentro de este grupo, se tiene a los estibadores, los transportistas, el personal de plantas procesadoras, etc. Cabe añadir que “debido a la producción cíclica de la actividad pesquera, los niveles de empleo varían notoriamente en la ciudad de Paita” (CODISEC Paita, 2017, p. 19).

En la Región Piura, que contiene al distrito de Paita, “el 100% de los pescadores artesanales considera a la pesca como su actividad principal y 77% no realiza otra actividad adicional” (PRODUCE, 2015b, p. 41). Este “porcentaje de pescadores que no realizan otra actividad, podría relacionarse al incremento en los desembarques [de recursos marinos] que desde

el 2004 se ha dado en Piura” (IMARPE, 2010, p.17). El restante, el cual representa un 23%, se dedica a diversas actividades tales como, relacionadas al agro (6%), la construcción (4%) o el servicio de mototaxi (3%), entre otros, como actividad secundaria.

Figura 7: Piura: Diversidad de actividades económicas del pescador artesanal, 2012 (Porcentaje)

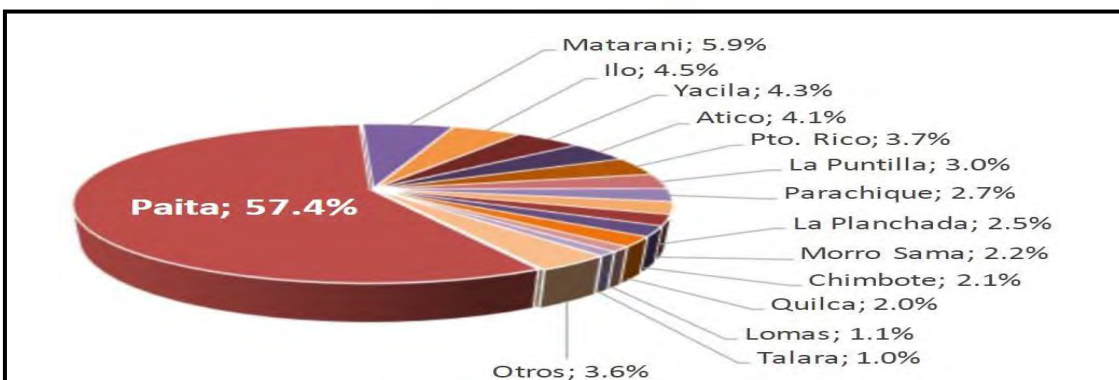


Fuente: INEI (2012)

Cabe añadir que en la región de Piura hay “5 389 embarcaciones artesanales con casco de madera. Entre los principales aparejos de pesca, destacan la línea potera (48%), la pinta 35%, la cortina (18%), el cerco (14%) y el espinel de altura (11%)” (PRODUCE, 2015, p. 16). Esto quiere decir que al 2015, 2 541 embarcaciones pesqueras artesanales de casco de madera que se dedican a la actividad extractiva de pota en la región; de las cuales, la mayoría se concentra en Paita.

Según IMARPE, durante el período 2016-2017 se pudo localizar 17 puertos importantes donde se realiza el desembarque del recurso hidrobiológico pota. De forma porcentual, el desembarque del recurso calamar gigante, que se realizó en Paita, representó casi el 58% del desembarque que se realizó a nivel nacional de este producto. En Matarani, que es el segundo puerto donde más se descargó este producto, solo se llevó a cabo un 6% de la descarga total de pota.

Figura 8: Perú: Desembarque, según puerto de desembarque, durante el periodo 2016-2017. (porcentaje)



Fuente: IMARPE (2017)

Mediante estos datos estadísticos, se puede concluir que el desembarque de miles de toneladas de pota que se realiza en Paita es un factor económico relevante para el distrito, dado los volúmenes de descarga que se realizan en este puerto, que son más de 173 mil toneladas en ese periodo. Ello desencadena o tiene como consecuencia la generación de empleos de forma directa o indirecta.

Tabla 11: Perú: Desembarque de pota, durante el periodo 2016-2017 (Toneladas)

LUGAR	DESCARGA	PORCENTAJE
PERÚ	301,602	100%
PAITA	173,120	57.40%
MATARANI	17,795	5.90%

Adaptado de: PRODUCE (2018)

Cabe añadir que, por una resolución ministerial de 2011 del Ministerio de Producción, solo la flota artesanal a nivel nacional puede extraer determinadas especies marinas, entre ellas la pota. PRODUCE (2016) afirma:

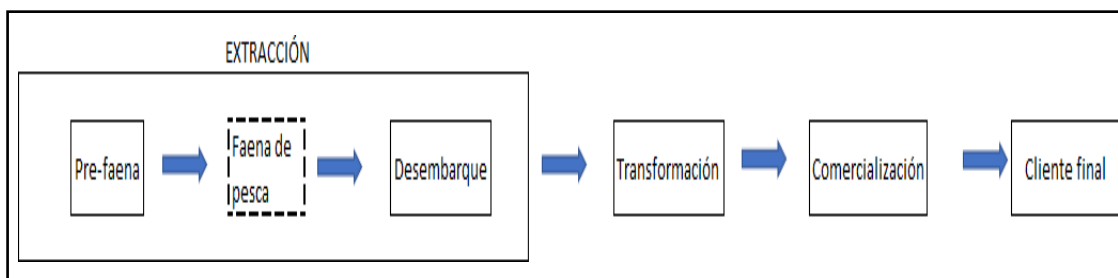
“Gran parte de los desembarques de la pesca artesanal, dependen de la extracción de dos o cuatro especies en particular, la pota, la anchoveta, el bonito y el perico. Por lo tanto, la disminución o desaparición de alguno de los recursos, en especial de la pota, ocasionaría que la pesca y en consecuencia la industria de cada región se vea afectada económicamente” (PRODUCE, 2016, p. 58).

Si algunas de estas especies marinas son sobreexplotadas y, como consecuencia, se extingue, se podría caer en un problema social, pues hay involucrados directos como los pescadores, armadores, estibadores y otros que dependen de esta actividad extractiva para generar valor económico para su familia. Además, mediante la venta de la pota a plantas procesadoras o al mercado local, las autoridades locales recaudan impuestos que son utilizados para brindar bienes y servicios públicos que necesita la comunidad.

1.2. La cadena productiva de la pota

“Las cadenas productivas se subdividen en eslabones, los cuales comprenden conjuntos de empresas con funciones específicas dentro del proceso productivo” (Isaza, 2008, p. 10). Mediante la identificación de estos eslabones, se podrá realizar un análisis detallado del rol e influencia de cada actor en la cadena productiva de este recurso. A continuación, se ilustrará la cadena productiva de la pota en el distrito de Paita.

Figura 9: Cadena productiva de la pota



Fuente: Galarza & Kámiche (2015)

El primer eslabón de la cadena es la extracción y el desembarque artesanal. Según el censo realizado en el 2012 por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), en la región de Piura se concentra el 36% de pescadores a nivel nacional, y en Paita, el 50% de pescadores de la región piurana. “Esta distribución puede estar asociada a la abundancia de recursos a lo largo del país, ya que se reconoce que la zona norte del país posee un importante porcentaje de los recursos pesqueros existentes en el mar peruano” (Galarza & Kámiche, 2015, p. 59).

En este primer eslabón de la cadena productiva, “los agentes principales que participan en esta etapa son básicamente los pescadores y los armadores (dueños de las embarcaciones)” (Galarza & Kámiche, 2015, p. 59). A continuación, se explicará el proceso del eslabón. Para llegar a zona de pesca, se requiere de determinada logística. Para empezar, se requiere de una embarcación pesquera, que es el medio por el cual los pescadores van hacia zona de pesca para la captura y almacenaje de este recurso. La embarcación necesita insumos que deben ser abastecidos antes de ir a zona de pesca, tales como el combustible y el hielo a granel, que es almacenado en la bodega para congelar la pota; así como víveres para el consumo de la tripulación, anzuelos y carnada. El calamar gigante es capturado mediante anzuelos que contienen carnada, estos son zambullidos en el mar y luego se retiran con el recurso capturado.

Luego de la captura, la pota es trabajada: se le extraen las vísceras que contienen en el tronco de su cuerpo, después se lavan y son estibadas a granel en la bodega de la embarcación pesquera. Luego, la embarcación pesquera sale de zona de pesca con destino hacia un desembarcadero artesanal o muelle, este es un medio que está a orillas de la costa, parte del desembarcadero está situado en la tierra y otra en el mar. El muelle sirve como medio de apoyo para realizar la descarga del recurso pescado, la embarcación pesquera se apega al desembarcadero y se comienza a extraer la pota de la bodega del bote. En el muelle entran a tallar actores como estibadores y cuadrillas (que son un grupo de personas que trabajan el producto), los cuales, además de lavar el producto, se encargan de estibar y colocarlo en el medio de transporte. La pota, ya estibada en cajas de plástico en la cámara isotérmica, es enviada a plantas procesadoras ubicadas en Paita o Sullana (las cuales van a transformar el recurso) o a mercados locales (terminales pesqueros).

Luego del desembarque del recurso, se procede a pasar al segundo eslabón de la cadena productiva: la transformación. En el distrito de Paita, el abastecimiento se “obtiene con base en el acuerdo que tienen las empresas procesadoras de pota con los propietarios de embarcaciones artesanales o intermediarios. En la negociación, se definen directamente el precio, la cantidad y la forma de entrega de la materia prima” (Chirinos, Adachi, De la torre, Ortega, & Ramirez, 2009, p. 89). Es así que las empresas procesadoras se aseguran de tener volúmenes suficientes para tener operativas sus plantas y, de la misma forma, en los desembarcaderos donde se descarga este recurso existen acopiadores representantes de las empresas que contienen un contacto directo con el armador o dueño de la embarcación pesquera.

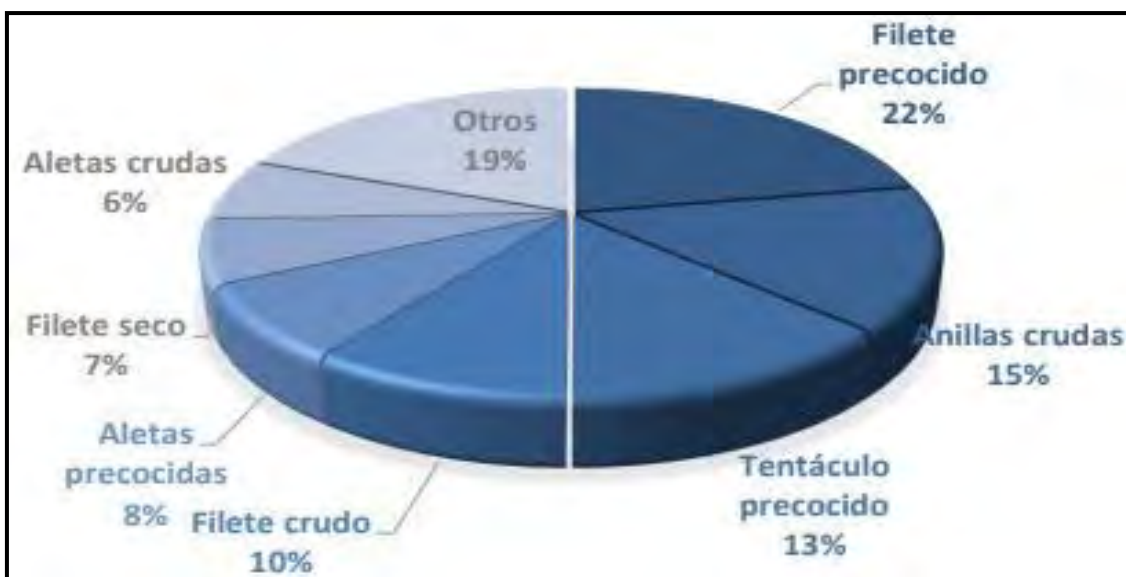
En cuanto lo que concierne a infraestructura, “de acuerdo con lo observado en las visitas a Paita, la mayoría de empresas cuenta con infraestructura propia para el procesamiento, el congelamiento y el almacenamiento en frío dedicada a la producción de distintos derivados de la pota” (Chirinos et al., 2009, p. 72). En lo que respecta a la tecnología que utilizan algunas de las plantas procesadoras que se sitúan en Paita, como Seafrost, “la maquinaria empleada en el proceso productivo proviene en su mayor parte de Asia” (Chirinos et al., 2009, p. 34).

En las plantas procesadoras es recibida la materia prima, la pota, y en estas sufre transformaciones para lograr el producto final en diferentes presentaciones demandadas por los mercados. Las presentaciones derivadas de la pota que ofrecen algunas organizaciones que se dedican a la venta y exportación son aleta de pota de corte en cruz, anillos de pota, botones de pota, cubos de pota, filete estándar, filete laminado, nuca, picadillo, rabas y tiras de pota, recortes de anilla, rodajas de tentáculos, tubo limpio, tronco de tentáculo, entre otros.

El tercer eslabón de la cadena productiva es la comercialización. “Los entrevistados en Paita confirmaron que las exportaciones se realizan a través de importadores/mayoristas; sin embargo, algunas empresas exportan con marca propia como Seafrost, Daewon y Santa Mónica, entre otras” (Chirinos et al., 2009, p. 79). De la misma forma, hay organizaciones como “Armadores y Congeladores del Pacífico que tienen una relación directa con los compradores debido a que pertenecen a un grupo empresarial que incluye este tipo de intermediarios en otros mercados” (Chirinos et al., 2009, p.).

De las diferentes presentaciones en las cuales se comercializa la pota (ver Anexo B) están el “filete precocido congelado, cuyo principal destino es China, fue el más exportado con una participación de 22% seguido por las anillas crudas (15%), tentáculos precocidos (13%), filetes crudos (10%), aletas precocidas (8%), filete seco (7%) y aletas crudas (6%) respectivamente” (PROMPERÚ, 2016, p. 19).

Figura 10: Perú: Exportación de pota congelada, según sus presentaciones comerciales 2016 (Porcentaje)



Fuente: PROMPERÚ (2016)

Entre las empresas exportadoras de pota congelada, encontramos a Productora Andina de Congelados S.C.R.L., Seafrost S.A.C., Altamar Foods Perú S.A.C., Costa Mira S.A.C., Inversiones Holding Perú S.A.C., entre otras.

Figura 11: Perú: Evolución de las empresas exportadoras de pota congelada, 2012 -2016 (US\$ FOB)

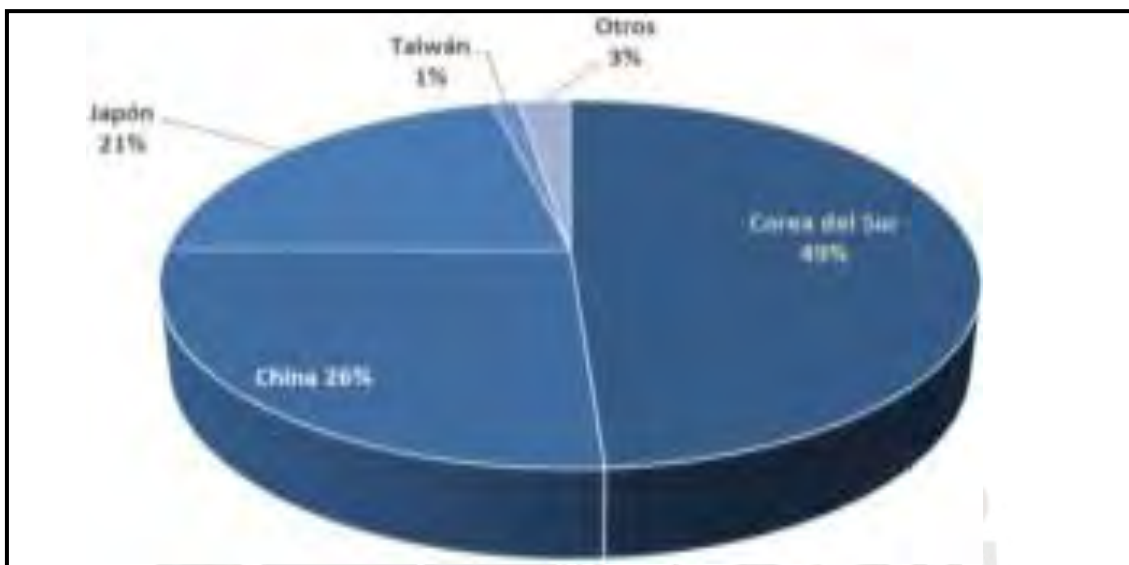
Empresas	2012	2013	2014	2015	2016	Var.% 16/15	Part.% 16
Productora Andina de Congelados S.C.R.L	30.662.237	41.393.719	52.889.577	36.492.027	42.955.934	18%	14%
Seafrost S.A.C.	16.491.714	25.381.481	35.888.727	27.126.874	34.964.982	29%	11%
Altamar Foods Peru S.A.C.	5.572.647	2.727.752	7.114.494	11.632.186	17.742.855	53%	6%
Costa Mira S.A.C.	113.628	7.317.241	20.471.975	13.571.150	17.032.031	26%	5%
M.I.K. - Carpe S.A.C.	14.211.618	10.812.438	13.585.853	11.597.928	14.145.889	22%	5%
Inversiones Holding Peru S.A.C.	11.933.768	8.959.366	13.130.045	11.453.879	13.914.019	21%	4%
Pacific Freezing Company S.A.C.	38.326.775	23.632.756	33.043.780	24.231.638	13.714.656	-43%	4%
Provedora de Productos Marinos S.A.C.	10.464.323	8.231.352	12.293.756	10.861.774	12.361.887	14%	4%
Pesquera Exalmar S.A.A.	1.523.705	8.934.563	16.531.650	14.031.147	11.158.667	-20%	4%
Corp de Ingeniería de Refrigeración SRL	15.371.721	12.975.207	14.823.372	10.068.650	11.057.575	10%	4%
Perupez S.A.C.	6.965.445	11.417.676	14.026.885	10.589.344	8.037.326	-24%	3%
Refrigerados Fisholg & Hijos S.A.C.	2.743.448	6.021.486	9.452.114	5.424.712	8.010.882	48%	3%
Otros (95)	213.581.202	189.698.535	241.096.431	149.279.300	109.193.553	-27%	35%
Total general	367.962.232	357.503.572	484.348.657	336.360.608	314.290.256	-7%	100%

Fuente: PROMPERÚ (2016)

Finalmente, se encuentra al último eslabón de la cadena, el cual es el consumo final. En lo que concierne al recurso pota durante el año 2016, según PROMPERÚ (2016), “las exportaciones en sus diversas presentaciones alcanzaron los US \$ 314.3 millones, consolidándose

como el producto pesquero de exportación más importante” (p. 7). En lo que refiere a los consumidores finales, a los mercados a los cuales son exportados la presentación de pota congelada durante el año 2016 fueron “España (26%), Corea del Sur (22%) y China (18%)” (PROMPERÚ, 2016, p.8). Según información de PROMPERÚ (2016), los consumidores finales o los mercados varían según las diferentes presentaciones de la pota ofertada.

Figura 12: Principales mercados de filete precocido de pota congelada, 2016. (Porcentaje)



Fuente: PROMPERÚ (2016)

1.3. Distrito de Paita: el ámbito relevante de la cadena productiva

En la siguiente figura se pretende graficar el eslabón que se ha identificado en el distrito de Paita. Este será fuente de análisis para la presente investigación.

Figura 13: Eslabón de extracción de la cadena productiva de la pota



Adaptado: Galarza (2015)

Si bien es cierto que la cadena productiva de la pota se realiza en distintos desembarcaderos del Perú, Paita es un puerto donde las descargas de pota representan cerca de un 60 % del total descargado en el Perú. Esto se debe a que “la pota habita en áreas altamente productivas especialmente en la zona periférica de los afloramientos costeros (...) Se le puede encontrar en nuestras costas principalmente en la costa de Máncora, Talara y Paita en el

Departamento de Piura” (Vargas, 2015, p. 6). Por tal motivo, se analizará la cadena productiva de este puerto, ya que las descargas de pota son representativas; asimismo, el impacto económico de esta actividad. Es por ello que distintos grupos de interés se ven involucrados en cada eslabón, organizaciones privadas, públicas y sociales. Uno de los principales grupos de interés identificados es la DIREPRO Piura, que cuenta con “instituciones y organismos de apoyo como PRODUCE, Viceministerio de Pesca y Acuicultura, GORE, IMARPE, INACAL, SANIPES, DICAPI, FONDEPES, DIGESA, asociación de pescadores” (PRODUCE, 2015a, p. 7). De la misma forma, según el Ministerio de Producción (2015b), resulta importante el análisis de la cadena productiva de la pota en la región de Piura debido a que:

“de acuerdo al Censo de Pesca Artesanal 2012, Piura alberga el mayor número de armadores artesanales, representando el 32.7% (4,058 armadores) del total de armadores a nivel nacional. Debe considerarse la presencia de armadores con más de una embarcación, en el caso de Piura 3,009 son dueños de una sola embarcación, mientras que 732 tienen 2 embarcaciones. Por un lado, esto sería un indicador del mayor nivel de actividad de la pesca artesanal de la región. Sin embargo, se debe analizar si este incremento en el número de embarcaciones está acorde a la disponibilidad de recursos o si por el contrario se está generando un sobredimensionamiento de la flota artesanal” (p.38).

2. Grupos de interés aparentes

En la presente sección se han identificado a los distintos grupos de interés aparentes con los que se relaciona la DIREPRO Piura. Se ha realizado una clasificación dependiendo al sector al que pertenecen: público, social y privado.

Los grupos de interés del sector público identificados en la cadena productiva de la pota son el Ministerio de Producción (PRODUCE); el Instituto del Mar del Perú (IMARPE), con sede en Paita; Instituto Tecnológico de Producción (ITP); Organismo Nacional de Sanidad Pesquera (SANIPES); Dirección de Capitanía del puerto de Paita (DICAPI Paita); Dirección Regional de Producción de Piura (DIREPRO Piura); y la Municipalidad de Paita. Cada una de estas entidades cumplen una función específica respecto al recurso hidrobiológico de la pota.

En cuanto a los grupos de interés del sector privado identificados en la cadena productiva de la pota, se encuentran a las plantas procesadoras, empresas exportadoras, microempresas y desembarcaderos. De igual manera, cada uno de ellos tienen una función distinta dentro de esta cadena productiva.

Finalmente, dentro del sector social se han mapeado a las asociaciones, reconocidas como organizaciones sociales de pescadores artesanales (OSPAS); así como a los pescadores, que forman parte del eslabón inicial de toda la cadena (ver Anexo C).

3. Distrito de Paita: Rol del Gobierno Regional de Producción

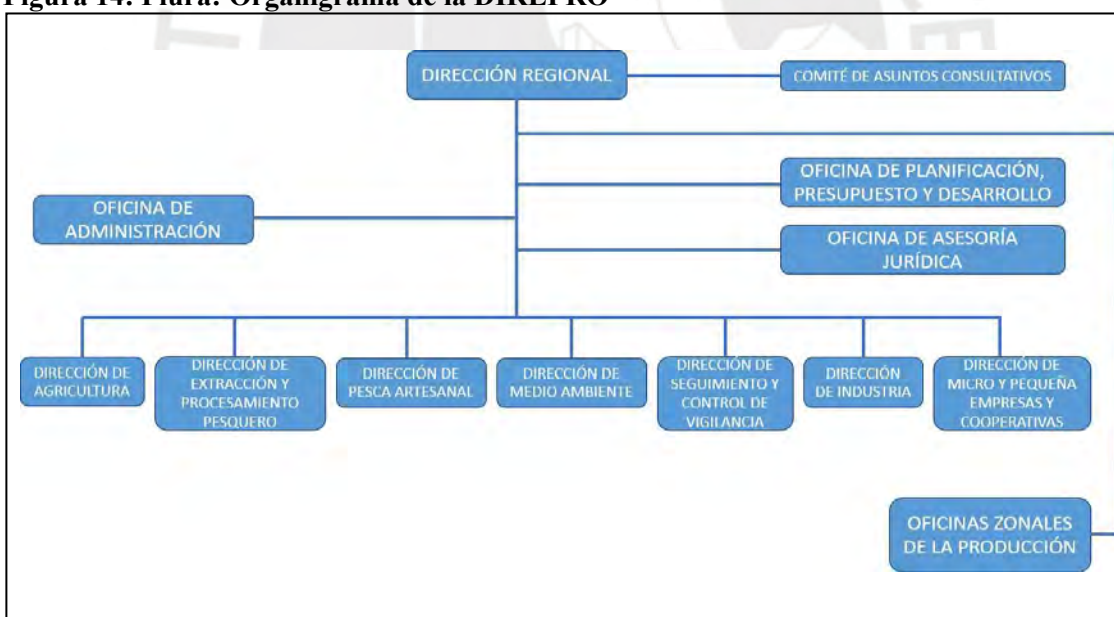
En esta sección, se expone el rol y las funciones de la DIREPRO Piura en torno a la actividad potera en el distrito de Paita, así como aquellas intervenciones que ha realizado en este rubro.

3.1. DIREPRO PIURA

En el ROF de la DIREPRO Piura se establece la estructura de la organización, sus funciones, objetivos y especificaciones de esta entidad pública, así como de los órganos que la componen. Además, la misión de la DIREPRO Piura es

“promover y conducir el desarrollo sostenible de las actividades extractivas y productivas comprendida dentro de su ámbito fomentando su competitividad el incremento de su productividad y la investigación aplicada, para facilitar y fortalecer el desarrollo de las empresas o entidades relacionadas con actividades, mediante el uso racional de los recursos, protección del medio ambiente, implementando ello con la evaluación de los resultados de las medidas aplicadas para dinamizar el desarrollo sectorial, buscando el beneficio común, contribuyendo así el desarrollo sostenible regional y nacional” (DIREPRO Piura, 2017, p. 5).

Figura 14: Piura: Organigrama de la DIREPRO



Fuente: DIREPRO Piura (2017)

3.2. Funciones y objetivos

En el ROF del año 217 de la DIREPRO Piura se establece sus funciones. En lo que respecta a las funciones principales de esta entidad, estas se dividen en tres sectores: pesquería, micro y pequeña empresa (MYPE), e industria. Para fines de la investigación, solo se expondrán las funciones en torno al sector pesquero.

Las funciones de la DIREPRO Piura en el sector pesquero, según el artículo 52° Ley Orgánica de Gobierno Regionales, son formular, controlar, dirigir, gestionar planes y políticas respecto a la pesca bajo su jurisdicción, que concuerden con las políticas nacionales planteadas por el Ministerio de Producción. Otra de sus funciones principales es controlar las actividades extractivas en la región, como la pesca, de modo que sea sostenible en el tiempo y, a su vez, generar información de interés público respecto a las especies marinas extraídas. Asimismo, debe de velar por el cumplimiento de las normas referidas a sanidad pesquera, ya sea de desembarcaderos, plantas procesadoras o embarcaciones, con la finalidad de asegurar salubridad en los productos desembarcados y procesados en la región. Se ha realizado una síntesis de las funciones de la DIREPRO Piura en materia pesquera; no obstante, se podrá leer con detenimiento cada función el ROF del mismo.

