

2019

# Análisis de Causa Raíz para la pesquería de Peces Pelágicos Pequeños en Ecuador

CUARTO PRODUCTO: ANÁLISIS SOBRE EL  
ESTABLECIMIENTO DE LA PLATAFORMA  
POR: FRANKLIN ORMAZA, JIMMY ANASTACIO & MARTIN VELASCO  
ENERO, 2019



## Contenido

Contenido.....	ii
Figuras y tablas.....	iv
Siglas y abreviaturas.....	v
1. Introducción .....	1
1.1 Las plataformas de diálogo en el Proyecto GMC.....	1
1.2 Importancia de la definición de un modelo de gobernanza en la pesquería de PPP	2
1.3 Factores de éxito relacionados al co-manejo .....	8
2. Desafíos y Oportunidades para el establecimiento de la plataforma de diálogo en la pesquería de PPP.....	13
2.1 Desafíos.....	13
2.2 Oportunidades .....	15
3. Modelo de Gestión .....	17
3.1 Objetivos de la Plataforma .....	17
3.2 Estructura de Gestión.....	17
3.2.1 Comité de Pilotaje (CP) .....	20
3.2.2 Grupo de Trabajo .....	21
3.3 Procedimiento Operativo .....	22
3.4 Estrategia de Género.....	23
Desarrollo de capacidades.....	24
Comunicación.....	24
Participación .....	24
3.5 Estrategia de sostenibilidad financiera y técnica .....	24
4. Plan de Trabajo .....	28
4.1 Cronograma de Trabajo.....	29
5. Bibliografía .....	33
6. Anexo.....	34



6.1	Problemas para la sostenibilidad económica, ambiental y social, de la pesquería de pelágicos pequeños .....	34
6.2	Lineamientos para la Preparación de reuniones para el Comité de Pilotaje .....	36
6.3	Actores Clave para la implementación .....	39
6.3.1	Actores Públicos.....	40
6.3.2	Academia y Socios del Desarrollo .....	44
6.3.3	Actores del Sector Privado .....	48



## Figuras y tablas

Tabla 1: Rubros de gastos de la Plataforma de la Pesquería de PPP .....	24
Tabla 2: Fuentes de financiamiento de la Plataforma de la Pesquería de PPP por rubro de gasto luego de la salida del financiamiento externo .....	26
Tabla 3: Fases y actividades en el proceso de desarrollo de un Plan de Manejo Pesquero Adaptado de Hindson <i>et. al</i> (2005) .....	28
Tabla 4: Hitos y entregables del Plan de Trabajo .....	31
 Recuadro 1. TIPOS DE CO-MANEJO .....	8
Recuadro 2. El co-manejo como modelo de ordenamiento en Chile .....	11
 Figura 1. Importancia de los atributos individuales de manejo y su frecuencia de ocurrencia en 130 pesquerías empleadas para evaluar el éxito del co-manejo a nivel mundial. Fuente: Defeo (2015) adaptado de Gutiérrez <i>et al.</i> (2011) .....	9



## Siglas y abreviaturas

BCE	Banco Central del Ecuador
DIRNEA	Dirección Nacional de los Espacios Acuáticos
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FCC	Flota cerquera costera
FIP	Proyecto de mejoramiento de pesquerías
INP	Instituto Nacional de Pesca
IFFO	Organización de Ingredientes Marinos
MAE	Ministerio del Ambiente
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PPP	Peces Pelágicos Pequeños
SENAE	Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador
SRI	Servicio de Rentas Internas
SRP	Subsecretaría de Recursos Pesqueros
SCI	Subsecretaría de Calidad e Inocuidad
TRN	Toneladas de Registro NETO



## 1. Introducción

### 1.1 Las plataformas de diálogo en el Proyecto GMC

El Proyecto Cadenas Mundiales Sostenibles de Suministro de Productos del Mar (GMC por sus siglas en inglés), impulsa la creación de espacios de diálogo (plataformas) entre el gobierno, los pescadores, la sociedad civil, el sector privado y otras partes interesadas clave en un diálogo participativo para identificar y abordar las causas fundamentales que impiden la gestión sostenible de la pesquería.<sup>1</sup>

El proyecto GMC adapta la metodología del Programa Green Commodities<sup>2</sup> de PNUD a la cadena de valor de productos del mar, en este caso para la pesquería de Peces Pelágicos Pequeños (pinchagua (*Opisthonema spp.*), macarela (*Scomber japonicus*), chuhueco (*Cetengraulis mysticetus*), botellita (*Auxis spp.*), sardina redonda (*Etrumeus teres*), sardina del sur (*Sardinops sagax*), anchoveta (*Engraulis ringens*), entre las principales), con el objetivo primordial de impulsar el desarrollo de capacidades a nivel nacional para una gestión conjunta (co-manejo) efectiva de los recursos pesqueros. En última instancia, las plataformas nacionales apoyarán la adopción de Planes de Acción para mejorar la gestión de la pesca.

