PNIPA-WUR IV

Febrero 2019

Taller profundización y activación de agendas y de redes de innovación - Lima
Taller Aplicación en la cadena de valor del Paiche- Tarapoto

Herman Snel, Laurens Klerxk, Jan Brouwers

WAGENINGEN
UNIVERSITY & RESEARCH

PNIPA-WUR IV

Febrero 2019

Taller profundización y activación de agendas y de redes de innovación - Lima
Taller Aplicación en la cadena de valor del Paiche- Tarapoto

Herman Snel¹, Laurens Klerxk², Jan Brouwers¹

1 Wageningen Centre for Development Innovation, Wageningen University and Research

2 Knowledge, Technology & Innovation Group, Wageningen University and Research

Este taller fue financiado por el Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura del Perú - PNIPA (WUR project 8141904600).

Wageningen Centre for Development Innovation
Wageningen, febrero 2019

Report WCDI-19-058

Snel, H; Klerkx, L; Brouwers, J,: 2019. *PNIPA-WUR IV Taller profundización y activación de agendas y de redes de innovación – Lima; Taller Aplicación en la cadena de valor del Paiche- Tarapoto*. Wageningen Centre for Development Innovation, Wageningen University & Research. Report WCDI-19-058. Wageningen.

Abstract UK

The first week of PNIPA-WUR IV, organized between the 11th and the 15th of February, 2019, WUR staff helped the PNIPA team to redesign the Rapid Appraisal of Agricultural Innovation System (RAAIS) methodology and apply it to activate innovation networks. In addition, assistance was provided for preparing the October 2019 symposium, introducing the MSP guide and selecting tools, starting the PNIPA partnership component for professional education in the P&A sector and general advise and coaching for the program.

The second week of PNIPA-WUR IV, organized between the 18th and the 22nd of February, 2019, consisted of two interlocked components. During the first part of the week a core team of PNIPA prepared to run an innovation network workshop with key stakeholders and actors of the Paiche value chain in the Department of San Martin. A methodological tool, consisting of RAAIS and MSP elements, was tailored to PNIPA needs. PNIPA experts were trained in the methodology and facilitation skills required to run the workshop. During the second part of the week the PNIPA team ran the workshop with more than 20 stakeholders, representing different segments of the Paiche sector in San Martin. As a result of the workshop, key actors in the Paiche sector committed themselves to be part of an innovation network with clearly defined work plans and activities. The continuous reflexive evaluation of the PNIPA team has generated a tailored approach to run an innovation network workshop that supports actors in a particular value chain or sector to plan strategic activities geared to tackle the critical constraints that are limiting the development of the sector a particular area. The methodology supports the emergence of networks of actors working together to innovate, strengthen and develop a particular sector or priority domain.

Abstract SP

La primera semana de PNIPA-WUR IV, organizada entre el 11 y el 15 de febrero de 2019, el apoyo WUR ayudó al equipo de PNIPA a rediseñar la metodología del Sistema de Evaluación Rápida de la Innovación Agrícola (RAAIS, por sus siglas en inglés) y aplicarla para activar redes de innovación. Además, se brindó asistencia para la preparación del simposio de octubre de 2019, la introducción de la guía MSP y la selección de algunas herramientas MSP, el inicio del componente de asociación PNIPA para la educación profesional en el sector de P&A y el asesoramiento general para el programa.

La segunda semana de PNIPA-WUR IV, realizada entre el 18 de febrero y el 22 de febrero, 2019, consistió de dos componentes interconectados. Durante la primera parte de la semana, un equipo núcleo de PNIPA se preparó para realizar un taller de activación de una red de innovación con actores claves del sector del Paiche en el Departamento de San Martin. Una herramienta metodológica, consistiendo de elementos RAAIS y MSP, fue adaptada a los requerimientos de PNIPA. Expertos de PNIPA repasaron y se capacitaron en el uso de la metodología y las herramientas de facilitación requeridas para aplicar en un taller con actores. En la segunda parte de la semana el equipo PNIPA aplico sus conocimientos y desarrollo un taller con más de 20 actores representando diferentes eslabones y segmentos del sector del Paiche en San Martin. Como resultado del taller, los principales actores del sector Paiche firmaron una acta de compromiso para seguir trabajando como red de innovación con habiendo definido de forma conjunta concretas líneas de acción y planes de trabajo. La continua evaluación reflexiva del equipo PNIPA ha generado una metodología completa para desarrollar talleres para la elaboración de agendas de redes de innovación apoyando a los actores de un sector o una cadena de valor particular a diseñar e implementar planes de trabajo para definir actividades que les permita enfrentar los puntos críticos que limitan el desarrollo del sector en una Macrorregión. La metodología apoya al desarrollo y la consolidación de redes de actores quienes de forma trabajan conjuntamente para innovar, fortalecer y desarrollar un sector particular.

Keywords: Acuicultura, pesquería, redes de innovación, herramientas metodológicas para la planificación participativa

Este informe se puede descargar de forma gratuita desde /
This report can be downloaded free of charge from www.wur.eu/cdi ("publications").

© 2019 Wageningen Centre for Development Innovation, part of the Stichting Wageningen Research.
P.O. Box 88, 6700 AB Wageningen, The Netherlands. T + 31 (0)317 48 68 00, E info.cdi@wur.nl,
www.wur.eu/cdi.

The Wageningen Centre for Development Innovation uses a Creative Commons Attribution 3.0 (Netherlands) licence for its reports.

The user may copy, distribute and transmit the work and create derivative works. Third-party material that has been used in the work and to which intellectual property rights apply may not be used without prior permission of the third party concerned. The user must specify the name as stated by the author or licence holder of the work, but not in such a way as to give the impression that the work of the user or the way in which the work has been used are being endorsed. The user may not use this work for commercial purposes.

The Wageningen Centre for Development Innovation accepts no liability for any damage arising from the use of the results of this research or the application of the recommendations.

Report WCDI-19-058

DOI: <https://doi.org/10.18174/474797>.

Photo cover (WUR): Miembros de la red de paiche y su logo

Contenido

Agradecimientos	7
Lista de abreviaturas y acrónimos	9
Síntesis	11
1 Introducción	13
1.1 Taller profundización y activación de agendas y de redes de innovación 11-15 febrero (Lima)	13
1.2 Taller de aplicación 18-22 febrero (Tarapoto)	18
2 Resultados del Taller Tarapoto	21
2.1 Día 1- Preparación para el taller de activación de la red de innovación para el sector Paiche en OMR II	21
2.2 Día 2 Preparación y repaso de técnicas de facilitación y aplicación de metodologías RAAIS y MSP	22
2.3 Día 3 Taller para la activación de la red de Paiche en la OMR-II – Primer día	26
2.3.1 Observaciones Generales prácticas/logística	27
2.3.2 Proceso	27
2.3.3 Evaluación interna y observaciones generales día 1	29
2.3.4 Planificación 2do día con el equipo PNIPA	29
2.4 Taller de activación de la red de Paiche y elaboración de agenda de trabajo – Segundo día	30
2.4.1 Observaciones generales	30
2.4.2 Proceso	31
2.4.3 Evaluación Interna	32
2.4.4 Planificación	33
2.5 Conclusiones finales y últimos ajustes metodológicos	33
Referencias	35
Anexo 1 PPT Taller para la elaboración de las agendas de redes de innovación	37
Anexo 2 Guía para la facilitación del taller	43
Anexo 3 Modelo Programa de Trabajo e invitación	53
Anexo 4 Resultados de la Evaluación del taller	57
Anexo 5 Acta de Conformación de la Red de Innovación de la Cadena de Valor del Paiche en la región San Martín	59
Anexo 6 Participantes equipo PNIPA	61
Anexo 7 Resultado análisis herramientas MSP	63

Agradecimientos

Estamos muy agradecidos por el apoyo del equipo de PNIPA con quienes fue posible realizar toda la preparación para este gran evento en Tarapoto así que el trabajo preparatorio la semana previo al evento en Lima. El increíble compromiso y la dedicación del equipo de PNIPA con quien trabajamos en Tarapoto, compuesto de jefes de las OMR el jefes de la Unidad de Operaciones, el jefe de la Unidad de Innovación Acuícola y el jefe de la Unidad de Gobernanza fue inspirador. El equipo PNIPA con su experiencia, conocimiento y entusiasmo hicieron que el trabajo con los actores del sector del Paiche en San Martin produjera excelentes resultados. Al finalizar el taller de Tarapoto se había activado un espacio inspirador de múltiples actores vinculados al sector del Paiche de San Martin quienes juntos se comprometieron a iniciaron un recorrido como red de innovación energizados y guiados por las reflexiones y las agendas de trabajo que se iniciaron a definir. La red del Paiche de la OMR II es tan solo el primero de estos recorridos que serán activados en las diferentes OMR de PNIPA y dentro de diferentes sectores. Confiamos que el aprendizaje de cada red y los frutos que generen estas redes de innovación serán logros comunes sustentados y alentados gracias al maravilloso liderazgo y los apoyos de PNIPA y su equipo de trabajo.

Los autores, Wageningen, marzo 2019

Lista de abreviaturas y acrónimos

ARS	Análisis de Redes Sociales
BM	Banco Mundial
GdP	Gobierno de Perú
I+D+i	Investigación, desarrollo e innovación
KTI	Knowledge, Technology & Innovation (parte de Wageningen University)
ME&A	Monitoreo, Evaluación & Aprendizaje
MSP	Multi-Stakeholder Partnerships
OMR	Oficinas Macro Regionales
PNIPA	Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura
RAAIS	Rapid Appraisal of Agricultural Innovation Systems
SNIPA	Sistema Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura
TdC	Teoría de Cambio
WCDI	Wageningen Centre for Development Innovation, Wageningen University & Research
WUR	Wageningen University & Research

Síntesis

La primera semana de PNIPA-WUR IV, organizada entre el 11 y el 15 de febrero de 2019, ayudó al equipo de PNIPA a rediseñar la metodología del Sistema de Evaluación Rápida de la Innovación Agrícola (RAAIS, por sus siglas en inglés) y aplicarla para activar redes de innovación. Acompañadas para Laurens Klerkx (KTI-WUR) y Jan Brouwers (WCDI-WUR) el equipo PNIPA aplicó el marco RAAIS en dos casos, elaboraba una primera versión de una guía PNIPA así que su PowerPoint acompañante. Además, se brindó asistencia para la preparación del simposio de octubre de 2019, la introducción de la guía MSP y la selección de algunas herramientas MSP, el inicio del componente de asociación PNIPA para la educación profesional en el sector de P&A y el asesoramiento general para el programa.

La segunda semana del trabajo PNIPA-WUR IV se trabajó desde la OMR II en la ciudad de Tarapoto con un equipo compuesto por: 5 jefes de área de PNIPA, el Director de Operaciones de PNIPA, el jefe de la Unidad de Innovación en Acuicultura y el jefe de la Unidad de Fomento de la Gobernanza. Acompañados por Jan Brouwers y Herman Snel de WCDI-WUR este equipo núcleo de PNIPA se preparó para realizar un taller de activación de una red de innovación con actores claves del sector del Paiche en la Macrorregión de San Martín. Una herramienta metodológica, consistiendo de elementos RAAIS y MSP, fue adaptada a los requerimientos de PNIPA. Expertos de PNIPA repasaron y se capacitaron en el uso de la metodología y las herramientas de facilitación requeridas para aplicar en un taller con actores. En la segunda parte de la semana el equipo PNIPA aplicó sus conocimientos y desarrolló un taller con más de 20 actores representando diferentes eslabones y segmentos del sector del Paiche en San Martín. Como resultado del taller, los principales actores del sector Paiche firmaron una acta de compromiso para seguir trabajando como red de innovación con habiendo definido de forma conjunta concretas líneas de acción y planes de trabajo. La continua evaluación reflexiva del equipo PNIPA ha generado una metodología completa para desarrollar talleres para la elaboración de agendas de redes de innovación apoyando a los actores de un sector o una cadena de valor particular a diseñar e implementar planes de trabajo para definir actividades que les permita enfrentar los puntos críticos que limitan el desarrollo del sector en una Macrorregión. La metodología apoya al desarrollo y la consolidación de redes de actores quienes de forma trabajan conjuntamente para innovar, fortalecer y desarrollar un sector particular.

El equipo PNIPA utilizará esta experiencia y los productos desarrollados para seguir facilitando talleres de este índole aplicando la herramienta metodológica desarrollada en diferentes OMR y diferentes sectores.

El taller cumplió con los siguientes objetivos según estipulados en los TdR del contrato PNIPA-WUR IV:

- Aplicar el marco RAAIS y el marco MSP en la Macro Región Nororiental / Departamento San Martín
- Capacitar a un grupo de capacitadores de PNIPA en la aplicación y capacitación de RAAIS y MSP
- Analizar los hallazgos de la aplicación RAAIS y MSP en la Macro Región Nororiental y procesarlos en perspectivas de acción
- Trabajar con los actores del sector acuícola y socios de PNIPA en la aplicación de RAAIS y MSP y fortalecer la práctica de innovación de PNIPA.

Los siguientes productos fueron elaborados y validados gracias al trabajo realizado:

- Un PPT para talleres de activación de redes de innovación y agendas de trabajo ajustados, puestos en práctica y validados
- Un modelo de agenda de trabajo para el taller ajustada y validada
- Una Guía para la facilitación del taller ajustada y validada en práctica

1 Introducción

1.1 Taller profundización y activación de agendas y de redes de innovación 11-15 febrero (Lima)

Durante la semana de 11 a 15 febrero se preparó el taller de aplicación de la nueva herramienta de activación de redes de innovación. La aplicación se programó la semana siguiente en Tarapoto, aplicando la nueva metodología con la red paiche. Así los consultores de Wageningen ayudaban al equipo de PNIPA a rediseñar la metodología del Sistema de Evaluación Rápida de la Innovación Agrícola (RAAIS, por sus siglas en inglés) y aplicarla para activar redes de innovación. Acompañadas por Laurens Klerkx (KTI-WUR) y Jan Brouwers (WCDI-WUR) el equipo PNIPA aplicó el marco RAAIS en dos casos (cadena corta de trucha y acuicultura 4.0), elaboró una primera versión de una guía PNIPA así que su PowerPoint acompañante. Durante esta semana, al mismo tiempo hubo coordinación con el trabajo del equipo de M&E cuyos consultores también estuvieron presentes en Lima (véase agenda de la semana, Tabla 1).

RAAIS (por sus siglas en inglés: evaluación rápida de sistemas de innovación agrícola) facilita el análisis de (1) interacciones entre diferentes dimensiones, niveles y dinámicas de los interesados en problemas agrícolas complejos, (2) capacidad de innovación en sistemas agroalimentarios, y (3) la existencia y el rendimiento de la innovación agrícola sistema.

De este modo, RAAIS puede proporcionar puntos de entrada específicos para la innovación a fin de abordar los problemas concretos que experimentan los productores y otros actores en una localidad específica, pero también puede proporcionar puntos de entrada más genéricos para la innovación a fin de abordar las limitaciones a las que se enfrentan los responsables políticos y otros actores de escala en niveles superiores. RAAIS es una herramienta que puede facilitar pasar de un amplio tema de entrada a puntos de entrada más específicos para la productividad, la gestión de recursos naturales y la innovación institucional.

Tabla 1 Agenda Semana I (11-15 febrero): M&E, MSP, RAAIS, y preparación semana II.