En el ROF del 2017 de la DIREPRO Piura, además de las funciones, se establecen los objetivos de esta entidad pública. En las siguientes líneas se expondrá una síntesis de estos objetivos.

Este órgano público tiene como objetivo “definir, conducir y ejecutar la estrategia de desarrollo de las actividades de extracción, acuicultura y del segmento manufacturero, promoviendo la asociatividad, cadenas productivas dirigidas a incrementar su competitividad a nivel nacional e internacional” (DIREPRO Piura, 2017, p. 4). De la misma forma, se busca normar y supervisar las actividades extractivas que se desarrollan en la región, de modo que haya un desarrollo sostenible y esta sea fuente de generación de empleo para los pobladores.

3.3. Direcciones en torno al estudio

En el organigrama de la DIREPRO Piura, hay tres áreas o direcciones que están relacionadas de forma directa con la pesca, estas son la Dirección de Extracción y Procesamiento Pesquero, Dirección de Pesca Artesanal y las oficinas zonales de producción que están ubicadas en lugares estratégicos de la región, las cuales actúan como representantes de la DIREPRO Piura. Una dirección relacionada e importante para el caso de estudio es la Dirección de Pesca Artesanal.

“La Dirección de pesca artesanal es el Órgano de Línea de la Dirección Regional de la Producción de Piura (DIREPRO Piura) que como órgano técnico - normativo y promotor es el encargado de asesorar, proponer, implementar, ejecutar, controlar, supervisar, incentivar y apoyar las actividades de pesca artesanal, orientada a impulsar su desarrollo y aprovechamiento de los recursos y potencialidades pesqueras, velando por la explotación sostenible y protección del ambiente” (DIREPRO Piura, 2017, p. 17).

“La Dirección de Pesca Artesanal está a cargo de un director, que depende de la Dirección Regional” (DIREPRO Piura, 2017, p. 17). Esta dirección resulta clave para materia del estudio,

en la medida que de esta depende la formulación de planes o proyectos para fortalecer la pesca artesanal en la zona. Es importante tener en cuenta que estas propuestas tienen que estar alineadas a políticas nacionales formuladas por PRODUCE. Esta dirección es la encargada de tener un continuo contacto con los grupos de interés de la actividad extractiva de pota en el distrito de Paita, ya que una de sus funciones es “promover la ejecución y supervisión de programas y acciones de capacitación y extensión pesquera de los actores involucrados en la pesquería artesanal, en las diferentes etapas del proceso productivo” (DIREPRO Piura, 2017, p. 18). Para promover las mejoras en la cadena productiva, esta área debe tener un conocimiento a profundidad de las necesidades y requerimientos de los grupos de interés involucrados en esta actividad productiva. Otra de sus funciones es “supervisar y asesorar técnica y administrativamente a los gremios y asociaciones de pescadores artesanales que tienen a cargo la administración de las infraestructuras pesqueras artesanales, incentivando el desarrollo y consolidación empresarial” (DIREPRO Piura, 2017, p. 18). Además, debe “fortalecer, normar y controlar la gestión y el uso de los servicios de infraestructuras pesqueras artesanales de desembarque y procesamiento” (DIREPRO Piura, 2017, p. 18). Por todo lo expuesto, esta dirección resulta clave e importante para planificar, gestionar, dirigir y controlar la actividad extractiva y de desembarque de la pota en el distrito de Paita.

3.4. Acciones frente a la extracción de la pota

Una de las acciones de la DIREPRO Piura en torno a la pota inició el 30 de noviembre de 2016 mediante la Resolución N°341-2016-Gobierno Regional de Piura, esta propone el inventariado de las embarcaciones pesqueras artesanales con la finalidad de saber la situación real de las mismas. El inventariado de las embarcaciones con capacidad de bodega de hasta 32.6 m³ de la provincia de Paita, Sechura y Talara concluyó el 12 de febrero de 2018 mediante la Resolución N°448 -2018 - Gobierno Regional de Piura. Con esta iniciativa, la Dirección Regional de la Producción de Piura (2018) se pretendió inventariar:

“(…) las embarcaciones que cuentan con permiso de pesca y cuyas características no coinciden con el certificado de matrícula ni permiso de pesca, embarcaciones inventariadas que sólo cuentan con certificado de matrícula y cuyas características no coinciden con el certificado de matrícula, embarcaciones inventariadas que no cuentan con certificado de matrícula ni permiso de pesca, y embarcaciones inventariadas que cuenta con permiso de pesca y cuyas características coinciden con el certificado de matrícula y correcta y que sería materia de procedimiento en marcha por el gobierno Regional de Piura” (p. 3).

Otra de las acciones que este ente gubernamental ha realizado, ha sido el impulso de la ordenanza regional. Mediante esta ordenanza regional 424-2018, el gobernador regional

Reynaldo Hilbck Guzmán dispuso la formalización de embarcaciones pesqueras artesanales hasta 32.6 m³ de capacidad de bodega y 15 metros de eslora. Con esta, se pretende formalizar a las embarcaciones pesqueras que se dedican a la pota en el distrito de Patita. En este sentido, con la misma finalidad, el Ministerio de Producción emite, el 06 de septiembre de 2018, el Decreto Legislativo N°1392, este propicia la formalización de la flota artesanal a nivel nacional.

El presente capítulo se enfocó en el marco contextual de la investigación, en el cual se expuso la cadena productiva de la pota, así como el rol normado que posee la DIREPRO Piura en torno a la cadena productiva de la pota en el distrito de Paita. Luego de haber concluido tanto con el marco contextual como el teórico, se pasará a describir la metodología de la investigación, la cual mostrará todo el proceso, así como las herramientas y variables a utilizar.



CAPÍTULO 4: ASPECTOS METODOLÓGICOS

Una vez entendido el sujeto de estudio y el contexto en el que se desenvuelve, se explicará la metodología de la investigación. Por ello, es relevante definir el alcance, el diseño y enfoque de la investigación. De la misma forma, se muestra la secuencialidad de la investigación, así como la recolección de la información y al análisis de la misma.

1. Alcance, diseño y enfoque de la investigación

La aplicación de la teoría de los grupos de interés en la cadena productiva de actividades extractivas es aún poco realizada en el ámbito peruano. Sin embargo, la teoría utilizada es muy completa y estudiada por diversos autores alrededor de varios campos. Es por esta razón que la presente tesis es de carácter descriptivo, como afirma Sampieri, Collado & Lucio (2010):

“los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren” (p. 80).

Debido a esto, lo que se desea es recabar información sobre las acciones y las relaciones que la DIREPRO Piura ha tenido en torno al desarrollo sostenible de la cadena productiva de la pota en el distrito de Paita. En este sentido, se busca analizar cuál es el rol que posee esta entidad en torno a la gestión de los grupos de interés involucrado en esta cadena.

Respecto al diseño de la investigación, este es no experimental, puesto que “no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza” (Sampieri et al., 2010, p. 149). Esto significa que no se busca manipular ninguna variable, sino que se desea estudiar a la DIREPRO Piura y sus relaciones con los demás grupos de interés en su ambiente natural. Dentro del grupo de las investigaciones no experimentales, el diseño de la investigación es transaccional o transversal. En este tipo de investigaciones, se “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Sampieri et al., 2010, p. 151).

El enfoque de la presente investigación es predominantemente cualitativo, debido a que se trata de un análisis del estado real de la gestión que la DIREPRO Piura realiza en torno a los grupos de interés. Además, “se busca comprender la perspectiva de los participantes acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad” (Sampieri et al., 2010, p. 364). Si bien es cualitativo, también se utiliza la cuantificación de las

relaciones en la red. Se estiman así las características cuantitativas de la articulación de redes sociales, a través de un programa que permite cuantificarlas.

2. Secuencialidad de la investigación

El presente trabajo de investigación está conformado por cuatro grandes etapas. La primera etapa consistió en la revisión preliminar de fuentes secundarias que ayudaron a la delimitación del problema de investigación, justificación, objetivos y preguntas de investigación. A su vez, se realizó la construcción del marco teórico utilizando un análisis bibliométrico (ver Anexo D), el marco contextual y la matriz de consistencia preliminar.

La segunda etapa radicó en la elaboración de la metodología. En esta se precisó el enfoque de estudio, las variables, las herramientas de recolección y análisis de información y el cronograma del trabajo de campo, así como la construcción de la matriz de recolección de información (ver Anexo E). De forma paralela, se realizó un viaje inicial exploratorio para conocer de manera más clara la cadena productiva de la pota en Paita, así también, para identificar a los actores que participaban en esta (ver Anexo F). Para esto, se realizaron entrevistas libres a los encargados de los desembarcaderos, especialistas en el rubro y a un encargado de una organización estatal.

En la tercera etapa se realizó el trabajo de campo, en esta se realizaron dos viajes. En el primero, se efectuó el recojo de información a través de 11 entrevistas a los grupos de interés previamente identificados (ver Anexo G), mientras que en el segundo se realizaron 160 encuestas a los pescadores. Cada uno de los entrevistados firmó un consentimiento informado para que la información brindada pueda ser usada en la presente investigación (ver Anexo H). Paralelamente, se realizó una búsqueda en internet sobre las relaciones que daban o habían existido entre los diversos grupos de interés, y se recolectó evidencias sobre sus vínculos (ver Anexos I, J). Una vez recolectada toda la información, se procedió a su sistematización a través de la transcripción de entrevistas, encuestas y al traspaso de la información que evidencie las relaciones a una matriz de doble entrada. Para esto, se utilizó la herramienta WebQDA, en la cual a través de etiquetas relacionada a las variables de estudio se logró la sistematización de la información.

Finalmente, la última etapa inicia con el análisis de la información a través de diversas herramientas. Luego, se elaboró el marco analítico de acuerdo con los resultados y hallazgos encontrados. Por último, se redactaron las conclusiones y las recomendaciones de la presente investigación.

Figura 15: Fases de la investigación



3. Metodología de recolección de información

En primer lugar, se desarrolla el criterio bajo el cual se seleccionan a los grupos de interés para luego describir las variables, indicadores y herramientas de la presente investigación.

3.1. Criterio para la identificación de los grupos de interés de la cadena productiva de la pota

La identificación de los grupos de interés de la cadena productiva de la pota se basó en la lista propuesta por la Academia de Innovación para la Sostenibilidad (AISO) (2016): clientes, gobierno (gobierno nacional, regional, distrital), organizaciones financieras (bancos, cajas municipales), productores/extractores, sociedad y proveedores. Tomando esta lista como punto de partida, se identificó a cada uno de los grupos de interés en el entorno de la cadena productiva de la pota en el distrito de Paita. Para validar a de cada uno de estos grupos de interés, se utiliza el criterio planteado por Brenner (1993), el cual propone que todo grupo de interés es aquel individuo o entidad que tiene alguna relación legítima con la organización y que estas relaciones se establezcan a partir de transacciones de intercambio.

Como se mencionó anteriormente, antes de la intervención de campo principal se realizó un primer viaje exploratorio, en el cual a través de conversaciones con ciertos pescadores, armadores y autoridades de la localidad se pudo identificar a ciertos actores. Es decir, se utilizó la metodología de nieve hasta la saturación, esto permitió que se tenga una idea previa sobre los grupos de interés que interactúan en el eslabón de la extracción de la cadena productiva de la pota en Paita.

Tabla 12: Grupos de interés en torno a la cadena productiva de la pota, según la tipología AISO

Tipos	Grupos de interés
Clientes	Plantas procesadoras
Gobierno	Entidades del Gobierno Central - Gobierno Regional - Gobierno Local
Centros de investigación	IMARPE, ITP
Productores/ extractores	Pescadores, armadores (empresarios)
Sociedad	Organizaciones de pescadores artesanales
Proveedores	Astilleros, grifos flotantes, tiendas de productos de primera necesidad

Fuente: AISO (2016)

3.2. Variables e indicadores del estudio para la evaluación de grupos de interés

Las variables de estudio se han propuesto en base a la metodología desarrollada por Mitchell et al. (1997) y el enfoque de redes. La primera teoría propone tres atributos que permiten clasificar a los grupos de interés y la segunda brinda una serie de variables, las cuales ayudan a analizar las relaciones entre los grupos de interés. A continuación, se detallará las variables, así como sus indicadores y las herramientas a utilizar. A través de estas variables, se analizarán los vínculos entre los grupos de interés de la cadena extractiva de la pota, y se determinará el grado de centralidad que posee la DIREPRO Piura en esta red, esto con el fin de establecer si se ha realizado una eficiente gestión y/o evidenciar los grupos de interés con los cuales los vínculos no son muy fuertes.

En cuanto a la clasificación de los grupos de interés, se realizará a través de la evaluación de los tres atributos propuestos por Mitchell et al. (1997). En primer lugar, para estudiar la variable poder que posee cada grupo de interés, se efectuará una valoración ponderada entre “medios coercitivos (fuerza física y armas), medios utilitarios (financieros, logístico, materiales y tecnológicos) y medios simbólicos (reconocimiento y estima)” (Falção y Rubens, 1999, p.10). Para la valoración, se determinará un grado de sensibilidad y un grado de disponibilidad.

- Sensibilidad: 0 (insensible) a 3 (recurso crítico)
- Disponibilidad: disponibilidad 0 (no posee el recurso) a 3 (magnitud de influencia)

Para obtener el grado de poder del grupo de interés se debe multiplicar los grados de sensibilidad y disponibilidad. Posteriormente, mediante el producto de cada grado de poder del grupo de interés se halla el grado de poder total del mismo. Luego, el resultado obtenido es dividido entre el promedio del grado de poder de la totalidad de los grupos de interés.

En segundo lugar, el grado de legitimidad es medido en un rango de 0 a 3, donde 0 representa que las acciones de los grupos de interés son indeseables para la cadena productiva de la pota, y 3 representa que las acciones son muy deseables. La normalización del grado de legitimidad se obtiene a partir de la división del puntaje obtenido entre la media.

En tercer lugar, respecto al grado de urgencia, este evalúa cuánta necesidad tiene el grupo de interés por que la cadena productiva continúe. Para ello, se cuenta dos sub grados:

- Sensibilidad temporal: 0 (grupo de interés puede aceptar totalmente una demora en sus expectativas) 3 (un retraso no es aceptado)
- Criticidad: 0 (las expectativas no implican pérdidas) a 3 (implican altas pérdidas).

La normalización del grado de urgencia se obtiene de la división de cada resultado obtenido entre el promedio del grado de urgencia de todos los grupos de interés.

Por último, se realiza una matriz de preponderancia en la cual se analiza los tres factores en su conjunto obteniendo así, los actores definitivos. Respecto a la puntuación de cada uno de los atributos, se considera que el actor posee un atributo aquel que obtenga una puntuación de normalizado mínima de 0.95. Esto debido a que se brinda un margen de error de 0.05 debajo de la media. A partir de esta evaluación, se clasifica a los *stakeholders* en los 7 tipos que propone Mitchell et al. (1997). A continuación, se presenta una tabla en la que se expone la categoría, el atributo y el tipo de grupos de interés.

Tabla 13: Clasificación de grupos de interés, según la tipología de Mitchell et al.

Categoría	Atributo	Tipo de Stakeholder
Latentes	Poder	Adormecido: interés inmediato, adquirir el segundo atributo.
	Legitimidad	Discrecionales: No cuentan con poder ni demandas urgentes.
	Urgencia	Exigentes: Cuentan con demandas, pero no poseen poder.
Expectantes	Poder y legitimidad	Dominantes: intereses, expectativas y demandas son importantes para la organización.
	Poder y urgencia	Peligrosos: Las demandas son impuestas mediante el poder.

Tabla 13: Clasificación de grupos de interés, según la tipología de Mitchell et al. (continuación)

Categoría	Atributo	Tipo de Stakeholder
Expectantes	Legitimidad y urgencia	Dependientes: Para que sus demandas sean atendidas se hacen dependientes de otros <i>stakeholders</i>
Definitivos	Poder, legitimidad y urgencia	<i>Stakeholder</i> prioritarios: posee los tres atributos, se debe satisfacer sus demandas en poco tiempo.

Fuente: Mitchell et al. (1997)

En cuanto a las relaciones entre los grupos de interés, se realizará un análisis de redes sociales. Uno de los pilares de esta metodología es la teoría de grafos, la cual muestra a la red como una serie de puntos o nodos vinculados por una serie de relaciones que cumplen determinadas propiedades (Gonzales, 2006, p. 70). Para el análisis de la red, se describen diversas variables, las cuales serán obtenidas gracias a la herramienta de análisis Gephi. En la siguiente tabla se expondrán las variables que serán usadas en la parte analítica de la presente investigación.

Tabla 14: Variables, indicador, herramienta

Tipos de variables	Variable	Indicador	Herramienta
Caracterización de grupos de interés Mitchell et al. (1997)	Poder del grupo de interés: Entendido como la capacidad para generar cambios (de acuerdo a sus intereses) en el funcionamiento de la cadena productiva.	<u>Poder coercitivo:</u> Poder por el uso de la fuerza o armas. - En este tipo de poder también se considera el poder que ofrece el marco legal. <u>Poder utilitario:</u> Poder por la posesión de recursos claves para el desarrollo de la cadena productiva. <u>Poder simbólico:</u> Poder gracias al uso de recursos simbólicos como la estima, reputación o aceptación.	Entrevista semiestructurada a los Grupos de interés.
	Urgencia: Entendido como el sentido de urgencia de realizar acciones a favor del mejor funcionamiento de la Cadena Productiva.	• <u>Sensibilidad temporal:</u> refleja la importancia atribuida al desarrollo de las actividades dentro de la cadena productiva • <u>Criticidad:</u> refleja la importancia atribuida al ámbito financiero.	

Tabla 14: Variables, indicador, herramienta (continuación)

Tipos de variables	Variable	Indicador	Herramienta
Caracterización de grupos de interés Mitchell et al. (1997)	Legitimidad: Entendido como la valoración que se tiene sobre las funciones que desempeña un grupo de interés determinado por normas, valor y creencias impuestas por la sociedad.	● Legitimidad: percepción de los actores sobre el desarrollo de las funciones de un actor según los parámetros establecidos por la sociedad.	-Encuesta de grado a los diversos Grupos de interés (GI).
Relación de grupos de interés Velázquez (2005)	Grado de densidad	Muestra el valor en porcentaje de la densidad de la red, es decir, la expresa la baja o alta conectividad de la Red.	-Entrevista semiestructurada a los diversos Grupos de interés (GI) -Matriz doble entrada
	Grado de intermediación	Evidencia la capacidad de un nodo para fungir como articulador dentro de la red.	-Entrevista semiestructurada a los diversos Grupos de interés (GI) -Matriz doble entrada
	Grado de cercanía	Mide la capacidad de un nodo para relacionarse con el resto de nodos dentro de su red.	Entrevista semiestructurada a los diversos Grupos de interés (GI) Matriz doble entrada
	Grado de diversidad	Mide la diversidad en los tipos de vínculos que transitan a través de la red.	Entrevista semiestructurada a los diversos Grupos de interés (GI) Matriz doble entrada

3.3. Herramienta de levantamiento de información

Para la recolección de información se utilizaron herramientas de investigación cualitativa y cuantitativa. Para el primer caso, se realizaron guías de entrevistas semiestructuradas para los diferentes grupos de interés (ver Anexos K, L, M). Estos fueron clasificados en tres grandes grupos: grupos de interés públicos, privados y sociales (ver Anexo N). Esta herramienta es útil, por un lado, porque permite recolectar “datos de los individuos participantes a través de un conjunto de preguntas abiertas formuladas en un orden específico” (Mayan, 2001, p. 15). Para ello, las preguntas que conformen la guía de entrevistas deben ser claras, y tienen que tener un orden lógico de forma que se recolecta información del tema que se requiere (Mayan, 2001, p. 17). Por otro lado, es una herramienta que permite interactuar de forma cercana con los grupos de interés, y así conocer la realidad del distrito en que se realiza la extracción de pota. Estas indagaciones, a su vez, ayudaron a recolectar información para el marco contextual planteado.

En el caso de las herramientas de investigación cuantitativa, se diseñaron dos encuestas. La primera fue diseñada para los pescadores vinculados específicamente con la cadena productiva de la pota (ver Anexos O, P). Para determinar la muestra representativa de la población se aplicó un muestreo no probabilístico, que es “guiado por fines que se adecúan a la investigación” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 580). Se optó por este tipo de muestra puesto que durante los meses de marzo y noviembre hubo escases del recurso hidrobiológico pota, por lo que los pescadores se encontraban dispersos realizando diversas actividades (algunos trabajaban en la agricultura, otros realizaban servicio de mototaxi, entre otros). La encuesta de grado fue la segunda. Esta se aplicó a todos los grupos de interés entrevistados al finalizar la entrevista realizada a cada uno (ver Anexo Q). El motivo por el cual se decidió utilizar esta encuesta fue para conocer las relaciones que cada grupo de interés tiene con otro, y conocer el nivel de centralidad que posee la DIREPRO Piura en esta red. Adicionalmente a la escala, se solicitó a los grupos de interés complementar, con información cualitativa, por qué atribuía dicha calificación a la relación.

En la siguiente tabla se detalla el tipo de fuente de información utilizado, según cada objetivo que persigue la investigación. A su vez, muestra el vínculo entre el objetivo específico, la fuente y el producto final obtenido.

Tabla 15: Fuentes de información según objetivos de investigación

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FUENTE DE INFORMACIÓN	PRODUCTO FINAL
<p>Analizar los fundamentos teóricos vinculados a las cadenas productivas, la gestión de grupos de interés y su relación respecto al rol gestor que cumplen los gobiernos regionales en países en desarrollo como el Perú.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Se realizó una revisión en dos de las principales bases de datos académicos, Scopus y Web of Science mediante un análisis bibliométrico. ● Fuentes de información secundarias: artículos académicos relacionados a la cadena productiva, gestión de grupos de interés y rol de los gobiernos regionales en el desarrollo local. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fabre (1994) ✓ Jaramillo (2010) ✓ Velázquez (2005) ✓ PMI (2013) 	<p>Marco teórico</p>
<p>Describir el primer eslabón de la cadena productiva de la pota en el distrito de Paita, los grupos de interés involucrados en la misma y el rol que posee la DIREPRO Piura en torno a la sostenibilidad de este recurso hidrobiológico en el 2018.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Fuentes de información primarias: realización de entrevistas semiestructurada, observación. ● Fuente de información secundaria: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Chirinos, Adachi, de la torre, Ortega, & Ramirez, 2009 ✓ Galarza & Kámiche, 2015 ✓ INEI, 2012 ✓ PRODUCE, 2015 ✓ PROMPERÚ, 2016 ✓ Vargas, 2015 	<p>Marco contextual</p>
<p>Identificar y analizar a los grupos de interés clave en torno a la cadena productiva de la pota en el distrito de Paita y la relación existente con la DIREPRO Piura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Fuentes de información primarias: realización de 11 entrevistas semiestructuradas y 160 encuestas ● Fuente de información secundaria: artículos académicos y literatura sobre la teoría de Mitchell et al. y redes sociales ● Fuente de información secundaria: artículos académicos, noticias y literatura que evidencien las relaciones entre los diversos grupos de interés. 	<p>Marco analítico</p>

3.4. Herramienta de análisis de información

Una vez finalizado el recojo de información, se sistematizaron las encuestas y las entrevistas separándolas por variables para organizar y analizar los datos recopilados de manera ordenada. Para el análisis de la información de la primera macro variable, la cual es la identificación, la clasificación de los grupos de interés será ejemplificada bajo el modelo Mitchell et al. (1997). Se ha escogido esta herramienta, puesto que este modelo propone la existencia de siete tipos de grupos de interés. Estos son clasificados bajo tres variables, las cuales son urgencia, legitimidad, y poder. Luego de haber realizado las encuestas y las entrevistas, se analizará la información pertinente sobre estas variables bajo el referido modelo, con el fin de clasificar a los grupos de interés e identificar y distinguir aquellos que son claves de los que no lo son.

Respecto a la segunda macro variable, la cual hace referencia a las relaciones entre los grupos de interés, esta será analizada bajo el enfoque de redes. En esta sección, se hará énfasis en el grado nodal, el grado de centralidad y el grado de intermediación, esto con el fin de poder analizar cómo se encuentra estructurada la red y cuál es el rol de la DIREPRO Piura.

Para el presente trabajo, se utilizan dos herramientas: una para organizar la información recolectada (mediante WebQDA) y la otra para analizar la información (a través de Gephi). Por un lado, WebQDA es un software que apoya en “el análisis de datos cualitativos en un entorno colaborativo y distribuido” (WebQDA, s.f.). Esta herramienta permite “el trabajo colaborativo *online* y en tiempo real, y proporciona un servicio de apoyo a la investigación” (WebQDA, s.f.) Esta herramienta permite “editar, ver, interconectar y organizar los documentos. Al mismo tiempo puede crear categorías, codificar, gestionar, filtrar, buscar e interrogar a los datos con el fin de responder a las preguntas que surgen en su investigación” (WebQDA, s.f.). Este es “un software destinado a la investigación cualitativa para diversas áreas y métodos y técnicas de análisis de datos como textos, audios, vídeos, imágenes” (D. Neri de Souza & F. Neri de Souza, 2016, p. 2).

Por otro lado, Gephi es una herramienta tecnológica que permite “importar, exportar, manipular, analizar, filtrar, representar, detectar comunidades y exportar grandes grafos y redes” (Kuz, Falco, & Giandini, 2016, p. 97). La información importada a esta herramienta es la que se recolectó en el trabajo de campo, mediante el análisis de esta información en esta herramienta se evidencia la situación actual de las redes. Esta herramienta solicita el grado de la intensidad del vínculo por lo cual se ha optado por realizar una escala del 1-3 en la cual el grado e intensidad esté ligado al grado de impacto que ha generado al vínculo en la cadena productiva.

Tabla 16. Intensidad del Vínculo

Peso	Definición
1	El vínculo tuvo poco impacto en la cadena productiva de la pota.
2	El vínculo tuvo un impacto medio en la cadena productiva de la pota.
3	El vínculo tuvo un impacto alto en la cadena productiva de la pota.

Adaptado de: Salazar & Van der Heyden (2004)

En el presente capítulo se describió todo el proceso de investigación, desde el planteamiento del problema hasta el marco metodológico de la organización. Además, se señalaron las herramientas y las variables a utilizar en el marco analítico, el cual será presentado a continuación.



CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se analizará la red de la cadena productiva de la pota en el distrito de Paita. Para esto, primero se identifican las características individuales de cada grupo de interés, a partir de las variables poder, urgencia y legitimidad propuestas por Mitchell et al. (1997), y luego se hará un examen total de la red para estudiar cómo estos se vinculan. Todo esto con el fin de visualizar cómo la DIREPRO Piura se encuentra posicionada en esta cadena productiva y determinar cuál es el rol que cumple.