De acuerdo con los objetivos del proyecto, las plataformas de diálogo buscan tener especial énfasis en:

- Mejoras a la gobernabilidad nacional.
- Acceso público a la información.
- Aplicación efectiva de la ley.
- Asociaciones Público-Privadas.
- Procesos de toma de decisiones basados en la ciencia.
- Vincular la pesca sostenible a los mercados internacionales.

Los productos 1, 2 y 3 del presente estudio constituyen el análisis de causa-raíz de los problemas que inciden en la sostenibilidad de la pesquería de pelágicos pequeños, como un insumo inicial para el diálogo que se plantea establecer a través de la plataforma propuesta por el proyecto GMC, lo cual busca derivar en un manejo sustentable integral; esto es,

---

<sup>1</sup> Más información en: <https://globalmarinecommodities.org/es/el-proyecto/>

<sup>2</sup> Más información visitar: 1) <https://globalmarinecommodities.org/es/programa-green-commodities-del-pnud/> 2) <https://www.undp.org/content/dam/undp/library/Environment%20and%20Energy/Green%20Commodities%20Facility/National%20Sustainable%20Commodity%20Platforms.pdf>



mantenimiento de las poblaciones en estado saludable, así como minimizar impacto ecológico, al tiempo de ser una fuente de trabajo y fuente de proteína animal de acuerdo con los preceptos básicos del Código de Pesca Responsable de FAO, de cual Ecuador es signatario.

El presente documento titulado “Análisis sobre el establecimiento de la plataforma” constituye el cuarto producto del estudio “Análisis de Causa Raíz para la pesquería de Peces Pelágicos Pequeños en Ecuador”, el cual incluye recomendaciones sobre el diseño de la plataforma de diálogo, temáticas a abordar, actores involucrados, así como propuestas para la sostenibilidad financiera de la plataforma y un plan de trabajo para su fase inicial

## 1.2 Importancia de la definición de un modelo de gobernanza en la pesquería de PPP

Los problemas identificados en la pesquería revelan la necesidad de realizar un ordenamiento pesquero con aproximaciones a un enfoque ecosistémico, incluyendo el fomento a la activa y continua participación de los actores y comunidades como uno de los ejes del proceso de mejoramiento de la pesquería.

El análisis de causa-raíz<sup>3</sup> de la pesquería presentado en el tercer informe de este estudio evidenció que a pesar de la complejidad de las relaciones entre factores observadas en la problemática de la pesquería PPP, hubo dos factores que intervienen en un sinnúmero de relaciones causales, directas e indirectas. Estos factores son: la **baja priorización estatal** para el sector y la **ausencia de diálogo** entre los actores de la pesquería.<sup>4</sup>

Defeo (2015) identifica precisamente a la gobernanza y los objetivos de manejo a largo plazo (políticas de estado) como dos de los factores de especial atención en el manejo de una pesquería bajo el enfoque ecosistémico, lo cual refuerza los hallazgos encontrados en el origen de la problemática de la pesquería PPP. El citado autor enfatiza que los planes de acción deben tender a implementarse en forma conjunta con un esquema de gobernanza definido que incluya a la dimensión humana como eje principal.

---

<sup>3</sup> Definidas como aquellas causas últimas o aquellos factores desde donde se originan los problemas

<sup>4</sup> Para más información revisar: *Análisis de Causa Raíz para la pesquería de Peces Pelágicos Pequeños en Ecuador. Tercer producto: Borrador de análisis de causa raíz.*



Juda (1999) define a la gobernanza como el conjunto de medios, instituciones y acuerdos formales e informales que determinan cómo se utilizan los recursos o el medio ambiente; cómo se evalúan y analizan los problemas y las oportunidades, qué comportamiento se considera aceptable o prohibido, y qué reglas y condiciones se aplican para gestionar el patrón de uso de los recursos y el medio ambiente. A través de la gobernanza se busca asegurar tanto el bienestar humano como el funcionamiento y equilibrio del ecosistema, mediante un esquema que viabilice la formulación y aplicación de principios que guíen las interacciones público-privadas para resolver problemas y que además garanticen el cuidado de las instituciones que habilitan o facultan el esquema de gobierno (Kooiman et al., 2005; Defeo, 2015)