	Secciones a cargo de Alejandro y Natalia	Secciones a cargo de Laurens y Jan	Secciones paralelas
Lunes Mañana	Presentación y validación de avances a la fecha con el equipo del PNIPA oficina Lima;	Arrival to Peru	
Lunes Tarde	Capacitación en procesamiento de datos e identificación de salidas automatizadas complementarias a partir de datos de subproyectos para otros usos internos	Arrival to Peru	
Martes mañana	Ejercicio RAAIS – Redes de innovación. Basado en una macro-región y/o una especie seleccionado se va a implementar el método RAAIS para identificar y clasificar barreras para la innovación. Profundizando análisis anteriores. Se va a analizar que implican los resultados del RAAIS para las redes y cómo se vincula con combinaciones de subproyectos e interacción entre los PIP		
Martes tarde	Continuación RAAIS- redes de innovación		
Miércoles mañana	Continuación RAAIS- redes de innovación		
Miércoles tarde	Revisar/complementar formatos de perfil, subproyectos y evaluación de cierre de subproyectos Identificar categorizaciones relevantes para historias de innovación.	Apoyo y orientación de variables y categorías relevantes basado en barreras identificadas en el RAAIS	
Jueves en la mañana	Apoyo en identificación de rol de investigadores en el sistema de M&E	Jan identifica con equipo de PIP 3, necesidades de capacitación de equipo de PIP 3 en MSP y RAAIS (para repetir RAAIS en otras áreas/cadenas /especies)	Trabajo con programadores para plan de diseño de salidas automatizadas complementarias para usos internos;
Jueves en la tarde	Natalia y Alejandro se reúnen con equipo de M&E – sesión de síntesis y coordinación de pasos a seguir.	<ul style="list-style-type: none"> strategic coaching con gerencia en base a preguntas concretas de Javier y equipo 	Jan: preparación con equipo seleccionado PIP 3
Viernes	Preparación semana II: Pre-test de las herramientas seleccionadas Preparación logística Jan con equipo PIP 3 en MSP y RAAIS		

Además, se brindó asistencia para la preparación del simposio de octubre de 2019, la introducción de la guía MSP y la selección de algunas herramientas *Multi Stakeholder Partnerships* (MSP por su siglas en inglés; véase en anexo 7 los resultados), el inicio del componente de asociación PNIPA para la educación profesional en el sector de P&A (diplomado) y el asesoramiento general para el programa.

Las principales observaciones en las discusiones fueron las siguientes:

- El día lunes y martes se discutió que ya se han hecho varios trabajos interesantes en cuanto a construir agendas de innovación, a través de los talleres Innovación Futura de la Acuicultura y Pesca – TIFAP. El primer año fue un año de ‘catching-up’ y de ‘despegue’ y ahora PNIPA está en pleno vuelo. Los TIFAP produjeron una agenda de innovación para las diferentes macrorregiones que abarca los diferentes temas en los cuales deberían trabajar los subproyectos en investigación aplicada y adaptativa, extensión y construcción de capacidades.
- A partir de los TIFAP las redes de innovación necesarias para poder enfrentar los diferentes problemas y retos definidos pueden ser compuestas y orquestadas. Asimismo también están los estudios prospectivos y la agenda de innovación por cadena, hechos por consultores expertos. A pesar de la utilidad de estos talleres y documentos para obtener una buena imagen en que se puede y se debe innovar, se discutió que se pueden mejorar y profundizar en ciertos elementos:
 - En los TIFAP y estudios prospectivos no queda muy claro cuál es la ambición o el concepto concreto de la innovación, o en otras palabras, hacia donde hay que ir con la innovación? Porque depende mucho de la ambición y el concepto cómo se presentan limitaciones para la innovación, los cuales por ejemplo van a ser diferentes si se toma el concepto ‘cadena corta de trucha orgánica’ a cuando se toma el concepto ‘sistemas de producción de trucha con acuicultura 4.0’, o cuando se toma el tema de ‘formación de clusters de trucha con enfoque de exportación’.
 - Entonces es de importancia especificar esa ambición para articular con más profundidad la agenda de innovación, es decir una focalización estratégica. Entonces, cuál es la responsabilidad de PNIPA en la diversidad de problemas? Que se incluye? Se hace innovación tecnológica, social, organizacional, que pasa con infraestructura, etc., entonces a qué le llamamos innovación? Cual es innovación y cual no?
 - Se conversó del concepto de ‘mission oriented innovation’, es decir definir ciertas misiones (alrededor de ambiciones/conceptos) y eso orienta a los instrumentos de apoyo y da el ámbito dentro del cual se pueden postular proyectos (es decir, un marco orientador para los concursos). Así la innovación sigue guiada por la demanda pero con un grado mayor de orquestación.
 - En la misma línea de pensamiento, también es importante (siguiendo las ideas de *co-innovación* y *co-evolución*), pensar como diferentes elementos de las agendas se conectan. Ahora en los TIFAP, y agendas y estudios prospectivos por cadena hay muchas limitaciones y temas por resolver, pero no están vinculados generalmente (aunque en el estudio prospectivos de trucha si se observa en la agenda de investigación que es necesario un enfoque holístico).
 - Asimismo, es de importancia ver cómo subproyectos se conectan en función de una ambición o concepto, y que falta para resolver limitaciones si no haya un subproyecto que lo atiende. Además, hay que ver si el plazo de la ambición (corto/mediano/largo) o el concepto a desarrollar esté sincronizado con los portafolio de subproyectos (buena mezcla de enfoque de corto, mediano, largo plazo) y las redes de innovación correspondientes. En este sentido se discutió un modelo que se ha aplicado en Holanda y también se hizo una versión para el sector agrícola de Chile (véase figura 1). Algo similar también se podría hacer para PNIPA para demostrar la conexión entre diferentes plazos para las agendas, que tipo de redes, y la conexión con subproyectos.

Figura 1 Modelo para posicionar la agenda de innovación de los actores entre los pioneros y las ambiciones futuras (ejemplo de la situación Chilena). Ambiciones y conceptos concretos orientan los elementos dentro de la agenda de innovación, que son desarrollados en diseños y experimentos (investigación aplicada/ adaptativa) que se hacen aplicables con el sector a través de co-innovación en redes. Fuente: Banco Mundial, 2013

- Sería útil analizar si los actuales subproyectos cubren todos los tipos de innovación (tecnológico, social, de mercado, etc.) y todo los plazos (corto/mediano/largo) para poder realizar las ambiciones definidos por las agendas concretizadas (ambiciones/conceptos elegidos) y las restricciones que hay que resolver para alcanzar la ambición. Y si hay brechas en el portafolio, reorientarlo. Esto se puede hacer para empezar con el caso de Paiche analizado en Tarapoto (ve informe capítulo 2).
- Considerando lo anterior, se discutió que es importante entonces profundizar el trabajo de los TIFAP y agendas y estudios prospectivos de las cadenas (utilizándolos plenamente para evitar duplicaciones), por lo cual se trabajó en aplicar en el contexto de PNIPA el método RAAIS. Durante el martes y el miércoles se trabajó en introducir y contextualizar esta metodología para PNIPA. Elementos claves que se tocaron fueron:
 - La necesidad de definir bien la ambición o el concepto de innovación para orientar el diagnóstico sistémico y por ende hacer agendas de innovación más específicas
 - La necesidad de categorizar el tipo de limitación, por ejemplo si es de carácter infraestructural, de conocimiento, institucional, de redes. Además indagar la razón detrás de la limitación y como diferentes limitaciones y causas de éstas se entrelazan.
 - La necesidad de saber con cuales actores reside la limitación y su solución, es decir mapear en qué nivel del sistema hay que intervenir, y con qué acción? Algunas acciones cabrán con el abanico de instrumentos de PNIPA, y sino PNIPA debe considerar tomar el rol de gestor sistémico para coordinar alianzas para poder realizar las otras acciones necesarias que no puede brindar/apoyar PNIPA.

Durante el martes y el miércoles tocamos y practicamos estos temas con los ejemplos concretos de acuicultura 4.0 y cadenas cortas de trucha, al mismo tiempo ensayando y ajustando el método RAAIS a la realidad de PNIPA, para su implementación en cadena de trucha en la semana del 18-22 febrero en Tarapoto.

Otros temas que se discutieron:

- Es importante considerar que PNIPA tiene varias laminas y conceptos, y es importante que sean coherentes y claros para todos: sistemas de innovación, gestores sistémicos de innovación, redes, MSP, clusters. Es importante que en las cadenas y macrorregiones mapean sus sistemas de innovación para que sepan que redes hay, y que nuevas redes hay que crear en función de las ambiciones/conceptos que se quieren realizar. También, ver quienes pueden ser gestores sistémicos.
- Se discutió que en gestión de redes PNIPA está más crudo todavía: entonces es un tema importante para profundizar. Ya hay una guía metodología en primera versión, pero es importante que no quede en un análisis estructural de redes (a través de la metodología de análisis de redes sociales

(ARS)) pero también va a cómo manejar redes dinámicas. El análisis ARS si es útil para ver en un sector, macrorregión o cadena que lazos entre actores son subdesarrollados o demasiado fuerte (causando inercias). Hay que cambiar la cultura de falta de colaboración en el sector. Se enfatizó en las conversaciones que es PNIPA que tiene que orquestar la innovación, sino quizás nadie lo hará. Pero el agenda de innovación al fin debe ser la agenda de las redes de innovación.

- Se habló de que existe la tensión de que hay que lograr un programa de grande exposición. Entonces es importante que PNIPA sigue pensando cómo se relaciona innovación con escalamiento. Véase figure 7 del informe PNIPA-WUR I: que está bajo Control de PNIPA (subproyectos), que PNIPA puede influenciar (los socios que van aplicar las innovaciones) y más lejos está la zona de Interés: el impacto final a largo plazo. Esta tema está vinculado con el escalamiento, que ya se va preparar con los redes. Hay que considerar “technology readiness” + “institutional readiness” + “market readiness”, y también “scaling readiness”. En la primera fase de PNIPA ya se tiene que pensar en los “scaling partners” cuando se están observando los primeros pasos y resultados. Como prevenimos por ejemplo con las macroalgas: hay un número de temas a abordar (salud, económico, social, ambiental, ...). Ahora el aspecto innovadora es la organización social de los productores. Con esta base social se puede hacer maravillas.
- Formar un equipo no es fácil, y se debe fortalecer determinados áreas, y crear una cultura de aprendizaje, sistematizar en la práctica. Fortalecer la cultura de reflexividad y tener un colectivo que va forjar *know-how*. En los talleres se demuestra este aprendizaje y es importantes que los participantes de los talleres a nivel nacional (oficina central Lima) lo llevan a los niveles descentralizados. Es también importante incorporar a entes importantes en el aprendizaje institucional que está llevando a cabo PNIPA, como financiadores como PRODUCE y el Banco Mundial. Porque una nueva manera de trabajar a veces requiere cambios estructurales, también de parte de estos entes. Al mismo tiempo PNIPA debe demostrar su carácter y aporte distinto y único al sistema de innovación Peruano. Es importante trabajar en tener el apoyo institucional y co-aprendizaje sobre el ‘método PNIPA’ con importantes tomadores de decisiones.
- La documentación es un tema clave, por temas de legitimidad y legado. Para eso es importante tener capacidad para investigar los procesos de cambio dentro de PNIPA y también los procesos de cambio que inicia y facilita PNIPA. La llamada ‘investigación acompañante’ debe darse forma con personas que se dedican a eso. En esta línea se discutió la posibilidad de hacer una edición temática de una revista o un libro, con también aportes de organizaciones como WorldFish. Se pueden organizar ‘writeshops’ para redactar artículos/capítulos de manera intensiva durante una semana.
- Se conversó de un diplomado con la Universidad Católica y la Universidad Peruana Cayetano Herida. Estas universidades ya tienen buenos elementos en sus programas de ingeniería y maestría y pueden unir fuerzas para desarrollar un diplomado más interdisciplinario enfocado en un profesional. WUR puede apoyar pero la articulación, coordinación y ejecución debe estar principalmente con Universidades Peruanas.
- El apoyo de WUR es sobre todo estratégico. Hasta ahora hemos formulado los TdR. Para los próximos pasos seria bien que PNIPA fórmula más claramente sus preguntas de aprendizaje y que tipo de apoyo requieren y como quieren reflexionar sobre estos etapas. Los apoyos cada seis meses es un buen esquema. Los vuelos serian reservado para el WUR mismo, parte de los próximos contratos PNIPA-WUR.

Prioridades que se identificaron durante este taller para PNIPA:

- Definir como PNIPA cuando están frente de un proyecto de innovación o no – claridad sobre innovación, escalamiento (“*scaling*”), nivel de ambición (hacemos innovación tecnológica, social, organizacional, que pasa con infraestructura, etc?). A qué le llamamos innovación? Cual es innovación y cual no? Innovación radical, incremental, disruptiva?). Es importante categorizar y conectar los subproyectos actuales según estas líneas, pero también agendar que tipo de futuros subproyectos serán necesarios en función de las ambiciones/ conceptos elegidos y priorizados en macrorregiones y cadenas.

Ideas para el siguiente apoyo PNIPA-WUR V:

- Contribuir al simposio de octubre
- Una capacitación para formar los gestores sistémicos que van a surgir en las macrorregiones y cadenas (gente de las OMR, proyectistas, lideres comunales, investigadores, extensionistas, etc.).

- Organizar un apoyo metodológico sobre el manejo y seguimiento de los redes emergentes aplicando los 7 principios MSP: adoptar el cambio sistémico, transformar las instituciones, manejo de relaciones de poder, lidiar con el conflicto, comunicación, promover el liderazgo colaborativo, y fomentar el aprendizaje participativo.
- Organizar un “*writeshop*” dos meses antes del simposio para producir documentos sobre la metodología PNIPA y casos PNIPA (opción de aplicar metodología “*case study methodology*”). Los documentos serían presentados en el simposio y en 2020 publicados en una edición temática de una revista o libro.
- Uno o dos días de reflexión y coaching estratégica con la gerencia y jefes de los PIP, como la tuvimos en WUR-PNIPA IV. Pueden ser organizados en combinación con el simposio o el “*writeshop*”.

1.2 Taller de aplicación 18-22 febrero (Tarapoto)

El 18 y 19 de Febrero del 2019 se realizaron preparaciones en la ciudad de Tarapoto para fortalecer las capacidades del equipo núcleo de PNIPA en el marco *Rapid Appraisal of Agricultural Innovation Systems* (RAAIS) y el marco MSP. Se contó con la participación de 5 jefes de área de PNIPA, el Director de Operaciones de PNIPA, el jefe de la Unidad de Innovación en Acuicultura y el jefe de la Unidad de Fomento de la Gobernanza.

Los días 20 y 21 de febrero en la OMR II, en la ciudad de Tarapoto, se realizó el primer taller para la elaboración de las agendas de redes de innovación con los actores de la cadena de valor Paiche. Los métodos que han sido diseñados y han ido contextualizándose al marco de PNIPA, fueron utilizados y puestos en práctica por el equipo mencionado en este primer taller piloto.

El programa de la semana fue el siguiente:

Día 1: Preparación para el taller activación de red de innovación para el sector Paiche en OMR II y la elaboración de sus agendas de trabajo (lunes 18 de febrero en la tarde)

- Reflexión sobre los avances PNIPA-WUR hasta ahora;
- Contextualización del propósito de la semana de trabajo;
- Reflexión sobre los objetivos de esta semana y los productos que se va producir al finalizar el trabajo;
- Revisión de la metodología RAAIS y MSP diseñada para el taller de activación de redes y elaboración de agendas de trabajo;
- Preparación para el taller de activación de la red de innovación para el sector Paiche a realizarse con los actores de la OMR II.

Día 2: Preparación y repaso de técnicas de facilitación y aplicación de metodologías RAAIS y MSP (martes 19 de febrero)

- Capacitación en la aplicación de RAAIS y MSP y dinámicas interactivas de reflexión y facilitación;
- Ejercicios prácticos con la metodología para el taller de activación de redes y formulación de agendas;
- Modificación y ajustes a la metodología, la guía para el facilitador, el PPT y la agenda de trabajo;
- Preparaciones finales del equipo de trabajo y finalización de materiales requeridos para el taller.