1. Análisis de grupos de interés según la metodología de Mitchell, Agle & Wood

En este acápite, se presenta el análisis de grupos de interés a partir de la propuesta operacional de Falção y Rubens (1999) del modelo conceptual desarrollado por Mitchell, et al. (1997). Este análisis tiene como objetivo clasificar a los grupos de interés relevantes en la cadena productiva de la pota en Paita, mediante la evaluación de las variables de poder, urgencia y legitimidad.

La información recolectada para la variable poder consiste en las entrevistas realizadas a los diferentes grupos de interés, así como de información secundaria. El actor que destaca en el análisis de esta variable es el Ministerio de Producción, ya que alcanza una puntuación de 2.32, lo que significa que posee más del doble de poder que tienen los demás grupos de interés en promedio. PRODUCE obtuvo esta ponderación, porque tiene la capacidad para generar cambios que impacten el funcionamiento de la cadena productiva de la pota. Este ente tiene las facultades de supervisar, fiscalizar y sancionar a algunos actores de este sector (pescadores, armadores y plantas procesadoras). De la misma forma, cumplen sus facultades de promoción y desarrollo de la cadena, es por ello que los diferentes grupos de interés la reconocen como el actor con mayor grado de poder.

A continuación, se muestra la tabla del grado de poder, en el cual se explica detalladamente la calificación obtenida por cada actor, a su vez, se muestra el grado de poder en promedio.

Tabla 17: Grado de poder

Actores	Medios Coercitivos		Medios Utilitarios				Medios Simbólicos	GRADO DE PODER	
	Fuerza F.	Armas	Materiales Físicos	Financieros	Logísticos	Tecnológicos	Reconocimiento	Total	Normalizado
Grado de sensibilidad	3	0	3	2	2	1	1		
Grado de disponibilidad									
DIREPRO Paita	3	0	0	0	2	0	1	36	1.16
	9	0	0	0	4	0	1		
IMARPE Paita	1	0	2	0	0	2	1	36	1.16
	3	0	6	0	0	2	1		
PRODUCE	3	0	0	0	2	1	2	72	2.32
	9	0	0	0	4	1	2		
DICAPI Paita	3	0	1	0	1	1	1	54	1.74
	9	0	3	0	2	1	1		
SANIPES Paita	3	0	0	0	1	0	1	18	0.58
	9	0	0	0	2	0	1		
Municipalidad Paita	1	0	0	0	1	0	0	6	0.19
	3	0	0	0	2	0	0		
FONDEPES Paita	0	0	1	2	1	0	1	24	0.77
	0	0	3	4	2	0	1		
Plantas procesadoras	1	0	0	2	0	0	1	12	0.39
	3	0	0	4	0	0	1		
Armadores	1	0	1	1	1	0	1	36	1.16
	3	0	3	2	2	0	1		
Desembarcaderos	1	0	2	0	1	0	1	36	1.16
	3	0	6	0	2	0	1		
Asociaciones	0	0	1	1	1	0	2	24	0.77
	0	0	3	2	2	0	2		
Pescadores	0	0	1	0	1	0	3	18	0.58
	0	0	3	0	2	0	3		
TOTAL								372	
Número de grupos de interés	12								
Media del grado de poder	31								

La información sobre la variable legitimidad ha sido recolectada a través de la encuesta de grado, en la cual se le solicitaba a cada entrevistado que pondere, del 0 a 3, el grado de legitimidad que tenía el actor evaluado. En la cual, 0 significa que las acciones son indeseables, y 3, deseables para el desarrollo de la cadena. Los actores que destacan al examinar esta variable son el Ministerio de Producción, los armadores, y los pescadores; todos ellos alcanzaron un puntaje de 1.44 puntos. PRODUCE obtuvo esta ponderación porque las acciones que realiza en torno a la cadena productiva de la pota son prestigiosas. Tanto armadores como pescadores consideran que acciones como el Decreto Legislativo N°1392, promovido por el Ministerio de Producción, mediante el cual se busca la formalización de la flota artesanal —la cual comprende la pesquería de la pota— es una acción en beneficio de estos dos actores (pescadores y armadores). Los armadores son reconocidos como legítimos en esta cadena productiva, puesto que ellos interactúan con casi todos los grupos de interés involucrados para conseguir determinados requisitos para que la embarcación pesquera pueda realizar sus faenas de pesca. En la siguiente tabla se muestra el grado de legitimidad que cada actor posee.

Tabla 18: Grado de legitimidad

Actores	Grado de legitimidad	
	Total	Normalizado
DIREPRO Piura	2	0.96
IMARPE Paita	1	0.48
PRODUCE	3	1.44
DICAPI Paita	2	0.96
SANIPES Paita	2	0.96
Municipalidad Paita	1	0.48
FONDEPES Paita	2	0.96
Plantas procesadoras	2	0.96
Armadores	3	1.44
Desembarcaderos	2	0.96
Asociaciones	2	0.96
Pescadores	3	1.44
TOTAL	25	
Número de grupos de interés	12	
Grado promedio de legitimidad	2.08	

La información sobre la variable urgencia se obtuvo a través de las entrevistas realizadas a los diferentes grupos de interés, así como de información secundaria. Los actores que destacan en el análisis de esta variable son los armadores, las plantas procesadoras, PRODUCE y los pescadores. Los armadores obtuvieron la ponderación más alta (3,09 puntos), lo que significa que poseen más del triple de grado de urgencia que posee los demás grupos de interés en promedio. Este puntaje se sustenta en la urgencia que posee por que la cadena productiva esté activa y funcione de forma adecuada, puesto que ellos tienen una inversión fija (la embarcación pesquera) que solo se dedica a extraer este recurso. Estos requieren que la cadena esté activa para que sus actividades no se paralicen; por ejemplo, si los armadores tienen el recurso para vender, pero las plantas procesadoras no requieren del recurso, ello va a impactar en la realización de sus actividades y sus flujos económico. Con una ponderación de 1.37 puntos encontramos a los pescadores, PRODUCE y plantas procesadoras. La ponderación de cada grupo de interés será presentada en la siguiente tabla.

Tabla 19: Grado de urgencia

Actores	Criterio de urgencia		Grado de urgencia	
	Sensibilidad temporal	Criticidad	Total	Normalizado
DIREPRO Piura	2	1	2	0.69
IMARPE Paita	2	1	2	0.69
PRODUCE	2	2	4	1.37
DICAPI Paita	2	1	2	0.69
SANIPES Paita	2	1	2	0.69
Municipalidad Paita	2	1	2	0.69
FONDEPES Paita	1	1	1	0.34
Plantas procesadoras	2	2	4	1.37
Armadores	3	3	9	3.09
Desembarcaderos	1	1	1	0.34
Asociaciones	2	1	2	0.69
Pescadores	2	2	4	1.37
TOTAL			35	
Número de G. I			12	
Grado promedio de urgencia			2.92	

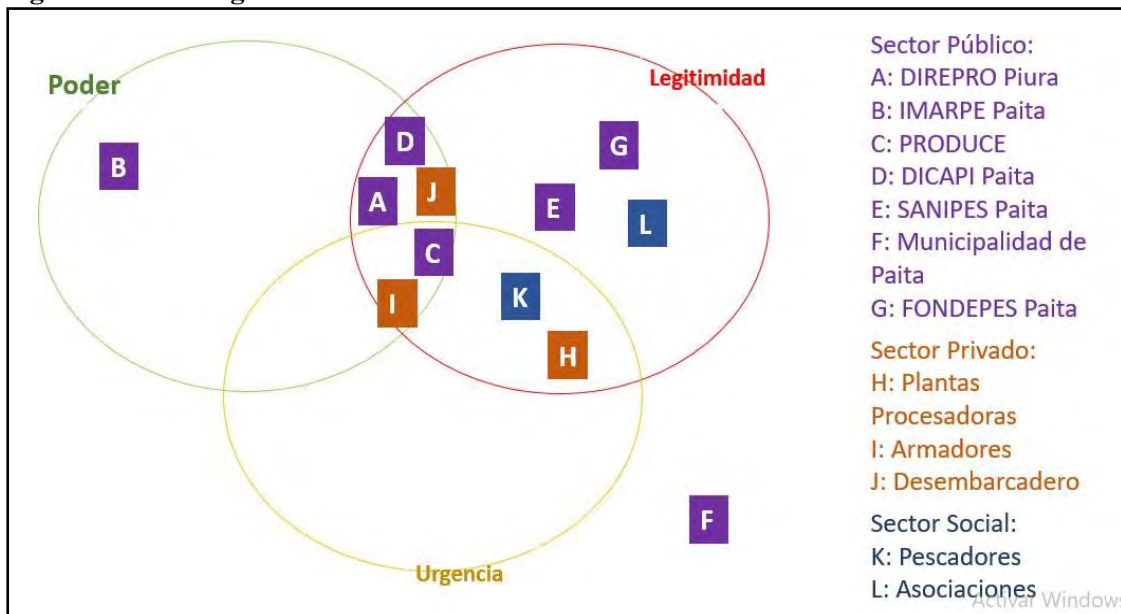
A continuación, se realizará un consolidado de las tres variables previamente mencionadas. Esto con el fin de clasificarlos en uno de los 7 grupos de interés clave que el modelo propone.

Tabla 20: Grado de preponderancia

Actores	Grado de poder		Grado de legitimidad		Grado de urgencia		TOTAL A X B X C	ÍNDICE DE PREPONDERANCIA
	Total	Normalizado (A)	Total	Normalizado (B)	Total	Normalizado (C)		
DIREPRO PIURA	36	1.16	2	0.96	2	0.69	0.764	0.600
IMARPE Paita	36	1.16	1	0.48	2	0.69	0.382	0.300
PRODUCE	72	2.32	3	1.44	4	1.37	4.582	3.600
DICAPI Paita	54	1.74	2	0.96	2	0.69	1.145	0.900
SANIPES Paita	18	0.58	2	0.96	2	0.69	0.382	0.300
Municipalidad Paita	6	0.19	1	0.48	2	0.69	0.063	0.049
FONDEPES Paita	24	0.77	2	0.96	1	0.34	0.253	0.199
Plantas procesadoras	12	0.39	2	0.96	4	1.37	0.513	0.403
Armadores	36	1.16	3	1.44	9	3.09	5.154	4.050
Desembarcaderos	36	1.16	2	0.96	1	0.34	0.382	0.300
Asociaciones	24	0.77	2	0.96	2	0.69	0.507	0.398
Pescadores	18	0.58	3	1.44	4	1.37	1.145	0.900
TOTAL	372	-	25	-	35	-	15.27	-
Número de actores	12							
Media del I. Preponderancia	1.27							

En la figura 15 se muestra a través de un diagrama de Gantt cómo se encuentran clasificados los diferentes grupos de interés. Esta clasificación ha sido realizada según los datos obtenidos de la tabla anterior.

Figura 16: Matriz de preponderancia de los actores de la cadena productiva de la pota, según la metodología de Mitchell et al.



Finalmente, se describirán y analizarán los diversos tipos de grupos de interés involucrados en la cadena productiva de la pota en el distrito de Paita.

Tabla 21: Clasificación de los grupos de interés de la cadena productiva de la pota en Paita

Tipología		Definición
Latente	Inactivo (Poder)	- IMARPE Paita
	Discreto (Legitimidad)	- Asociaciones - FONDEPES Paita - SANIPES Paita
	Demandante (Urgencia)	Ninguna
Expectantes	Dominante (P-L)	- Desembarcaderos - DICAPI Paita - DIREPRO Piura
	Dependiente (L-U)	- Pescadores - Plantas procesadoras
	Peligroso (P-U)	Ninguna
Definitivo (Poder- Legitimidad- Urgencia)		- Armadores - PRODUCE

Entre los latentes (ya sean inactivos, discretos o demandantes) se encuentran los siguientes:

- Instituto del Mar del Perú - Sede Paita: tiene un poder medio alto sobre esta cadena productiva de la pota, puesto que posee un cargo formal que ha sido obtenido mediante la Resolución Directoral N° 224-2012. A su vez, esta entidad realiza expediciones mediante sus cruceros con la finalidad de analizar la biomasa de este recurso, de modo que emite una opinión y sugerencia técnica a PRODUCE de la situación actual del calamar gigante. Esta información repercute en las decisiones sobre los comunicados de vedas y/o cuotas que PRODUCE emite. Sin embargo, posee un bajo grado de legitimidad debido a que muchos de los grupos de interés los reconocen erróneamente como una institución fiscalizadora.
- Asociaciones: este actor es reconocido legítimamente por los distintos grupos de interés, puesto que están siempre ligadas en pro de la sostenibilidad de la cadena productiva de la pota. Esto se evidencia en la participación activa que tuvieron en las mesas técnicas, en las cuales se buscaba hallar el sustento técnico y legal para la elaboración de la ordenanza regional que permitía la formalización de las embarcaciones y los tripulantes de la pesca de pota y perico.
- Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero – FONDEPES - Paita: cuenta con legitimidad por parte de los grupos de interés, puesto que las acciones que realiza este grupo son vistas como deseables. Los pescadores y los armadores consideran de gran apoyo la forma en que ejecutan proyectos, en alianza con PRODUCE, como los desembarcaderos pesqueros artesanales, ya que es mediante estas infraestructuras que los pescadores pueden descargar el calamar gigante.
- Organismo Nacional de Sanidad Pesquera - SANIPES Paita: esta entidad pública es reconocida como legítima por los diferentes grupos de interés, puesto que sus acciones son bien recibidas por los partícipes de la cadena productiva de la pota. Diferentes grupos de interés tienen que conseguir un protocolo de habilitación sanitaria: los armadores deben conseguir este requisito para que sus embarcaciones puedan realizar faenas de pesca; los representantes de los desembarcaderos pesqueros artesanales deben conseguir este protocolo, puesto que es necesario para que este opere o no brinde servicios para descargar, y las plantas procesadoras también deben adquirir este requisito.

Entre los expectantes se encuentran los siguientes:

- Desembarcaderos Pesqueros Artesanales: poseen poder utilitario, puesto que mediante a la infraestructura que poseen, los pescadores pueden descargar el calamar gigante y, de la misma forma, los armadores pueden comercializar la pesca para poder generar medios

económicos. La cadena productiva se ve afectada si esta infraestructura paraliza sus acciones o es inhabilitada. Además, posee un alto grado de legitimidad por parte de los grupos de interés con los que se involucra.

- Dirección de Capitanía del Puerto de Paita - DICAPI: posee un alto grado de poder, puesto que es la institución que norma y vela “por la seguridad de la vida humana, la protección del medio ambiente y sus recursos naturales, así como reprimir todo acto ilícito; ejerciendo el control y vigilancia de todas las actividades que se realizan en el medio acuático” (DICAPI, 2019). A su vez, cuenta con los recursos (lanchas, una cámara de largo alcance) y el personal para realizar sus funciones fiscalizadoras. Esta institución posee legitimidad puesto que las acciones realizadas son adecuadas y aceptadas por los diversos actores. Por ejemplo, “cuando sucede algún incidente con alguna embarcación pesquera artesanal en el mar del Perú, DICAPI moviliza los medios que tiene a su disposición para poder solucionarlo” (Christian Dobbertin, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).
- Dirección Regional Producción – DIREPRO Piura: posee poder en cuanto a base legal, puesto que, en las funciones normadas en su MOF, menciona que tiene como rol promover las cadenas productivas en materia pesquera sobre los recursos hidrobiológicos que se encuentran en su jurisdicción. A su vez, en cuanto a los medios utilitarios, cuenta con el personal adecuado para realizar sus funciones fiscalizadoras; además, cuentan con un alto grado de legitimidad. Esto se debe a que la DIREPRO Piura realiza mesas técnicas con la finalidad de lograr la formalización del sector artesanal de la pota.
- Pescadores: poseen un nivel de urgencia alto, puesto que requieren que los eslabones de la cadena estén en funcionamiento para que ellos puedan ofrecer la pota pescada; además, sus ingresos están relacionados a los volúmenes extraídos a sus faenas de pesca. De la misma forma, poseen legitimidad, ya que todos los grupos de interés concuerdan en que estos son actores sumamente importantes en el primer eslabón de la cadena, y que sus acciones son bien recibidas.
- Plantas Procesadoras: poseen un nivel de urgencia medio alto, ello debido a que necesitan que la cadena funcione para que estas sigan operando. Sin embargo, si el puerto que los provee de materia prima sufre ausencia del recurso pota, estas compran pota de otros puertos con la finalidad de que la planta no paralice sus actividades, o pueden procesar otro recurso. Además, posee legitimidad con el actor con el que trabaja, los armadores, puesto que la actividad de procesar el recurso es bien recibida por los actores de la cadena, ya que estas demandan el recurso.

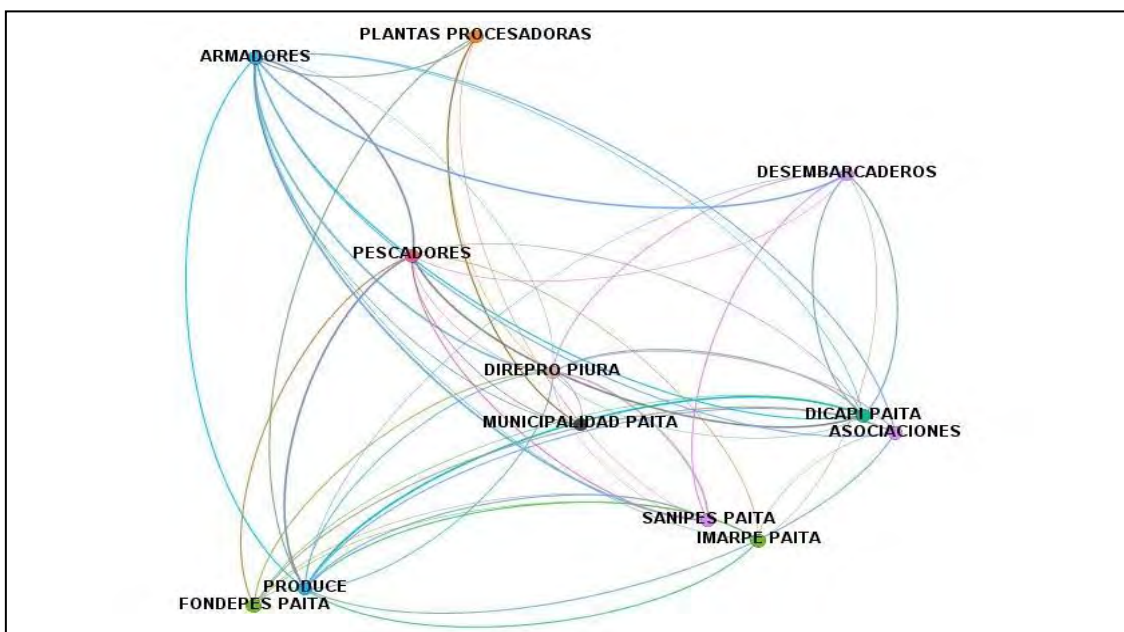
Finalmente, los definitivos son los siguientes:

- **PRODUCE:** posee un alto grado de poder porque, como órgano central, diseña y establece políticas nacionales y sectoriales aplicables a este sector pesquero. De la misma forma, tiene las facultades de supervisar y fiscalizar el sector. En cuanto al poder utilitario, posee los recursos humanos y monetarios para poder realizar las distintas funciones que dicta su MOF (2012, p. 261). Esta entidad posee legitimidad, ya que las acciones, como el Decreto Legislativo N°1392, que realiza son bien recibidas por los diferentes grupos de interés; además, la reconocen como la máxima autoridad de este sector.
- **Armadores:** poseen legitimidad porque realizan acciones que son bien vistas por el resto de actores. Debido a que este grupo de interés está compuesto por empresarios para los cuales es de suma importancia que la cadena productiva sea sostenible, las acciones que realizan son en pro de esta misma. Además, poseen un nivel de urgencia alto porque la ausencia del recurso impacta de forma directa a sus ingresos. Ello debido a que, la ausencia del recurso, no genera ingresos, pero sí gastos fijos. A su vez, poseen un alto poder, ya que al ser propietarios de las embarcaciones va a depender de ellos si la embarcación realiza faenas de pesca, lo cual repercute en toda la cadena productiva.

2. Análisis de la red de la cadena productiva de la pota en el distrito de Paita 2018 y el rol de la DIREPRO Piura en esta misma

En la presente sección, se realizará un análisis sobre la red de la cadena productiva de la pota en Paita en el 2018; para ello, se utilizarán las variables de grado de densidad, grado, grado con pesos, grado de diversidad, grado de intermediación y grado de cercanía (ver Anexo R). Además, se analizarán las relaciones que tiene la DIREPRO Piura con los diversos grupos de interés, así como su grado de centralidad e intermediación.

Figura 17: Red de la cadena productiva de la pota en Paita



Fuente: Gephi (s.f.)

La imagen presentada fue obtenida del software Gephi, esta hace referencia a la red de la cadena productiva de la pota. La red está compuesta por 12 organizaciones, descritas en el software como nodos y 54 relaciones catalogados como aristas. De los 12 nodos, 10 se encuentran en el distrito de Paita; 1, en la región Piura y 1, en el departamento de Lima (Ministerio de Producción). Esta red es un grafo dirigido, puesto que las relaciones no son recíprocas, sino cada relación es representada con una flecha, la cual permite indicar su dirección.

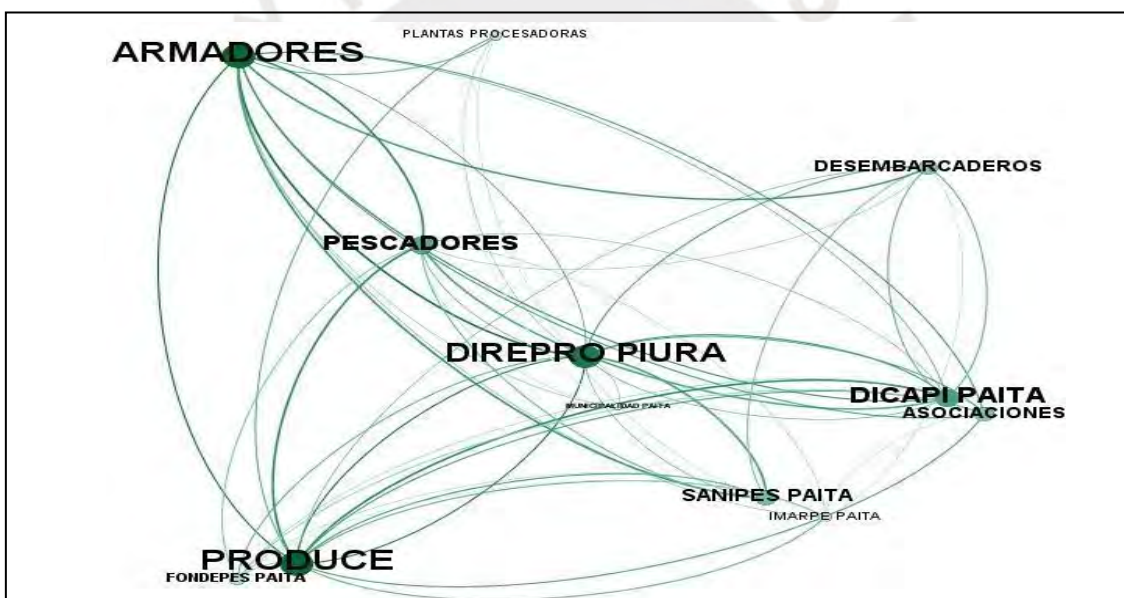
Respecto a la **variable de densidad**, la cual describe la parte de las conexiones potenciales en una red de conexiones que son reales (Rosenblatt, 2016), el software arrojó un puntaje de 0.40 (40.1%). Esto significa, que las relaciones existentes en la red representan menos de la mitad del total de relaciones posibles. A su vez, esto muestra que existen diversos actores que aún no se encuentran relacionados. Esto se debe a que hay actores en la cadena productiva que se relacionan de forma aislada, como, por ejemplo, el armador, que se relaciona de forma directa con el comprador al momento de la transacción (pota en kilogramos a cambio de dinero). En este vínculo, el pescador es dejado de lado, aunque este se ve afectado, puesto que el precio que ofrezca la planta procesadora repercutirá en sus ingresos (los pescadores y armadores se reparten las utilidades de las faenas de pesca).

En cuanto a la **variable de grado**, el nodo relacionado con la mayor cantidad de actores, en cuanto a vínculos de entrada como de salida es la DIREPRO Piura. Este nodo cuenta con 14 vínculos de un total de 22 vínculos posibles. Las organizaciones siguientes están separadas de las primeras por pocas relaciones; entre ellas, se encuentra PRODUCE (13), los armadores (13),

DICAPI (11). Esta variable no incluye los pesos de las relaciones, tan solo muestra la cantidad de vínculos (ya sea de entrada o de salida) con las que uno nodo está relacionado.

Respecto al análisis de **la variable de grado con pesos**, este hace referencia a la variable de grado tomando en consideración los pesos asignados en la matriz de vínculos. A su vez, es pertinente aclarar que se realizó una ponderación con el mayor de los pesos de las relaciones que tenía una organización con otra. Para obtener una mejor visión de la red, se optó por utilizar la distribución según Force Atlas, la cual permite que los actores con mayor vínculo se encuentren más cerca, mientras los que no, se alejan. En el siguiente gráfico, se muestran las relaciones existentes por cada nodo. El grado con pesos que posee cada actor se verá reflejado en el tamaño y en el color. La relación directamente proporcional, es decir, a mayor peso, mayor tamaño y mayor intensidad en el color. A su vez, el grosor de las aristas representa la intensidad de la relación.

Figura 18: Grado con pesos en la red de la cadena productiva de la pota en Paita



Fuente: Gephi (s.f.)

En la imagen previa, se puede observar que existe un grupo conformado por cinco actores, los cuales poseen una gran cantidad de vínculos, así como un fuerte peso en sus relaciones. El actor con el mayor grado con peso es PRODUCE, lo cual es explicado por la intensidad que tienen sus relaciones; en la mayoría, estas están normadas por leyes, o son permisos los cuales impactan directamente en la cadena productiva. Con el mismo puntaje que PRODUCE, se encuentran los armadores, los cuales poseen una gran cantidad de vínculos, debido a la relación que tienen con los grupos de interés de los sectores: público, privado y social. A su vez, al ser uno de los actores clave y definitivos en el eslabón de la extracción, sus relaciones tienen un alto impacto en la cadena productiva. También se encuentra en este grupo a la DIREPRO Piura, sobre la cual se tendrá mayor detalle en los siguientes apartados. DICAPI es el cuarto actor dentro de este grupo,

debido a que se relaciona con distintos actores y la intensidad de estos vínculos son relativamente altos puesto que en su mayoría están relacionadas a permisos y licencias que afectan de forma directa y positiva a la cadena. Finalmente, dentro de este grupo se encuentran los pescadores, que al igual que los armadores cumplen un rol muy importante dentro del eslabón de la extracción. Si bien la cantidad de relaciones que posee no son muchas, el impacto que tiene en la cadena productiva es alto, lo cual hace que se encuentre dentro de los grupos de interés con mayor grado de peso. Como afirmaron los entrevistados de diferentes instituciones públicas, privadas y sociales, los pescadores son parte fundamental de esta cadena, puesto que son el actor inicial de la actividad extractiva.