La complejidad de la problemática de la pesquería PPP (ver Anexo 6.1) demanda la implementación de mejoras respaldadas por un efectivo involucramiento de los actores o grupos de interés (públicos y privados), por lo tanto, es recomendable que exista un modelo de gestión que articule su accionar. La complejidad se debe a que las pesquerías incluyen todos los segmentos extractivos, id est industriales, semi-industriales y artesanales; estos últimos tienen naves que son consideradas como ilegales (los llamados rizo), artes de pesca considerados como ilegales. A esto se suma que irrespetan las zonificaciones y vedas; por otro lado su control es prácticamente imposible, debido al número de ellos y los lugares donde se desembarcan. Además, las autoridades de pesca adolecen de debilidades, como el cambio continuo de autoridades máximas y de rango medio, inspectores que caen en situaciones reñidas con la ley, el poco apoyo que a veces tienen, "harineras" ilegales como las pamperas, etc. Todo lo anterior se entrelaza de manera caótica (ver detalles en reportes 2 y 3).

El interés de los actores privados (usuarios de la pesquería) por motivar un cambio del *statu quo* existe y es una oportunidad que debe ser capitalizada por la administración pesquera para lograr implementar el proceso de mejoras.

En la pesquería de PPP del Ecuador, las aspiraciones por una pesca sostenible de 20 empresas de la cadena de suministro de ingredientes marinos (armadores, procesadores, comercializadores, clientes) agremiadas a la Cámara Nacional de Pesquería de Ecuador logró cohesionarse en un proyecto de mejoramiento pesquero (FIP), siendo un esfuerzo destacable porque evidencia el interés de los actores de involucrarse en procesos que recuperen, robustezcan y garanticen la sostenibilidad de la pesquería, incluso en roles más





allá de los que actualmente tienen asignados a desempeñar.<sup>5</sup> De igual manera, armadores de embarcaciones de menor calado, también han manifestado públicamente su interés por la sostenibilidad, sin embargo su mayor dispersión en términos de organización gremial es un desafío que implica la implementación de un proceso ordenado para incorporarlos al proceso de mejoras, reconociendo la importancia de aglutinar el apoyo de nuevos participantes que colaboren con la demanda de recursos económicos y un alto compromiso de los participantes para garantizar la sostenibilidad, no solo del recurso, sino también de la explotación pesquera como medio de vida.

Estas aspiraciones e inversiones de recursos por parte de los actores privados deben ser aprovechadas por la administración pesquera a través de la búsqueda de un esquema de manejo que involucre más a los usuarios en el proceso de ordenamiento, compartiendo responsabilidades en el diseño, implementación y vigilancia de las medidas de manejo.

La administración pesquera global tradicionalmente ha seguido un enfoque centralizado, en el cual los gobiernos son los encargados de regular, controlar y fomentar las medidas de manejo, con resultados que no siempre han sido suficientes para evitar la sobreexplotación de los recursos, más aún en regímenes con características semejantes al acceso común o libre.

En el caso ecuatoriano, la forma de gobernar la pesquería ha estado supeditada al estilo y visión de las administraciones de turno, enmarcadas en las competencias de lo que la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero (expedida en 1972) determina para la Autoridad Pesquera (planificar, organizar, dirigir y controlar la actividad pesquera). La última instancia que se pudo asemejar a un modelo de co-manejo la cumplió el extinto Consejo Nacional de Desarrollo Pesquero, encargado de establecer y orientar la política pesquera del país, en el cual el sector privado participaba con 2 representaciones (artesanal e industrial).

Los procesos de diálogo en la pesquería de PPP han sido disímiles dependiendo del estilo de gobierno de las autoridades de turno. Así, por ejemplo, en los últimos 10 años se han aplicado algunas medidas que los actores privados califican como inconsultas. Al respecto se citan ejemplos con los acuerdos ministeriales 018 y 019 de marzo de 2010, los cuales establecían un conjunto de medidas de ordenamiento relacionadas a ojos de malla, sistema

---

<sup>5</sup> Ver intervención del FIP de pequeños pelágicos en el T75 Forum de SFP realizado en febrero de 2019. Ecuador small pelagic Fishery Improvement Project: <https://www.youtube.com/watch?v=x-7OoCBaEYs&t=1s>



de conservación a bordo, permisos, especies aptas para procesos de reducción, entre otros, que generaban un alto impacto sobre la sostenibilidad económica y social de la industria de PPP en el Ecuador.

Posteriormente, la Autoridad Pesquera reformaría los citados acuerdos mediante la emisión del acuerdo 047 de abril de 2010, el cual cita en sus considerandos que la Cámara Nacional de Pesquería y los sectores industriales involucrados remitieron información adicional que invocaba y evaluaba aspectos sociales y económicos de la industria de peces pelágicos pequeños. Luego de su análisis por la SRP, permitió establecer que no se contraponían a los informes técnicos que fundamentaban los acuerdos originales, por lo que se hacía necesario reformar algunas de las normas establecidas en los referidos Acuerdos Ministeriales 018 y 019.