Día 3 Taller para la activación de la red de Paiche en la OMR II – Primer día taller (miércoles 20 de febrero)

- Facilitación y aplicación de la metodología elaborada con los actores sociales del sector Paiche en la OMR II;
- Evaluación reflexiva de los logros y cuellos de botella de la metodología y la facilitación del grupo;
- Preparaciones para el segundo día del taller.

Día 4: Taller de activación de la red de Paiche y elaboración de agenda de trabajo – Segundo día taller (jueves 21 de febrero en la mañana)

- Aplicación de la metodología y facilitación para la elaboración de agendas de trabajo según los temas y puntos críticos priorizados;
- Evaluación del segundo día del taller y lista de acciones a realizar.

Día 5: Evaluación de la metodología y el taller y visita a una finca acuícola en la región.

- Evaluación reflexiva de los desafíos y logros del taller;
- Evaluación de la metodología utilizada;
- Definición de puntos de acción para ajustes metodológicos y la preparación para los siguientes talleres de activación de redes temáticas en otras OMR de PNIPA.

En función a los logros y desafíos de cada día, se fue ajustando el programa y la metodología, basándose en las observaciones de los participantes y los facilitadores, y enfocándonos en necesidades y preguntas emergentes.

2 Resultados del Taller Tarapoto

2.1 Día 1- Preparación para el taller de activación de la red de innovación para el sector Paiche en OMR II

El equipo de trabajo de PNIPA y el equipo de apoyo de WUR se reunió en la tarde del día lunes 18 de febrero. De forma resumida se introdujo la temática y el objetivo del trabajo de esta semana recalcando la importancia de lograr definir productos claves al finalizar la semana que sirvan de sustentó para PNIPA y la OMR II para guiar su accionar y fortalecer la asociatividad entre los actores sociales del sector Paiche. El trabajo a realizarse se enmarcó dentro el trabajo preparatorio realizado con el mismo grupo la semana anterior en relación a la metodología RAAIS y MSP. Se enfatizó la importancia del taller de activación de la red de innovación para el sector Paiche en la OMR II, con la finalidad de verificar y ajustar la metodología diseñada, habiéndole puesto en práctica con los actores sociales del sector Paiche en la OMR II. Asimismo se recalcó la importancia de familiarizar al equipo PNIPA en la aplicación de la metodología con la participación de los diferentes actores sociales de la zona para poder afinar habilidades y conocimientos prácticos en el manejo de la metodología para la activación de redes de innovación y la elaboración de sus agendas de trabajo.

Se resumieron los temas y pasos centrales de la metodología diseñada para los talleres de activación de redes y se explicó que al finalizar el taller se va evaluar el desempeño y realizar ajustes metodológicos para mejorar y validar cada sesión en función a la realidad de PNIPA. Una vez que se haya validado la metodología con las reflexiones debidas, el producto final se va utilizar y aplicar en las restantes OMR con los actores de otros sectores de interés.

Los Jefes de las OMR expusieron sus expectativas de esta semana que se resumieron dentro de dos temas:

- La metodología y los respectivos resultados del taller permitirán contextualizar y precisar los puntos críticos identificados por los actores sociales del sector, dando mayor enfoque al trabajo de PNIPA y fortaleciendo el compromiso de actores en formar redes de innovación alrededor de sus temas de interés;
- La metodología propuesta permitirá tener más claridad sobre las restricciones y los desafíos que enfrentan los actores sociales dentro de un sector específico, en este caso el sector del Paiche en San Martín. Esta perspectiva sistémica reflejada desde los propios actores del sector permitirá analizar el sistema, en más profundidad, agregando elementos que no se pueden apreciar mediante los estudios de análisis de la cadena de valor.

Nos comprometimos que al finalizar la semana, se iban a poder contar con tres productos PNIPA¹:

1. Presentación para acompañar y guiar talleres de activación de redes de innovación y elaboración de agendas de trabajo
2. Guía práctica para los facilitadores
3. Prototipo de invitación para talleres de activación de redes de innovación y agendas de trabajo

¹ Anexos 1, 2 y 3 contienen los productos finales

Al finalizar este primer día de trabajo se enfatizaron las tareas pendientes para el siguiente día en miras de preparar el taller del día miércoles:

8:30 -13:00

- Repasar los diferentes pasos y las sesiones de la metodología y repartir responsabilidades entre el equipo de trabajo PNIPA

14:30 – 16:00

- Elaborar una presentación introductoria sobre PNIPA y el proceso que ha venido desarrollándose a nivel nacional y regional;
- Elaborar una pequeña presentación relacionada al proceso del TIFAP que se realizó en la OMR II;
- Finalizar el programa del taller para compartir con los participantes;
- Elaborar los papelógrafos para los diferentes trabajos en grupo del taller.

Necesidades identificadas:

1. Se requiere practicar la aplicación de técnicas y herramientas de facilitación de grupos con la finalidad de dinamizar el trabajo propuestos para los talleres de activación de redes de innovación y elaboración de agendas de trabajo

2. Preparación para el taller, incluye preparación de materiales y organización del espacio para el taller con la finalidad de tener todos los materiales a la mano y el espacio asignado para las diferentes sesiones

2.2 Día 2 Preparación y repaso de técnicas de facilitación y aplicación de metodologías RAAIS y MSP

El objetivo principal de este día fue preparar al equipo PNIPA para la aplicación de las herramientas mediante un simulacro interactivo repasando cada sesión de la metodología de trabajo y distribuyendo responsabilidades del equipo PNIPA para las ultimas preparaciones del taller y para el trabajo con los actores sociales previsto para los siguientes dos días. En la mañana se hicieron los repasos con la herramienta y en la tarde se realizaron las últimas preparaciones para el taller.

Arrancamos con una ronda de presentación mediante la cual todos los presentes se presentaron detalladamente, indicando su formación profesional, su experiencia laboral y su enfoque y área de trabajo dentro de PNIPA. Este ejercicio permitió visualizar la interdisciplinariedad del equipo presente.

A continuación se inició un simulacro interactivo para dinamizar el trabajo de repasar las sesiones metodológicas para el taller con los actores sociales. Cada persona fue asignada un papel reflejando la diversidad y tipos de actores sociales que estarían participando en el taller de activación de redes de innovación. Hans asumió el papel del facilitador principal del taller, mientras Jan y Herman iban facilitando discusión y reflexión e brindando consejos y sugerencias para el desenvolvimiento de cada paso de la agenda y cada sesión de trabajo.

Roles asignados para el simulacro:

1. Representantes del sector privado, acuicultores
2. Representantes de la sociedad civil, ONG, colegios profesionales
3. Agentes económicos proveedores de bienes y servicios
4. Representantes de instituciones públicas
5. Representantes de universidades, centros de investigación, centros de capacitación y formación

Sesión 1: Se dio inicio al taller ficticio por medio de las palabras de bienvenida del facilitador. A continuación cada persona se presentó y manifestó sus expectativas para este taller asumiendo el papel del actor social que representaba. Mediante este ejercicio se caracterizaron los diferentes

actores sociales que estarían presentes el taller. Cada actor social se presentó, reflejando de forma estereotípica la posición, las aptitudes y las relaciones entre los diferentes tipos de participantes.

Este ejercicio permitió reflejar la importancia del papel del facilitador principal del taller quien ágilmente tiene que tener la capacidad de percibir e actuar de forma delicada y sutil para manejar y facilitar el relacionamiento entre los actores y las susceptibilidades entre ellos. Asimismo el ejercicio recalco la importancia de que el facilitador sea muy claro en sus palabras de introducción sobre el objetivo del taller y sobre los productos finales que se iban a generar habiendo actores sociales que de antemano se manifestaron con escepticismo sobre este tipos de espacios en los cuales han venido participando históricamente sin obtener resultados y resoluciones concretas.

El simulacro también demostró la importancia de contar con una persona que apoye al facilitador principal documentando y redactando las opiniones y expectativas de los participantes en tarjetas para, en base a estas expectativas, poder revisar al final del taller su cumplimiento y satisfacción respectiva.

Paralelamente se recalcó la importancia de que el facilitador sea concreto en su control del tiempo ya que algunos actores sociales tienden a tomar mucho tiempo en presentarse y es importante no perder mucho tiempo en estas presentaciones iniciales.

Sesión 2: Con la finalidad de visualizar la posición de cada actor dentro del sector Paiche y su respectiva cadena de valor se agregó una sesión metodológica. Debido a la necesidad de partir de un análisis que permita a los actores clarificar visualmente su posición dentro del sector y determinar la fortaleza de una red de innovación cuando permite fortalecer los vínculos y la colaboración de todos los actores del sector se diseñó la dinámica de esta sesión(véase Figura 2).

Visualizando los eslabones de una cadena de valor simplificada, el facilitador invita a los actores en cuestión a ubicarse dentro del respectivo eslabón de la cadena donde realiza sus actividades principales (insumo, cultivo, transformación, etc.). Al generar una división entre actores dentro de la cadena y al otro lado a los actores fuera de la cadena que prestan servicios de apoyo a la cadena y el sector (entorno institucional y organizacional) se genera una dialogo en el cual se determina la necesidad de trabajar juntos y de forma colaborativa. Se pregunta a los actores de apoyo institucional y organizacional que no se encuentran dentro de la cadena de valor a definir su papel dentro de la red y su relación con los actores de la cadena.

Figura 2 Los eslabones de la cadena, su entorno institucional, y su entorno organizacional

Necesidades identificadas:

1. Contar con un equipo de 2 facilitadores que se puedan apoyar y alternar facilitando sesiones

2. Alternar sesiones de análisis con sesiones interactivas y dinámicas de reflexión grupal

3. Sensibilidad del equipo de facilitadores para armonizar la interacción entre actores con la finalidad de unificar el grupo de actores y evitar polarizar sus posiciones y aptitudes

Para el ejercicio de simulacro con el equipo PNIPA, las sesiones 3 y 4 fueron sintetizadas en un solo ejercicio mediante el cual se repasaron los diferentes elementos y pasos de las dos sesiones. Como resultado de este ejercicio el grupo decidió añadir un paso más a las sesiones en función de hacer un análisis de causas relacionadas a las principales restricciones y desafíos identificados. El contenido y el uso de lenguaje en el PPT fue adaptado y modificado en función de los términos utilizados por PNIPA y las sugerencias planteadas por cada persona.

SESIÓN 3: Lluvia de ideas individuales sobre: oportunidades, ideas, limitaciones y desafíos del sector.

SESIÓN 4: Priorización de las principales 5 restricciones o desafíos en grupos de actores involucrados homogéneos + añadir algunas causas por cada restricción / desafío.

Mediante la sesión 5 se facilita una transición de trabajo desde los criterios individuales de los grupos homogéneos de grupos de actores similares hacia una integración y pensamiento colectivo entre los diferentes actores y grupos que iniciar a articular sus acciones y pensamientos como red.

SESIÓN 5: es sustentada por una dinámica grupal llamada 'la bolita' que apoya a focalizar el trabajo grupal de las siguientes sesiones en las cuales se define lo que quiere lograr la red de innovación con el conjunto de actores (véase anexo 2 para la descripción detallada de la dinámica).

La dinámica incitó una interacción y reflexión compartida en torno a los siguientes temas:

- Puntos críticos para la conformación de redes de innovación
- Importancia de la comunicación para la innovación
- Importancia del liderazgo para la innovación
- Reflexión conjunta sobre la innovación

Debido a la naturaleza interactiva de la dinámica es sumamente importante que la persona quien facilita esta dinámica se sienta en confianza y domine los diferentes elementos y pasos de la dinámica. Si bien los protagonistas de la dinámica son los actores sociales de la red, el facilitador tiene la tarea de guiar la reflexión e instigar al grupo de profundizar su análisis haciendo preguntas claves en los momentos idóneos.

Se enfatizó la importancia que el facilitador siga un orden consecutivo de 4 pasos permitiendo generar una profundización paulatina a partir de la dinámica hacia el trabajo previsto en las siguientes sesiones.

Primer paso: se reta a los participantes en el juego de la bolita a trabajar en grupo, evaluación su performance y acordar formas para mejorar su eficiencia.

Segundo Paso: el facilitador apoya al grupo para que reflexionen sobre el juego y como fueron generando cambios e innovaciones en el juego. El facilitador incita reflexiones críticas mediante preguntas sustentadas en la importancia de definir objetivos en común, la importancia de la comunicación, la importancia del liderazgo transformador y la importancia del sentido grupal en la generación de innovaciones.

Tercer paso: el facilitador hace una conexión con la dinámica y el tema central de trabajo preguntando a los participantes que reflexionen sobre la similitud del juego y el trabajo previsto para la red de innovación.

Cuarto paso: El facilitador concluye el ejercicio vinculando las reflexiones principales al trabajo que viene, insistiendo que a partir de este momento la metodología se sustenta en un trabajo colectivo que parte desde lo individual hacia un trabajo en grupo como red.

Necesidad identificada:

1. Ejercitar la habilidades de los facilitadores de PNIPA con esta dinámica para ganar confianza y afinar sus destrezas en apoyar la reflexión del grupo conectando los elementos de la dinámica con el trabajo en red.

La **sesión 6**, fue discutida y analizada en grupo sin que fuera necesario entrar a un simulacro de ella.

Se acordó ajustar y modificar el uso de términos y lenguaje para armonizar con los términos utilizados por PNIPA.

La **sesión 7**, fue modificada para que facilite un análisis de relacionamiento entre las causas y restricciones en diferentes espacios y niveles (véase Figura 3).

SESIÓN 7: Análisis territorial de las restricciones y desafíos Tiempo: 30 minutos	
causas	restricción
Nivel Internacional	Nivel Internacional
Nivel Nacional	Nivel Nacional
Nivel Macrorregion	Nivel Macrorregion
Nivel Departamental	Nivel Departamental
Nivel comunidad	Nivel comunidad
Nivel acuicultor / pescador	Nivel acuicultor / pescador

Figura 3 Sesión 7 Análisis territorial (diferentes niveles) de causas y restricciones

Se repasó la **sesión 8** mediante la cual se hace un análisis de causa y efecto en base a los elementos que han surgido en las sesiones anteriores. Se enfatizó la importancia de esta sesión en el sentido de reflexionar sobre la cadena de causa y restricciones dentro del sistema con el objetivo de poder identificar y localizar los principales puntos críticos para trabajar con la red dentro de sus planes de acción.

Fotografía 1 Tarapoto: añadiendo relaciones de causa --> efecto

Se repasaron brevemente las siguientes sesiones (9, 10, 11 y 12) y posteriormente se procedió a dividir el trabajo pendiente en 4 grupos que se dedicarían a finalizar los siguientes temas:

1. Revisión de la guía de facilitador
2. Actualizar el PowerPoint del proceso metodológico del taller
3. Elaboración de una presentación de introducción sobre PNIPA y síntesis del proceso TIFAP para el primer día del taller
4. Preparaciones logísticas taller
5. Finalización programa para los participantes y presentación de bienvenida
6. Preparación de material de trabajo para el taller (papelógrafos para las diferentes sesiones).

Entre todos acordamos, que al finalizar el día miércoles (primer día de trabajo con los actores de la red) el equipo de PNIPA evaluaría el avance y planificaría los detalles para el segundo día del taller. Jan y Herman se comprometieron de generar una propuesta metodológica para la sesión de elaboración de agendas de trabajo en función a los puntos críticos identificados y las sugerencias hechas por el grupo. Se propuso generar una herramienta tipo "canvas" que permita los actores de la red planificar su accionar de una forma visual y sistémica con objetivos u acciones y visualizando elementos de la operatividad de la red, la comunicación, los compromisos de sus miembros y la necesidad de fortalecer alianzas y colaboración con actores del sector. Jan y Herman se comprometieron a presentar su propuesta al finalizar y evaluar el primer día del taller, el miércoles en la tarde.

Acordamos que la sesión 8 sería la última sesión de trabajo para el primer día del taller en Tarapoto.