Otra variable que ofrece el análisis de redes es la **variable de diversidad**, la cual alude a los tipos de vínculos existentes dentro de una red (ver Anexo S). Los datos mostrados en la siguiente tabla fueron obtenidos a través de la sistematización de las entrevistas y encuestas en el software WebQDA.

Tabla 22: Variable diversidad: Flujo de recursos según tipo de vínculo en la Red de la cadena productiva.

Vínculos	Diversidad
Acceso a la infraestructura	8
Formación y asesoría	6
Políticas públicas y normales legales	8
Fiscalización y supervisión	10
Intercambio monetario	7
Espacios de participación y coordinación	26
Intercambio de recursos físicos	3
Prestación de servicios	3
Permisos y licencias	11
Transferencia de información	12

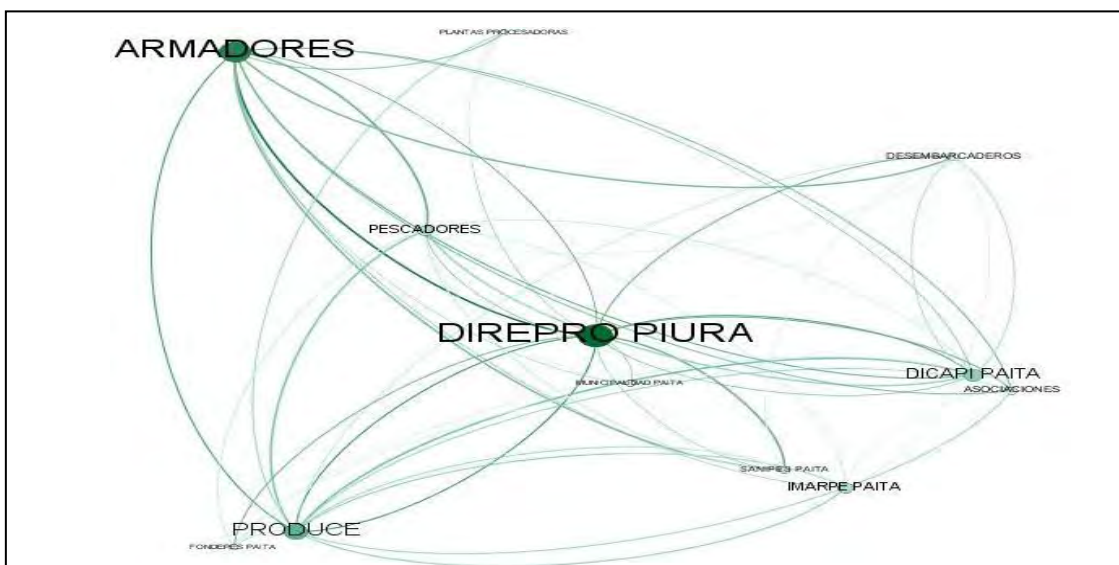
En la presente tabla, el vínculo denominado *espacios de participación y coordinación* es el que posee la mayor frecuencia en relación a los demás, lo cual quiere decir que hay diferentes entornos o ambientes en los cuales se ha evidenciado la participación y la coordinación de los diferentes actores de esta cadena productiva de la pota. Es preciso acotar que este vínculo es el más resaltante, puesto se presentó un panorama en el cual los distintos grupos de interés han tenido que formar alianzas, participar en mesas técnicas con la finalidad de impulsar y promover la formalización de la flota pesquera artesanal potera en la región de Piura (evidencia: matriz de vínculos Excel) (T6.3, T6.12, T6.16 Y T6.27). En esta misma línea, el segundo vínculo es la *transferencia de información*, ello se debió al cruce de información necesaria entre los actores,

tanto los informes de IMARPE respecto de estudio del recurso pota (T10.7 y t10.15), como el sinceramiento por parte de los armadores en relación con las dimensiones reales de sus embarcaciones.

Otro vínculo importante, y el tercero de los que están en la lista, es *permisos y licencias*. Este recalca lo regulado que se encuentra la cadena productiva, ello con la finalidad de garantizar estándares adecuados para este recurso hidrobiológico, el cual es para el consumo humano directo. Se deben cumplir requisitos para garantizar su inocuidad. En lo referido a la operatividad de la embarcación, los requisitos necesarios son la matrícula de la embarcación pesquera que se gestiona con DICAPI, el permiso de pesca que se gestiona con PRODUCE o DIREPRO, y el Protocolo de Habilitación Sanitaria que se gestiona con SANIPES (T9.6). Estos requerimientos son solicitados por el armador a los distintos actores públicos. De la misma manera, actores como las plantas procesadoras, los pescadores y los desembarcaderos pesqueros artesanales (T9.7) deben obtener determinadas exigencias documentarias para poder realizar sus faenas de pesca de manera formal.

Respecto a la **variable de intermediación**, la cual refiere a la cantidad de veces que un nodo aparece en los caminos más cortos entre cada par de nodos, el actor que posee mayor puntaje es la DIREPRO Piura, seguido de los armadores. La intermediación de la DIREPRO Piura ha sido potenciada por el proceso de formalización de las embarcaciones pesqueros, para lograr ello, ha tenido que realizar y ser partícipe de diferentes mesas técnicas. En lo que respecta a los armadores, esto se debe a que al ser dueños de las embarcaciones pesqueras deben relacionarse con los tres sectores, debido a que debe obtener todos los permisos pertinentes para poder trabajar, por lo cual recurren a las organizaciones públicas, de igual manera mucho de ellos pertenecen a diversas asociaciones, y tienen comunicación directa con los pescadores, por lo cual tienen una comunicación fluida con las organizaciones sociales. Además, los armadores son los encargados de realizar los acuerdos con las organizaciones privadas, ya sea con los muelles o con las plantas procesadoras.

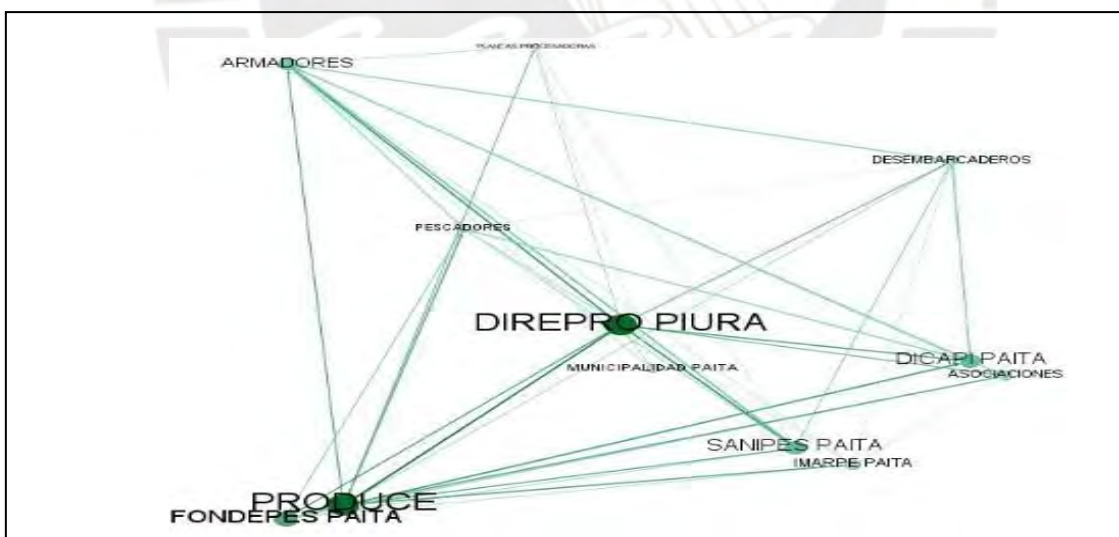
Figura 19: Grado de intermediación de la red de la cadena productiva de pota en Paita



Fuente: Gephi (s.f.)

Finalmente, se analizará la **variable de cercanía**, la cual mide la capacidad de un nodo de alcanzar el resto de los nodos de la red. Como se aprecia en la siguiente imagen, el ente con mayor grado de cercanía es DIREPRO Piura, debido a su ubicación territorial y, además, del contexto actual en que se encuentran con los diversos actores de la cadena por el proceso de formalización que se está realizando (T6.16 y T6.17).

Figura 20: Grado de cercanía de la red de la cadena productiva de pota en Paita



Fuente: Gephi (s.f.)

A continuación, se realizará un análisis de los grados obtenidos a través de Gephi en relación al actor DIREPRO Piura. En la siguiente tabla, se muestra la variable, el puntaje obtenido por la DIREPRO Piura, el puntaje máximo de la red y el actor que consiguió dicho puntaje. Con esta información, se examinará el estado en el que se encuentra la DIREPRO Piura en la red y se propondrá oportunidades de mejoras respecto a sus relaciones.

Tabla 23: Variables obtenidos: DIREPRO Piura

Variable	DIREPRO Piura	Máximo obtenido	Grupos de interés
Weighted degree	24	26	ARMADORES
Closness centrality	0.909091	0.909091	DIREPRO PIURA/PRODUCE
Betweenness centrality	24.003	24.003	DIREPRO PIURA
Authority	0.30378	0.461494	PESCADORES

Respecto a la primera variable, el grado con peso de la DIREPRO es de 24, esto está explicado por la cantidad de relaciones y la intensidad de estas mismas. Para lograr obtener 26 puntos (puntaje máximo obtenido en la red por parte de los armadores) o más, se debe potenciar las relaciones con los diversos actores;

- Municipalidad de Paita: la relación con este actor tiene un peso de 1 debido a que se limita a interacciones espontáneas para la difusión de algunas charlas. De acuerdo a las entrevistas con los diversos grupos de interés, es importante tanto para la DIREPRO Piura como la cadena productiva en general que esta relación se intensifique.
- Pescadores: la relación con este grupo de interés tiene un peso de 1, debido a que no hay mucha interacción. Para ello, podría generarse una alianza estratégica con los desembarcaderos pesqueros artesanales de forma que puedan solicitar un espacio por un lapso dentro del D.P.A.; pescadores así puedan acercarse a ellos, o viceversa, para subsanar alguna duda respecto a este rubro. Cabe resaltar que, si bien es cierto que esta relación debe intensificarse, a la DIREPRO le resulta difícil poder constatar a la población de pescadores de la región, puesto que no cuenta con data de apoyo para identificarlos. El último censo que se realizó a este grupo por parte de INEI fue en el año 2012, por lo tanto, la DIREPRO no cuenta con información actualizada. En este sentido, la DIREPRO podría conseguir esta data en la base de datos de DICAPI de Paita, puesto que esta entidad emite el carnet de pescador. Contrario a ello, un armador comentó que “Capitanía se cansa (de orientar al pescador), para que le den su carnet, para (que ellos puedan) ser formales” (T9.2).
- Desembarcaderos: la relación por parte de la DIREPRO con esta entidad podría ser más dinámica y estratégica, ello debido a que este es un entorno donde funcionan distintos actores identificados en la cadena productiva, tales como los pescadores, los armadores, los representantes de plantas procesadoras, IMARPE y PRODUCE. La DIREPRO Piura en estos espacios puede encontrar oportunidades de recolección de información, así como oportunidades de mejora para el sector.

Respecto al **grado de cercanía**, es la DIREPRO Piura el ente más cercano a todos los nodos dentro de la red, lo cual genera una ventana de oportunidad que se puede aprovechar para lograr obtener una mayor cantidad de relaciones.

En cuanto al grado de intermediación este es el ente que funge como articulador. La evidencia de las diversas relaciones que posee la DIREPRO Piura con los diversos grupos de interés serán expuestas a continuación:

- La relación que mantiene la DIREPRO Piura con PRODUCE tiene un peso de 2, debido a que estas dos organizaciones públicas trabajan en conjunto para poder atender las necesidades de este sector pesquero, es así que como evidencia de ello el Ministerio de Producción emite, el 06 de septiembre del 2018, el Decreto Legislativo N°1392 mediante el cual se busca formalizar la pesca artesanal en todo el litoral peruano (T3.8). Cabe mencionar que esto está acorde con los objetivos de la DIREPRO Piura, así como de las organizaciones sociales artesanales, pescadores, y armadores, ya que la DIREPRO estuvo impulsando una ordenanza regional (T3.2). Mediante la “ordenanza regional 424-2018, el gobernador regional Reynaldo Hilbck Guzmán dispuso la formalización de embarcaciones pesqueras artesanales hasta 32.6 m³ de capacidad de bodega y 15 metros de eslora” (T3.2). Para poder brindar este marco legal, PRODUCE y DIREPRO tuvieron que ser partícipes de diferentes mesas técnicas con los involucrados para poder lograr el objetivo: formalización del sector pesquero artesanal de pota en la región de Piura, donde está incluido Paita (T6.12, T6.18).
- En lo que concierne a la relación entre la DIREPRO y DICAPI Paita, tiene un peso de 2. Estas dos organizaciones han tenido una vinculación constante y activa, ya que ambos han participado e impulsado mesas de trabajo para ajustar el sustento técnico y legal para poder formalizar la flota artesanal norteña (T1.3, T1.4, T6.17 y T10.11). La participación activa y constante también se evidencia cuando estas dos organizaciones públicas cumplen su rol de supervisar y fiscalizar dentro de sus competencias, cuando ejecutan “operativos en conjunto para poder monitorear, supervisar y fiscalizar que las embarcaciones y pescadores cuenten con los documentos mínimos para poder operar” (T4.12). En estos operativos, se realizan colaboraciones en conjunto, ya que los inspectores de DIREPRO Piura pueden realizar monitoreos en aguas marinas utilizando recursos, lanchas, de la capitania del puerto de Paita; estas actividades finalizan cuando el inspector a cargo emite un acta de constancia de la diligencia realizada.
- La DIREPRO Piura y SANIPES mantienen un vínculo con un peso de 3, debido a que tienen una relación de complementariedad, en el sentido de que ambos buscan impulsar y mantener la sanidad de pota que es comercializada en esta cadena productiva. En este

aspecto, “cuando la DIREPRO quiere decomisar pota que considera en mal estado, esta requiere de un informe técnico de SANIPES para poder realizar esta gestión” (Elard Vega, comunicación personal, 17 de noviembre, 2018) .Este último emite informes técnicos sanitarios que autorizan o deniegan la realización de actividades productivas orientadas a la pesca de la pota, como es el caso de los desembarcaderos pesqueros artesanales: “SANIPES en su calidad de Autoridad Sanitaria, declara al DPA Paita HABILITADO” (T9.7); a su vez, como lo ratifica un armador en una entrevista, “SANIPES está para ver si el bote y la bodega están en óptimas condiciones, tiene servicios higiénicos, etc.” (T4.6); de la misma forma, se relaciona con plantas procesadoras y otros. La entidad de Sanidad Pesquera es un actor que participa de forma transversal en toda la cadena productiva (T4.11 y T10.14).

- La relación que conforman la DIREPRO Piura con la Municipalidad de Paita tiene un peso de 1, dado que esta última, “solo en algunas ocasiones facilita la logística en Paita cuando la DIREPRO quiere realizar charlas a los pescadores o armadores” ((Elard Vega, comunicación personal, 17 de noviembre, 2018) (T1.8). Se considera esta ponderación baja, debido a que la Municipalidad de Paita no tiene mucha interdicción en lo que compete al sector pesquero en Paita. Se considera esta ponderación, dado que los vínculos entre estos dos entes no impactan en gran medida en la cadena productiva, aunque se debe considerar que la municipalidad brinda herramientas indirectas que la benefician, como cuando se emitió el D.L. N°1392. Este ente local brindó recursos humanos para orientar a los propietarios de embarcaciones pesqueras en lo que respecta a la “inscripción en el proceso de formalización de embarcaciones mediante el decreto legislativo 1392” (T2.8).
- En lo que concierne a la relación entre la DIREPRO y las Plantas Procesadoras de Paita, tiene un peso de 1, ello debido a que no posee relaciones constantes, y las existentes no generan gran impacto en la cadena productiva. Estas fábricas son los principales demandantes del recurso pota, lo que ocasiona que los primeros eslabones puedan realizar una transacción monetaria a cambio del recurso. Las plantas de procesamiento de pota requieren de un “certificado de control de especies que procesan, certificado de captura de la pota” (T9.13). De la misma forma, si esta planta de procesamiento quiere exportar el recurso a la Unión Europea, esta requiere de un “certificados de validación para la unión europea” (Elard Vega, comunicación personal, 17 de noviembre ,2018) (T19.14).
- La DIREPRO Piura y los armadores pesqueros (poteros) mantienen un vínculo con un peso de 3, debido a que hay una relación constante en esta actividad extractiva. El armador cuando extrae la pota, debe de obtener un “certificado de procedencia” (T5.2) que es brindado por la DIREPRO Piura, el cual es un requisito para comercializarla. La relación entre ambos actores ha sido constante y dinámica dado a que la DIREPRO realizaba

mesas técnicas, así como conservatorios o talleres (T6.22) con la finalidad de orientar y gestionar el tema de la formalización de la flota pesquera. Ello se refuerza mediante las diferentes resoluciones regionales que emitía la entidad pública para mapear la cantidad real de las embarcaciones pesqueras, así como sus medidas reales; un ejemplo de esto es la “Resolución Directoral Regional N°1448-2017-GORE-DIREPRO de fecha 24 de octubre 2017” (T3.1). Además, otra forma en la que los armadores se vincularon con la entidad pública fue mediante el “paro macrorregional este viernes 27 de abril (del 2018), porque tienen que defender el sector pesca que mueve el 80% de la economía de la provincia de Paita” (T6.9). Esta acción fue tomada como señal de protesta por parte de los pescadores y armadores hacia la DIREPRO Piura, puesto que a pesar de que había habido mesas técnicas aún no se emitía ninguna ordenanza para formalizar el sector artesanal potero. Cabe mencionar que los armadores son pilares de esta cadena productiva, debido a que son quienes invierten en infraestructuras (embarcaciones) para poder generar trabajos (a los pescadores) y generar beneficios económicos.

- La relación entre la DIREPRO Piura con los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales de Paita tiene un peso de 2, debido a que estos brindan sus plataformas físicas que facilitan a los pescadores y armadores para poder comercializar su producto. En los desembarcaderos, hay “un representante de la DIREPRO Piura, de forma aleatoria o perenne, para recolectar información de las especies, como pota” (T4.10). La presencia del ingeniero pesquero de DIREPRO se fundamenta en el monitoreo, supervisión y fiscalización de esta actividad económica.
- En lo referente al vínculo entre la DIREPRO Piura y las Asociaciones (Organizaciones Sociales de Pescadores Artesanales), este tiene un peso de 2, dado que durante el 2018 ha habido un acercamiento continuo con los representantes legales de las OSPAS, así como con los armadores/socios que la conforma, ello con la finalidad de que estos últimos sean partícipes de las charlas/talleres (T2.3, T6.23). Ello se evidencia en la “Acta de la reunión de trabajo del día 11 de setiembre (del 2018)” (T6.16) que comparte la DIREPRO Piura en su página web, así como en su cuenta de Facebook, acta en la que los representantes de las OSPAS dejan constancia de que han asistido a la reunión para el tema de la formalización, así como los acuerdos a los que se han llegado en determinada reunión. Es importante para el órgano público el acercamiento y reconocimiento de las asociaciones, ya que estas representan a los diferentes armadores que se ubican en el distrito Paita, los cuales, en conjunto, poseen más de 1000 embarcaciones pesqueras de pota (Carlos Yenque, comunicación personal, 18 de noviembre, 2018).
- La DIREPRO Piura y los pescadores (poteros) mantienen un vínculo con un peso de 1, esta calificación es baja, debido a que los pescadores no identifican de manera directa a

la DIREPRO; con quienes mantienen contacto directo es con los armadores. Como comenta un armador, “la mayoría [de pescadores] no cuenta con la documentación necesaria” (T7.1). Para contrarrestar esta informalidad, la DIREPRO realiza “charlas de documentación, de permiso de pesca, de artes de pesca, de recursos marinos” (T10.17), pero un gran porcentaje (85% según la encuesta realizada) no la reconocen, por lo que hacen caso omiso a estas actividades. Cabe mencionar que no hay un mapeo exacto de cuántas personas se dedican a la pesca en Paita; el último censo que realizó el INEI con esta finalidad fue en el 2012. Además, se debe considerar que la mayoría de pescadores son informales (60%, según las encuestas, no cuentan con libreta de embarque).

Asimismo, se muestra la tabla resumen de los vínculos que mantiene la DIREPRO Piura con diversos actores:

Tabla 24: Matriz de vínculos: DIREPRO Piura

ARISTA	PESO	VÍNCULO	EVIDENCIAS
DIREPRO PIURA– PRODUCE	2	Espacios de participación y coordinación	T1.3, T1.4, T6.13
DIREPRO PIURA– DICAPI	2	Acceso a la infraestructura	T1.4, T7.3
DIREPRO PIURA – SANIPES	3	Transferencia de información	T6.20, T10.12
DIREPRO PIURA – MUNICIPALIDAD DE PAITA	1	Acceso a la infraestructura	T1.8
DIREPRO PIURA – PLANTAS PROCESADORAS	1	Permisos, licencias y requisitos	T9.11
DIREPRO PIURA – ARMADORES	3	Espacios de participación y coordinación	T1.3, T3.1, T6.18, T9.4,
DIREPRO PIURA – DESEMBARCADEROS PESQUEROS ARTESANALES	2	Fiscalización y supervisión	T4.9
DIREPRO PIURA – ASOCIACIONES	2	Espacios de participación y coordinación	T1.3, T2.1, T6.12, T6.15, T6.19
DIREPRO PIURA – PESCADORES	1	Espacios de participación y coordinación	T6.19

Luego de los análisis previos, se procederá a exponer los hallazgos encontrados a lo largo de la presente investigación. Además de ello, se describirá la evidencia, para finalmente otorgarle una valoración, la cual podrá ser calificada como adecuado o aspecto a mejorar.

Tabla 25: Tabla de hallazgos, evidencias y valoración

H	Hallazgos	Evidencias	Valoración
H1.	La DIREPRO no es reconocida legítimamente por los pescadores.	<ul style="list-style-type: none"> Solo 15% de los pescadores encuestados habían tenido alguna vez contacto con la DIREPRO y/o la reconocían. 	Aspecto a mejorar
H2.	La densidad de la red se encuentra por debajo del 50%	<ul style="list-style-type: none"> Existen relaciones que aún no se han dado de forma directa. Cabe añadir que hay relaciones que entre los grupos de interés no son explotadas por no ser necesarias, como la de plantas procesadoras y pescadores: entre estos existe un intermediario que es el armador. 	Aspecto a mejorar
H3.	Los vínculos de espacios de participación son en su mayoría para la formalización	<ul style="list-style-type: none"> Realización de mesas técnicas para la formalización de las embarcaciones pesqueras. Realización de reuniones para debatir sobre la formalización, las cuales eran solicitadas por los distintos grupos de interés. 	Aspecto a mejorar
H4.	Ineficiente difusión de las normas que propone el sector público respecto a la cadena productiva de la pota	<ul style="list-style-type: none"> Armadores que desconocen la normativa vigente respecto al Decreto Legislativo N°1392. Pescadores que desconocen programas que IMARPE tiene a disposición de ellos. Si ellos desean conocer información respecto a la pota, ellos pueden organizar un grupo, y acercarse a esta oficina para que les faciliten la información deseada. 	Aspecto a mejorar
H5.	El Ministerio de Producción y los armadores son actores definitivos	<ul style="list-style-type: none"> Resolución Ministerial N°387-2011-PRODUCE donde se aprueba el MOF de esta organización estatal. Mediante esta se le reconoce como el “ente rector en lo que concierne a pesca artesanal” (2012, p. 261), la cual incluye la pesca de la pota. Según las entrevistas y encuestas los armadores son los actores que se relacionan con la mayoría de los participantes de la cadena. 	Adecuado

Tabla 25: Tabla de hallazgos, evidencias y valoración (continuación)

H.	Hallazgos	Evidencias	Valoración
H6.	La DIREPRO Piura es reconocida como un ente fiscalizador.	<ul style="list-style-type: none"> Según la entrevista con Calixto Ipanaqué, esta entidad es reconocida por los pescadores como un ente que cumple funciones de supervisión, fiscalización y sanción. 	Aspecto a mejorar
H7.	Los pescadores no distinguen a PRODUCE ni a la DIREPRO Piura.	<ul style="list-style-type: none"> Según las encuestas a los pescadores, para ellos PRODUCE y DIREPRO Piura son lo mismo. Si bien es cierto, tienen las mismas funciones en lo que respecta a la pesca artesanal (ROF), la DIREPRO Piura es un ente descentralizado al cual ellos podrían acudir para que subsanen alguna duda. 	Aspecto a mejorar
H8.	En torno a esta cadena productiva de la pota existe un grado alto de informalidad por parte de algunos actores claves.	<ul style="list-style-type: none"> La mayoría de las embarcaciones pesqueras de los armadores no cuentan con permiso de pesca para poder realizar sus actividades extractivas de pota. Casi la totalidad de los pescadores, como afirma Calixto Ipanaqué, no cuentan con su libreta de embarque. 	Aspecto a mejorar

A continuación, se procederá a proponer mejoras en torno a los hallazgos encontrados y expuestos en la tabla anterior.

Tabla 26: Propuesta para el hallazgo H1.

Hallazgos	Valoración
La DIREPRO no es reconocida legítimamente por los pescadores.	<ul style="list-style-type: none"> Aspecto a mejorar

Para mejorar este aspecto, la autoridad pública debe mejorar el mapeo de este grupo de interés. Considerando que el único censo de pescadores artesanales fue en el 2012, por la cantidad de años transcurridos, es probable que esta información haya variado considerablemente. Para esto, se podría hacer una alianza estratégica con el INEI para que se realicen nuevos censos, en los cuales se mapeen cuántos pescadores hay en la región. En este sentido, la autoridad pública reconocerá al público objetivo para el cual debe generar diversas estrategias de comunicación.

Es importante lograr transmitir un mensaje positivo a los pescadores fortaleciendo así su rol de promotor e impulsor de la cadena productiva de la pota. Por lo tanto, se recomienda reforzar

los vínculos de espacios de participación con el fin de que la DIREPRO pueda exponer las actividades y objetivos logrados en torno a la sostenibilidad de la cadena. Esto hará que los pescadores conozcan a detalle las acciones que esta entidad realiza y así poder lograr que estos actores reconozcan a la DIREPRO como un ente legítimo.

Tabla 27: Propuesta para el hallazgo H2.