Lo expuesto es un ejemplo de que los procesos de diálogo durante la construcción del ordenamiento, tal como se lo logró en el Acuerdo Ministerial 047, pueden derivar en medidas más consensuadas y que cumplan los objetivos de sostenibilidad ambiental, social y económica en una pesquería.

Por otra parte, los espacios de diálogo entre todos los actores o representantes de la cadena de suministro tampoco han sido característicos de la pesquería PPP. Tradicionalmente, la autoridad ha mantenido el diálogo y socialización de medidas entre actores en espacios separados, manejando las relaciones entre los gremios industriales de la flota de clase I (0-35 TRN) separados del diálogo con los representantes de la flota industrial de clases II-III y IV (>35 TRN). Esto ciertamente puede influir en que los actores de una misma pesquería no puedan llegar a consensos sobre soluciones a problemas comunes en el ordenamiento, y a una mutua discrepancia entre los diferentes grupos sobre quien es el responsable de los problemas en torno a la sostenibilidad.

El gobierno del Ecuador vigente (2017-2021), ha instaurado una política abierta al diálogo con los sectores productivos. Es así que en el año 2017, por solicitud de la CNP, por primera vez desde su creación la Autoridad Pesquera activó el Grupo Intersectorial de Trabajo público-privado de la pesquería PPP, dispuesto en el acuerdo ministerial 047 (2010), el cual derivó en alrededor de 11 sesiones de trabajo (entre marzo y diciembre de 2017), en la que participaron SRP, SCI, INP y CNP con una amplia agenda que buscaba resolver temas relacionados a control, trazabilidad, capacidad de pesca y procesamiento, periodos de vedas, investigación pesquera y certificación IFFO RS, entre otros. El espacio de trabajo constituyó aportes de los actores de la cadena de suministro agremiados en la CNP, con lo que la autoridad pesquera posteriormente analizó y decidió sobre algunas reformas normativas discutidas en la agenda.



Por otra parte el 22 noviembre de 2018, por primera vez luego de muchos años, una veda de pelágicos pequeños fue discutida abiertamente con un amplio número de asistentes de diferentes eslabones de la cadena de suministro (armadores de varios segmentos de flota, procesadores de conservas, procesadores de ingredientes marinos), funcionarios públicos participaron de la presentación de resultados del crucero de investigación realizado por el INP durante el periodo de veda de noviembre de 2018 y de las recomendaciones para ampliar el periodo de veda 15 días más durante el mes de diciembre. En este evento registraron su asistencia 46 personas (33 hombres y 13 mujeres; 15 del sector público y 31 del sector privado)

Este esquema se mantuvo en la discusión de la medida de veda del año 2019, convocada por la SRP el 11 de enero de 2019, en la cual registraron su asistencia 43 personas (29 hombres y 14 mujeres; 22 del sector público y 21 del sector privado).

En las reuniones de noviembre de 2018 y enero de 2019, los actores privados asistentes tuvieron la oportunidad de argumentar ante la autoridad pesquera sus criterios respecto a las medidas propuestas, mientras que la autoridad pesquera planteó evaluar los criterios expuestos y tomar una decisión al respecto de las recomendaciones científicas emitidas por el INP.

Producto de estos dos últimos espacios de diálogo mencionados, se derivaron los acuerdos ministeriales de vedas de PPP, Acuerdo Nro. MAP-SRP-2018-0240-A (ampliación de veda de diciembre de 2018), y Acuerdo Nro. MPCEIP-SRP-2019-0007-A (veda para el 2019).

Respecto al Acuerdo Nro. MAP-SRP-2018-0240-A, la Autoridad Pesquera decidió incluir además de la veda del año 2019 discutida con los actores privados, una disposición que establecía la aplicación permanente de tallas mínimas para especies PPP, cuyo contenido no habría sido socializado con los actores y carecía de disposiciones que reglamenten la factibilidad de su implementación, según lo manifestado por actores interrogados. En efecto, la inclusión de esa medida por fuera de los espacios de consulta establecidos por la autoridad con el sector privado no tuvo una buena acogida y tuvo que ser clarificado en reuniones público-privada posteriores.

A criterio de actores interrogados, el proceso de construcción de las medidas de ordenamiento debería avanzar hasta la elaboración conjunta del propio acuerdo ministerial que reglamente los acuerdos o consensos logrados en la mesa de trabajo con la finalidad de evitar errores o limitaciones conceptuales de las reglamentaciones, que impliquen una erosión de la efectividad de los espacios de diálogo y nuevos esfuerzos de trabajo.