Fotografía 2 Tarapoto: explicación Plan de Acción sentido de colaboración (uno de los 3 planes)

2.3 Día 3 Taller para la activación de la red de Paiche en la OMR-II – Primer día

El miércoles 20 de febrero se dio inicio al primer día del taller para la activación de la red de Paiche en el OMR II.

Se contó con la participación de aproximadamente 20 actores vinculados al sector del Paiche y el sector acuícola de la zona representando tanto los empresarios acuícolas como prestadores de servicios y actores de instituciones de apoyo e investigación públicas y privadas.

Guiados por la metodología desarrollada y en base a las preparaciones realizadas previamente, el equipo PNIPA facilitó el taller de forma interactiva y participativa mediante el cual se activó un red de actores relacionados al sector Paiche.

La metodología aplicada facilitó una reflexión estructurada mediante la cual los participantes pudieron analizar las restricciones y los desafíos que encuentran en sus sector y posteriormente identificaron de forma colectiva los puntos críticos del sector y definieron agendas de trabajo en función a los temas resaltados.

Para la documentación de los resultados del taller, el equipo PNIPA presentará un informe conteniendo los detalles de los diálogos y los ejercicios realizados. El presente documento, basado en la experiencia de este primer taller, contiene un resumen del día y las principales sugerencias de mejora metodológica. Múltiples sesiones de evaluación realizadas con el equipo PNIPA han permitido adaptar elementos de la metodología acomodando la herramienta a la demanda el contexto PNIPA.

2.3.1 Observaciones Generales prácticas/logística

- Sala: Las dimensiones y la tranquilidad del espacio de trabajo es importante para estos talleres. El espacio a disposición a ratos fue ruidoso y alcanzó justamente para el número de gente.
- Un adecuado arreglos de sillas permite que haya interacción visual entre todos los participantes del taller. Al iniciar el trabajo las sillas se habían colocado en un estilo clásico de un aula de clases. Para sesiones de facilitación es mejor organizar las sillas en forma ronda o mesas de cada uno de 6/7 participantes.
- Hay que preparar una mesa de recepción para los participantes para ir registrando apenas vayan llegando las primeras personas. Cada participante recibe una etiqueta de nombre, programa del día y material PNIPA.
- Antes de iniciar preparar proyector con su apuntador.

2.3.2 Proceso

Hora	Actividad	Importancia y observaciones
9H25	Palabras de bienvenida	Cuando sea posible es importante dar inicio al evento con palabras de una autoridad pública de la zona. Se debe aclarar porque estamos aquí y detallar que es lo que se quiere lograr al finalizar el trajo
9H30	PPT Introducción PNIPA	Tiene que ser corto y conciso con ejemplos claros y pocos referentes a valores económicos
9H50	Proceso OMR II y TIPAF	Corta introducción a las actividades del OMR y el TIFAP con explicación que el presente taller está centrado netamente en el sector Paiche
	Introducción Facilitadores principales y equipo PNIPA	Introducción dinámica vinculando la presencia de los participantes con la importancia del sector y que los actores claves están aquí representes para conjuntamente definir actividades de trabajo y colaboración
10H00	Sesión 1: Ronda de presentación de participantes y sus expectativas	Una persona del equipo facilitador escribe el nombre de la persona y cada expectativa en una tarjeta de color. Estas se cuelgan contra una pared y se explica que se. Para evitar que alguna persona tome mucho tiempo en presentarse, alguien del equipo facilitador inicia dando un ejemplo de una corta introducción y al pasar el turno a la siguiente persona, pide que se evite largas introducciones
	Síntesis y conexión la agenda de trabajo	Uno de los facilitadores hace un resumen de las expectativas y explica que al finalizar el taller se va evaluar cuantas expectativas se han alcanzado cumplir
	Sesión 2: Dinámica de integración según cadena de valor	Guiando esta dinámica el facilitador debe enfatizar la importancia del trabajo asociativo, la coordinación y la articulación de actores en todo el sector.
11H00	PAUSA	
11H20	Orientación y explicación siguientes sesiones	1) explicar que vamos a trabajar en grupos; 2) explicar cuáles son los grupos, e 3) indicar claramente DONDE cada grupo va a trabajar
	Sesión 3 y 4	Los diferentes jefes de OMR aplican sus propios métodos para facilitar el trabajo en los grupos. Es importante armonizar el trabajo metodológico. Véase por ejemplo el grupo de Milton: cada persona de manera INDIVIDUAL

Hora	Actividad	Importancia y observaciones
		<p>escribe tarjetas, pegar las tarjetas en una pared, cada persona presenta sus tarjetas de forma resumida, tarjetas que son similares se colocan juntamente creando clúster temas. Guiar y apoyar al grupo de seleccionar las 5 restricciones y desafíos centrales. Las tarjetas son justamente útil para visualizar y agrupar temas y pueden ser movidas de un lugar a otro. Los papelógrafos de los grupos tienen que estar listos y colgados en los lugares de trabajo con tarjetas del color que corresponde con el grupo y marcadores.</p> <p>La enumeración de desafíos en términos de números 1,2 3,4,5, incita a los participantes pensar en una orden de importancia. Para evitar esto se sugiere cambiar por letras a, b, c, d, e</p> <p>La clasificación de causas se limita a 4 temas (infraestructura y bienes, debilidad institucional, escasa interacción y colaboración, limitados recursos y bienes) con los cuales se sigue trabajando en la sesión posterior.</p> <p>Facilitador del grupo tiene que asegurar que todos participan y se expresan y evitar que alguna persona domine la conversación y quiere imponer sus puntos de vista.</p> <p>Esta sesión puede contener mucho dialogo y discusión. Si bien es importante mantener ese compromiso y energía de la conversación el facilitador también tiene que guiar y enfocar el trabajo apoyando que se puedan definir temas claros y elegir 5 temas principales.</p> <p>Una persona del grupo es elegida para presentación en plenaria. Los facilitadores de PNIPA aseguran que haya rotación en las personas que presentan en plenario</p>
12H30	Presentación en Plenaria de los trabajos grupales	Sugerencia de incluir un momento de síntesis para capitalizar en las presentaciones de los grupos y la identificación de desafíos y restricciones comunes. El equipo facilitador de PNIPA tiene que sintetizar una apreciación general de temas y preguntar a los participantes que opinión y si están de acuerdo
13.45	ALMUERZO	
15H15	Sesión 5: Dinámica de integración la bolita	<p>Para energizar después del regreso del almuerzo, esta dinámica es muy buena para unificar al grupo y fortalecer el trabajo asociativo.</p> <p>El facilitador juega un rol importante en esta dinámica. Es importante que el equipo de facilitadores todos se sientan cómodos manejando esta herramienta entonces se recomienda practicarla frecuentemente en diferentes espacios.</p> <p>Al finalizar el análisis de la dinámica con el grupo en los diferentes niveles (1. Juego, 2. Pasos metodológicos y análisis de factores de cambio, 3. Relacionamiento con temas que ocurren dentro del sector Paiche, 4. Relacionamiento con temas que queremos trabajar como red, 5. Relacionamiento con el los pasos del taller. En este punto el facilitador hace una conexión fuerte con la metodología del taller y la dinámica que se viene de culminar explicando que antes del almuerzo trabajamos desde nuestra perspectiva individual y priorizamos como grupos de actores en un cierto grupo del sector pero que la metodología del taller para los siguientes pasos es integrarnos más como actores del sector a diferentes niveles.</p> <p>IMPORTANTE: Hay que estar atentos con la cámara. Esta dinámica produce buenas fotos</p>
15H40	Sesión 6	<p>Recomendación metodológica: se propone combinar sesión 6, 7 y 8 en una sola actividad conjunta poniendo grandes papelógrafo en el piso y colocando a todos los participantes alrededor de los papelógrafo.</p> <p>Hay que preparar formato de papelógrafos integrando cuatro cuadrantes de causas sesión 6 con sesión 7 diferentes niveles y la sesión 8 donde se analiza la relación entre causas con flechas. Los primeros 20 minutos se utilizan para sesión 6 y 7 y la restante hora se utiliza para la sesión 8. Es importante que el facilitador guie este ejercicio para mantener al grupo activamente involucrado.</p>

Hora	Actividad	Importancia y observaciones
		<p>En la fase de mapear cada grupo elige una persona para dibujar flechas.</p> <p>Al finalizar es importante analizar los focos de las flechas donde van y donde originan. El facilitador tiene que apoyar al grupo en su análisis buscando clarificar los temas de las causas y las tarjetas, y evitar duplicaciones. AL finalizar el ejercicio se colocan tarjetas grandes amarillas sobre los temas centrales, los puntos críticos de entrada que fueron identificados por el grupo mediante las flechas.</p> <p>En el marco de falta de colaboración.</p> <p>Desarrollo del mercado.</p> <p>Transferencia de tecnología</p> <p>Costos de producción</p>
	Fin del día	<p>Se hacen una reflexión breve de lo han hecho hoy día y que es el programa de mañana. Hay que estar claro por qué es interesante regresar también la segunda día. Día 1 fue el análisis, mañana vamos a hacer algunas sesiones para poder decidir con que seguir a trabajar. De ahí vamos a hacer un plan de acción concreto antes del almuerzo Facilitador hace conocer los horarios para el trabajo de mañana. Finalmente, el facilitador enfatiza a la importancia de trabajar juntos para avanzar la cadena de Paiche</p>

2.3.3 Evaluación interna y observaciones generales día 1

- Buen avance en el trabajo y buena energía en el grupo
- Dinámicas y sesiones funcionan bien
- Importancia de la función de facilitación y manejo de grupo
- Buen manejo de tiempo aunque todavía se puede mejorar
- Hay que homogenizar y estandarizar el manejo de metodologías en sesiones de trabajo en grupos
- Reflexiones de ajuste metodológico para ver la manera para acortar las sesiones
- Después el almuerzo algunos actores ya no regresaron (entre otros proveedores y otros actores privados). Como vamos a reaccionar? Informarlos nomas del resultado?
- Donde están las mujeres?? Muy pocas mujeres en el taller--> tema genero parece importante
- Es importante mejorar la organizamos para tomar notas. Hay que estar claro quien toma notas y que tipo de notas se quiere registrar
- Los diálogos y las conversaciones mantenidas en los grupos de trabajo tienen que documentarse para enriquecen el contenido de los informes del taller. Solo copiando las tarjetas y las matrices no son los únicos productos del taller
- Importancia de tomar fotos después de las sesiones y en momentos claves
- Importancia de tomar en cuenta la dinámica del grupo para:
 - 1.Prevenir que algunos actores fuertes dominen el taller;
 - 2.Prevenir que la energía del grupo baje en ciertos momentos del taller; y
 - 3.Asegurar que todos puedan opinar.

2.3.4 Planificación 2do día con el equipo PNIPA

- Jan y Herman presentaron su propuesta metodológica para de un modelo tipo 'canvas' para trabajar los planes de acción de la red (véase figura 4). El equipo PNIPA evaluó y se hicieron sugerencias para ajustar el modelo y el lenguaje usado. Se acordó utilizarlo en el segundo día del taller y al finalizar evaluar su utilidad y funcionalidad.
- Partiendo de la evaluación y la experiencia del día el equipo PNIPA planificó como estructurar el 2do día del taller, enfatizando un síntesis al inicio y volviendo a retomar la planificación de trabajo en función de los resultados del primer día.

PLAN DE ACCIÓN DE LA RED PAICHE NOR ORIENTAL – FALTA DE MERCADO

Principal factor limitante para la innovación – Punto de entrada para la RED

3. Liderazgo colaborativo 1. 2. 3.	2. Acciones 1. (1.1, 1.2, etc) 2. (2.1, 2.2, etc) 3. (3.1, 3.2 etc)	1 Prioridades estratégicas 1. 2. 3.	9. Reglas y normas de convivencia de la red / formalización 1. 2. 3.	11. Conexión con otros actores estratégicos de la red 1. 2. 3.
4. Alianzas estratégicas – por tipo de acción 1. 2. 3.	5. Quién, Cuándo, Con Qué 1. 2. 3.		10. Forma de comunicación red 1. 2. 3.	
6. Aportes de los miembros, tiempo, disponibilidad de oficinas, rotación apoyo, etc. 1. 2. 3.		7. Fuentes de financiamiento 1. 2.		
		8. Potenciales fuentes de apoyo financiero, técnico, etc. 1. 2.		

Figura 4 Propuesta modelo canvas para plan de acción de redes de innovación

2.4 Taller de activación de la red de Paiche y elaboración de agenda de trabajo – Segundo día

El jueves 21 de febrero se inició el trabajo en las oficinas de la OMR II en Tarapoto a las 9:30. Algunos participantes del primer día habían regresado para el segundo día y otros no. También hubo personas nuevas que no habían participado el primer día.

El facilitador principal, retomando el trabajo hecho el día anterior, sintetizó los resultados y retomó la última sesión de trabajo donde se habían identificado algunos puntos críticos para el sector del Paiche para la región. Se resumió la secuencia de la agenda del día, enfatizando los pasos a seguir y los productos a generarse.

Partiendo de la sesión anterior el grupo validó los 5 puntos críticos de entrada que fueron identificados el día anterior siendo:

- Desarrollo del mercado
- Fortalecimiento del sentido de colaboración
- Desarrollo de capacidades
- Tránsito de tecnología
- Reducir los costos de producción

De ahí el grupo siguió trabajando con las sesiones 9, 10, 11, 12, se insertó un nuevo paso metodológico en sesión 13 antes de iniciar el trabajo de planificación de actividades mediante el modelo canvas.

2.4.1 Observaciones generales

- Tomó un tiempo organizar el procedimiento del segundo día del taller ya que teníamos que mover algunos materiales y diseñar los canvas. Es mejor tener los materiales preparados anticipadamente;
- Cuando hay nuevas personas en el taller, es importante hacer que se presenten al iniciar el día. También hay que preguntar y registrar sus expectativas que se agregan al listado de expectativas del grupo.