Hallazgos	Valoración
La densidad de la red se encuentra por debajo del 50%.	<ul style="list-style-type: none"> • Aspecto a mejorar

Para mejorar este aspecto, la DIREPRO Piura debe fungir como articulador de los diversos grupos de interés, para ello debe impulsar y gestionar reuniones de los distintos grupos de interés de forma trimestral o semestral, de modo que en estas se encuentren oportunidades de mejora para el sector. Por ejemplo, esta entidad puede generar alianzas estratégicas para que las entidades del Estado, tal es el caso de SANIPES, realice charlas y/o asesorías de forma continua los diversos grupos de interés en torno a la sanidad pesquera. Esto ocasionará que la cadena se densifique y fortalezca.

Tabla 28: Propuesta para el hallazgo H3.

Hallazgos	Valoración
Los vínculos de espacios de participación son en su mayoría para la formalización.	<ul style="list-style-type: none"> • Aspecto a mejorar

Para mejorar ello, la DIREPRO Piura, durante y después de terminado el proceso de formalización de la flota artesanal potera de Paita, debe de seguir en contacto con los grupos de interés para hallar puntos no tratados aún y que de esta forma la cadena se potencie. Esta entidad pública debe seguir generando nexos entre los distintos grupos de interés. Por ejemplo, la DIREPRO Piura podría fungir como intermediario entre IMARPE y las asociaciones/pescadores, para que estos últimos puedan recibir charlas respecto a la situación actual y a corto plazo de la pota. Esto es de suma importancia, puesto que hay temporadas (meses) en los que no hay descarga del recurso pota en Paita, e IMARPE al ser el instituto que analiza las migraciones de las especies, podría asesorar a los pescadores respecto a las distancias y condiciones climáticas de las zonas de pesca.

Tabla 29: Propuesta para el hallazgo H4.

Hallazgos	Valoración
Ineficiente difusión de las normas que propone el sector público respecto a la cadena productiva de la pota.	<ul style="list-style-type: none">• Aspecto a mejorar

Para mejorar esto, la DIREPRO Piura y las organizaciones gubernamentales que participan en esta cadena productiva, deben encontrar otra vía para comunicar sus normas o anuncios. La mayoría de estas organizaciones del Estado publica sus normas en los portales oficiales, pero como lo dice Eleodoro Acaro “La mayoría de ellas no llegan a los pescadores o armadores, ya que las normas no son publicadas en lugares donde la gente que se dedica a la pota interactúa”. En este sentido, se podrían generar alianzas con los desembarcaderos, para que en estos espacios se difundan, mediante afiches, sus normas. Este punto es estratégico puesto que, en este entorno, distintos actores públicos y sociales realizan sus actividades.

Tabla 30: Propuesta para el hallazgo H6.

Hallazgos	Valoración
La DIREPRO Piura es reconocida como un ente fiscalizador.	<ul style="list-style-type: none">• Aspecto a mejorar

Si bien en cierto una de las funciones de la DIREPRO Piura es la de fiscalizar, supervisar y sancionar, primero debería orientar al sector privado para que no incurra en acciones que pueden ser causas de sanciones y multas. Como lo dice el armador Calixto Ipanaqué “Si a mí, PRODUCE o DIREPRO Piura me dicen que lo que he hecho está mal, y me ponen una multa baja, lo acepto; además de ello, estas organizaciones deben de orientarnos a los armadores para no incumplir la ley.” Para mejorar este aspecto, esta entidad debe realizar acciones de difusión de los dispositivos legales existentes, con la finalidad de informar a los pescadores y armadores de lo que estos significan. Así, debe aprovechar los desembarcaderos, por ser un punto en el que la mayoría de actores se relacionan, para emitir comunicados o realizar acciones de comunicación con los grupos de interés.

Tabla 31: Propuesta para el hallazgo H8.

Hallazgos	Valoración
En torno a esta cadena productiva de la pota existe un grado alto de informalidad por parte de algunos actores claves.	<ul style="list-style-type: none">• Aspecto a mejorar

Como lo manifestó la exdirectora de la DIREPRO Piura, “en el sector pesquero de la pota cerca del 75% de embarcaciones pesqueras son informales”. Como primer paso, la formalización impulsada por la DIREPRO resulta importante, ya que al tener formalizadas y mapeadas a las embarcaciones que se dedican a este rubro, facilitará su tarea de mapear a los pescadores que realizan faenas en las mismas. Ese primer proceso es fundamental para formalizar al primer eslabón de la cadena productiva. Como segundo paso., la DIREPRO Piura podrá mapear a aquellos pescadores que se dedican a la pesca artesanal. Para lograr este objetivo, es conveniente que la DIREPRO trabaje de la mano con DICAPI, órgano encargado de otorgar las licencias de pescadores.

En el presente capítulo se realizó la clasificación de los grupos de interés, a través de la metodología propuesta por Mitchel et al. (1997). Esto permitió identificar a los actores definitivos, los cuales se caracterizan por poseer un alto grado de poder, urgencia y legitimidad, convirtiéndolos en actores sumamente importante dentro de la cadena productiva. Luego, se realizó un análisis de redes con el fin conocer cómo estaba compuesta y analizar el rol de la DIREPRO Piura en esta misma. Por último, se realizaron ciertas propuestas para los hallazgos que la requerían.

CONCLUSIONES

Luego del análisis realizado a través de la metodología de redes y la clasificación de grupos de interés propuesto por Mitchell, et al. (1997) se concluye que la DIREPRO Piura es un actor dominante, debido a su alto grado de poder y legitimidad en la cadena productiva de la papa en Paita en 2018. Esto significa que sus intereses, expectativas y demandas son importantes para los actores involucrados en esta. A su vez, esta institución se encuentra muy relacionada con los diferentes grupos de interés del sector público, privado y social, aunque el peso de este vínculo solo genera un impacto medio en la cadena productiva. Al reunir todas estas características, la DIREPRO tiene la oportunidad de intensificar y mejorar las relaciones. Asimismo, este actor posee un alto grado de cercanía e intermediación, lo cual denota que cumple un rol de articulador de los grupos de interés. Sin embargo, según las encuestas y entrevistas realizadas a los diversos grupos de interés, este rol no es ratificado o percibido por algunos actores, por lo que resulta importante transmitir un mensaje de compromiso con la cadena productiva de la papa.

En el caso del distrito de Paita, se pudo constatar, a través del trabajo en campo, que los pescadores —actores clave dentro de esta red— desconocen a la DIREPRO Piura (el 85% de los encuestados afirman esto), y los que logran reconocerla (15% de encuestados) tan solo la ven como un ente fiscalizador, mas no como una entidad encargada de impulsar y promover esta cadena productiva. Todos los actores públicos que la integran, evidencian la disposición de apoyar a los actores sociales y privados, con el fin de fortalecerla. Esto se demuestra en la variedad de opciones de comunicación y apoyo que estos mencionan en las entrevistas. Sin embargo, estos medios no son conocidos por los que deberían ser los receptores, por lo cual se sigue viendo a los entes públicos como actores lejanos, con la única función de fiscalizar.

La cadena productiva tiene como componentes principales las actividades y los actores que la comprenden (Fabre, 1994). En cuanto a las actividades, estas van desde la producción o extracción hasta el consumidor final y para lograr que una cadena productiva perdure en el tiempo es necesario que todos los actores involucrados, logren articularse de modo que sus intereses personales no vayan en contra de los intereses de la cadena productiva. El logro de la articulación es consecuencia de una eficiente gestión de grupos de interés, la cual está compuesta por tres componentes importantes: la identificación de los grupos de interés, la creación de vínculos positivos con todos los actores y el logro de satisfacción de los actores sobre el accionar del ente gestor (PMI, 2013). La gestión de grupos de interés es realizada por un actor inmerso en la red, en este caso en la cadena productiva. En cuanto a las cadenas productivas locales en países en desarrollo, los actores que fungen como líderes son los gobiernos locales o regionales. La descentralización democrática coloca a los gobiernos locales o regionales (GLR) en un rol de liderazgo económico clave dentro de su comunidad (Jaramillo, 2010). Según las referencias académicas obtenidas de las bases de datos Scopus y Web of Science se confirma la hipótesis,

puesto que a través de un análisis de grupos de interés en una cadena productiva se identifica a los actores clave, los vínculos existentes entre los involucrados, así como el rol que cumple los gobiernos regionales en la misma.

La hipótesis planteada en el marco contextual se valida debido a que Paita es un puerto importante para la economía de su región, gracias al volumen de desembarque de pota. Así también, porque el rol de la DIREPRO Piura, según su ROF, es el de articular a los grupos de interés con el fin de lograr que la cadena productiva sea sostenible en el tiempo. El primer punto es ratificado por los informes estadísticos que emite IMARPE de forma anual. Según esta entidad gubernamental, durante el 2017 en el puerto de Paita se descargó el 57.4% de pota a nivel nacional. Además, mediante las encuestas a los pescadores y las entrevistas a representantes de entes públicos (DIREPRO Piura, IMARPE, Capitanía de Puerto, etc.), sociales (OSPAS) y privados (Plantas procesadoras y armadores), se obtuvo que el recurso pota es fuente de trabajo de manera indirecta y directa. El segundo punto se valida, puesto que en el ROF de la DIREPRO Piura se señala que este es el órgano encargado de “asesorar, proponer, implementar, ejecutar, controlar, supervisar, incentivar y apoyar las actividades de pesca artesanal” (DIREPRO Piura, 2013, 17). Esto denota que su rol no se limita supervisión y fiscalización, sino que debe ser promotor de las cadenas productivas de la pesca en su jurisdicción, como es el caso de la pota. En este sentido, se mapearon, a través de la estrategia de bola de nieve hasta llegar a saturación, a los actores que cumplían algún rol en torno a la cadena productiva de la pota. A priori, algunos de ellos se encuentran aislados; pero, luego del trabajo de campo se concluyó que, se han consolidado vínculos indirectos, pues si uno de ellos no realiza su función afecta a alguno de los elementos constitutivos de la cadena. Esto lo ratifica la entrevista a un armador, quien comentó que sus embarcaciones la deben conseguir un certificado de habilitación sanitaria de SANIPES para realizar faenas de pesca. Si SANIPES no realiza esta inspección, los pescadores se verán afectados económicamente, puesto que, para comercializar la pesca con plantas procesadoras se requiere de esta documentación para concluir la transacción.

Como resultado del análisis realizado en la cadena productiva de la pota en el distrito de Paita, se concluye que los actores que obtuvieron un alto puntaje en las variables de poder, legitimidad y urgencia, también fueron actores que sobresalieron en el análisis de redes, lo cual implica que los grupos clave en la cadena se relacionan entre sí. Sin embargo, la densidad (conectividad) de la red es de 40.1%, lo cual demuestra que aún existen varios grupos de interés que no han establecido ningún tipo de relación. A su vez, esto denota un bajo grado de gobernanza, puesto que como menciona Prats (2005), la gobernanza es alta cuando las relaciones entre los actores se realizan en redes de interacción público-privado-civil a lo largo el eje local, lo cual no sucede en esta cadena productiva.

En lo que respecta a la DIREPRO Piura, este posee un alto grado de cercanía y de intermediación, lo cual lo coloca en un lugar estratégico en la cadena, abriendo la oportunidad de relacionarse con la gran mayoría de los interesados. Por las características que presenta la DIREPRO, según la UCGL (2016), este gobierno local es el agente más apropiado “para convocar a todos los interesados clave de la economía local, tanto al sector privado como al público y al social” (p. 7). En contraste a ello, según las entrevistas con los armadores y representantes de las OSPAS, antes del proceso de formalización el contacto con este ente era casi nulo; pero ahora con este panorama, la DIREPRO es la entidad que presenta la mayor cantidad de vínculos (14) de la cadena productiva de la Pota. Es importante resaltar que más del 50% de estas relaciones se han producido gracias al proceso de formalización en el que se encuentran los armadores y pescadores. A través de las entrevistas realizadas a esta entidad, se observa el interés que esta organización tiene para que la cadena productiva sea sostenible en el tiempo. A pesar de ello, la DIREPRO Piura cuenta con poco reconocimiento por parte de algunos actores, como es el caso de los pescadores, tan solo el 15% de ellos (según las encuestas) la conocían y/o se habían relacionado con ella.



RECOMENDACIONES

La DIREPRO Piura debe tomar en cuenta la importancia que tiene la cadena productiva de la pota para la el distrito de Paita, y tratar de fortalecer los vínculos con los pescadores, puesto que son uno de los actores claves para el desarrollo de la cadena. Por otro lado, se sugiere que se genere más espacios de interrelación con los grupos de interés para que se puedan tratar problemáticas sobre el sector.

A su vez, es de suma importancia la eficiente difusión de las iniciativas (asesorías, comunicados, ordenanzas regionales, etc.) en torno al apoyo de la cadena productiva de la pota que proponen los diversos grupos de interés del sector público para el sector privado y social. Se recomienda que estas medidas no solo sean difundidas en sus medios oficiales (portales *web*, página de *Facebook*, entre otros) sino también en lugares y/o portales de alta concurrencia de los actores, tales como los desembarcaderos pesqueros artesanales.

En cuanto al estudio de los grupos de interés en cadenas productivas, se recomienda utilizar la metodología de redes puesto que ayuda a analizar cómo está compuesta la red a través de diversas variables: densidad, intermediación, cercanía, diversidad, entre otras. En torno al rol de los gobiernos regionales como promotores de las cadenas productivas se recomienda una continua investigación en el ámbito local, puesto que solo se cuenta con las normas, mas no con casos empírico en el Perú en el cual se evidencie ese rol.

La DIREPRO Piura es el órgano que debe fungir como impulsor de la cadena productiva, pues, mediante las entrevistas a los armadores, se decía no tener ningún acercamiento con autoridades de este órgano, sino que lo hacían mediante los representantes de sus asociaciones, lo cual es confirmado por las encuestas realizadas a los pescadores. En este sentido, un representante de una asociación afirma que ha comenzado a haber un acercamiento con esta autoridad debido al proceso de formalización. Si bien es cierto ha habido un constante intercambio de opiniones con los grupos de interés respecto a la formalización de la pota, se recomienda la realización de mesas técnica trimestrales o semestrales con el objetivo de encontrar oportunidades de mejora de esta actividad productiva en el distrito de Paita. Por otro lado, el único censo realizado a los pescadores y armadores artesanales fue en el 2012, por lo cual se recomienda realizar nuevos censos a los pescadores, esto con la finalidad de manejar información actualizada y tener mapeado el número real de este grupo de interés.

Se recomienda a la DIREPRO Piura potenciar las relaciones con el Ministerio de Producción y los armadores, puesto que son organizaciones caracterizadas por un alto grado de poder, urgencia y legitimidad en la cadena productiva de la pota en el distrito de Paita; lo cual los convierte en grupos de interés clave para lograr que la cadena perdure en el tiempo. De igual manera, se recomienda a la DIREPRO Piura intensificar la relación que mantiene con los

pescadores, debido a que estos últimos deberían identificarla como un actor que impulsa y fomenta la sostenibilidad de la cadena productiva de la pota, y no solo como un ente fiscalizador. Es recomendable, a su vez, en cuanto a los vínculos de espacios de participación, que luego de finalizado el proceso de formalización, las mesas técnicas continúen para que se pueda tratar cualquier problemática futura respecto a la cadena productiva de la pota en Paita.



REFERENCIAS

- Academia de Innovación para la Sostenibilidad [AISO]. (2016). *Manual para emprendimiento sostenible*. Recuperado de <https://www.aiso.la/blog/2016/04/05/grupos-de-interes-y-cadena-de-valor/>
- Acuña, A. (2012). *La gestión de los stakeholders: Análisis de los diferentes modelos*. Ponencia llevada a cabo en Encuentro Regional Zona Sur Adenag. Universidad Nacional del Sur. Recuperado de http://www.adenag.org.ar/uploads/congresos/regionales/Ponencia_Acu%C3%B1a.pdf
- Barrera, F. (2012). Informalidad y transferencia de valor en las cadenas productivas de la Argentina. un estudio a partir de la matriz insumo-producto. *Revista de Estudios Fronterizos*, (12), 153-180. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ssa/v12n2/art07.pdf>.
- Bernal, A. y Rivas, L. A. (2012). Modelo para la identificación de stakeholders y su aplicación a la gestión de los pequeños abastecimientos comunitarios de agua. *Revista LEBRET*, (4), 251-273.
- Bernet, T., Thiele, G. and Zschocke, T. (2006). *Participatory Market Chain Approach (PMCA) - User Guide*. Lima, Peru: CIP-Papa Andina. Recuperado de <http://papandina.cip.cgiar.org/fileadmin/PMCA/User-Guide.pdf>
- Brenner, S. N. (1993). The Stakeholder Theory of the Firm and Organizational Decision Making: Some Propositions and a Model. *Proceedings of the Fourth Annual Meeting of the International Association for Business and Society*, 205-210.
- Business for social responsibility [BSR]. (2011). *Five-Step Approach to Stakeholder Engagement*. New York: BSR
- Cáceres, L.; Pardo, C. y Torres, A. (2013). La asociatividad y las cadenas productivas: una alternativa de desarrollo para el municipio de Yopal, Casanare. *Cooperativismo & Desarrollo*, 21(102), 69-75.
- Chevalier, J. y Toledano, J. (1978). À propos des filières industrielles. *Revue d'économie Industrielle*, (6), 149-158. Recuperado de https://www.persee.fr/doc/rei_0154-3229_1978_num_6_1_2871
- Chiriboga, M. (2011). El rol de los gobiernos provinciales del Ecuador en el fomento de las cadenas. En W. Demenus, & P. Crespo (eds.), *Cadenas Productivas y Desarrollo Económico Rural en Latinoamérica* (pp. 33-55). Quito: CONCOPE.
- Chirinos, O., Adachi, L., Torre, C., Ortega, A., & Ramirez, P. (2009). *Industrialización y exportación de derivados de la papa*. Lima: Universidad ESAN.
- CODISEC Paita. (2017). *Plan integral de convivencia y seguridad ciudadana – distrito de Paita 2017*. Recuperado de http://municipaita.gob.pe/portal/component/jdownloads/send/267-2017/7247-plsc-actualizado-distrito-paita-2017?option=com_jdownloads
- COMEX Andina (2014). *Producto Pota*. Recuperado de <http://comex-andina.com/category/productos/>

- Cooperación Técnica Alemana [GTZ]. (2008). *Capacity Works. El modelo de gestión para el desarrollo sostenible*. GTZ.
- Correo (15 de octubre de 2015). Piura: Pescadores y directora de DIREPRO se reúnen. *Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/piura/piura-pescadores-y-directora-de-direpro-se-reunen-625495/>.
- Decreto Legislativo N°1392. *Promoción de la formalización de la actividad pesquera artesanal*. Lima: Presidencia de la República. (2018).
- Dirección de Capitanía del puerto de Paita. [DICAPI PAITA]. (s.f.). *Acerca de la Dirección de Capitanía del puerto de Paita*. Recuperado de <https://www.dicapi.mil.pe/#>
- Dirección Regional de Producción de Piura [DIREPRO Piura]. (s.f.). *Acerca de la Dirección Regional de Producción de Piura*. Recuperado de <http://direpro.regionpiura.gob.pe/transparencia>
- Dirección Regional de Producción de Piura [DIREPRO Piura]. (2017). *Reglamento de organización y funciones*. Piura. Recuperado de <http://direpro.regionpiura.gob.pe/transparencia>
- El tiempo. (15 de agosto de 2016). La informalidad en la pesca artesanal de la región llega al 90%. *El tiempo*. Recuperado de <http://eltiempo.pe/la-informalidad-en-la-pesca-artesanal-de-la-region-llega-al-90/>
- Fabre, P. (1994). *Nota metodológica general para el análisis de cadenas: Utilización del análisis de cadenas para el análisis económico de las políticas*. Roma: FAO.
- Falção, H., & Rubens, J. (1999). ¿En quién se pone el foco? Identificando "stakeholders" para la formulación de la misión organizacional. *CLAD Regorm y democraca*(15), 1-18. Recuperado de old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/015-octubre-1999/bfen-quien-se-pone-el-foco-identificando-stakeholders-para-la-formulacion-de-la-mision-organizacional-1
- Frances, A. (2006). *Estrategias para la Empresa en la América Latina*. Caracas: IESA.
- Frederick, S., & Gereffi, G. (2009). *Value Chain Governance USAID Briefing*. Washington, DC: USAID.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Financial Times Prentice Hall.
- Freeman, R. E. (2008). Ending the so called "Friedman-Freeman" Debate. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 162-166.
- Galarza, E., & Kámiche, J. (2015). *Pesca artesanal: oportunidades para el desarrollo regional*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Gardner, J., Rachlin, R., & Sweeny, H. (1986). *Handbooks of strategic planning*. New York: Jhon Wiley.
- GEPHI. (s.f.)
- Gereffi, G. (1999). A Commodity Chains Framework for Analyzing Global Industries. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/228810211_A_Commodity_Chains_Framework_for_Analyzing_Global_Industries

- Gomez de Castro, A., Valle, S., & Pedroso, C. (2002). Cadena productiva: Marco conceptual para apoyar la prospección tecnológica. *Espacios*, (23).
- Gonzalez, B. (2006). Análisis de un modelo de red de relaciones en áreas innovadoras. *Investigaciones Geográficas*, (41), 65-83.
- Gottret, M., & Córdoba, D. (2005). *Gobernabilidad y Articulación de Productores de Pequeña Escala a Cadenas Productivas: Marco Analítico y Metodología para la Realización de Estudios de Caso*. Cali: CIAT.
- Granda, G., & Trujillo, R. (2011). La gestión de los grupos de interés en la estrategia de las organizaciones. *Revista Economía Industrial*. Recuperado de <http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/Germ%C3%A1n%20Granda%20Revilla.pdf>
- Hernández, J., & Herrera, J. (2005). Cadenas alimentarias: políticas la competitividad, II CA. *COMUNICA*, 17-23.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). Mexico: McGRAW-HILL.
- Herr, M., & Muzira, T. (2009). *Desarrollo de cadenas de valor para el trabajo decente: Una guía para profesionales del ámbito del desarrollo, funcionarios gubernamentales y responsables de iniciativas del sector privado*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (2000). *Governance and Upgrading: Linking industrial cluster and Global Value Chain Research. Documento de trabajo No. 120*. Brighton: University of Sussex.
- IESE Business School (2009). *La Evolución del Concepto Stakeholders en los Escritos de Ed Freeman*. Newsletter: University of Navarra.
- Instituto del mar peruano [IMARPE]. (s.f.a). *Acerca de IMARPE*. Recuperado de http://www.imarpe.gob.pe/imarpe/index.php?id_seccion=I01690000000000000000
- Instituto del mar peruano [IMARPE]. (s.f.b). *Conoce al ITP*. Recuperado de <https://www.itp.gob.pe/nuestros-cite/pesquero-y-acuicola/>
- Instituto del Mar del Perú [IMARPE] – Piura (2010). *Delimitación y caracterización de bancos naturales de invertebrados bentónicos comerciales y áreas de pesca artesanal en el litoral de la Región Piura (bocana colan – mancora)*. Piura.
- Instituto del Mar del Perú [IMARPE]. (2017). *Manejo de la pesquería de la pota*. Recuperado de https://issuu.com/conservamospornaturaleza/docs/diapositivas-sesion_6
- Instituto del Mar peruano [IMARPE]. (2018). *Situación del calamar gigante durante el 2017 y perspectivas de pesca para el 2018*. Recuperado de http://www.imarpe.gob.pe/imarpe/archivos/informes/informe_perspectivas_calamar2018.pdf

- Instituto nacional de estadística e informática. [INEI]. (2012). *I Censo de la pesca artesanal del ámbito marítimo 2012*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/censos/ficha_tecnica_cenpar.pdf
- Isaza, J. (2008). *Cadenas productivas. Enfoques y precisiones conceptuales*. Bogotá: Dialnet.
- Jaramillo, M. (2010). La descentralización: una mirada desde las políticas públicas y las relaciones intergubernamentales en Baja California. *Región y sociedad*, 22(49). Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-39252010000300007
- Kaplinsky, R. (2000). *Spreading the Gains from Globalization: What can be learned value chain analysis. IDS Working Paper 110*. Brighton: University of Sussex. Recuperado de <https://www.ids.ac.uk/files/Wp110.pdf>
- Kaplinsky, R. & Morris (2010). *A handbook for value chain research*. Ottawa: IDRC (Trad. Canale, G. and J. Caló). e valor.
- Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P., & Sillanpää, M. (2006). *De las Palabras a la Acción. El Compromiso de los Grupos de interés: Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Actores*. Texas: Accountability.
- Kuz, A., Falco, M., & Giandini, R. (2016). Análisis de redes sociales: un caso práctico. *Redalyc México*, 20(1), pp.89-106.
- Ley Orgánica de Gobiernos Regionales*. Lima: Congreso de la República del Perú (2002)
- Ley N°27783. *Ley de bases de la descentralización*. Lima: Congreso de la República del Perú. (2002).
- Mállap, J. (2013). Estado democrático, descentralizado. En J. Mállap (ed.), *Comentarios al régimen normativo municipal* (pp. 49-52). Lima: Gaceta.
- Mayan, M. (2001). *Introducción a los Métodos Cualitativos: Módulo de Entrenamiento para Estudiantes y Profesionales*. Edmonton: International Institute for Qualitative Methodology.
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (s.f.). *Acerca del Ministerio*. Recuperado de <https://www.produce.gob.pe/index.php/ministerio>.
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (s.f.). *Organizaciones Pesqueras Artesanales. Consulta*. Recuperado de <https://www.produce.gob.pe/index.php/shortcode/servicios-pesca/organizaciones-pesqueras-artesanales>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2015a). *Anuario estadístico pesquero y acuícola 2015*.
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2015b). *Diagnóstico del sector pesquero y acuícola frente al cambio climático y lineamientos de adaptación*. Recuperado de <https://www.produce.gob.pe/documentos/pesca/dgsp/publicaciones/diagnostico-pesquero/Tomo-1.pdf>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2016). *Diagnóstico de vulnerabilidad actual del sector pesquero y acuícola frente al cambio climático*. Recuperado de <https://www.produce.gob.pe/documentos/pesca/dgsp/publicaciones>

- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2018). *Perú: Desembarque de pota, durante el periodo 2016*. Recuperado de <https://www.produce.gob.pe/documentos/pesca/dgsp/publicaciones/diagnostico-pesquero/Tomo-3.pdf>
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 853-886.
- Mitnik, F. (2012). *Políticas y Programas de Desarrollo de Cadenas Productivas, Clusters y Redes Empresariales*. Córdoba: Copiar.
- Municipalidad provincial de Paita. (s.f.). *Misión y Visión*. Recuperado de <http://munipaita.gob.pe/portal/la-municipalidad/mision-y-vision>
- Neri de Souza, D., & Neri de Souza, F. (2016). Aplicación de software en la investigación cualitativa. *Gaúcha Enferm*, 37(3). Recuperado de http://www.scielo.br/pdf/rgenf/v37n3/es_0102-6933-rgenf-1983-144720160367901.pdf
- Nigmatullin, C., Nesis, K., & Arkhipkin, A. (2001). A review of the biology of the jumbo squid *Dosidicus gigas* (Cephalopoda: Ommastrephidae). *Fisheries Research*, 9-19.
- Ordenanza Regional N°424-2018. Disponer de la formalización de embarcaciones pesqueras artesanales de hasta 32.6 y 15 metros de eslora, que se dedican a la extracción de los recursos hidrobiológicos pota y perico en la Región Piura. Gobierno regional de Piura (2018).
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2016). *El estado mundial de la pesca y la acuicultura 2016. Contribución a la seguridad alimentaria y la nutrición para todos*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i5555s.pdf>
- Organización de Regiones Unidas [FOGAR]. (2015). *Los gobiernos locales y regionales como líderes de procesos de desarrollo económico local*. Recuperado de: <http://www.regionsunies-fogar.org/es/media-files/articulos-de-opinion/260-los-gobiernos-locales-y-regionales-como-lideres-de-procesos-de-desarrollo-economico-local>
- Organismo Nacional de Sanidad Pesquera [SANIPES]. Acerca de SANIPES. Recuperado de <https://www.sanipes.gob.pe/web/index.php/es/>
- Paredes, C., & De la puente, S. (2014). *Situación actual de la pesquería de la pota (Dosidicus gigas) en el Perú y recomendaciones para su mejora*. Lima: Universidad San Martín de Porres. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/AF579F67269CB59505257D8E004DCB6F/\\$FILE/1._doc._final_cies.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/AF579F67269CB59505257D8E004DCB6F/$FILE/1._doc._final_cies.pdf)
- Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2005). *Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina: El papel de las políticas*. Washington DC: BID, Serie de Buenas prácticas del departamento de desarrollo sostenible.
- Porter, M. (2005). *Estrategia y ventaja competitiva*. Buenos aires: Deusto.