De acuerdo con los tipos de co-manejo pesquero identificados por Defeo (2015), la pesquería de PPP en el Ecuador ha oscilado entre un estilo de co-manejo del tipo instructivo y uno consultivo, dependiendo de las decisiones y nivel de participación que la autoridad pesquera de turno ha decidido implementar. En efecto, el manejo instructivo se caracteriza por que el gobierno informa las decisiones relativas al ordenamiento y los actores no participan del proceso de toma de decisiones, mientras que, en el manejo consultivo, los actores participan en el proceso previo (consultas) pero las decisiones finalmente son adoptadas por la autoridad pesquera.

En el marco de lo expuesto, es posible concluir que el proceso de participación de los actores en la construcción del ordenamiento no está claramente definido, ni institucionalizado (más allá de lo que disponga el acuerdo ministerial 047, respecto al grupo intersectorial, el mismo carece de una reglamentación) y por lo tanto los actores, privados particularmente, acuden a los espacios de diálogo sin claridad respecto a su rol en el proceso de construcción del ordenamiento pesquero.



### RECUADRO 1. TIPOS DE CO-MANEJO

La gobernanza basada en el co-manejo pueden tener diferentes tipos de interrelaciones entre los actores públicos y privados, resumidos a continuación según lo descrito por Defeo (2015) en base a Berkes (1994), Berkes et al., (2001) y McConney et al., (2003):

- Co-manejo instructivo: en el cual el gobierno informa las decisiones relativas al ordenamiento de la pesquería y los actores no participan del proceso de toma de decisiones, este tipo de gobierno es propio del tipo centralizado.
- Co-manejo consultivo: Consultas en el proceso de ordenamiento. Bajo este modelo, el gobierno realiza un proceso de consulta a los actores respecto al manejo pero las decisiones son finalmente adoptadas por la autoridad pesquera.
- Co-manejo cooperativo. Mediante el cual gobierno y actores privados cooperan a un mismo nivel en el proceso de toma de decisiones, producto de acuerdos derivados de un proceso participativo.
- Co-manejo asesorado: los actores privados asesoran a la autoridad respecto a las decisiones a ser tomadas y la autoridad respalda su implementación.
- Co-manejo informativo: es lo más cercano a la autogestión, mediante el cual el gobierno delega la administración a los actores privados, quienes informan sobre las decisiones de manejo que se adopten.



TIPOS DE CO-MANEJO DESARROLLADOS A NIVEL MUNDIAL. FUENTE: DEFE0 (2015) ADAPTADO DE BERKES ET AL. (2001)

### 1.3 Factores de éxito relacionados al co-manejo

Gutiérrez et al. (2011) presenta una evaluación del desempeño del co-manejo en base al análisis de 130 pesquerías determinando “la importancia crítica de los **líderes** prominentes de la comunidad y la presencia de **fuerte capital social**, combinados con **incentivos claros** a través de cuotas de captura y **beneficios derivados de la conservación** de las áreas

protegidas<sup>6</sup>, en el éxito del co-manejo”, atributos identificados como importantes de forma individual en el proceso de evaluación.

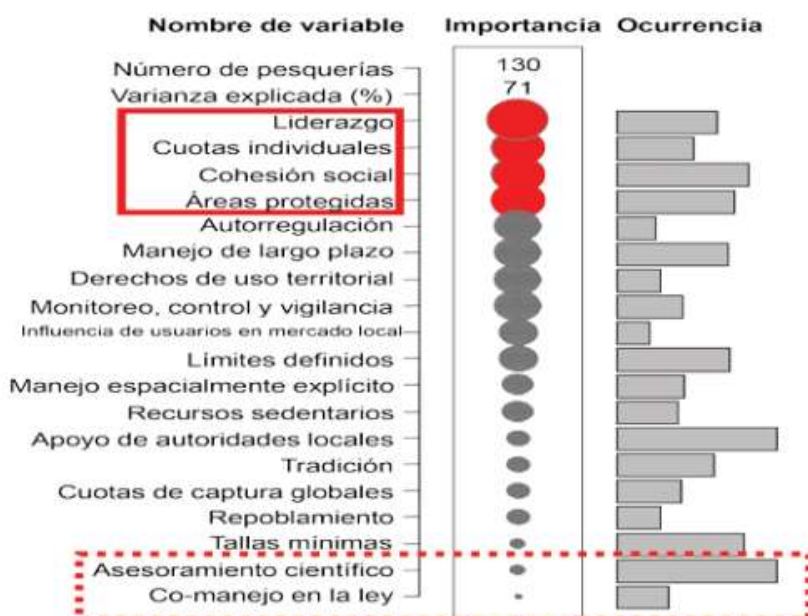


FIGURA 1. IMPORTANCIA DE LOS ATRIBUTOS INDIVIDUALES DE MANEJO Y SU FRECUENCIA DE OCURRENCIA EN 130 PESQUERÍAS EMPLEADAS PARA EVALUAR EL ÉXITO DEL CO-MANEJO A NIVEL MUNDIAL. FUENTE: DEFEQ (2015) ADAPTADO DE GUTIÉRREZ *ET AL.* (2011)