2.4.2 Proceso

Hora	Actividad	Importancia y observaciones
8H30	Preparar la sala y materiales de trabajo	
9h25	Palabras de bienvenida e introducción al segundo día	Corto en forma de resumen. Si hay nuevas personas invitarles a que se presenten
9H	Repaso del trabajo del día anterior validando los puntos críticos identificados	<p>Basarse en la última sesión del día anterior. Pegar el trabajo del día anterior en un punto central de la sala e invitar los participantes de ubicarse alrededor del trabajo. Usar tarjetas de color para sobresaltar los puntos críticos identificados y colocarles en el papelógrafo en los lugares donde hay muchas flechas, y desde donde parten muchas flechas.</p> <p>Alguien del equipo PNIPA tiene que copiar estas cartas 4 veces para seguir utilizándoles en las sesiones 10-11-12-13 y 14.</p> <p>El facilitador tiene que guiar la interacción, el dialogo y las discusiones del grupo. Es importante retomar las conclusiones del día anterior pero también toca procurar que este dialogo no sea muy largo. Nuevos participantes tienden a venir sin conocimiento del día anterior y vienen a veces con ideas nuevas que a veces no construyen sobre las bases del día anterior. El facilitador tiene que estar pendiente a estos detalles y a la vez vigilar la hora.</p>
10H00	Sesión 9: Visionar	<p>Esta dinámica es muy buena para ayudar a que el grupo tenga una visión a largo plazo que guie su accionar y para tener una dirección en la que quieren ir en el futuro. Inspira las reflexiones en las siguientes sesiones.</p> <p>Al finalizar esta sesión corta y efectiva, 5 grupos presentaron sus visiones de como veían el futuro del sector del Paiche en la región.</p> <p>El facilitador tiene que procurar que haya rotación en las personas que presentan el trabajo en grupos durante las plenarias. Es importante procurar un tiempo máximo para las presentaciones</p>
10h30	Sesión 10: Análisis de alianzas estratégicas	Esta sesión dio un buen resultado y fue simple de manejar
10H45	PAUSA	
11H00	Sesión 11 y 12	<p>Estas sesiones dieron buen resultado y fueron simple de manejar</p> <p>Los aportes de reflexión del equipo PNIPA y los participantes son bienvenidos en estas sesiones, dando ejemplos de otros casos reales.</p> <p>Para agilizar el proceso es simple combinar estas dos sesiones. La sesión 10 también se pudiera integrar</p>
11H25	Sesión 13 (nuevo elemento metodológico)	<p>Se diseñó esta nueva sesión para poder seleccionar un número limitado de temas para iniciar la planificación de trabajo en la sesión 14. Si se trabaja con todos los temas críticos no se avanza a finalizar planes de trabajo.</p> <p>Los 5 temas – puntos críticos identificados fueron escritos en tarjetas y distribuidos entre el equipo de facilitadores. Se pidió a los participantes moverse físicamente para ubicarse al lado del tema que le parecía más importante trabajar hoy día. En base al mayor número de personas que eligieron un tema se seleccionó la primera prioridad. Se repitió ese ejercicio 3 veces para seleccionar 3 temas.</p> <p>El facilitador tiene que aclarar que todas las prioridades seccionadas se van a trabajar pero que para el taller se quiere iniciar con un número pequeño para poder terminar con planes de trabajo concretos y no abarcar en muchos temas.</p> <p>El facilitador tiene que procurar que esta selección no se convierta en largas conversaciones y argumentaciones.</p> <p>El facilitador enumeró a los participantes de 1 a tres para dividirles en los 3 grupos que trabajarían los planes de acción en los canvases.</p>

Hora	Actividad	Importancia y observaciones
12H00	Sesión 14 Canvas planes de acción	<p>El formato canvas es completo pero requiere de mucho tiempo para llenar bien. Hay que empezar con máximo tres prioridades estratégicas para agilizar el trabajo.</p> <p>Es importante de preparar los papelógrafos bien ANTES de las sesiones y prepara los cuartos/lugares donde los grupos van a trabajar</p> <p>El formato, después evaluación, puede ser adaptado como una herramienta PNIPA de estructurar una agenda y plan de la red</p>
14h00	Evaluación	<p>Se evaluó el cumplimiento de expectativas en función a tres categorías: 1) se han logrado, 2) cuáles solo parcialmente, y 3) cuáles expectativas no se han cumplido</p> <p>Posteriormente se evaluó el taller mediante el uso de unas preguntas preparadas en mentimeter.com. Véase anexo</p>
	Firma de acta	<p>Los participantes voluntariamente firmaron un acta de compromiso para seguir colaborando en la red del Paiche dejando constancia de los temas priorizados.</p> <p>Existe un modelo de acta que puede fungir como ejemplo para otros espacios y talleres</p>

Fotografía 3 Trabajo de grupo con su plan de acción

2.4.3 Evaluación Interna

- Buen taller, exitoso trabajo
- Buena evaluación, los participantes se fueron contentos
- Excelente idea de redactar un acta
- Muy bien que se fijaron fechas para entrega de informe y próxima reunión de trabajo
- Aunque algunos participantes del primer día no participaron hubo muy buena participación
- Hay que ver la posibilidad de acortar la metodología a un día para asegurar una buena participación
- Modelo canvas funcionó pero hay que mejorar y acortar para agilizar el trabajo
- Facilitadores tienen que manejar el grupo y asegurar que no se dominen los espacios de diálogo y discusión por pocos actores
- Es importante redactar el informe de sesiones y no solo copiar las tarjetas escritas ya que las conversaciones y discusiones dentro de los grupos también contienen muchos elementos de valor. Hay que estandarizar una metodología para contar con esta información y que haya alguien que esté documentando esto

- Se tiene que pensar en cómo el equipo PNIPA va seguir apoyándose en la facilitación de estos talleres en las diferentes regiones. Como se ha podido evidenciar es importante que haya buena facilitación para el proceso y también buena facilitación para el trabajo en grupos. Las personas que se sienten cómodas con la metodología y la han puesto en práctica son las más idóneas para hacer este proceso. Se aconseja tener un equipo PNIPA que trabaja estos temas y apoya a todos los talleres regionales
- Es importante hacer una foto de todo el grupo antes de finalizar el taller.

2.4.4 Planificación

- Equipo PNIPA finaliza la redacción de un informe del taller integrando todo los trabajos grupales, fotos, discusiones etc.
- Equipo WUR entrega informe del proceso, guía para el facilitador, PPT del proceso metodológico
- Equipo PNIPA hace los ajustes metodológicos considerados necesarios

2.5 Conclusiones finales y últimos ajustes metodológicos

El equipo WUR está muy satisfecho con los resultados del trabajo en Tarapoto y vemos la energía en el grupo para ayudar a las otras redes de la misma manera. Las observaciones, conclusiones y sugerencias son las siguientes:

- Escuchamos que la red del Paiche de la San Martín ya tiene logo (véase Figura 5) y un grupo de comunicación social por el cual se están comunicando y compartiendo informaciones. Estos antecedentes son alentadores del proceso y prometen mucho éxito viendo el futuro;

Figura 5 Logo de la nueva red paiche

- Después de algunas experiencias más trabajando con la metodología de estos talleres, estamos seguros de que este conjunto de herramientas se convertirá en una sólida metodología PNIPA para poner en marcha las redes;
- Sugerimos que se realicen impresiones del PPT para todos los jefes y el personal PNIPA de la red de PowerPoint, hoja de una página. En varios de ellos hay una parte “discusión” en el fondo. Esto ayuda a capturar la discusión en los grupos y explica mucho por qué se toman las decisiones. También es importante material de base para PNIPA. El colega PNIPA responsable de tomar notas y fotografías recopila todas estas impresiones con notas al final y las utiliza para los informes;
- Un equipo nuclear de PNIPA tiene conocimiento y experiencia con esta metodología de trabajo y conoce las diferentes herramientas metodológicas con las cuales se ha trabajado en Tarapoto. Es importante buscar una fórmula mediante se implementan y realizan estos talleres en las otras OMR y otros sectores. Para un buen desenvolvimiento del taller, como el ejemplo ha de Tarapoto, se requiere de un grupo de facilitadores y asistentes que estén encargados de tomar notas y hacer fotos. Estas personas deben conocer la metodología y las herramientas detalladamente;
- La idea de finalizar el taller con un acta de compromiso de los participantes para seguir trabajando en una red regional para fortalecer el sector en los temas priorizados es un ejemplo muy bueno que hay que seguir implementando en otras OMR y otros sectores;
- Es importante apoyar a la red a seguir gestionando y trabajando. En el taller en Tarapoto los actores de la red se comprometieron a reunirse dentro de 2 semanas para seguir trabajando y puliendo las

- agendas de trabajo. El equipo PNIPA se comprometió a compartir un informe del taller con los participantes para que puedan trabajar a partir de ese informe;
- Se ha elaborado una visualización esquemática (véase Figura 6) que resume los diferentes pasos de taller y los productos que se esperan de cada sesión, véase gráfico, para entender te mejor manera la secuencia metodológica del taller y la secuencia de enfoque desde lo individual hacia puntos críticos de acción y sus planes de trabajo.

Figura 6 Visualización esquemática de los diferentes pasos de taller y productos por sesiones

Referencias

- Banco Mundial, 2013 Towards optimal coordination of the Chilean Agricultural Innovation System: Design for a MINAGRI Agricultural Innovation Coordination Unit, Banco Mundial, Washington DC
- Brouwer, H. and J. Woodhill, with M. Hemmati, K. Verhoosel and S. van Vugt, 2015 The MSP Guide (la guía MSP), how to design and facilitate multi-stakeholder partnerships (cómo diseñar y facilitar asociaciones de múltiples partes interesadas). Practical Action Publishing (available in English, French and Spanish). Available at <http://www.mspguide.org/msp-guide>
- Brouwers, J. and L. Klerkx, N. Ortiz, 2018 Taller de profundización y planificación del apoyo metodológico PNIPA-Wageningen. Informe WCDI-18-003
- Ortiz, N. and A.A. Imbach, 2018 Taller de mejoramiento de la visión y teoría de cambio de PNIPA. Informe WCDI
- Ortiz, N. and A.A. Imbach, 2018 Documento de diseño del sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje del PNIPA/SNIPA Informe WCDI
- Rapid Appraisal of Agricultural Innovation Systems. A toolkit for guiding research for development investment decisions and strengthening innovation capacity in agrifood systems. Schut, Klerkx, Sartas, Asten van, Leeuwis; 2nd Edition. International Institute of Tropical Agriculture (IITA) and Wageningen University (2017). Available at: <http://www.wur.nl/en/download/RAAIS-Toolkit-2nd-edition.htm>

Anexo 1 **PPT** Taller para la elaboración de las agendas de redes de innovación

<p>Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura</p> <p>Taller para la elaboración de las agendas de redes de innovación en la cadena de valor</p> <p>Guía PNIPA para seguir las sesiones y tomar notas</p> <p>Lugar Taller:</p> <p>Nombre tomador de notas:</p> <p>Dato:</p>	<p>SESIÓN 1 Apertura e introducción de los participantes de la cadena de valor:</p> <p>Tiempo: 30 minutos</p> <p>Grupos de actores involucrados</p> <p>Agentes económicos/ Sector Privado A: Representantes de los organizaciones de los pescadores / acuicultores</p> <p>Representantes de la sociedad civil : ONG / colegios profesionales comunidades, etc.</p> <p>Agentes económicos/ Sector Privado B: Proveedores de bienes y servicios</p> <p>Representantes de las instituciones públicas</p> <p>Representantes de universidades / centros de investigación / centros de capacitación / formación</p>
<p>SESIÓN 2 Ubicación de los participantes en los eslabones de la cadena de valor.</p> <p>Tiempo: 15 minutos</p> <p>Insu- mos</p> <p>cultivo</p> <p>Transfor- mación</p> <p>Comer- cialización</p> <p>Consumi- dor final</p>	<p>SESIÓN 3 Lluvia de ideas</p> <p>Cada persona escribe en una tarjeta una restricción o desafío de la cadena de valor del (puede haber más de una restricción o desafío)</p> <p>Tiempo: 15 minutos</p>

SESIÓN 4: Dentro de cada grupo se deberá priorizar cinco (5) restricciones o desafíos de la cadena de valor.

Tiempo: 20 minutos

SESIÓN 4 Identificar el tipo de restricciones y causas de la cadena de valor.

Sector Privado A: Representantes de los organizaciones de los pescadores / acuicultores (tarjetas amarillas)

Restricción / Desafío - Y las categorias de causas		Infraestructura y bienes	Debilidad institucional	Escasa interacción y colaboración	Limitadas capacidades y recursos
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Discusión

SESIÓN 4: Identificar el tipo de restricciones y causas de la cadena de valor

Representantes de la sociedad civil : ONG / colegios profesionales comunidades, etc.(tarjetas verdes)

Restricción / Desafío - Y las categorias de causas		Infraestructura y bienes	Debilidad institucional	Escasa interacción y colaboración	Limitadas capacidades y recursos
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Discusión

SESIÓN 4: Identificar el tipo de restricciones y causas de la cadena de valor

Agentes económicos/ Sector Privado B: Proveedores de bienes y servicios (tarjetas azules)

Restricción / Desafío - Y las categorias de causas		Infraestructura y bienes	Debilidad institucional	Escasa interacción y colaboración	Limitadas capacidades y recursos
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Discusión

SESIÓN 4 Identificar el tipo de restricciones y causas de la cadena de valor

Representantes de las instituciones públicas (tarjetas moradas)

Restricción / Desafío - Y las categorías de causas		Infraestructura y bienes	Debilidad institucional	Falta de interacción y colaboración	Limitadas capacidades y recursos
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
discusión					

SESIÓN 4 Identificar el tipo de restricciones y causas de la cadena de valor

Representantes de universidades / centros de investigación / centros de capacitación / formación (tarjetas naranjas)

Restricción / Desafío - Y las categorías de causas		Infraestructura y bienes	Debilidad institucional	Falta de interacción y colaboración	Económico
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
discusión					

SESIÓN 5: Dinámica para focalizar lo que quiere lograr el red Tiempo: 20 minutos

SESIÓN 6: Categorizar las causas de las restricciones o desafíos en función a la siguiente matriz

Tiempo: 30 minutos

¿Qué está causando las restricciones o desafíos?

1. Infraestructura y bienes Falta de infraestructura y bienes

- Ausencia o mala calidad de por ej.:
- Carreteras, fuentes de agua, distribución de insumos acuícolas.
 - Costo de flete
 - Telecomunicación
 - Infraestructura financiera
 - Activos, tales como vehículos para trabajadores del transporte o productos.
 - Disponibilidad de máquinas para congelar/filetear/...
 - Insumos acuícolas / semillas / alimentos
 - Limitado acceso a servicios básicos

2. Debilidad institucional Falta de reglas y cumplimiento de las reglas.

- Ausencia o deficiencia de por ej.:
- Políticas pesqueras y acuícolas
 - Leyes
 - Regulación, incentivos
 - Estándares de calidad (alimentos)
 - Subsidios pesqueras / acuícolas
 - Monitoreo y evaluación
 - Mandatos organizacionales
 - Acceso al mercado
 - Acuerdos comerciales
 - Normas y valores socioculturales.
 - Informalidad.
 - Lobby formal ("cabildeo")
 - Resistencia al cambio

SESIÓN 6: Continuación

¿Qué está causando las restricciones y desafíos?

3. Escasa interacción y colaboración

Deficiencias en el funcionamiento de p. ej.:

- Interacción de múltiples partes interesadas para el aprendizaje y la resolución de problemas.
- Desarrollo sistemático e intercambio de conocimientos e información (inteligencia estratégica).
- Alianzas Público-Privadas
- Existencia y fuerza de las redes (demasiado fuerte o demasiado débil)
- Existencia de organismos representativos (por ejemplo, asociación de acuicultores)
- Dinámica de poder y política.
- Escasa asociatividad

4. Limitadas capacidades y recursos

por ejemplo:

- Emprendimiento acuícola / pesquero
- Disponibilidad de mano de obra
- Acceso al conocimiento y educación.
- Disponibilidad de recursos financieros.
- Acceso a crédito / micro finanzas.
- Capacidades para movilizar fondos.
- Disponibilidad de profesionales y técnicos en acuicultura

SESIÓN 7: Análisis territorial de las restricciones y desafíos

Tiempo: 30 minutos

causas	restricción
Nivel Internacional	Nivel Internacional
Nivel Nacional	Nivel Nacional
Nivel Macrorregion	Nivel Macrorregion
Nivel Departamental	Nivel Departamental
Nivel comunidad	Nivel comunidad
Nivel acuicultor / pescador	Nivel acuicultor / pescador

SESIÓN 8: Hacer conexiones causa → efecto

Tiempo: 45 minutos

Indican con flechas entre los diferentes tarjetas

SESIÓN 9: Visionar lo que la red quiere lograr

Tiempo: 20 minutos

SESIÓN 10: Subdividir entre los puntos de acción que la red puede resolver o que se pueden resolver en colaboración con otros actores.

Tiempo: 20 minutos

Pueden ser abordados por la red misma	Pueden abordar solo en colaboración con otros actores

Discusión

SESIÓN 11: Subdividir entre puntos de acción que son fáciles / difíciles de resolver

Tiempo: 20 minutos

Punto de acción que son fáciles de resolver	Puntos de acción que son difíciles de resolver

Discusión

SESIÓN 12 Subdividir puntos de acción que se pueden resolver en diferentes plazos

Tiempo: 20 minutos

Pueden ser resuelto en corto plazo <1 año	Pueden ser resuelto en mediano plazo <1-5 años	Pueden ser resueltos en el largo plazo > 5 años

Discusión

Ahora vamos al fase de la planificación / acción

SESIÓN 13 Decidir sobre los tres diferentes puntos de acción
 Tiempo: 15 minuto
 Decidir sobre cuáles serían los puntos de acción que serían incluidos en el plan de acción

SESIÓN 14 Desarrollar la Agenda de Innovación.
 Concretizar en un plan de acción estratégica
 Tiempo: 1,5 hora

PLAN DE ACCIÓN DE LA RED XXXX – Punto de Acción.....