- Prats, J. (2005). La evolución de los modelos de gobernación: gobernanza. Pero ¿qué es la gobernanza? En J. Prats (ed), *A los principios republicanos. Gobernanza y desarrollo desde el republicano cívico*. (pp. 200-203). Barcelona: Plural editores.
- Project Management Institute [PMI]. (2013). *Guía de los fundamentos para la gestión de proyectos*. Pensilvania: PMI.
- PROMPERÚ. (2016). Oportunidades Comerciales con China. *Seminario Miércoles del Exportador – PromPerú*. Recuperado de http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1652/oportunidades_comerciales_china_2017_exposiciones.PDF?sequence=3&isAllowed=y
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/comocitar.oi?id=99318788001>
- Rodríguez, A. y Méndez, A. (2015). Soy informal pero legítimo: un análisis del emprendimiento informal. *Debates IESA*, (20), 38-40. Recuperado de <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2016/04/2015-2-rodriguezmendez.pdf>.
- Rosenblatt, G. (04 de septiembre de 2016). *¿Qué es densidad de red – y cómo la calculamos?* Recuperado de https://ars-uns.blogspot.com/2016/09/densidad-de-red-que-es-y-como-se-calcula.html?fbclid=IwAR245fcIxuT7ZoK_nKk_iI8tXNrOCE2IXJNGXFNi_D-QZtT12zFIYVPc-2E
- Salazar, M., & Van der Heyden, D. (2004). *Metodología de análisis de cadenas productivas con equidad para la promoción del desarrollo local*. Lima: SNV Perú.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, M. (2010). *Metodología de investigación*. México D.F: McGraw-Hill.
- Sanz, L. (2003). Análisis de redes sociales: o cómo representar las estructuras sociales subyacente. *Apuntes de Ciencia y Tecnología* (7), 22-29.
- Sueiro, J. C., & De la Puente, S. (2013). *La pesca artesanal en el Perú: Diagnóstico de la actividad pesquera. Consultoría realizada para Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en el marco del proyecto TCP/PER/3041*. Lima.
- Sueiro, J., & López, R. (2018). *La comercialización del pescado fresco en Lima Metropolitana. Centro para la Sostenibilidad Ambiental de la Universidad Peruana Cayetano Heredia (CSA-UPCH)*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/324025921_LA_COMERCIALIZACION_D_EL_PESCADO_FRESCO_EN_LIMA_METROPOLITANA
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT] (s.f.). *Acerca de la SUNAT*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/>
- United Cities and Local Governments [UCGL]. (2016). *El rol de los gobiernos locales en el desarrollo económico territorial*. Bogotá: UCGL.
- Vargas, E. (2015). *Propuesta de un plan de manipuleo de pota a bordo de la flota artesanal de la caleta puesto nuevo Paita- Piura- Perú*. Piura: Universidad Nacional de Piura.

- Vegas, J. (2008). *Cadenas productivas*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1_Cadenas_Productivas_20080912.pdf
- Velázquez, Á.(2005). *Manual Introductorio al Análisis de Redes Sociales*. Recuperado de http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/Manual_AR_S.pdf
- WebQDA. (s/f). *WEB QDA*. Recuperado de <https://www.webqda.net/?lang=es>
- Webb, J.; Tihanyi, L.; Ireland, R., y Sirmond, D. (2009). You say illegal, I say legitimate: entrepreneurship in the informal economy. *Academy of Management Review*, 34(3), 492-510.



ANEXO A: Matriz de consistencia

	PREGUNTA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	FUENTE DE INFORMACIÓN	ÍNDICE
GENERAL	¿Cuál es el rol que cumple la DIREPRO Piura en torno a la articulación de los grupos de interés que se desenvuelven en la cadena productiva de la pota en el distrito de Paita en el 2018?	Analizar el rol que cumple la DIREPRO Piura como facilitador de la articulación de los grupos de interés que se involucran en la cadena productiva de la pota en el distrito de Paita en el 2018.	La DIREPRO Piura tiene dificultad para articular la cadena productiva de la pota, puesto que no logra relacionarse con la totalidad de los grupos de interés, pues no consigue identificar adecuadamente sus necesidades y algunos de los actores no la reconocen como autoridad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Densidad 2. Intermediación 3. Cercanía 	<ul style="list-style-type: none"> • Velázquez (2005) 	<p>Capítulo 2: La gestión de grupos de interés en las cadenas productivas y el rol de los gobiernos regionales.</p> <p>Capítulo 3: El desembarque de la pota en el distrito de Paita y el rol de la DIREPRO Piura en la gestión de la cadena productiva.</p> <p>Capítulo 5: Análisis de resultados.</p>

ANEXO A: Matriz de consistencia (continuación)

	PREGUNTA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	FUENTE DE INFORMACIÓN	ÍNDICE
<u>MARCO TEÓRICO</u>	¿Cuáles son los conceptos teóricos pertinentes en relación a las cadena productivas , a la gestión de grupos de interés y el rol de los gobiernos regionales en su promoción?	Analizar los fundamentos teóricos vinculados a las cadena productivas , la gestión de grupos de interés y su relación respecto al rol gestor que cumplen los gobiernos regionales en países en desarrollo como el Perú.	Un análisis de gestión de grupos de interés dentro de una cadena productiva permite identificar a los actores clave, los vínculos existentes entre los involucrados, así como el rol que cumple los gobiernos regionales en la misma.	1. Cadenas Productivas 2. Grupos de interés 3. Rol promotor de los Gobiernos Regionales	Se realizó una revisión en dos de las principales bases de datos académicos, Scopus y Web of Science mediante un análisis bibliométrico. - Fabre (1994) - Jaramillo (2010) - Velázquez (2005) - PMI (2013)	1. Cadenas productivas 2. Gestión de grupos de interés 3. Rol del gobierno regional en la promoción de cadenas productivas
<u>MARCO CONTEXTUAL</u>	¿Cómo se desarrolla, qué grupos de interés componen el primer eslabón de la cadena productiva de la pota en el distrito de Paita, y cuál es el rol que posee la DIREPRO Piura en la misma?	Describir el primer eslabón de la cadena productiva de la pota en el distrito de Paita, los grupos de interés involucrados en la misma y el rol que posee la DIREPRO Piura en torno a la sostenibilidad de este recurso hidrobiológico en el 2018.	La cadena productiva de la pota es de gran importancia para el distrito de Paita debido a la gran cantidad de desembarque se da; por lo tanto, el rol de la DIREPRO Piura debe fomentar la articulación de los grupos de interés para que esta pueda ser sostenible en el tiempo.	1. Cantidad (en toneladas) de pota desembarcada en Paita durante los últimos diez años. 2. Actores que conforman la cadena productiva de la pota. 3. Funciones establecidas en el ROF de la DIREPRO.	-Entrevista a los grupos de interés del sector privado, social y público. -Observaciones en los desembarcaderos de Paita Chirinos, Adachi, de la torre, Ortega, & Ramirez, 2009 -Galarza & Kámiche, 2015 - INEI, 2012 - PRODUCE, 2015 - Vargas Olivares, 2015)	1. La pota en el distrito de Paita. 2. Grupos de interés aparentes 3. Distrito de Paita: Rol del Gobierno Regional de Producción

ANEXO A: Matriz de consistencia (continuación)

	PREGUNTA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	FUENTE DE INFORMACIÓN	ÍNDICE
MARCO ANALÍTICO	¿Cómo se gestionan los grupos de interés clave en torno a la cadena productiva de la pota en el distrito de Paita y cómo es la relación existente entre estos con la DIREPRO Piura ?	Identificar y analizar a los grupos de interés clave en torno a la cadena productiva de la pota en el distrito de Paita y la relación existente con la DIREPRO Piura .	La DIREPRO Piura ha identificado a los grupos de interés implicados en la cadena productiva de la pota , pero una gestión efectiva exige, además, un análisis para el establecimiento de estrategias de monitoreo y control de la articulación de los actores en torno a la sostenibilidad de este recurso hidrobiológico.	<ul style="list-style-type: none"> ● Poder ● Legitimidad ● Urgencia ● Densidad ● Diversidad ● Cercanía ● Centralidad 	<p>Fuentes de información primarias: realización de 11 entrevistas semiestructuradas y 160 encuestas</p> <p>Fuente de información secundaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mitchel, Agle & Wood (1997) ● Velázquez (2005) ● artículos académicos, noticias y literatura que evidencien las relaciones entre los diversos grupos de interés. 	<p>3.2. Variables e indicadores del estudio para la evaluación de grupos de interés</p> <p>1. Análisis de grupos de interés según la metodología de Mitchel, Agle & Wood (1997)</p> <p>2. Análisis de la red de la cadena productiva de la pota en el distrito de Paita 2018 y el rol de la DIREPRO Piura en esta misma</p>

ANEXO A: Matriz de consistencia (continuación)

	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<u>GENERAL</u>	<p>Luego del análisis realizado a través de la metodología de redes y la clasificación de grupos de interés propuesto por Mitchell, Agle and Wood (1997) se concluye que la DIREPRO Piura es un actor dominante, debido a su alto grado de poder y legitimidad en la cadena productiva de la pota en Paita en 2018. Esto significa que sus intereses, expectativas y demandas son importantes para los actores involucrados en esta. A su vez, esta institución se encuentra muy relacionada con los diferentes grupos de interés del sector público, privado y social, aunque el peso de este vínculo solo genera un impacto medio en la cadena productiva. Al reunir todas estas características, la DIREPRO tiene la oportunidad de intensificar y mejorar las relaciones. Asimismo, este actor posee un alto grado de cercanía e intermediación, lo cual denota que cumple un rol de articulador de los grupos de interés. Sin embargo, según las encuestas y entrevistas realizadas a los diversos grupos de interés, este rol no es ratificado o percibido por los algunos actores, por lo que resulta importante transmitir un mensaje de compromiso con la cadena productiva de la pota.</p> <p>En el caso del distrito de Paita, se pudo constatar, a través del trabajo en campo, que los pescadores —actores clave dentro de esta red— desconocen a la DIREPRO Piura (el 85% de los encuestados afirman esto), y los que logran reconocerla (15% de encuestados) tan solo la ven como un ente fiscalizador, mas no como una entidad encargada de impulsar y promover esta cadena productiva. Todos los actores públicos que la integran, evidencian la disposición de apoyar a los actores sociales y privados, con el fin de fortalecerla. Esto se demuestra en la variedad de opciones de comunicación y apoyo que estos mencionan en las entrevistas. Sin embargo, estos medios no son conocidos por los que deberían ser los receptores, por lo cual se sigue viendo a los entes públicos como actores lejanos, con la única función de fiscalizar.</p>	<p>La DIREPRO Piura debe tomar en cuenta la importancia que tiene la cadena productiva de la pota para la el distrito de Paita, y tratar de fortalecer los vínculos con determinados los pescadores, puesto que son uno de los actores clave para el desarrollo de la cadena.</p> <p>Por otro lado, se sugiere que se genere más espacios de interrelación con los grupos de interés para que se puedan tratar problemáticas sobre el sector.</p> <p>A su vez, es de suma importancia la eficiente difusión de las iniciativas (asesorías, comunicados, ordenanzas regionales, etc.) en torno al apoyo de la cadena productiva de la pota que proponen los diversos grupos de interés del sector público para el sector privado y social. Se recomienda que estas medidas no solo sean difundidas en sus medios oficiales (portales <i>web</i>, página de <i>Facebook</i>, entre otros) sino también en lugares y/o portales de alta concurrencia de los actores, tales como los desembarcaderos pesqueros artesanales.</p>

ANEXO A: Matriz de consistencia (continuación)

	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<u>MARCO TEÓRICO</u>	<p>La cadena productiva tiene como componentes principales las actividades y los actores que la comprenden (Fabre, 1994). En cuanto a las actividades, estas van desde la producción o extracción hasta el consumidor final y para lograr que una cadena productiva perdure en el tiempo es necesario que todos los actores involucrados, logren articularse de modo que sus intereses personales no vayan en contra de los intereses de la cadena productiva. El logro de la articulación es consecuencia de una eficiente gestión de grupos de interés, la cual está compuesta por tres componentes importantes: la identificación de los grupos de interés, la creación de vínculos positivos con todos los actores y el logro de satisfacción de los actores sobre el accionar del ente gestor (PMI, 2013). La gestión de grupos de interés es realizada por un actor inmerso en la red, en este caso en la cadena productiva. En cuanto a las cadenas productivas locales en países en desarrollo, los actores que fungen como líderes son los gobiernos locales o regionales. La descentralización democrática coloca a los gobiernos locales o regionales (GLR) en un rol de liderazgo económico clave dentro de su comunidad (Jaramillo, 2010). Según las referencias académicas obtenidas de las bases de datos Scopus y Web of science se confirma la hipótesis, puesto que a través de un análisis de grupos de interés en una cadena productiva se identifica a los actores clave, los vínculos existentes entre los involucrados, así como el rol que cumple los gobiernos regionales en la misma.</p>	<p>En cuanto al estudio de los grupos de interés en cadenas productivas, se recomienda utilizar la metodología de redes puesto que ayuda a analizar cómo está compuesta la red a través de diversas variables: densidad, intermediación, cercanía, diversidad, entre otras. En torno al rol de los gobiernos regionales como promotores de las cadenas productivas se recomienda una continua investigación en el ámbito local, puesto que solo se cuenta con las normas, mas no con casos empírico en el Perú en el cual se evidencie ese rol.</p>





















ANEXO A: Matriz de consistencia (continuación)

	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<u>MARCO CONTEXTUAL</u>	<p>La hipótesis planteada en el marco contextual se valida debido a que Paita es un puerto importante para la economía de su región, gracias al volumen de desembarque de pota. Así también, porque el rol de la DIREPRO Piura, según su ROF, es el de articular a los grupos de interés con el fin de lograr que la cadena productiva sea sostenible en el tiempo. El primer punto es ratificado por los informes estadísticos que emite IMARPE de forma anual. Según esta entidad gubernamental, durante el 2017 en el puerto de Paita se descargó el 57.4% de pota a nivel nacional. Además, mediante las encuestas a los pescadores y las entrevistas a representantes de entes públicos (DIREPRO Piura, IMARPE, Capitanía de Puerto, etc.), sociales (OSPAS) y privados (Plantas procesadoras y armadores), se obtuvo que el recurso pota es fuente de trabajo de manera indirecta y directa. El segundo punto se valida, puesto que en el ROF de la DIREPRO Piura se señala que este es el órgano encargado de “asesorar, proponer, implementar, ejecutar, controlar, supervisar, incentivar y apoyar las actividades de pesca artesanal” (DIREPRO Piura, 2013, 17). Esto denota que su rol no se limita supervisión y fiscalización, sino que debe ser promotor de las cadenas productivas de la pesca en su jurisdicción, como es el caso de la pota. En este sentido, se mapearon, a través de la estrategia de bola de nieve hasta llegar a saturación, a los actores que cumplían algún rol en torno a la cadena productiva de la pota. A priori, algunos de ellos se encuentran aislados; pero, luego del trabajo de campo se concluyó que, se han consolidado vínculos indirectos, pues si uno de ellos no realiza su función afecta a alguno de los elementos constitutivos de la cadena. Esto lo ratifica la entrevista a un armador, quien comentó que sus embarcaciones la deben conseguir un certificado de habilitación sanitaria de SANIPES para realizar faenas de pesca. Si SANIPES no realiza esta inspección, los pescadores se verán afectados económicamente, puesto que, para comercializar la pesca con plantas procesadoras se requiere de esta documentación para concluir la transacción.</p>	<p>La DIREPRO Piura es el órgano que debe fungir como impulsor de la cadena productiva, pues, mediante las entrevistas a los armadores, se decía no tener ningún acercamiento con autoridades de este órgano, sino que lo hacían mediante los representantes de sus asociaciones, lo cual es confirmado por las encuestas realizadas a los pescadores. En este sentido, un representante de una asociación afirma que ha comenzado a haber un acercamiento con esta autoridad debido al proceso de formalización. Si bien es cierto ha habido un constante intercambio de opiniones con los grupos de interés respecto a la formalización de la pota, se recomienda la realización de mesas técnica trimestrales o semestrales con el objetivo de encontrar oportunidades de mejora de esta actividad productiva en el distrito de Paita.</p> <p>Por otro lado, el único censo realizado a los pescadores y armadores artesanales fue en el 2012, por lo cual se recomienda realizar nuevos censos a los pescadores, esto con la finalidad de manejar información actualizada y tener mapeado el número real de este grupo de interés.</p>

ANEXO A: Matriz de consistencia (Continuación)

	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p><u>MARCO ANALÍTICO</u></p>	<p>Como resultado del análisis realizado en la cadena productiva de la pota en el distrito de Paita, se concluye que los actores que obtuvieron un alto puntaje en las variables de poder, legitimidad y urgencia, también fueron actores que sobresalieron en el análisis de redes, lo cual implica que los grupos clave en la cadena se relacionan entre sí. Sin embargo, la densidad (conectividad) de la red es de 40.1%, lo cual demuestra que aún existen varios grupos de interés que no han establecido ningún tipo de relación. A su vez, esto denota un bajo grado de gobernanza, puesto que como menciona Prats (2005), la gobernanza es alta cuando las relaciones entre los actores se realizan en redes de interacción público-privado-civil a lo largo del eje local, lo cual no sucede en esta cadena productiva.</p> <p>Según el análisis de redes, los armadores cumplen el rol de líderes, debido a su alto grado de intermediación. Estos se relacionan con diversos grupos de interés de los sectores: públicos, privados y sociales. En lo que respecta a la DIREPRO Piura, este posee un alto grado de cercanía y de intermediación, lo cual lo coloca en un lugar estratégico en la cadena, abriendo la oportunidad de relacionarse con la gran mayoría de los interesados. Por las características que presenta la DIREPRO, según la UCGL (2016), este gobierno local es el agente más apropiado “para convocar a todos los interesados clave de la economía local, tanto al sector privado como al público y al social” (p. 7). En contraste a ello, según las entrevistas con los armadores y representantes de las OSPAS, antes del proceso de formalización el contacto con este ente era casi nulo; pero ahora con este panorama, la DIREPRO es la entidad que presenta la mayor cantidad de vínculos (14) de la cadena productiva de la Pota. Es importante resaltar que más del 50% de estas relaciones se han producido gracias al proceso de formalización en el que se encuentran los armadores y pescadores. A través de las entrevistas realizadas a esta entidad, se observa el interés que esta organización tiene para que la cadena productiva sea sostenible en el tiempo. A pesar de ello, la DIREPRO Piura cuenta con poco reconocimiento por parte de algunos actores, como es el caso de los pescadores, tan solo el 15% de ellos (según las encuestas) la conocían y/o se habían relacionado con ella.</p>	<p>Se recomienda a la DIREPRO Piura potenciar las relaciones con el Ministerio de Producción y los armadores, puesto que son organizaciones caracterizadas por un alto grado de poder, urgencia y legitimidad en la cadena productiva de la pota en el distrito de Paita; lo cual los convierte en grupos de interés clave para lograr que la cadena perdure en el tiempo. De igual manera, se recomienda a la DIREPRO Piura intensificar la relación que mantiene con los pescadores, debido a que estos últimos deberían identificarla como un actor que impulsa y fomenta la sostenibilidad de la cadena productiva de la pota, y no solo como un ente fiscalizador. Es recomendable, a su vez, en cuanto a los vínculos de espacios de participación, que luego de finalizado el proceso de formalización, las mesas técnicas continúen para que se pueda tratar cualquier problemática futura respecto a la cadena productiva de la pota en Paita.</p>

ANEXO B: Presentaciones del recurso pota

				
Aleta de pota corte en cruz	Anillas de pota	Botones de pota	Cubos de pota	Daruma
				
Filete (Manto) estándar	Filete (Manto) laminado	Nuca	Picadillo (Pop corn)	Pulpota
				
Rabas y tiras de pota	Recortes de anilla	Recortes estándar de derivados de tubo	Rodajas de tentáculos	Tabletas laminadas
				
Tentáculo corte bailarina	Tentáculo seccionado	Terminal (Punta) de tentáculo	Tronco de tentáculo	Tubito limpio

Fuente: COMEX ANDINA (2014)

ANEXO C: Grupos de interés públicos, privados y sociales entorno a la cadena productiva de la pota, 2018.

GRUPO DE INTERÉS PÚBLICOS	DESCRIPCIÓN	FINALIDAD EN LA ACTIVIDAD DE LA POTA
PRODUCE LIMA	Diseña, establece, ejecuta y supervisa, en armonía con la política general y los planes de gobierno, políticas nacionales y sectoriales aplicables a los sectores de pesquería y de MYPE e industria, asumiendo rectoría respecto de ellas. Dicta normas y lineamientos técnicos para la adecuada ejecución y supervisión de las políticas, la gestión de los recursos del Sector, así como para el otorgamiento, reconocimiento de derechos, la sanción, fiscalización y ejecución coactiva (MINISTERIO DE PRODUCCIÓN, s.f.).	Tiene como finalidad la investigación científica y tecnológica del sector pesquero; así como las condiciones ecológicas de su hábitat; los medios para su conservación y explotación, la calidad, higiene y sanidad de los productos de procedencia acuática; la infraestructura pesquera, así como los servicios adicionales y complementarios para la realización de las actividades extractivas, acuícolas y del proceso pesquero en general (MINISTERIO DE PRODUCCIÓN, s.f.).
DIREPRO PIURA	La Dirección Regional de la Producción es un órgano que promueve el desarrollo sostenible de las actividades extractivas y productivas, y regula el cumplimiento de las políticas públicas en torno al sector pesquero, industria y MYPES dentro de su jurisdicción. Además, facilita y fortalece el desarrollo de las entidades relacionadas con actividades productivas, mediante el uso racional de los recursos y protección del medio ambiente, buscando así dinamizar el desarrollo sectorial y el beneficio de la región de Piura (DIREPRO, 2017, s.f.).	Normar y supervisar la explotación y uso sostenible de los recursos naturales bajo el ámbito de su competencia. Promueve el desarrollo de las actividades de extracción y productivas de forma que la explotación del recurso sea sostenible en el tiempo (DIREPRO, 2017, s.f.).

ANEXO C: Grupos de interés públicos, privados y sociales entorno a la cadena productiva de la pota, 2018. (continuación)

GRUPO DE INTERÉS PÚBLICOS	DESCRIPCIÓN	FINALIDAD EN LA ACTIVIDAD DE LA POTA
IMARPE LIMA	El Instituto del Mar del Perú (IMARPE) es un Organismo Técnico Especializado del Ministerio de la Producción, orientado a la investigación científica, así como al estudio y conocimiento del mar peruano y sus recursos, para asesorar al Estado en la toma de decisiones respecto al uso racional de los recursos pesqueros y la conservación del ambiente marino, contribuyendo activamente con el desarrollo del país (ITP, s.f.b).	Tiene como finalidad la investigación científica de los recursos del litoral peruano, y mediante estos informes brindar recomendaciones respecto al uso racional de los recursos pesqueros y la conservación del ambiente marino, de esta forma contribuye activamente con el desarrollo del país (IMARPE, s.f.b).
Instituto Tecnológico de Producción – ITP	Es un Organismo Técnico Especializado del Ministerio de la Producción, es un Organismo Técnico Especializado del Ministerio de la Producción, que ha asumido esta denominación desde enero del año 2013 (ITP, s.f.a).	Es una organización que depende de PRODUCE, su finalidad es contribuir a la mejora de la productividad de las empresas a través de la provisión de servicios de investigación, desarrollo, innovación, adaptación, transformación y transferencia tecnológica (ITP, s.f.a).
IMARPE Paita	De la misma forma que IMARPE Lima, la sede en Paita realiza estudios de investigación de las especies de las que se reproducen en esta zona, así como sus biomas, temperatura, etc.	Realizar un estudio de la pota, la biomasa del recurso en zonas cercanas, así como su desembarque y su situación actual y aquellos fenómenos que pueden afectar al recurso.

ANEXO C: Grupos de interés públicos, privados y sociales entorno a la cadena productiva de la pota, 2018. (continuación)

GRUPO DE INTERÉS PÚBLICOS	DESCRIPCIÓN	FINALIDAD EN LA ACTIVIDAD DE LA POTA
Dirección de Capitanía del puerto de Paita - DICAPI Paita	La Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú ejerce la Autoridad Marítima, Fluvial(río) y Lacustre (lago), es responsable de normar y velar por la seguridad de la vida humana, la protección del medio ambiente y sus recursos naturales así como reprimir todo acto ilícito; ejerciendo el control y vigilancia de todas las actividades que se realizan en el medio acuático, en cumplimiento de la ley y de los convenios internacionales, contribuyendo de esta manera al desarrollo nacional (DICAPI, s.f.).	Es un órgano encargado de brindar un certificado de zarpe de las embarcaciones pesqueras que extraen recursos en Paita, ejercen su autoridad para controlar y vigilar las actividades que se realizan en el litoral de su competencia.
Organismo Nacional de Sanidad Pesquera - SANIPES	Su propósito es velar y verificar el cumplimiento de la legislación sanitaria y de calidad en todas las fases de las actividades pesqueras y acuícolas con el fin de proteger la salud de los consumidores y administrados, comprometiéndose a desarrollar funciones como las de inspección, vigilancia y control sanitario y de calidad de las actividades pesqueras y acuícolas y de los animales acuáticos; emitiendo la correspondiente certificación oficial sanitaria y de calidad. (SANIPES, s.f.)	Esta organización tiene como finalidad certificar que la embarcación pesquera cumple con estándares de sanidad, de misma forma solicitan requisitos a los desembarcaderos pesqueros de modo que el recurso hidrobiológico cuente con mínimos estándares de calidad.