Por otro lado, independientemente de la importancia individual de cada uno de los atributos evaluados por Gutiérrez *et al.* (2011), es destacable que la ocurrencia de más de 5 atributos de forma simultánea sería relevante para el éxito de un sistema de co-manejo. De acuerdo con Defeo (2015), los hallazgos de Gutiérrez *et al.* (2011) reafirman que la gobernanza no basta por sí sola para resolver los problemas de sostenibilidad de una pesquería, debiendo por lo tanto ir acompañada de diversas medidas de manejo operativas (por ejemplo: vedas temporales, vedas espaciales, cuotas, tallas mínimas, regulaciones a artes, talles, especies, etc.).

Gutiérrez *et al.* (2011) determinó además que el asesoramiento científico era un atributo recurrente en los sistemas de co-manejo evaluados, sin embargo como factor individual fue determinado como de poca importancia para el éxito del sistema. Esto merece especial

<sup>6</sup> Toda área geográfica marina que con el propósito de conservar la biodiversidad o para llevar a cabo la ordenación pesquera, es objeto de un nivel de proyección que las aguas que le circundan.





atención, dado que efectivamente una pesquería podría tener un amplio conocimiento científico respecto al estado de explotación de un recurso y de sus alternativas de manejo, pero si no existen mecanismos que viabilicen su implementación, así como un entorno de implementación factible social y económicamente, la probabilidad de ejecución y éxito del ordenamiento se vería reducida.

Igual situación presentó la existencia de normativa de co-manejo establecida mediante ley. En efecto, la existencia de un marco normativo no es garantía por sí solo de la implementación y éxito de un modelo de gobernanza.

Las lecciones aprendidas documentadas por Defeo (2015) destacan que no existe una receta única para implementar el co-manejo, debiendo por tanto ajustarse a la realidad de cada pesquería, su contexto social y problemática:

- i. Es común que el co-manejo se introduzca cuando se suscita una crisis en el recurso pesquero y/o ocurrencia de conflictos.
- ii. Las entidades y actores participantes deben tener **intereses comunes**, y regirse por normas internas bien definidas que regulen su interrelación.
- iii. Deben existir **líderes tanto públicos como privados**, con respaldo por parte de los actores y altamente motivados por el proceso. El rol de estos líderes se enmarca en el fomento de la colaboración y generación de cohesión social, pueden ser mediadores en la resolución de conflictos, además de nexos entre lo público y lo privado.
- iv. Es necesario que las comunidades pesqueras posean **cohesión**, estén organizadas y cuenten con un **definido liderazgo** de sus representantes, tanto dentro de su estructura como ante la autoridad.
- v. El éxito rara vez es inmediato. El proceso debe ser **adaptativo**.
- vi. El campo de acción del plan de manejo y su gobernanza debe estar **delimitado** (delimitación de la problemática). Esto no implica que no exista probabilidad de éxito actuando a mayor escala, sino que la complejidad de la gobernanza aumenta y el sistema debe contar con los **recursos** necesarios.
- vii. La existencia de **derechos de propiedad** sobre el recurso ayuda a facilitar la gobernanza a largo plazo.
- viii. La existencia de **políticas de Estado con apoyo explícito al co-manejo** es fundamental para generar estabilidad en la gobernanza (con objetivos de desarrollo que consideren aspectos biológico-pesqueros y socioeconómicos). En tal sentido es clave que exista un compromiso público-privado para apoyar un proceso de co-manejo institucionalizado y con perspectivas de largo plazo. El proceso debe respaldarse a través de la legislación y acuerdos formales que incluyan el rol y alcance de los actores involucrados. El apoyo debe evidenciarse a escala regional y nacional.
- ix. El desarrollo de procesos de **capacitación o difusión de conocimientos** respecto al co-manejo a todo nivel entre los actores involucrados es otro factor clave, el mismo debe realizarse desde las primeras fases de diseño e implementación.
- x. Los actores de la pesquería deben estar **abiertos a la aplicación y prueba de diferentes medidas** de manejo para lograr los resultados deseados.
- xi. Tanto el **conocimiento experto** como el **conocimiento tradicional o anecdótico** acumulado por muchos años por parte de las comunidades son esenciales en la



identificación, formulación y análisis de la problemática, los actores deben estar abiertos a recurrir a ambos durante el proceso.