Principal factor limitante para la innovación – Punto de entrada para la RED

3. Liderazgo colaborativo	2. Acciones	1. Prioridades estratégicas	9. Reglas y normas de convivencia de la red / formalización	11. Conexión con otros actores estratégicos de la red	12. Validación y autorización con socios claves del sector
1.	1. (1.1, 1.2, etc)	1.	1.	1.	1.
2.	2. (2.1, 2.2, etc)	2.	2.	2.	2.
3.	3. (3.1, 3.2 etc)	3.	3.	3.	3.
4. Alianzas estratégicas – por tipo de acción	5. Quién, Cuándo, Con Qué		10. Forma de comunicación red		
1.	1.		1.		
2.	2.		2.		
3.	3.		3.		
6. Aportes de los miembros, tiempo, disponibilidad de oficinas, rotación apoyo, etc.			7. Fuentes de financiamiento		
1.			1.		
2.			2.		
3.			8. Potenciales fuentes de apoyo financiero, técnico, etc.		
			1.		
			2.		

SESIÓN 15: Evaluación
 Tiempo: 20 minutos

Parte A: verificar el cumplimiento de las expectativas de los participantes

CUMPLIDAS	PARCIALMENTE CUMPLIDAS	NO CUMPLIDAS

Parte B: votar online

Anexo 2 Guía para la facilitación del taller

Guía para la facilitación Talleres para la elaboración de una agenda de innovación y confirmación de redes. Borrador II 24 febrero 2019 Con insumos del taller Tarapoto

Introducción

El Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura (PNIPA) inició en 2018 y está apoyando al sector Pesca & Acuicultura (P&A) con la construcción del Sistema Nacional de Innovación público-privado, abierto, múltiple y descentralizado (SNIPA).

En ese marco, PNIPA impulsó y facilitó 6 talleres Macrorregionales de Innovación y Futuro de la Acuicultura y Pesca (TIFAP). El objetivo de estos talleres fue de propiciar un espacio de encuentro entre actores del sector público, empresarios, académicos, gremios de pescadores artesanales y organizaciones de la sociedad civil para reflexionar en torno a la importancia de la construcción de un SNIPA. Estos talleres se basaron en seis módulos: i) Introducción; ii) Lecciones aprendidas en la Microrregión, iii) Futuro de la innovación sectorial en la Microrregión; iv) Socios para construir el futuro; v) Fondos Concursables; y, vi) Gobernanza de la innovación Macrorregional.

Por otro lado, a través de la Unidad de Fomento a la Gobernanza de PNIPA, se ha venido impulsado el desarrollo de estudios de prospectiva con el propósito de contar con instrumentos de gestión de largo plazo que orienten los grandes desafíos de las principales cadenas de valor del sector pesquero y acuícola y otros proyectos de innovación.

Con estos instrumentos y los elementos que generaron se diseñó un conjunto de herramientas para apoyar la elaboración de agendas y activación de redes de innovación.

El objetivo principal de la siguiente guía de facilitación es poder guiar y apoyar a los facilitadores quienes aplican la metodología para la activación de redes multi-actor y la formulación consensuada de agendas de trabajo. Esta guía sirve como complemento del PowerPoint en el cual se detallan las diferentes sesiones de la metodología en cuestión. El propósito final es poder apoyar a las redes para encaminar procesos de reflexión estratégica que sintetizen y enfoquen las principales restricciones o desafíos que presenta un sector específico o una cadena de valor particular en las Macrorregiones y a la vez poder identificar potenciales proyectos de innovación que se puedan beneficiar de un apoyo de PNIPA. El taller y la metodología sirven para guiar a los participantes en un análisis del contexto del sector y sus principales cuellos de botella para poder priorizar y diseñar los principales elementos de trabajo que formarían parte de una agenda de innovación y de acción.

La agenda de innovación tiene que estar focalizada en los “puntos críticos de entrada” definiendo acciones y estrategias para innovar el sistema, véase la figura 1.

Figura 1 Ciclos de acción participativa e intervenciones a partir de puntos de entrada para la innovación con ciclos de opciones prometedoras, que resultan en las mejores apuestas ("best bets"), resultando en que las apuestas se ajusten y se conviertan en mejores prácticas ("best fit"). Fuente: WUR/RAAIS

Facilitación de redes

El apoyo a las redes de múltiples partes interesadas es un arte compleja de facilitación. El conjunto de herramientas para activar las redes invita e incita a diferentes tipos de actores involucrados (como por ejemplo representantes de los acuicultores y pescadores, de la sociedad civil, de las empresas, de las instituciones públicas, y de las instituciones de investigación y de capacitación) a participar en espacios de reflexión conjunta con la finalidad de innovar el sector, generando beneficios mutuos para todos los involucrados.

En cada categoría se encuentran varios tipos de actores. Para una red es importante contar con por lo menos un par de representantes de cada categoría. Estos individuos claves son los actores que demuestran un fuerte interés en abordar el problema y cuya participación en la exploración de soluciones se percibe como un factor crítico de éxito. Bajo esta lógica es importante poder contar con por lo menos 3-5 actores de cada categoría mencionada.

Las sesiones y las herramientas metodológicas tienen que estar bien preparadas por las personas que van a facilitar las diferentes sesiones. Los facilitadores podrían ser miembros del equipo PNIPA o consultores contratados para este fin. La práctica de facilitar redes forma parte del futuro SNIPA. Es importante prever que a futuro existan recursos humanos a nivel nacional que tengan el conocimiento y la habilidad para facilitar este tipo de eventos y procesos de innovación interactiva.

Literatura sobre las herramientas de facilitación

Ya existe una práctica de facilitación de aprendizaje interactivo en el Perú y es importante identificar organizaciones e individuos, especialmente a nivel de las OMR, que pueden estar asociados. También existe una rica experiencia de metodologías de facilitación disponibles en Perú y América Latina sobre las cuales podemos construir.

Una otra fuente de inspiración es el libro de MSP: cómo diseñar y facilitar asociaciones de múltiples partes interesadas, especialmente el capítulo 5: del diseño a la práctica. Este capítulo profundiza el alcance de la facilitación cuando se reúnen diferentes partes interesadas. También describe cuatro dimensiones humanas que forman parte de los componentes esenciales del éxito. El libro MSP asimismo desglosa los requisitos prácticos para organizar los eventos de las redes. El libro está disponible en español, francés e inglés en www.mspguide.org En este sitio también se encuentran las 60 herramientas MSP, cada una con su explicación detallada (en inglés).

Estimular la reflexión es un papel importante que juegan los facilitadores cuando apoyan a las redes y organizaciones involucradas en los procesos de innovación. Para este tipo de reflexión grupal también ya existen bastantes herramientas. Un ejemplo es el libro "Reflection Methods: Practical Guide for Trainers and Facilitators". Este libro tiene 50 herramientas de reflexión específicas, categorizada por diferentes objetivos, entre otros: cómo iniciar la reflexión grupal, como interactuar, como formar opiniones, como obtener una visión general, etc. El libro está disponible en www.mspguide.org/tool/reflection En este sitio también se encuentran videos explicando las herramientas de reflexión.

Preparación del evento

El jefe de la OMR en cuestión invita a los representantes de las diferentes categorías de actores (véase arriba). La invitación tiene que contar con una clara y resumida descripción del objetivo del taller y elementos prácticos como por ejemplo los datos y el lugar del taller, horario y hora de inicio, listado de los participantes, etc. También es importante considerar si un representante del gobierno u otro actor formal podría hacer la apertura oficial del taller. Anticipadamente hay que preparar un programa para compartir con los participantes (véase anexo con ejemplo de Tarapoto red de Paiche).

En Tarapoto aprendimos que es importante vincularse con redes ya existentes y asegurar que también sean invitados. El jefe de OMR debe verificar que, de hecho, todos los actores principales están invitados para el evento. En el caso de un grupo grande (> 30) sería bueno tener una reunión preparatoria con dos o tres líderes clave para “probar las aguas” y buscar su apoyo para facilitar las discusiones en la reunión.

Toma de notas y material

Junto con el facilitador, es importante que haya una persona específicamente encargada de tomar notas y fotos para documentar el resultado de las diferentes sesiones y capturar los diálogos y las conversaciones entre los participantes. La estandarización de los procesos y pasos para la facilitación de talleres y los protocolos de toma de notas y fotos aseguran que la organización del taller, la facilitación y la documentación estén homogenizadas. Esta estandarización es vital para poder comparar o agregar los resultados, por ejemplo, a través de diferentes sitios de estudio en el programa PNIPA. Los protocolos para tomar notas y fotos tienen que estar claro ANTES del taller, con un acuerdo sobre quien coordina la toma de notas. Es importante considerar que al finalizar el taller se producen DOS tipos de informes:

1. Un informe breve para los participantes que contiene: sobre todo elementos de la planificación. Puede juntarse los pasos de análisis y la evaluación como anexos. La persona responsable de revisar y distribuir este informe debe ser el jefe de la OMR. Es sumamente importante poder compartir este informe con los participantes dentro de la brevedad posible
2. Un informe para fines de PNIPA que contiene más elementos y detalles y que servirá como línea de base para la red se está desarrollando. La responsabilidad para elaborar y validar este informe cae sobre el jefe de la OMR en cuestión quien será apoyado por la unidad Gobernanza

Un elemento crucial en los talleres es el uso de tarjetas de colores. Al inicio del taller (sesión 1), a cada uno de los grupos de partes interesadas se le asigna un color específico, en función a la estructura de la metodología. Durante la sesión 3, los participantes enumeran individualmente cinco restricciones o desafíos que enfrentan en su trabajo y los escriben en sus respectivas tarjetas de colores. Si cinco grupos de partes interesadas están representados de igual manera, esto se traduce en la generación de aproximadamente 125 tarjetas. Sesión 4 facilita la discusión dentro de los grupos de partes interesadas. Entre los grupos homogéneos, los participantes discuten las limitaciones y los desafíos enumerados, exploran temas superpuestos y desarrollar conjuntamente una priorización de los 5 temas más importantes. Si es necesario, las limitaciones y los desafíos se pueden reformular en base a discusiones dentro del grupo. Cada grupo de partes interesadas utiliza su Top 5 durante el resto del taller y las respectivas sesiones. Por lo tanto se produce 25 tarjetas (cinco tarjetas por grupo de partes interesadas).

El uso de las tarjetas de colores facilita el análisis de diferentes sesiones durante y después de los talleres. A medida que las tarjetas son **codificadas** (1; 2; 3; etc) y **recicladas** en toda las sesiones sucesivas, se pueden **tomar fotografías** para capturar los resultados y documentar. Tales fotografías pueden ser analizadas después del taller y también se puede utilizar para validar los datos del tomador de notas.

Además, las tarjetas proporcionan conocimiento de las relaciones entre las limitaciones y los desafíos identificados por diferentes grupos de partes interesadas. Combinando los resultados de las diferentes sesiones se puede estimular análisis integrativos. Del mismo modo, los resultados pueden compararse con triangulación de los datos.

IMPORTANTE: el tomador de notas **toma fotos de los papelógrafos al fin de cada sesión!**

Después las tarjetas son utilizadas en las siguientes sesiones. Por ende, es importante documentar el resultado de cada sesión!

Material necesario para el taller

Se necesita:

- Laptop y proyector
- Cable de extensión
- Impresora + cartucho extra + papel de impresión
- Cinta maskin
- 30 rotuladores
- 5 x 50 tarjetas de colores por taller (amarillo, verde, azul, púrpura y naranja)
- Cámara
- Grapadora + grapas
- Etiquetas de nombre (papel pegajoso)
- Lista de inscripción para participantes.
- Copias del programa para los participantes
- Cables de extensión (4)
- Estándar de papelógrafo
- 30 papelografos
- Marcadores de diferentes colores

Cuestiones administrativas anteriores al taller.

- Invitaciones a ser enviadas al menos dos semanas antes del taller.
- Lista de participantes confirmados (garantizar una representación equitativa de los cinco grupos de partes interesadas)
- Acuerdo sobre subsidios a los participantes.
- Organizar merienda y almuerzo.
- Sitio del taller con una sala grande, mesas, sillas suficientes, etc. Buscar un sitio calma y conveniente (en Tarapoto había ruido del tráfico y el tamaño del lugar fue apretado)

Descripción de cada sesión específicos

Las sesiones de la herramienta van construyendo paulatinamente una en base a la otra y proporcionan diferentes bloques de sesiones en función a (1) identificar restricciones y desafíos, (2) categorizar restricciones y desafíos, y (3) explorar puntos críticos de entrada para la invocación y puntos de entrada genéricos para la innovación (4) elaboración de un plan de acción. Durante el mencionado cuarto bloque de trabajo, los miembros de la red generan un plan de trabajo detallado de la red y generar acuerdos definiendo cómo colaborarán juntos. El taller está diseñado para desarrollarse en un día. Dependiendo del objetivo específico del taller, diferentes sesiones pueden ser incluidas o excluidas, o se pueden agregar nuevas sesiones.

SESIÓN 1 Apertura e introducción de los participantes

Tiempo: 30 minutos

Considera invitar un representante de las autoridades locales para que pueda hacer la apertura oficial. Después el facilitador presenta el programa del taller. Es importante que el facilitador haga una vinculación con el proceso que viene encaminando PNIPA en la región y los talleres anteriores para elaborar el Plan TIFAP de la OMR. De forma resumida se comparte el informe con una presentación general que describe el proceso que se ha iniciado sin entrar a detalles. También se presenta un resumen general sobre el programa SNIPA y sus objetivos. La experiencia de Tarapoto nos ha enseñado que la introducción de PNIPA debería ser breve, probablemente sin una presentación PPT. Se procede con la presentación de los participantes donde cada persona se presenta brevemente. El facilitador invita a cada uno de presentar 1) su nombre; 2) su organización; y 3) su expectativa para el taller. Alguien del equipo PNIA escribe las mencionadas expectativas en una tarjeta y nota el nombre del participante en la tarjeta. Estas tarjetas serán utilizadas al finalizar el taller para evaluar su cumplimiento.

A continuación, se organizan y conforman las cinco categorías de grupos involucrados que van a trabajar en las próximas sesiones. Es importante contar con etiquetas de nombre antes del taller y distribuirlos cuando los participantes llegan.

SESIÓN 2 Introducir los participantes a lo largo de eslabones de la cadena de valor.

Tiempo: 15 minutos

El facilitador invita los participantes a ubicarse en la cadena de valor del sector en cuestión, según el formato que el PNIPA proponga. Para ello, el facilitador mostrará en una imagen los eslabones de la cadena: por ejemplo: Insumo, Cultivo, Transformación, Comercialización y Consumo. La idea es que visualmente quede como referencia (véase Figura 2).

Figura 2 Los eslabones de la cadena, su entorno institucional, y su entorno organizacional

El facilitador invita a los actores a colocarse a un lado como el actor EN la cadena (insumo, cultivo, transformación, etc.), y al otro lado a los actores que apoyan a la cadena (entorno institucional y organizacional). Así todos los participantes pueden ver dónde están los diferentes actores de la red. El facilitador explica que para un sector fuerte se necesita la colaboración con todas estas actores, no solamente los que están dentro de la cadena. **(tomar fotos!)**

SESIÓN 3 Lluvia de ideas individuales sobre: oportunidades, ideas, limitaciones y desafíos

Tiempo: 15 minutos

Explique la sesión, camine y ayude a los participantes que tengan preguntas o necesiten apoyo. El facilitador explica a los participantes a identificar los cinco desafíos principales relacionados con el tema del taller y las limitaciones que enfrentan en su trabajo. Estos pueden ser específicos, o más generales. Si es necesario, ayuda a los participantes a escribir sus limitaciones y desafíos en las tarjetas de colores. Pueden identificar por persona un máximo de 5 tarjetas.