ANEXO C: Grupos de interés públicos, privados y sociales entorno a la cadena productiva de la pota, 2018. (continuación)

GRUPO DE INTERÉS PÚBLICOS	DESCRIPCIÓN	FINALIDAD EN LA ACTIVIDAD DE LA POTA
Municipalidad Provincial de Paita	Promueve, fomenta el desarrollo socioeconómico del distrito sobre la base de una adecuada provisión y planificación de sus necesidades, además busca el bienestar de los ciudadanos de la proporcionando eficiencia y prestación de los servicios públicos locales para que satisfagan sus necesidades vitales de desarrollo, vivienda, salud, abastecimiento, seguridad, educación cultura, recreación, transporte y comunicaciones y cultura ambiental (MDP, s.f.).	Esta entidad plantea propuestas a autoridades competentes o con mayor poder de decisión, de forma que la actividad extractiva sea impulsada de forma sostenible, de modo que haya una generación de valor económico y social en el distrito.
SUNAT	“Administrar los tributos del gobierno nacional y los conceptos tributarios y no tributarios que se le encarguen por Ley o de acuerdo a los convenios interinstitucionales que se celebren, proporcionando los recursos requeridos para la solvencia fiscal y la estabilidad macroeconómica; asegurando la correcta aplicación de la normatividad que regula la materia y combatiendo los delitos tributarios y aduaneros conforme a sus atribuciones” (SUNAT, s.f.).	Esta entidad controla y recauda tributos de la compra y venta del recurso pota, recauda ingresos mediante las facturas emitidas por parte de las organizaciones formales.

ANEXO C: Grupos de interés públicos, privados y sociales entorno a la cadena productiva de la pota, 2018. (continuación)

GRUPO DE INTERÉS PRIVADO	DESCRIPCIÓN
PLANTAS PROCESADORAS	Las empresas procesadoras son un lugar donde se desarrollan actividades industriales, donde el recurso pota sufre una transformación, y se obtiene productos con mayor valor agregado.
EMPRESAS EXPORTADORAS	Las empresas exportadoras son organizaciones que realizan la comercialización y exportación de las diferentes presentaciones de la pota por medio de un broker hacia países como España, Corea del Sur y otros.
MICRO EMPRESAS	Son micro, pequeñas y medianas organizaciones que están formalizadas y se encargan de comercializar la materia prima, pota, hacia el mercado local (terminales pesqueros) o hacia empresas procesadoras como Productora Andina de Congelados S.C.R.L., Seafrost S.A.C., Altamar Foods Perú S.A.C., y otros.
DESEMBARCADEROS PRIVADOS	Los desembarcaderos pesqueros son infraestructuras donde las embarcaciones pesqueras realizan la descarga de la materia prima, pota, para después comercializar mediante cámaras isotérmicas.

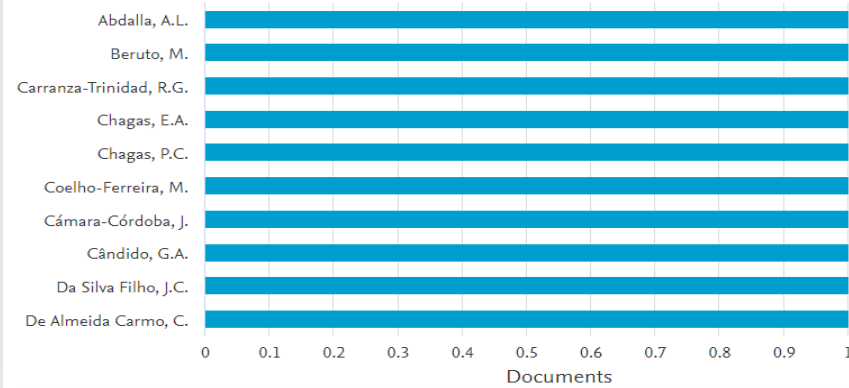
GRUPO DE INTERÉS SOCIALES	DESCRIPCIÓN	FINALIDAD EN LA ACTIVIDAD DE LA POTA
ASOCIACIONES	Son asociaciones de pescadores artesanales que están constituida y formalizadas en el distrito de Paita, estas organizaciones participan en proyectos y reuniones que impulsan la de Piura respecto a la pesca artesanal.	Son agrupaciones de armadores que tienen como finalidad mediante esta actividad potera la generación de ingresos económicos y mejorar/mantener su estilo de vida.

ANEXO D: Análisis bibliométrico

CADENA PRODUCTIVA Y LAS RELACIONES.-. SCOPUS, Palabras claves: Productive Chain & Link – Limit to Environmental Science, Agricultural and Biological Sciences y Multidisciplinary

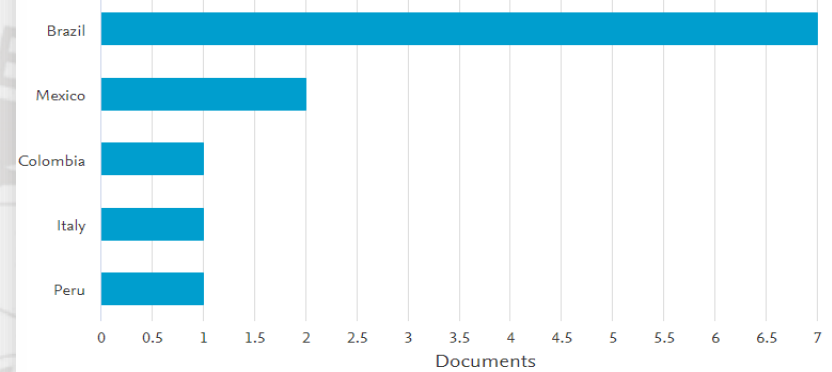
Documents by author

Compare the document counts for up to 15 authors

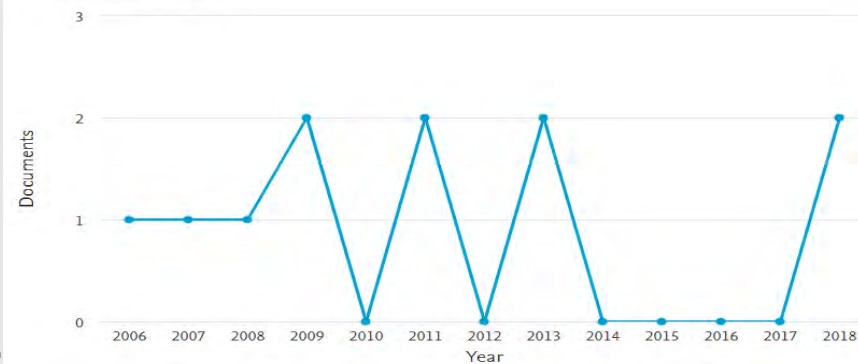


Documents by country or territory

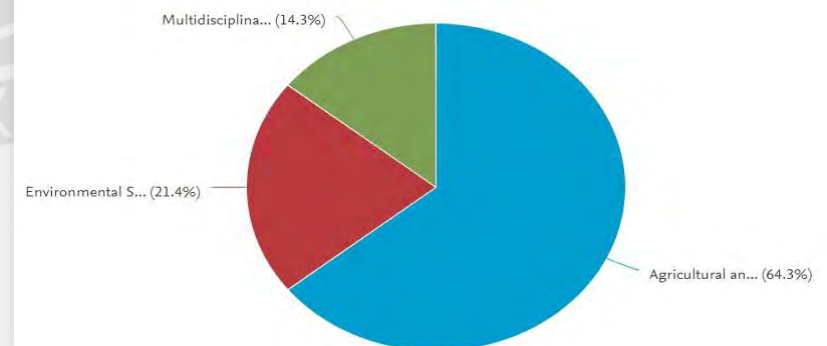
Compare the document counts for up to 15 countries/territories



Documents by year

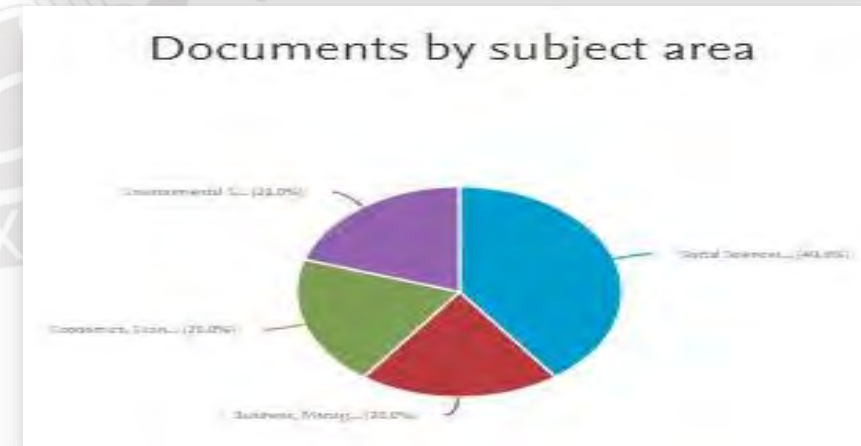
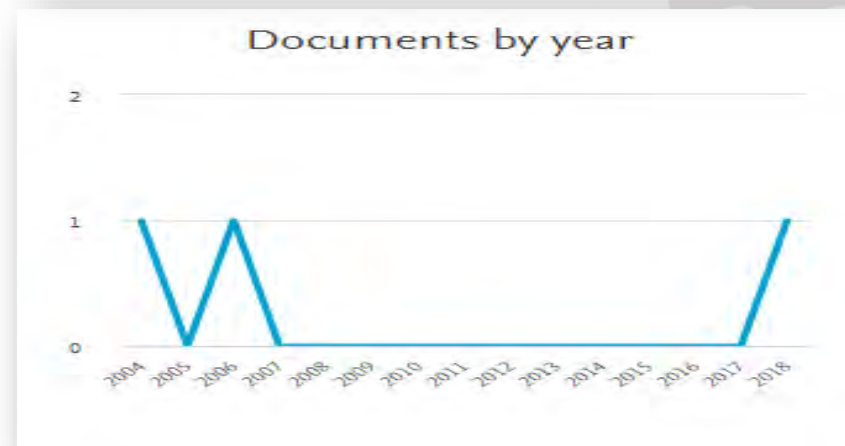
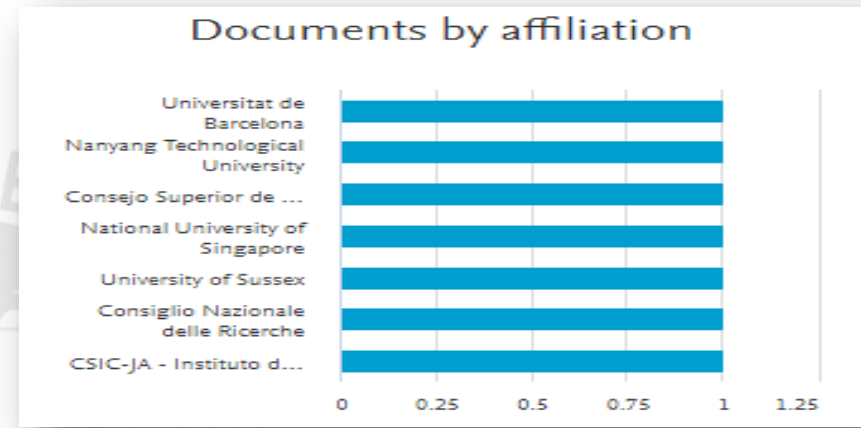
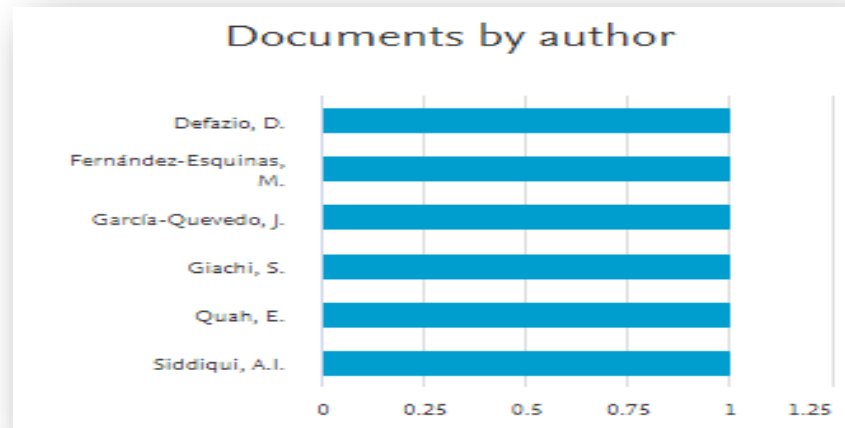


Documents by subject area



ANEXO D: Análisis bibliométrico (continuación)

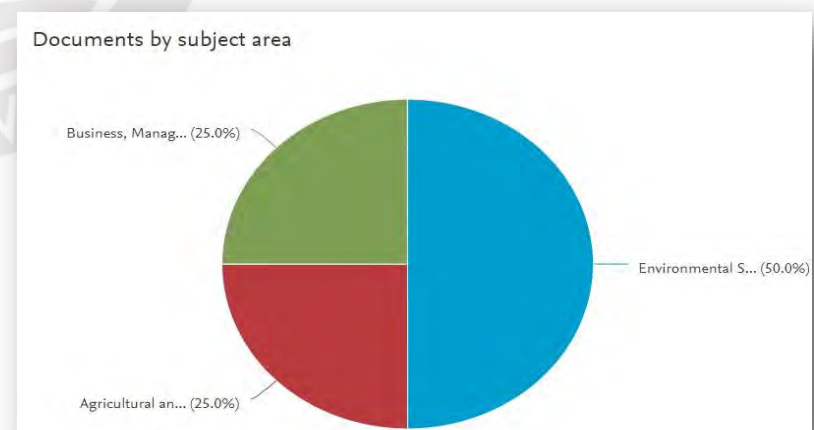
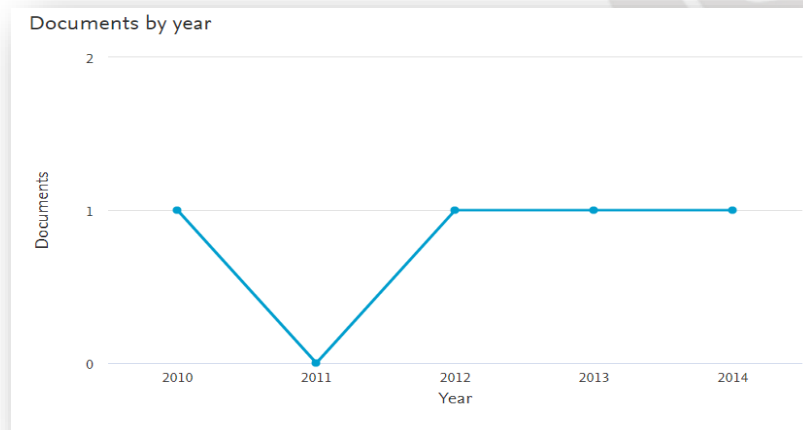
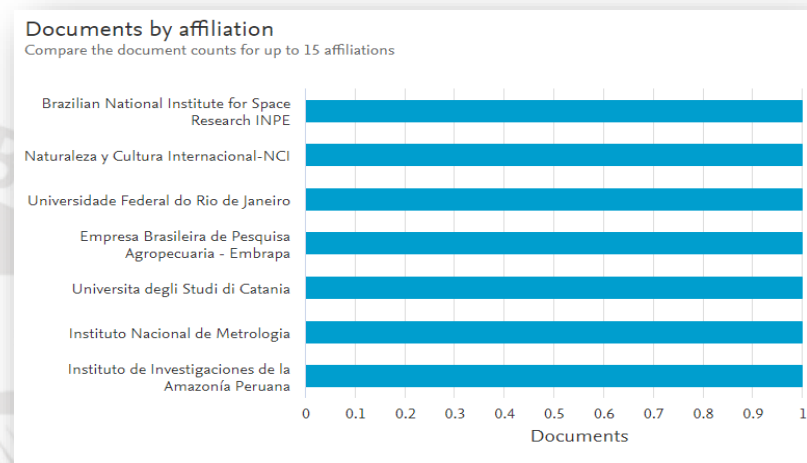
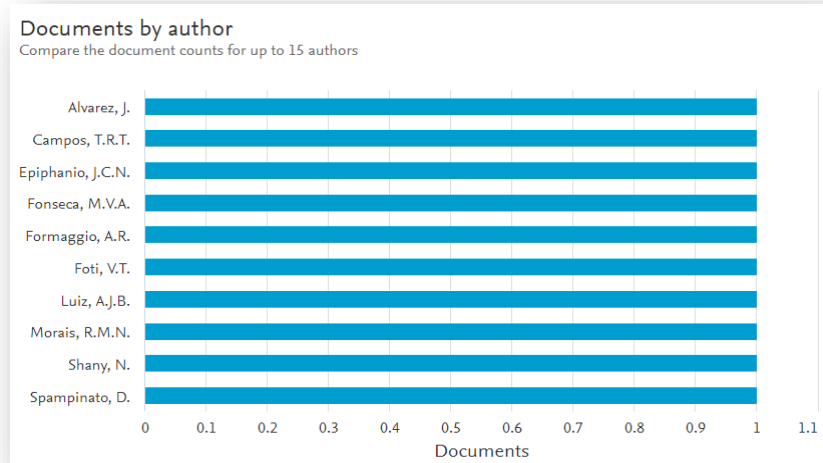
GOBIERNOS REGIONALES.-. SCOPUS, Palabras claves: LOCAL GOVERNMENTS



ANEXO D: Análisis bibliométrico (continuación)

GRUPOS DE INTERÉS Y CADENAS PRODUCTIVAS.- SCOPUS: PALABRAS CLAVES: “productive chain” & “stakeholder” limit to Environmental Science, Agricultural and Biological Sciences, Business, Management and Accounting

f



ANEXO E: Matriz de recolección de información (en archivo digital)



ANEXO F: Bitácora de viaje exploratorio

Fecha	Actividad	Comentarios
30- Septiembre	Salida de Lima a Piura 8:10 pm - Llegada a Piura 9:40 pm.	
	Llegada a Paita 11:00 pm.	Nos hospedamos en la casa de uno de los miembros del grupo. La locación fue favorable puesto que estaba muy cerca de los desembarcaderos.
01- Octubre	Observación de los desembarcaderos privados (10am).	Cuando llegamos, se estaba desembarcando perico y anchoveta. Estos desembarcaderos son de gran amplitud y cuentan con toda la infraestructura necesaria.
	Conversación con el encargado de uno de los desembarcaderos (11 am).	Nos comentó cómo era todo el proceso de desembarque de la pota y nos mostró una embarcación potera. Tuvimos el acceso de entrar y ver todas las partes que la embarcación contiene. A su vez, nos comentó que la presencia de las entidades del Estado en esa cadena era netamente sancionadora
	Conversación informal con los pescadores.	Si bien estos habían pescado perico, la mayoría estaba muy familiarizado con la pota. Esta conversación nos dio luces de lo poco que conocían a las autoridades públicas.
02- Octubre	Conversación con el dueño de desembarcadero “Mi Manuelito”.	Se pudo acceder a este desembarcadero, y las autoridades explicaron el funcionamiento del mismo.

ANEXO F: Bitácora de viaje exploratorio (continuación)

Fecha	Actividad	Comentarios
03- Octubre	Observación del desembarcadero público.	Estos desembarcaderos no contaban con luz, ni servicios de agua, lo cual era muy difícil que alguna embarcación desembarque a horas de la noche. No se encontraba ningún responsable para que nos brinde un poco de información.
	Visita a la zona industrial de Paita.	Cuando se llegó a la zona se pudo observar que la mayoría de empresas procesadoras de potas, y las pocas que se encontraban abiertas procesaban otros recursos.
	Conversación de los encargados de las empresas procesadoras.	Se logró tener una conversación con algunos encargados y estos nos comentaron que alrededor de un par meses que las empresas están cerradas debido a la escasez del producto.
04- Octubre	Conversación con un experto ex trabajador de una entidad pública.	Nos reunimos en un desembarcadero privado con el fin de que nos brinde mayores luces sobre la participación pública en esta cadena.
05- Octubre	Retorno a Lima 12:00 pm.	

ANEXO G: Bitácora de campo

Fecha	Actividad	Comentarios
14 - Noviembre	Salida de Lima a Piura 5:30 pm - Llegada a Piura 7:20 pm	
	Llegada a Paita 10:00 pm	Nos hospedamos en la casa de uno de los miembros del grupo. La locación fue favorable puesto que estaba muy cerca de los desembarcaderos.
15 - Noviembre	Reunión con un representante de SANIPES Paita	Tuvimos una reunión con un representante de SANIPES Paita.
	Reunión con el Gerente General OSCAR ALBERTO BENAVIDES GALLO	Tuvimos una reunión con un representante de PACIFIC FREEZING COMPANY S.A.C.
	Realización de entrevista al director DIREPRO Piura	Tuvimos una reunión con el Ingeniero Agustín Campos Cisneros, director de DIREPRO Piura.
16 - Noviembre	Reunión con el Representante del Instituto del Mar Peruano – IMARPE	Tuvimos una reunión con Rolando Delgado Abanto, representante del Instituto del mar peruano, sede Paita.
	Reunión con capitán de puerto – DICAPI Paita	Tuvimos una reunión con Christian H. Dobbartin Guerrero, representante de Capitanía de Puerto de Paita.
	Reunión con el gerente general de una planta procesadora.	Tuvimos una reunión con el gerente general de REFRIGERADOS FISHOLD E HIJOS S.A.C., Santos Genaro Olaya Veliz.

ANEXO G: Bitácora de campo (continuación)

Fecha	Actividad	Comentarios
17 - Noviembre	Reunión con el Gerente General de HIDROBIOLOGICOS MI MERCEDITAS, armador o empresario del sector pesquero dedicado a la pota	Tuvimos una reunión con el gerente general de HIDROBIOLOGICOS MI MERCEDITAS R & F E.I.R.L., Calixto Ipanaqué Pazo.
	Realización de Entrevista a un ingeniero pesquero experto en el sector pesquero del calamar gigante.	Tuvimos una reunión con un experto en este sector, Elard Gastón Vegas Rivera.
	Reunión con un armador dedicado a la extracción del recurso pota.	Tuvimos una reunión con un armador/ empresario dedicado a la extracción del recurso hidrobiológico pota, Marcos Santamaria Sandoval.
18 - Noviembre	Reunión con dos armadores dedicado a la extracción del recurso pota.	Tuvimos una reunión con dos armadores/ empresario dedicado a la extracción del recurso hidrobiológico pota, Juan Bances.
	Reunión con un representante de una organización social de pescadores artesanales.	Tuvimos una reunión con el ex representante de AARCUDIPA, y actual asociado de APAMARPA, Carlos Yenque Carrasco.
	Reunión con Eleodoro Acaro.	Tuvimos una reunión con el representante del D.P.A. Fiestas.
19 - Noviembre	Salida de Piura a Lima 9:30 am - Llegada a Lima 11:20 am	

ANEXO H: Consentimiento informado de las entrevistas

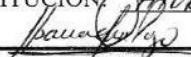
Yo, Agustín Campos Cisneros, representante de Dirección Regional de Producción de Piura autorizo la realización de las entrevistas a los siguientes directores; Director de Pesca artesanal, Director de Extracción y procesamiento pesquero y Jefe de oficina zonal de la producción de Paita, para que respondan las interrogantes para el presente trabajo de investigación bajo el enfoque propositivo de analizar la situación y medidas viables para la atención de la problemática, necesidades y solución para la mejora y eficiencia de la cadena productiva de la pota. El punto de interés estará enfocado en el eslabón de extracción de la cadena productiva de dicho recurso. De la misma forma autorizo, la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Gestión de grupos de interés en la cadena productiva: Experiencia de la Dirección Regional de Producción (DIREPRO-PIURA) ante la extracción del recurso hidrobiológico pota en el distrito de Paita en el 2018". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Ing. Agustín Campos Cisneros
Director de DIREPRO- PIURA
[DNI]

Yo, _____
representante de _____ autorizo la
utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica
"Gestión de grupos de interés en la cadena productiva: Experiencia de la Dirección Regional de Producción
(DIREPRO-PIURA) ante la extracción del recurso hidrobiológico pota en el distrito de Paita en el 2018".
Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y
de la organización en la cual me desempeño.

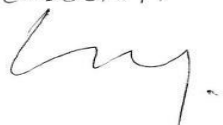
Atentamente,

NOMBRE: CALIXTO JOAQUIN PAZO
INSTITUCIÓN: HYDROBIOLOGICA M. MERCEDES RIF E.I.R.L.

[DNI] 02882606.

Yo, Oscar A. Benavides Gallo
representante de PACIFIC FREEZING COMPANY SAE autorizo la
utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica
"Gestión de grupos de interés en la cadena productiva: Experiencia de la Dirección Regional de Producción
(DIREPRO-PIURA) ante la extracción del recurso hidrobiológico pota en el distrito de Paita en el 2018".
Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y
de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

NOMBRE: Oscar Alberto Benavides Gallo
INSTITUCIÓN: PACIFIC FREEZING COMPANY SAC
[DNI] 03680104.




ANEXO H: Consentimiento informado de las entrevistas (continuación)

Yo, _____
representante de _____ autorizo la
utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica
"Gestión de grupos de interés en la cadena productiva: Experiencia de la Dirección Regional de Producción
(DIREPRO-PIURA) ante la extracción del recurso hidrobiológico pota en el distrito de Paita en el 2018".
Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y
de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

NOMBRE: SARTOS GENARO OLAYA VELIZ
INSTITUCIÓN: REFRI GENAROS FRISTHOLG & HIDROS. S.A.S.
034674481

[DNI]



Yo, _____
representante de _____ autorizo la
utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica
"Gestión de grupos de interés en la cadena productiva: Experiencia de la Dirección Regional de Producción
(DIREPRO-PIURA) ante la extracción del recurso hidrobiológico pota en el distrito de Paita en el 2018".
Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y
de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

NOMBRE: ELIARD GASTON VEGAS RIVERA
INSTITUCIÓN: DIRECCION REGIONAL DE LA PRODUCCION-PIURA

[DNI] 10451893

Yo, _____
representante de _____ autorizo la
utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica
"Gestión de grupos de interés en la cadena productiva: Experiencia de la Dirección Regional de Producción
(DIREPRO-PIURA) ante la extracción del recurso hidrobiológico pota en el distrito de Paita en el 2018".
Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y
de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

NOMBRE: CARLOS YENDUE GARZASCO
INSTITUCIÓN: _____

[DNI] 03500485

**ANEXO H: Consentimiento informado de las entrevistas
(continuación)**

Yo, Marcos Santamaria Sandoval
representante de La Empresa Cristina del Carmen E.I.R.L. autorizo la
utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica
"Gestión de grupos de interés en la cadena productiva: Experiencia de la Dirección Regional de Producción
(DIREPRO-PIURA) ante la extracción del recurso hidrobiológico pota en el distrito de Paita en el 2018".
Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y
de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

NOMBRE: Marcos Santamaria Sandoval
INSTITUCIÓN: CRISTINA DEL CARMEN E.I.R.L.
[Signature]
[DNI] 17603968.