- xii. La gobernabilidad de una pesquería no depende solo del modo de gobernanza, sino también de los **atributos sociales de las organizaciones de pescadores**, la calidad de las interacciones entre el gobierno y los actores, y la **capacidad de adaptación institucional**

Tal como se mencionó anteriormente existen una serie de factores relacionados al éxito como el liderazgo, cohesión social, desarrollo de competencias, objetivos operativos y redundancia en las medidas de manejo, entre otros. No existe una regla de oro o una receta única para el desarrollo de un modelo de gobernanza, por el contrario, al igual que los planes de acción, **el proceso de gobierno debe reconocerse como dinámico y tener la flexibilidad para adaptarse a los cambios que surjan, propio del proceso de aprendizaje**. No obstante, una de las primeras preguntas a responder por parte de la autoridad pesquera será qué tipo de gobernanza desea implementar en la pesquería de PPP (ver Recuadro 1).

#### RECUADRO 2. EL CO-MANEJO COMO MODELO DE ORDENAMIENTO EN CHILE

Las reformas a la ley de pesca de Chile vigentes desde el año 2013, implicaron cambios trascendentales para la sostenibilidad de la pesquerías chilenas, particularmente en los relacionado a i) definición de objetivos de manejo basados en el rendimiento máximo sostenible y el uso de planes de manejo como herramienta para viabilizar alcanzar dichos objetivos en pesquerías sobreexplotadas o en riesgo de agotamiento, ii) la potenciación de la institucionalidad del Instituto de Fomento Pesquero (IFOP), iii) creación de un modelo de co-gobierno del tipo asesor.

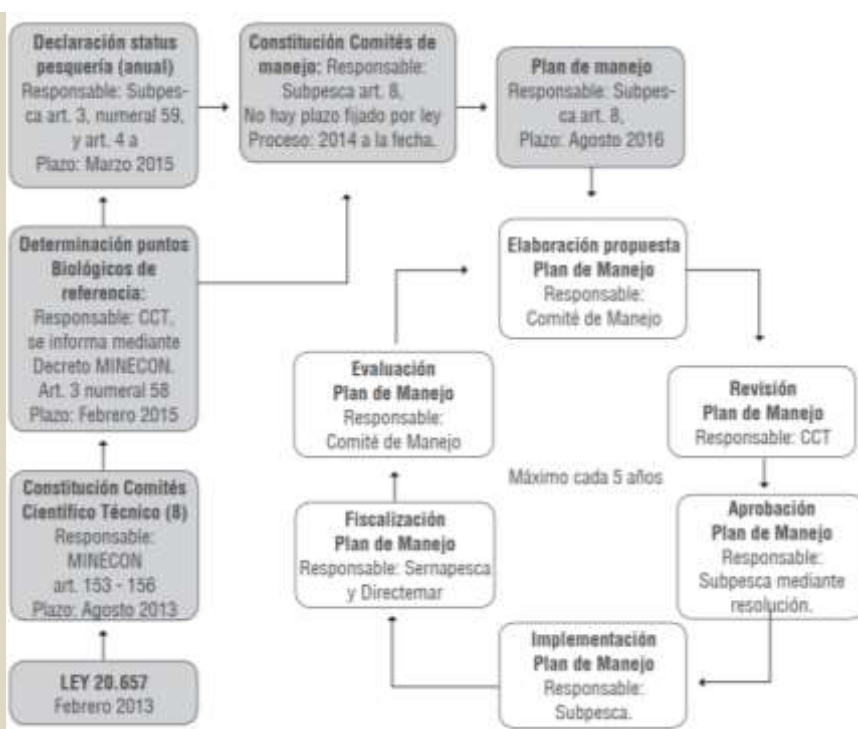
El co-manejo usado en Chile, establece que para la elaboración de la propuesta, implementación, evaluación y adecuación, de los planes de manejo por pesquería, la Autoridad Pesquera debe constituir un Comité de Manejo (CM) que tendrá el carácter de asesor, integrado por un mínimo de 2 y máximo 7 representantes de la pesca artesanal, de las diferentes regiones que involucre la pesquería, 3 representantes del sector pesquero industrial, 1 representante de las plantas de proceso de dicho recurso; un representante del Servicio Nacional de Pesca (SERNAPESCA), y será presidido por un representante de la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura (SUBPESCA).

Las propuestas de planes de manejo son aprobados por consenso en los CM, y consultada al Comité Científico Técnico (CCT) correspondiente a la pesquería, quien deberá pronunciarse respecto al mismo y a necesidades de cambio de ser el caso. El CCT está compuesto por miembros institucionales (por ejemplo IFOP y SUBPESCA), miembros asignados por concurso público del tipo científicos, y académicos, así como por centros de investigación privados que soliciten participar sin derecho a voto.