Verifican con el TIFAP capítulo 5: Lecciones aprendidas en el sector macrorregional.

SESIÓN 4 Dentro de cada grupo se priorizan las principales 5 restricciones o desafíos en grupos de actores involucrados homogéneos + añadir algunas causas por cada restricción / desafío

Tiempo: 20 minutos

		Sera (polices)	Utafiti (resumen)	Masoko (matrícula)	Siasa (polices)
1.	ELIMU FINYU (KUSOMA 2 KUANDIKA) (1)	✓			✓
2.	UHABA WA MTAJI 2.	✓			
3.	SERA KUNZANI/ MIONGOZO 3.	✓			✓

Fotografía 1 Categorizar los top 5 de acuerdo a diferentes categorías (sesión 4)

El facilitador explica la sesión, camina y ayuda a los grupos de partes interesadas en cuanto tengan preguntas o necesitan ayuda. El facilitador insiste a los participantes a escribir claramente y precisar su punto de vista, ya que estas tarjetas serán utilizadas durante todo el taller. Las tarjetas se colocan en un cartel con cinta adhesiva para permitir su presentación. Por cada restricción: marcan en cuáles de las 4 categorías se ubican las causas:

- Infraestructura y bienes
- Debilidad institucional
- Escasa interacción y colaboración
- Limitadas capacidades y recursos

Los grupos homogéneos seleccionan lo/as 5 restricciones o desafíos principales y los clasifican en 4 dimensiones (ver PPT). Antes del taller los facilitadores han preparado 5 papelógrafo con estas matrices y estas dimensiones (cada grupo tiene un papelógrafo). Véase fotografía 1.

Al fin de la sesión 4 los cinco grupos presentan sus papelógrafos. El facilitador facilita para que los participantes comprendan los diferentes tarjetas. De esta manera los diferentes actores se dan cuenta de los diferentes intereses y desafíos de cada otro actor.

En el caso que las mismas tarjetas y temas son presentados por varios grupos y hay temas en común, estas restricciones y desafíos obtienen **una importancia adicional**. El facilitador deberá de tener la habilidad de orientar la discusión para que las restricciones o los desafíos no se repitan y que se enfaticen los temas en común que se han identificado. De esta manera se procede a seleccionar **las 5 restricciones / desafíos** más importantes. Una vez que cada grupo haya presentado su identificación de restricciones o desafíos, los participantes del taller tendrán la oportunidad de compartir sus argumento para priorizarlos. El mecanismo para ello será a través del rol de mediación del facilitador para lograr el consenso. En caso de que no se logre ello, se procederá a través del mecanismo de votación. La más votada es priorizada.

Los causas de las restricciones o desafíos pueden ya estar mencionadas en la discusión. EL facilitador explica que en las sesiones 6 y 7 se va entrar a profundidad para explorar y analizar las causas y en la sesión 8 se identificarán la relación entre causas --> efectos.

El taller que se realizó en Tarapoto nos informó sobre la importancia de que en cada grupo hay uno de los jefes OMR como facilitador del grupo. El facilitador del grupo explica la procedimiento, como van a identificar las causas, y explica la definición de todas las dimensiones (véase fotografía 1). Mientras tanto el facilitador principal verifica que todos los grupos empiezan y se preparara la próxima sesión 5. (al fin de la sesión: tomador de notas **toma fotos** de los 5 papelógrafos).

SESIÓN 5 Dinámica para focalizar lo que quiere lograr la red.

Tiempo: 20 minutos

Objetivo de la dinámica: Interacción y reflexión compartida sobre:

- Puntos críticos para la conformación de redes de innovación
- Importancia de la comunicación para la innovación
- Importancia del liderazgo para la innovación
- Reflexión conjunta sobre la innovación

Pasos de la dinámica:

1. El Facilitador solicita que el grupo forme un círculo (tiene su pilota preparada!)
2. El Facilitador explica las reglas del juego demostrando como ejemplo como hay que proceder
 - a. La pelota se arroja por una persona en el círculo a otra persona que está al lado opuesto, mientras la pelota se arroja la persona en cuestión dice su propio nombre.
 - b. La persona que atrapa la pelota la vuela a arrojar a una persona al lado opuesto y así se continua arrojando la pelota hasta que la última persona en el círculo haya atrapado la pelota. Esta última persona grita "pare el tiempo". En este punto el facilitador menciona que al escuchar la palabra "pare" se detiene el cronometro que ha estado tomando el tiempo que tomo para finalizar el ejercicio. Después de explicar el procedimiento el facilitador pregunta si todos entendieron el ejercicio.
3. Una vez que el grupo esté listo, el facilitador cuenta hasta tres y deja el grupo que inicie con el ejercicio mientras que se toma el tiempo (prepara su teléfono para registrar el tiempo!)
4. Al finalizar la primera vuelta, el facilitador anota en un papelógrafo el tiempo que le tomo al grupo (prepara el papelógrafo en un lugar bien visible para todos!)
5. El facilitador le reta al grupo a reducir el tiempo que tardaron para darle la vuelta a la pelota y le da tiempo al grupo de pensar cómo van a reducir el tiempo
6. El facilitador cuenta hasta tres para iniciar una nueva vuelta del ejercicio, tomando nota del tiempo que tardo el grupo
7. El facilitador vuela a retar al grupo
8. Se continua el ejercicio por un mínimo de 4 vueltas
9. El facilitador para el juego e inicia la reflexión compartida
 - a. Primero le pregunta al grupo como les pareció el juego
 - b. Segundamente facilita una reflexión grupal analizando paso a paso qué paso en cada ciclo, permitiendo que los participantes pronuncien sus pensamientos insistiendo paulatinamente que elaboren sus ideas y concreticen. El facilitador va anotando de forma resumida las reflexiones de los participantes ubicándoles en los pasos respectivos.
 - c. El facilitador hace preguntas puntuales en relación a la comunicación, la innovación, el papel de liderazgo etc.
 - d. Al finalizar la reflexión el facilitador pregunta si hay alguien en el grupo que tuvo una idea para disminuir el tiempo pero que no se pronunció. Si es el caso, pregunta por qué no se pronunció e incita reflexionar sobre el papel del líder que también es escuchar a aquellos que no se pronuncian e brindarles espacio para opinar.
10. El facilitador vuelve a leer de forma resumida los temas y los procesos que permitieron al grupo reducir el tiempo, haciendo hincapié en algunos temas críticos para la conformación de redes
11. Como último paso el facilitador le pregunta al grupo reflexionar sobre cómo la dinámica se relaciona a lo que ocurre en la realidad en su vida, en el sector y en las redes de innovación
12. Para finalizar el ejercicio el facilitador hace un resumen de los temas claves que fueron mencionados por el grupo y enfatiza los elementos centrales para considerar seriamente al conformar una red y agendas de innovación

SESIÓN 6 Categorizar las causas de las restricciones o desafíos a lo largo de las condiciones estructurales que pueden permitir o restringir la innovación.

Tiempo: 30 minutos

Esta sesión se busca comprender Explique la sesión, que trata de comprender qué está causando las restricciones y desafíos, aliente a las partes interesadas a pensar críticamente al clasificar sus limitaciones y desafíos según las 4 opciones, y facilitar la discusión entre diferentes grupos de partes

interesadas. Prepara los papelógrafo con las 4 condiciones estructurales que pueden permitir o restringir la innovación.

Otra de las tareas es la de identificar las causas de cada restricción. Lo ideal es que sean dos o 3 causas pero estas deben de estar claramente desarrolladas debido a que serán utilizadas en la sesión 8 para la identificación de los *entry points*: puntos de acción.

SESIÓN 7 Categorización de restricciones y desafíos en diferentes niveles, y dos columnas: causas y efectos.

Tiempo: 30 minutos

Prepara el papelógrafo con los diferente niveles (véase PPT). Explique la sesión, que trata de comprender qué está causando las restricciones y desafíos, aliente a las partes interesadas a pensar críticamente al clasificar sus limitaciones y desafíos, y facilitar la discusión entre diferentes grupos de partes interesadas.

A la columna izquierda se orientan las causas, derecha los efectos. Se empieza con el ejemplo del crédito: la causa es nacional (falta de leyes y articulación gobierno y bancas), y el efecto es local (acuicultor / pescador / comunidad).

Se estableció una división tanto para las causas como para las restricciones.

SESIÓN 8 Conectar entre categorías y hacer conexiones (causa --> efecto)

Tiempo: 45 minutos

Sigue utilizando un conjunto de 4 papelógrafos, y se pegan las 5 restricciones / desafíos. El facilitador refiera los participantes a las sesiones donde han categorizado las causas (sesión 6) e identificada causas y efectos a diferente niveles (sesión 7). Ahora en la sesión 8 se van a identificar por cada restricción una cadena de causas --> efectos que explica que se presenta la restricciones. La facilitador lo muestra por un ejemplo (alternativa: presentar un ejemplo de Tarapoto).

Coordinar y facilitar la discusión entre los actores, alentar a ellos a pensar críticamente al identificar relaciones entre causas y efectos. Asegúrese de que los diferentes grupos de partes interesadas proporcionen la misma información a la discusión. Indicar la dirección entre los diferentes desafíos y limitaciones mediante el uso de flechas e identificar tres restricciones con la mayoría de flechas (véase fotografía 2).

Póngase de acuerdo con los participantes en el texto para cada causa, escriba en una tarjeta, coloque en el rotafolio y cambie la posición de la tarjeta cuando sea necesario. Solo al final del ejercicio, cuando el resultado coincida con la cadena de causas --> efectos, péguelas e invita a los participantes de meter las flechas.

Fotografía 2 La identificación de relaciones entre diferentes restricciones (flechas) y problemas claves (tarjetas circulares) (Sesión 6)

SESIÓN 9 Visionar lo que la red quiere lograr.

Tiempo: 60 minutos

Esta herramienta tiene 5 etapas, facilitado por el facilitador:
¿Qué queremos ver en la cadena de **XXXXX** en el año 2030?

Etapas: Etapa 1: Contexto

Imagine que un equipo de reporteros va a realizar un documental y vendrá a su organización para mostrarles el progreso realizado por todas las partes interesadas al 2030.

- ¿Qué les mostrarás?
- ¿Qué actividades van a ver?
- ¿Qué logros se han alcanzado?
- ¿Cómo colaboran las organizaciones externas?
- ¿Qué instituciones, actitudes, paradigmas se han cambiado?
- ¿Cuáles son los medios de vida de la gente?

Etapas: Etapa 2: Lluvia de ideas: **Individualmente** imagínese un o dos elementos de su visión, las cosas concretas que ve en el futuro y las cosas con las que sueña. A través de este proceso aún no hable con sus vecinos.

Etapas: Etapa 3: Agrupación de ideas en **parejas**. En parejas, pónganse de acuerdo en un o dos elementos concretos más importantes de la visión.

Etapas: Etapa 4: Las parejas hablan con un otro pareja y comparten sus ideas. Deciden sobre lo que les interesa y escriben en una tarjeta las ideas que van juntas porque tienen la misma intención, la misma dirección.

Etapas: Etapa 5: El facilitador invita a cada grupo de presentar su tarjeta. Ha preparada ANTES de la sesión un papelógrafo con título: VISION DE LA RED **XXXX** en un trípode rotafolio. Las tarjetas se pegan al rotafolio.

Etapas: Etapa 6: Reflexión (si el tiempo lo permitirá! Si no: dejar e invitar los participantes a hacer esta reflexión en su red más tarde).

- ¿Cómo se vinculan estos elementos entre sí?
- ¿Son todos importantes o hay una jerarquía?
- ¿Podríamos llegar a una visión de una oración, o podríamos mantener estos elementos separados de la visión tal como son?

Los próximos sesiones 10-11-12 pueden organizarse en plenario si el grupo de participantes no está muy grande (< 20). Si está bastante grande (> 20) se lo puede organizar en tres grupos paralelos. El objetivo de estas sesiones es de apoyar a los participantes de decidir sobre los tres puntos de acción prioritarios.

SESIÓN 10 Subdividir entre puntos de acción que los grupos de partes interesadas pueden resolver ellos mismos frente a los problemas que pueden resolverse solo con o por otros actores.

Tiempo: 15 minutos

Explico lo que son:

1. Puntos de acción que pueden ser abordados por el grupo de partes interesadas / el red mismo (primera columna)
2. Puntos de acción que se pueden abordar solo en colaboración con otros actores (segunda columna)

Invita a los participantes a ubicar las tarjetas en un papelógrafo preparado con las dos columnas.

SESIÓN 11 Puntos de acción o desafíos que son fáciles / difíciles de resolver.

Tiempo: 15 minutos

Explico lo que son:

1. Puntos de acción que son fáciles de resolver (primera columna)
2. Puntos de acción que son difíciles de resolver (segunda columna)

Invita a los participantes a ubicar las tarjetas en un papelógrafo preparado con las dos columnas.

SESIÓN 12 Subdividir entre puntos de acción en diferentes términos.

Tiempo: 15 minutos

Explique lo que son:

1. Puntos de acción que pueden ser resuelto en el término corto <1 año (primera columna)
2. Puntos de acción que pueden ser resuelto en el término mediano <1-5 años (segunda columna)
3. Puntos de acción que pueden ser resuelto en largo plazo > 5 años (tercera columna)

Invita a los participantes a ubicar las tarjetas en un papelógrafo preparado con las tres columnas.

SESIÓN 13 Decidir sobre los tres diferentes puntos de acción.

Tiempo: 10 minutos

El facilitador ha preparado esta sesión escribiendo en tarjetas grandes los posibles puntos de acción seleccionados. Estos se distribuyen entre sus colegas de PNIPA. Los tienen en alto en sus manos. La primera ronda: cada participante junta la tarjeta de su elección. Esto se convierte en el primer punto de acción.

Siguiente ronda: cada participante elige su próxima opción. Esto se convierte en el segundo.

Y finalmente la última ronda.

Al final de esta sesión, los participantes elegirán los tres puntos de acción clave. Estos se traducirán en un punto de acción en la próxima sesión.

El facilitador explica claramente que los otros temas también son importantes y que la red puede trabajar con ellos en cualquier momento que lo deseen.

SESIÓN 14 Desarrollar la Agenda de Innovación y concretizar en un plan de acción estratégica.

Tiempo: 1,5 hora

Se acuerdan con los participantes sobre un formato que tiene los elementos claves de la Agenda de Innovación y un Plan de Acción Estratégica. Véase sugerencias del PPT. Después el acuerdo sobre el formato en sesión plenaria: escriba el resultado de la discusión en un archivo de Word que se proyecta en la pantalla. Luego, verifique que todos estén de acuerdo con el texto. Envíe el texto a todos los participantes e inclúyalo en el informe del taller. En cada grupo: incluye un facilitador del PNIPA! Esta persona sería también la persona que toma notas sobre esta sesión.

SESIÓN 15 Evaluación.

Tiempo: 20 minutos

Parte A: verificación de las expectativas

Verifique cuáles de las expectativas se han logrado (luz verde), cuáles solo parcialmente y cuáles expectativas no se han cumplido. Añadir en el informe para la Red los detalles / tarjetas como anexo

Evaluación B: evaluación online

Mentimeter o Poll. Prepara las preguntas antes (véase ejemplo Tarapoto)

La primera hoja de Mentimeter podría servir como imagen para la página de portada

No olviden hacer un foto de grupo!!

Anexo 3 Modelo Programa de Trabajo e invitación

Modelo Programa del Taller para la elaboración de las agendas de redes de innovación en la cadena de valor del Paiche. Oficina Macrorregional Nororiental [A actualizar con la última parte!]