Yo, Isidoro Bances Santamaria
representante de _____ autorizo la
utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica
"Gestión de grupos de interés en la cadena productiva: Experiencia de la Dirección Regional de Producción
(DIREPRO-PIURA) ante la extracción del recurso hidrobiológico pota en el distrito de Paita en el 2018".
Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y
de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

NOMBRE: Isidoro Bances Santamaria
INSTITUCIÓN: _____
[Signature]
[DNI] 41074023.

Yo, Eledoro Acaro Ortega
representante de Representativa Finter IREL autorizo la
utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica
"Gestión de grupos de interés en la cadena productiva: Experiencia de la Dirección Regional de Producción
(DIREPRO-PIURA) ante la extracción del recurso hidrobiológico pota en el distrito de Paita en el 2018".
Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y
de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

NOMBRE: Eledoro Acaro Ortega
INSTITUCIÓN: Representativa Finter IREL
[Signature]
[DNI] 09466274

**ANEXO H: Consentimiento informado de las entrevistas
(continuación)**

Yo, Rolando Edusa Delgado Abanto
representante de Instituto del Mar del Perú autorizo la
utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica
"Gestión de grupos de interés en la cadena productiva: Experiencia de la Dirección Regional de Producción
(DIREPRO-PIURA) ante la extracción del recurso hidrobiológico pota en el distrito de Paita en el 2018".
Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y
de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

NOMBRE: Rolando Edusa Delgado Abanto
INSTITUCIÓN: Instituto del Mar del Perú

[DNI] 16791150

Yo, _____
representante de _____ autorizo la
utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica
"Gestión de grupos de interés en la cadena productiva: Experiencia de la Dirección Regional de Producción
(DIREPRO-PIURA) ante la extracción del recurso hidrobiológico pota en el distrito de Paita en el 2018".
Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y
de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

NOMBRE: Christian H. Dobbertin Guerrero
INSTITUCIÓN: CAPITANIA DE PUERTO DE PAITA

[DNI] 59263035

ANEXO I: Matriz de evidencia (en archivo digital)



ANEXO J: Matriz de doble entrada

		ORGANIZACIONES PÚBLICAS						ORGANIZACIONES PRIVADAS			ORGANIZACIONES SOCIALES		
		DIREPRO Piura	IMARPE	PRODUCE Lima	DICAPI Paíta	SANIPES Paíta	FONDEPES	Municipalidad Provincial de Paíta	PLANTAS PROCESADORAS	ARMADORES	DESEMBARCADEROS	ASOCIACIONES	Pescadores
ORGANIZACIONES PÚBLICAS	DIREPRO Piura			2 T6.14	2 T1.3, T1.4, T6.13	3 T6.20, T10.12		1 T1.8	1 T9.11	3 T1.3, T3.1, T3.2, T4.10, T6.18, T9.4	2 T4.9	2 T1.3, T2.1, T6.12, T6.15, T6.19	1 T6.17
	IMARPE			2 T10.10						1 T6.1		1 T10.4	
	PRODUCE Lima	2 T3.7, T6.7, T6.8,	2 T6.9		3 T3.6, T6.11	2 T3.5			2 T9.9, T9.10	2 T9.5, T10.2	1 T4.1	2 T2.2, T6.2, T6.5, T6.10	3 T3.2, T3.4, T4.4, T10.1
	DICAPI Paíta	1 T7.3								2 T4.7, T8.1, T9.3	2 T3.8	1 T10.5	3 T4.3, T4.6, T8.3, T9.2, T10.6
	SANIPES Paíta	1 T 10.9							1 T9.7	3 T4.10, T9.6	2 T4.2, T9.1		2 T4.5
	FONDEPES	2 T1.2, T6.4	1 T6.21	1 T6.22	1 T6.23	1 T6.24						2 T6.3, T6.25	2 T2.3, T6.26
	Municipalidad Provincial de Paíta									2 T9.8	1 T2.6		1 T2.5
ORGANIZACIONES PRIVADAS	PLANTAS PROCESADORAS									2 T5.4, T10.7			
	ARMADORES	1 T5.2			1 T5.6							2 T5.3	3 T5.7, T7.1, T10.8
	DESEMBARCADEROS		1 T1.1		2 T5.8					3 T1.5, T1.6, T8.2			1 T1.7
ORGANIZACIONES SOCIALES	ASOCIACIONES			2 T6.6						2 T6.16, T10.3			
	Pescadores		1 T7.2		1 T5.1								

ANEXO K: Guía de entrevistas a organizaciones del sector público

Nombre: _____ Cargo: _____

Somos María Moscoso y Marco Santamaría, estudiantes de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos realizando la siguiente investigación: “GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS EN CADENAS PRODUCTIVAS: EXPERIENCIA DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE PRODUCCIÓN (DIREPRO PIURA) ANTE LA EXTRACCIÓN DEL RECURSO HIDROBIOLÓGICO POTA EN EL DISTRITO DE PAITA EN EL 2018. “Es importante mencionar que usted puede retirarse de la entrevista en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si algunas de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

CADENA PRODUCTIVA

- ¿En qué eslabón de la cadena productiva de la pota se identifica? ¿Qué funciones o roles cumple en el eslabón identificado?
- De los diversos actores que usted identifica, ¿Qué organización está más ligada o influye en el eslabón en el que se ha identificado?
- ¿Qué políticas impulsan la formalización de las MIPYME en el sector pesquero? ¿Qué decretos regionales o nacionales conoce usted que impulsan la formalización de la flota artesanal?
- ¿Qué requisitos no cumplen u omiten los pescadores artesanales?

ROL DE GOBIERNOS REGIONALES EN LA PROMOCIÓN DE DESARROLLO DE ACTIVIDADES

- ¿Cuál es su percepción acerca del accionar de los gobiernos regionales en torno a la cadena productiva de la pota?
- ¿Se han realizado charlas o asesorías con el fin de promover el crecimiento de las microempresas pesqueras?
- ¿Los desembarcaderos y/o puertos cuentan con la infraestructura adecuada para poder descargar el producto pesquero?
- ¿Qué acciones de vigilancia y control para garantizar el uso sostenible de los recursos se han realizado?

GRUPOS DE INTERÉS

- ¿Qué grupos de interés cree usted que se relaciona de forma directa e indirecta?
- ¿Cuál considera que es el actor clave en la actividad extractiva de la pota en el distrito de Paita?
- Como organización, ¿Tienen algún poder de decisión o influencia sobre las actividades económicas (como la pesca) que se desarrollen en el distrito de Paita? [P. Normativo]
- Para tomar alguna decisión respecto a la cadena productiva (extracción) de la pota, ¿qué criterios se utilizan? ¿Quién tienen la responsabilidad de tomar la decisión final?
- ¿Cuáles son las demandas/preocupaciones de los actores/organizaciones más críticas o importantes? ¿Cómo se han subsanado?
- ¿Ha existido conflictos de interés en las negociaciones con los distintos actores? ¿Cómo lo solucionaron? ¿Cómo incorporan las opiniones de los actores?
*(conflicto de interés: anteponer los intereses personales frente a los intereses de la organización o la comunidad)
- ¿Cada cuánto se comunica la DIREPRO Piura con su organización?
- Con respecto a los objetivos planteados en su Plan Anual, ¿cómo se encuentran actualmente en la consecución de este objetivo? ¿Qué dificultades han encontrado?

ANEXO L: Guía de entrevistas a organizaciones del sector privado

Nombre: _____ **Cargo:** _____

Somos María Moscoso y Marco Santamaría, estudiantes de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos realizando la siguiente investigación: “GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS EN CADENAS PRODUCTIVAS: EXPERIENCIA DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE PRODUCCIÓN (DIREPRO Piura) ANTE LA EXTRACCIÓN DEL RECURSO HIDROBIOLÓGICO POTA EN EL DISTRITO DE PAITA EN EL 2018. “Es importante mencionar que usted puede retirarse de la entrevista en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si algunas de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

CADENA PRODUCTIVA

- ¿En qué eslabón de la cadena productiva de la pota se identifica? ¿Qué funciones o roles cumple en el eslabón identificado?
- De los diversos actores que usted identifica, ¿Qué organización está más ligada o influye en el eslabón en el que se ha identificado?
- ¿Qué políticas impulsan la formalización de las MIPYME en el sector pesquero? ¿Qué decretos regionales o nacionales conoce usted que impulsan la formalización de la flota artesanal?
- ¿Qué requisitos no cumplen u omiten los pescadores y desembarcaderos artesanales?
- El modelo de negocio de la pesca tiene riesgos ¿Cuáles son los riesgos que ha identificado? ¿Cómo maneja sus riesgos?
- ¿A qué entidades ha acudido o se han acercado usted para formalizar su empresa?

ROL DE GOBIERNOS REGIONALES EN LA PROMOCIÓN DE DESARROLLO DE ACTIVIDADES

- ¿Cuál es su percepción acerca del accionar de los gobiernos regionales en torno a la cadena productiva de la pota?
- ¿Tiene conocimiento de charlas o asesorías realizadas por las organizaciones públicas con el fin de promover el crecimiento de las microempresas pesqueras?
- ¿Los desembarcaderos y/o puertos cuentan con la infraestructura adecuada para poder descargar el producto pesquero?
- ¿La información de fiscalización, supervisión y sanciones es de fácil acceso?
- ¿Se vigila el estricto cumplimiento de las normas vigentes sobre pesca artesanal y su exclusividad dentro de las cinco millas marinas? ¿Cómo es que lo supervisan?

GRUPOS DE INTERÉS

- ¿Qué grupos de interés cree usted que se relaciona de forma directa e indirecta?
- ¿Cuál considera que es el actor clave en la actividad extractiva de la pota en el distrito de Paita?
- ¿Qué organización pública es la que más poder tiene en cuanto a supervisión, impulso y gestión? Como organización, ¿Tienen algún poder de decisión o influencia sobre las actividades económicas (como la pesca) que se desarrollen en el distrito de Paita? [P. Normativo]
- Para tomar alguna decisión respecto a la cadena productiva (extracción) de la pota, ¿qué criterios se utilizan? ¿Quién tienen la responsabilidad de tomar la decisión final?
- ¿Cuáles son las demandas/preocupaciones de los actores/organizaciones más críticas o importantes? ¿Cómo se han subsanado?
- ¿Ha existido conflictos de interés en las negociaciones con los distintos actores? ¿Cómo lo solucionaron? ¿Cómo incorporan las opiniones de los actores?
- ¿Cada cuánto se comunica la DIREPRO Piura con su organización?

ANEXO M: Guía de entrevistas a organizaciones del sector social

Nombre: _____ **Cargo:** _____

Somos María Moscoso y Marco Santamaría, estudiantes de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos realizando la siguiente investigación: “GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS EN CADENAS PRODUCTIVAS: EXPERIENCIA DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE PRODUCCIÓN (DIREPRO PIURA) ANTE LA EXTRACCIÓN DEL RECURSO HIDROBIOLÓGICO POTA EN EL DISTRITO DE PAITA EN EL 2018. “Es importante mencionar que usted puede retirarse de la entrevista en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si algunas de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

CADENA PRODUCTIVA

- ¿En qué eslabón de la cadena productiva de la pota se identifica? ¿Qué funciones o roles cumple en el eslabón identificado?
- De los diversos actores que usted identifica, ¿Qué organización está más ligada o influye en el eslabón en el que se ha identificado?
- ¿Qué políticas impulsan la formalización de las MIPYME en el sector pesquero? ¿Qué decretos regionales o nacionales conoce usted que impulsan la formalización de la flota artesanal?
- ¿Qué requisitos no cumplen u omiten los pescadores y desembarcaderos artesanales?
- ¿A qué entidades ha acudido o se han acercado usted para formalizar su organización?

ROL DE GOBIERNOS REGIONALES EN LA PROMOCIÓN DE DESARROLLO DE ACTIVIDADES

- ¿Cuál es su percepción acerca del accionar de los gobiernos regionales en torno a la cadena productiva de la pota?
- ¿Tiene conocimiento de charlas o asesorías realizadas por las organizaciones públicas con el fin de promover el crecimiento de las microempresas pesqueras?
- ¿Se han realizado campañas de fomento de la formalización de los pescadores artesanales y las flotas navieras? - Flexibilidad, simplificación
- ¿Los desembarcaderos y/o puertos cuentan con la infraestructura adecuada para poder descargar el producto pesquero?
- ¿La información de fiscalización, supervisión y sanciones es de fácil acceso?
- ¿Se vigila el estricto cumplimiento de las normas vigentes sobre pesca artesanal y su exclusividad dentro de las cinco millas marinas? ¿Cómo es que lo supervisan?

GRUPOS DE INTERÉS

- ¿Qué grupos de interés cree usted que se relaciona de forma directa e indirecta?
- ¿Cuál considera que es el actor clave en la actividad extractiva de la pota en el distrito de Paita?
- ¿Qué organización pública es la que más poder tiene en cuanto a supervisión, impulso y gestión? Como organización, ¿Tienen algún poder de decisión o influencia sobre las actividades económicas (como la pesca) que se desarrollen en el distrito de Paita? [P. Normativo]
- Para tomar alguna decisión respecto a la cadena productiva (extracción) de la pota, ¿qué criterios se utilizan? ¿Quién tienen la responsabilidad de tomar la decisión final?
- ¿Cuáles son las demandas/preocupaciones de los actores/organizaciones más críticas o importantes? ¿Cómo se han subsanado?
- ¿Ha existido conflictos de interés en las negociaciones con los distintos actores? ¿Cómo lo solucionaron? ¿Cómo incorporan las opiniones de los actores?
- ¿Cada cuánto se comunica la DIREPRO Piura con su organización?

ANEXO N: Lista de entrevistados

A continuación, se presentará una tabla de las organizaciones que serán entrevistados.

	CARGO	NOMBRE	FECHA DE ENTREVISTA
DIREPRO Piura	• Director Regional	Ing. Agustin Campos Cisneros	15/11/2018
	• Inspector de la DIREPRO	Ing. Elard Vega	17/11/2018
INSTITUTO DEL MAR PERUANO	• Representante del Instituto del Mar Peruano – IMARPE	Rolando Delgado Abanto	16/11/2018
CAPITANÍA DE PUERTO DE PAITA – DICAPI	• Reunión con capitán de puerto – DICAPI Paita	Christian H. Dobbertin Guerrero	16/11/2018
PLANTAS PROCESADORAS	• Gerente general (REFRIGERADOS FISHOLD E HIJOS S.A.C)	Santos Genaro Olaya Veliz	16/11/2018
	• Representante de PACIFIC FREEZING COMPANY S.A.C	Oscar Alberto Benavides Gallo	15/11/2018
MICRO EMPRESAS enfocadas a la extracción	• Armadores	Calixto Ipanaqué Pazo Marcos Santamaria Sandoval	17/11/2018
		Juan Bances	18/11/2018
DESEMBARCADE ROS PRIVADOS	• D.P.A. FIESTAS	Eleodoro Acaro	18/11/2018

** En algunos casos las MIPYME son administradas por los pescadores.

ANEXO O: Ficha técnica de encuesta

Sexo	Masculino
Edad	17 a +60 años
Distrito de residencia	Paita – Piura
Requisito para participar en la encuesta	Ser pescador del recurso hidrobiológico pota
Días de aplicación de la encuesta	2 de diciembre al 25 de diciembre del 2018
Muestra	No probabilística
Lugar de aplicación	Se realizó en los desembarcaderos en los cuales se desembarcaba exclusivamente el recurso hidrobiológico de la pota.
Total, de encuestados	160

ANEXO P: Guía de encuesta

ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS EN LA CADENA PRODUCTIVA DE LA POTA EN PAITA

Buenas tardes señor, somos estudiantes de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos realizando la investigación sobre la Gestión de grupos de interesados en las cadenas productivas. El objetivo de esta encuesta es poder recolectar información acerca de su trabajo como pescador y la percepción que tiene sobre el accionar de diversas entidades entorno a la extracción de la pota. Usted se encuentra en total libertad de no responder alguna pregunta con la que no se sienta cómodo. Para ello, se le agradecerá que nos conceda unos minutos de su tiempo. Muchas gracias.

IMPORTANTE: Esta encuesta es totalmente anónima y solo será utilizada con fines académicos. (DURACIÓN APROXIMADAMENTE: 10 MIN)

1. PREGUNTAS GENERALES

- Nombre: _____
- Edad: _____
- Embarcación para la que trabajan: _____
- ¿Cuántos años tiene en el sector pesquero? _____
- Cargo: _____
- Responsabilidades: _____
- ¿Además de la pesca, qué otra actividad realiza?
 Agricultura Mototaxista otros, especificar: _____

2. PREGUNTAS SOBRE LA CADENA PRODUCTIVA DE LA PESCA

- Para el desarrollo local del distrito de Paita, ¿cuán importante es la extracción de pota? (marcar del 1 al 6, donde 1 es "nada importante" y 6 a "muy importante")

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

- ¿Tiene libreta de embarque?
 SI NO
- ¿La embarcación en dónde usted trabaja tiene permiso de pesca y/o está formalizado?
 SI NO
- ¿La información brindada para la formalización es de fácil acceso?
 SI NO
- Enumere del 1 a 5, cuáles son los motivos por los que la gran mayoría no se encuentren formalizados. (Dónde 5 es el motivo más importante y 1 el menos)

FALTA DE POLÍTICAS DE FORMALIZACIÓN	
FALTA DE DIFUSIÓN DE POLÍTICAS	
NO EXISTEN BENEFICIOS AL FORMALIZARSE	
FALTA DE CONOCIMIENTO DEL TEMA	
FALTA DE INTERÉS	

3. GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS

- a.- De estas organizaciones, con cuáles ha tenido algún contacto. Marque con un "X".
- b.- De estas organizaciones, cuál tiene poder sobre la actividad extractiva de la pota. Marque con un "X".

N°	Organización	Sector	a.-	b.-
1	Dirección Regional de Producción de Piura - DIREPRO	PÚBLICO		
2	Instituto del Mar del Perú - IMARPE	PÚBLICO		
3	Ministerio de la Producción - PRODUCE LIMA	PÚBLICO		
4	Instituto del Mar del Perú - IMARPE Paita	PÚBLICO		
5	Capitanía de Puerto de Paita - DICAPI Paita	PÚBLICO		
6	Organismo Nacional de Sanidad Pesquera - SANIPES Paita	PÚBLICO		
7	Gobierno Regional De Piura	PÚBLICO		
8	Instituto Tecnológico de Producción del Perú - ITP	PÚBLICO		
9	Municipalidad Provincial de Paita	PÚBLICO		
10	Fondo Nacional De Desarrollo Pesquero	PÚBLICO		
11	Plantas Procesadoras	PRIVADO		
12	Empresas Exportadoras	PRIVADO		
13	MICRO EMPRESAS enfocadas a la extracción	PRIVADO		
14	Desembarcaderos Privados	PRIVADO		
15	Asociaciones	SOCIAL		

De los seleccionados en la pregunta 3, inciso "A", elija las tres entidades con mayor relación y describa cómo fue su vinculación (charlas, capacitaciones, etc.).

1. _____:
2. _____:
3. _____:

ANEXO P: Guía de encuesta (continuación)

Usted se ha relacionado de alguna forma con la DIREPRO.
 SÍ NO

Los desembarcaderos artesanales cuentan con infraestructura adecuada para operar
 SÍ NO

¿Qué organización tiene poder para definir el precio?

¿Qué organización pública es la que más poder tiene en cuanto a supervisión, impulso y gestión?

¿Es parte de alguna organización social?
 SÍ NO

Si su respuesta fue SÍ mencione el nombre de la organización.

En cuanto a la asociación: ¿Cuáles son los principales beneficios de formar parte de la Asociación?
 1. _____
 2. _____
 3. _____
 4. _____

La información proporcionada por la Asociación hacia usted sobre las noticias o nuevos reglamentos en el sector pesquero es considerada:
 Nula _____ Limitada _____ Suficiente _____ Satisfactoria _____

4. ROL DE LOS GOBIERNOS REGIONALES EN LA PROMOCIÓN
 Marcar con un X las actividades realizadas por parte de gobiernos regionales en torno a la cadena productiva de la pota. (Es válido marcar más de una opción)

1	Promoción de la micro y pequeña empresa
2	Apoyo de infraestructura
3	Dotación de recursos tecnológicos
4	Gestión sostenible del recurso
5	Fiscalización

MARCAR CON UNA "X" ENCIMA DEL NÚMERO QUE CONSIDERE RESPONDA A LA PREGUNTA EN CUESTIÓN

¿Cuál es su percepción respecto al rol de la DIREPRO Piura como la autoridad encargada de lograr un trabajo en conjunto entre los diversos actores dentro de la cadena productiva de la pota?
 1. Mala 2. Regular 3. Buena 4. Excelente

En una escala del 1 al 4, ¿Cómo considera el compromiso que tienen las organizaciones públicas con usted?
 1. Nada 2. Poco 3. Bastante 4. Mucho

ANEXO Q: Encuesta de grado

Encuesta de grado: Sobre las relaciones para los actores entrevistados

1. ¿Qué nivel de relación tiene con los siguientes actores? (considerar 0 “no se ha realizado ningún trabajo con ellos” y 4 “constante realización de trabajos en conjunto)
2. Entendiendo la legitimidad como “la percepción que usted tiene sobre el accionar de los actores respecto a la cadena productiva de la pota. Si este accionar va de acuerdo a las normas, valores y creencias que rigen este rubro”. En una escala de 0 - 3.
3. En una escala del 0 - 4 ¿Cómo considera el compromiso que tienen los representantes de las organizaciones públicas con su organización?
0. Nada 1. Poco 2. Regular 3. Bastante 4. Mucho

ACTOR	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3
DIREPRO Piura			
IMARPE			
PRODUCE Lima			
DICAPI Paita			
SANIPES Paita			
FONDEPES			
Municipalidad Provincial de Paita			
Plantas Procesadoras			
Armadores			
Desembarcaderos			
Asociaciones			
Pescadores			

ANEXO R: Laboratorio de datos Gephi

Label	Indegree	Outdegree	Degree	Weighted indegree	Weighted outdegree	Weighted degree
DIREPRO PIURA	5	9	14	7	17	24
PRODUCE	4	9	13	7	19	26
DICAPI PAITA	6	5	11	10	9	19
SANIPES PAITA	3	5	8	6	9	15
MUNICIPALIDAD PAITA	1	3	4	1	4	5
PLANTAS PROCESADORAS	4	1	5	6	2	8
ARMADORES	9	4	13	19	7	26
DESEMBARCADEROS	4	4	8	7	7	14
ASOCIACIONES	6	2	8	10	4	14
PESCADORES	8	2	10	16	2	18
IMARPE PAITA	4	3	7	5	4	9
FONDEPES PAITA	0	7	7	0	10	10

Label	Eccentricity	Closeness centrality	Betweenness centrality	Authority	Hub	Modularity_classes
DIREPRO PIURA	2	0.909091	24	0.30378	0.455234	0
PRODUCE	2	0.909091	13.75	0.191904	0.497887	0
DICAPI PAITA	2	0.666667	9.083333	0.335961	0.317341	0
SANIPES PAITA	2	0.666667	0.75	0.230918	0.298581	1
MUNICIPALIDAD PAITA	3	0.5	0	0.079645	0.197408	2
PLANTAS PROCESADORAS	3	0.416667	0	0.253526	0.072313	2
ARMADORES	2	0.625	20.583333	0.413327	0.25578	1
DESEMBARCADEROS	3	0.526316	1.583333	0.274509	0.248845	1
ASOCIACIONES	3	0.526316	2	0.360754	0.105887	0
PESCADORES	3	0.47619	5.75	0.461498	0.095792	1
IMARPE PAITA	3	0.555556	5.5	0.211568	0.169002	0
FONDEPES PAITA	2	0.733333	0	0	0.366768	0

ANEXO S: Tipología de vínculos

TABLA DE VÍNCULOS		
VÍNCULOS	SIGNIFICADO	AUTORES
ACCESO A LA INFRAESTRUCTURA	Una organización facilita parte de sus instalaciones a otros grupos	Salazar & Van der Heyden 2004
FORMACIÓN Y ASESORÍA	Cuando un actor cuenta con la experiencia o el conocimiento para orientar o capacitar a otra en un asunto.	Kaplinsky & Morris 2010
POLÍTICAS PÚBLICAS Y NORMALES LEGALES	Existen políticas públicas o normas legales emitidas por un ente público que regula el actuar de las organizaciones.	L.Herr & J. Muzira 2009
FISCALIZACIÓN Y SUPERVISIÓN	Acciones que realiza una entidad pública para regular, fiscalizar y supervisar el accionar de un grupo específico.	L.Herr & J. Muzira 2009
INTERCAMBIO MONETARIO	Transacción de dinero mediante la cual una organización adquiere algo de su interés	Morris 2001
ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN Y COORDINACIÓN	Espacios o entornos en los cuales diferentes grupos se pueden reunir para comunicar o coordinar algún evento o circunstancia.	Kaplinsky & Morris 2010
INTERCAMBIO DE RECURSOS FÍSICOS	Un actor o una organización brinda un recurso físico a otra con la finalidad de generar valor agregado	Morris 2001
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	Una organización brinda un servicio en aquello que denomina a otra	Salazar & Van der Heyden 2004
PERMISOS Y LICENCIAS	Autorización o requisito que una organización da para que otra puede desenvolver o desarrollar determinadas actividades.	L.Herr & J. Muzira 2009
TRANSFERENCIA DE INFORMACIÓN	Información que es compartida y de fácil acceso entre diferentes organizaciones	Salazar & Van der Heyden 2004

ANEXO T: Hallazgos – encuesta a pescadores

TOTAL	(100%)	160
NO conocen a la DIREPRO	(85%)	135
Conocen a la DIREPRO	(15%)	25
Solo realiza la actividad de la pesca	(37.5%)	60
Además de la pesca realiza otra actividad	(62.5%)	100
Cuenta con libreta de embarque	(40.625%)	65
No cuenta con libreta de embarque	(59.38%)	95