Tarapoto, 20-21 febrero 2019

1. Introducción

El Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura (PNIPA) inició sus operaciones en el año 2017, llevando adelante la implementación de sus tres proyectos de inversión pública: i) proyecto de innovación en pesca; ii) proyecto de innovación en acuicultura; y, iii) el proyecto de mejoramiento a la gobernanza con el objetivo de construir un sistema de innovación público-privado, abierto, múltiple y descentralizado.

En ese sentido, uno de los principales logros ha sido impulsar el primer proceso concursal 2017 – 2018, del cual se obtuvo como resultado, la adjudicación de 285 subproyectos en las cuatro categorías de fondos concursables que promueve, vale decir: a) Servicios de Investigación Aplicada y Desarrollo Experimental (SIADE); b) Servicios de Investigación Adaptativa (SIA); c) Servicios de Extensión (SEREX); y, d) Servicios de Fortalecimiento de Capacidades (SFOCA).

En ese marco, PNIPA impulso y facilitó durante el 2017 y 2018, seis (6) talleres Macrorregionales de Innovación y Futuro de la Acuicultura y Pesca (TIFAP) con el objetivo de propiciar un espacio de encuentro entre actores del sector público, empresarios, académicos, gremios de pescadores artesanales y organizaciones de la sociedad civil en torno a la importancia de la construcción de un Sistema Nacional de Innovación en pesca y acuicultura. Estos talleres se dividieron en seis módulos: i) Introducción; ii) Lecciones aprendidas en la Microrregión, iii) Futuro de la innovación sectorial en la Microrregión; iv) Socios para construir el futuro; v) Fondos Concursables; y, vi) Gobernanza de la innovación Macrorregional.

Por otro lado, a través de la Unidad de Fomento a la Gobernanza, durante los últimos tres meses, ha venido impulsado el desarrollo de estudios de prospectiva con el propósito de contar con instrumentos de gestión de largo plazo que orienten los grandes desafíos de las principales cadenas de valor del sector pesquero y acuícola.

En ese orden de ideas y siendo el recurso paiche una cadena priorizada, la formulación de agendas de innovación como instrumento orientador de acciones concretas en el corto y mediano plazo y la construcción de redes de innovación - dos grandes instrumentos para la gobernanza del sector - es que PNIPA decide organizar un taller para poner en práctica herramientas multi-método para conducir un proceso de reflexión colectiva, válido y con sentido de apropiación por sus constructores, desde una perspectiva de innovación, la cual contribuya a superar las principales restricciones o desafíos que presenta la cadena de valor del paiche en la Macrorregión Nororiental.

2. Objetivo general

Formular una agenda de innovación orientado a la acción, formulada a partir de una visión compartida de los principales actores involucrados de la cadena de valor del paiche en la región San Martín.

3. Objetivos específicos

- Contar con un plan de acción para la cadena de valor del paiche orientado a la I+D+i.
- Activación de una red emergente de actores interesados en la cadena de valor del paiche.
- Validar el conjunto de herramientas metodológicas que permitan generar un agenda y plan de acción orientado a la innovación para la cadena de valor del paiche.

4. Producto esperado

El producto principal es un plan de acción de la red de paiche en Nororiental que demuestra los detalles como la red propone innovar en la cadena de valor del paiche.

5. Participantes

Por parte del PNIPA:

- Fred Chu Koo, Jefe de la Oficina Macrorregional Nororiental (OMR II).
- Milthon Lujan Monja, Jefe de la Oficina Macrorregional Centro Norte (OMR III).
- Alberto Deza Matias, Jefe de la Oficina Macrorregional Centro Sur (OMR IV).
- Carlos Oliva, Jefe de la Oficina Macrorregional Sur Oriental (OMR V)
- Eleazar Miguel, Jefe de la Oficina Macrorregional Sur Occidental (OMR VI).
- Hernán Tello Fernández, Director de Operaciones.
- Fabricio Flores Ysla, Jefe de la Unidad de Innovación en Acuicultura.
- Hans Gómez Morillo, Jefe (e) de la Unidad de Fomento a la Gobernanza.

Por parte de la Universidad de Wageningen:

- Johannes Brouwers, Miembro del *Centre for Development Innovation* de la Universidad de Wageningen.
- Herman Snel, Miembro del *Centre for Development Innovation* de la Universidad de Wageningen.

Por parte de los actores de OMR II:

- Vanessa Sánchez Sanchez, representante del Colegio de Ingenieros.
- Hernán Oblitas, representante del CITE Acuícola.
- Juan Manuel Sisti Carbajal, representante del CITE Pesquero.
- Paco Vargas Rojas, representante de la Cámara Acuícola Amazónica.
- Amancio Ramírez, representante de la Asociación de Paichicultores de San Martín.
- Oscar Jiménez Cáceres, representante del SANIPES.
- Gustavo Sakata Amemiye, representante de la empresa Paiche Amazone.
- José Carlos Gastelo Gúzman, representante de la empresa Las Palmas SAC.
- Brenda Paulicinic, Acuicultora.
- Alex Gonzalez Sandoval, representante de la empresa Pucayagro EIRL.
- Carlos Sánchez Laurel, representante de la empresa Acuisel SAC.
- Miguel Tang Tuesta, representante de la ONG AMPA.
- James Velasquez Ysuiza, representante de la ONG IDPA.
- Erick Del Águila Panduro, representante del IIAP.
- Gilberto Ascon Dionisio, representante de la UNSM.
- Raúl Lapa Lermo, representante de la Direpro SM.
- Orlando Palacios Cachique, representante del FONDEPES.
- Fritz Ruiz Perez, representante de la empresa Jalsuri Green SAC.
- Yenner Roman, representante de la empresa Jalsuri Green SAC.

6. Lugar

Sede de la Oficina Macrorregional II, ubicada en Urb. Baltazar Jaime Martínez de Compagnon (FONAVI) Mz. C Lote 1, altura de la cuadra 16 del jirón Lima, Tarapoto.

7. Duración del taller

Miércoles 20 de febrero y la mañana del jueves 21 de febrero.

8. Programa del 20.02.2019

HORA	DESCRIPCIÓN
08:45 – 09:00	Registros de participantes
09:00 – 09:15	Palabras de bienvenida y alcances del PNIPA
	PhD. Fred Chu Koo , Jefe de la Oficina Macrorregional Nororiental del PNIPA
	Mg. Hernán Tello Fernández , Director de Operaciones del PNIPA.
09:15 – 09:25	Presentación de Facilitadores
	Hans Gómez Morillo , Jefe (e) de la Unidad de Fomento a la Gobernanza - PNIPA
	Herman Snel , Advisor Rural Innovation – Centre for Development Innovation – Wageningen University & Research
	Milthon Lujan Monja , Jefe de la Oficina Macrorregional Centro Norte (OMR III).
	Alberto Deza Matias , Jefe de la Oficina Macrorregional Centro Sur (OMR IV).
	Carlos Oliva , Jefe de la Oficina Macrorregional Sur Oriental (OMR V)
	Eleazar Miguel , Jefe de la Oficina Macrorregional Sur Occidental (OMR VI).
09:25 – 10:00	Sesión 1: Sesión de apertura.
10:00 – 10:15	Sesión 2: Eslabones de la cadena de valor del paiche
10:15 – 10:25	Sesión 3: Lluvia de ideas (<i>brainstorming</i>).
10:25 – 10:45	Coffee Break
10:45 – 11:45	Sesión 4: Priorización de restricciones e identificación de causas
11:45 – 12:15	Sesión 5: Dinámica de grupo
12:15 – 12:45	Sesión 6: Categorización de causas en función a las condiciones estructurales para la innovación.
12:45 – 14:30	Almuerzo
14:30 – 15:15	Sesión 7: Análisis territorial de restricción o desafíos.
15:15 – 16:00	Sesión 8: Conectar relaciones causa → efecto
16:00 – 16:45	Sesión 9: Dinámica de grupo
16:45 – 17:00	Coffee Break
17:00 – 17:15	Palabras finales a cargo de los facilitadores.

Anexo 4 Resultados de la Evaluación del taller

Al final del taller se llevó a cabo una evaluación electrónica del taller en dos etapas. En la primera, los participantes expresaron la palabra que más representara lo aprendido durante la semana de taller. Los resultados formaron un Wordle que se muestra a continuación.

Una palabra o dos sobre lo que he aprendido en este taller

Figura 1 Wordle de lo que los participantes han aprendido en el taller

En la segunda etapa los participantes realizaron una valoración de 5 elementos del taller, utilizando una escala en la que '0' representaba 'total desacuerdo' y '5' 'total'. Los resultados se muestran en la Figura siguiente:

Figura 2 Valoración del taller por participantes

Se observa que el puntaje máximo (4,5) se dio a la utilidad del taller. El puntaje más bajo (3,9) se daba al quinto punto, indicando la necesidad de articular mejor las capacidades que el equipo necesita. Los otros tres elementos fueron evaluados bastante bien, sobre 4, mostrando que desde la perspectiva de los participantes el taller permitió mayor claridad sobre los conceptos de innovación (4,1); mayor capacidad de aplicar éstos conceptos en su trabajo (4,1); y generar más ideas para promover la innovación (4,3).

AGENDAS DE INNOVACIÓN

PROGRAMA NACIONAL DE INNOVACIÓN EN PESCA Y ACUICULTURA

REDES DE INNOVACIÓN

ACTA DE CONFORMACIÓN DE LA RED DE INNOVACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL PAICHE EN LA REGIÓN SAN MARTÍN

En nuestra calidad de asistentes al Taller para la elaboración de las agendas de innovación para la cadena de valor del paiche realizado el 20 y 21 de febrero del 2019, organizado por el Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura del Ministerio de la Producción, manifestamos nuestra voluntad y compromiso para la implementación de dicho instrumento a través de la conformación de una red de innovación, en el departamento de San Martín.

Para dicho fin, quienes suscribimos, nos comprometemos a:

- Promover relaciones de colaboración permanente entre los integrantes de la red (y fuera de esta) como elemento central para el desarrollo de la cadena de valor, con enfoque territorial.
- Diseñar estrategias conducentes al desarrollo de mercados para el recurso paiche a nivel local, regional, nacional e internacional, incorporando acciones concretas de investigación, desarrollo de nuevos productos e innovación.
- Promover el desarrollo de estrategias de fortalecimiento de capacidades que permita generar competencias de técnicos y profesionales especializados en la cadena de valor.
- Realizar acciones concertadas que permitan establecer costos de producción competitivos en el mercado.
- Aunar esfuerzos orientados a impulsar los servicios de transferencia tecnológica en la cadena de valor del paiche.
- Participar activamente en la elaboración de propuestas para que las acciones de los puntos anteriores sean presentadas a las distintas ventanillas de financiamiento del PNIPA y otras fuentes de financiamiento regionales, nacionales o internacionales.

Firman en señal de conformidad en la ciudad de Tarapoto, a los 21 días del mes de febrero de dos mil diecinueve.

[Signatures]

Juan Carlos Velazquez
DNI: 7048560
ORLANDO PACACOS C.
DNI: 05387102
FUCAYAGRO E.I.R.L.
ALEX GUZMÁN SANDOVAL
GERENTE PROPIETARIO

00968031
EZECK A. DEL AGUI...
Yener Román
UGI 34879
CIP CDSM-7

Rogelio López Velazquez
DNI: 7436
Gilberto Alvarado D.
N.N.S.M.

Fito Ríos Ruiz
DNI: 32579
JANIS GARCIA SOC

CITE PAM.

010 90 257

San Marcos

CITE PAM.

Anexo 6 Participantes equipo PNIPA

Por parte del PNIPA:

- Fred Chu Koo, Jefe de la Oficina Macrorregional Nororiental (OMR II).
- Milthon Lujan Monja, Jefe de la Oficina Macrorregional Centro Norte (OMR III).
- Alberto Deza Matias, Jefe de la Oficina Macrorregional Centro Sur (OMR IV).
- Carlos Oliva, Jefe de la Oficina Macrorregional Sur Oriental (OMR V)
- Eleazar Miguel, Jefe de la Oficina Macrorregional Sur Occidental (OMR VI).
- Hernán Tello Fernández, Director de Operaciones.
- Fabricio Flores Ysla, Jefe de la Unidad de Innovación en Acuicultura.
- Hans Gómez Morillo, Jefe (e) de la Unidad de Fomento a la Gobernanza.

Por parte de la Universidad de Wageningen:

- Johannes Brouwers, Miembro del *Centre for Development Innovation* de la Universidad de Wageningen
- Herman Snel, Miembro del *Centre for Development Innovation* de la Universidad de Wageningen

Anexo 7 Resultado análisis herramientas MSP

(trabajo día 13 febrero)

El grupo analizó el capítulo 6 del libro MSP: Escogiendo las Herramientas. Hay 60 herramientas, presentado en el libro y online (www.mspguide.org). Las herramientas están categorizadas según el fase dedesarrollo de redes: conexión --> creación de lenguaje compartido --> permitir divergencia --> co-creación --> convergencia --> compromiso.

Con los jefes de los OMR et los miembros del equipo PNIPA cede Lima se identificaban las herramientas siguientes como potencialmente relevante para PNIPA:

- Fase de co-creación: 34-35-36-38-39 y 41
- Fase de convergencia: 43-44-48-49
- Fase de compromiso: 58

También se preparó un borrador para un evento PNIPA en Huancavelica y se identificaban herramientas MSP potencialmente relevantes:

- Fase Subproyectos: espectrograma humano (escoger unas herramientas de MSP-Conectar)
- Fase de estudio prospectiva: herramienta 36
- Fase de agenda de innovación NAC: herramientas 44-48-56 (herramienta 56: libro sobre herramientas de reflexión <http://www.mspguide.org/tool/reflection>)
- Fase de creación de una visión regional: 41
- Fase de validación de factores críticos (región): 44-48
- Fase de articular las ambiciones de innovación de la región: subdividir en grupos. Escogen una herramienta de "Co-creación"
- Fase de identificación de barreras para la innovación en la región: 34-35-36-37
- Fase de identificar en quienes influir para superar barreras: 45
- Fase de compromiso sobre líneas de trabajo y subproyectos: 39-44
- Fase de fortalecer subproyectos existentes y formación de redes: 38 y herramientas de "Conectar"
- Plan de trabajo: es el plan de trabajo.

Se nota como observación general que no hay una conexión fuerte entre los actividades de TIFAP al nivel Macro región y los subproyectos al nivel micro.

Wageningen Centre for Development
Innovation
Wageningen University & Research
P.O. Box 88
6700 AB Wageningen
The Netherlands
T +31 (0)317 48 68 00
www.wur.eu/cdi

Report WCDI-19-058

Wageningen Centre for Development Innovation supports value creation by strengthening capacities for sustainable development. As the international expertise and capacity building institute of Wageningen University & Research we bring knowledge into action, with the aim to explore the potential of nature to improve the quality of life. With approximately 30 locations, 5,000 members of staff and 10,000 students, Wageningen University & Research is a world leader in its domain. An integral way of working, and cooperation between the exact sciences and the technological and social disciplines are key to its approach.

To explore
the potential
of nature to
improve the
quality of life

Wageningen Centre for Development Innovation
Wageningen University & Research
P.O. Box 88
6700 AB Wageningen
The Netherlands
T +31 (0)317 48 68 00
www.wur.eu/cdi

Report WCDI-19-058

Wageningen Centre for Development Innovation supports value creation by strengthening capacities for sustainable development. As the international expertise and capacity building institute of Wageningen University & Research we bring knowledge into action, with the aim to explore the potential of nature to improve the quality of life. With approximately 30 locations, 5,000 members of staff and 10,000 students, Wageningen University & Research is a world leader in its domain. An integral way of working, and cooperation between the exact sciences and the technological and social disciplines are key to its approach.