Finalizado el proceso de elaboración, los planes de manejo son elevados posteriormente a normativa por parte de la Subsecretaría de Pesca, quien junto con la SERNAPESCA, se encargan de implementar y fiscalizar su cumplimiento. Finalmente la evaluación del plan es realizado por el mismo Comité de Manejo.

El rol de los CCT en la implementación del nuevo modelo fue importante dado que establecieron los puntos de referencia biológicos de partida para el proceso de creación de los planes de manejo y proponen la cuota global.





CHILE, PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE MANEJO PESQUERO DE LA LEY 20.657. FUENTE: REYES ET AL. (2016)



## 2. Desafíos y Oportunidades para el establecimiento de la plataforma de diálogo en la pesquería de PPP

### 2.1 Desafíos

- Que la **Autoridad Pesquera defina su visión respecto al modelo de gobierno de la pesquería** que quiere implementar y de los resultados esperados del proceso de diálogo que implementará a través de la plataforma. Importante es que el sistema avance hacia un **cambio de paradigma en cuanto a la toma de decisiones** y que pueda madurar hacia esquemas de manejo con un involucramiento más estructurado y activo de los actores de la cadena.
- **Construir credibilidad y confianza en el proceso de diálogo** y de los resultados esperados de la plataforma, en los actores involucrados.
- **Recuperar o fortalecer la credibilidad en el sistema de administración** pesquero.
- **Lograr estabilidad de largo plazo** en el proceso de diálogo y de implementación de un plan de acción, considerando que no existe un marco jurídico que lo garantice.
- **Generar mayor sentido de pertenencia** hacia un recurso que es manejo en un régimen características de común acceso.
- La **alta rotación de funcionarios públicos** es un desafío para el establecimiento de procesos que se proyectan a mediano y largo plazo.
- Las reformas institucionales al sector pesquero de los últimos años han provocado un mayor centralismo en la ejecución procesos propios de la administración, lo cual podría incidir en la dinámica de implementación del proceso de mejoras requerido y de la propia adopción de un nuevo modelo de gobernanza.
- Que el **Estado reconozca la importancia del sector pesquero** en la economía y el desarrollo de las comunidades costeras mediante acciones articuladas en política pública. Los actores perciben una falta de interés gubernamental por la actividad pesquera, incluso por aspectos geopolíticos locales/regionales.
- Obtener recursos públicos para implementar el proceso de mejoras que demanda la pesquería, en un escenario de austeridad fiscal.
- Obtener recursos privados para implementar el proceso de mejoras que demanda la pesquería, en un escenario de bajos márgenes de rentabilidad.
- Optimizar el uso de recursos escasos y poder fortalecer la cooperación pública-privada en el mejoramiento del ordenamiento de la pesquería.
- Lograr el involucramiento en el proceso de autoridades del sector público de alto rango.
- **Fortalecer capacidades técnicas** tanto públicas como privadas en actividades inherentes al manejo pesquero y los procesos de diálogo, que permitan enriquecer los resultados de la plataforma.
- **Generar cohesión en los armadores de la flota clase I** mayormente dispersos en el perfil costero. La unificación gremial de la vocería de los armadores de flota Clase I se remite apenas a los últimos diez años, con esfuerzos de agremiación a través de lo que en su momento fue la FENAERCE (Federación Nacional de Armadores de Embarcaciones de Red de Cerco) y lo que actualmente representa la CONOPAE (Coordinadora Nacional de Organizaciones Pesqueras y Afines del Ecuador). Estos gremios son relativamente jóvenes en comparación con otros gremios del sector pesquero como la CNP, en lo que respecta a la pesquería PPP, y por ende también



conllevará una curva de aprendizaje para fortalecer las capacidades técnicas de la representación gremial.

- Uno de los primeros desafíos que tendrán que asumir, todos los actores (públicos y privados) en un esfuerzo de diálogo participativo de la pesquería PPP será resolver los **problemas de zonificación y reclasificación** demandados por los armadores de la flota clase I. Llegar a consensos técnicamente validados respecto a cómo solucionar este conflicto podría ser el primer escollo por superar y que sin duda podría ser el punto de inflexión para un decidido involucramiento de la representación gremial de ese segmento de flota. La discusión de la problemática ha estado sobre la mesa por más de 10 años y demanda una medida científico técnica respaldada por una decisión política.
- **Mantener la cohesión en los armadores e industria procesadora participante del FIP en la CNP.**
- **Cohesionar a actores de la industria de ingredientes marinos y a productores y proveedores a la cadena de suministro para consumo humano directo.**
- **Identificar figuras de liderazgo a nivel público y privado** con un alto compromiso con el proceso.
- Que los actores reconozcan que el proceso participativo implica la búsqueda de **consensos por el bien común** de la pesquería y sus actores.
- Lograr la certificación IFFO RS en 3 años que permita mantener la cohesión de las partes involucradas en el FIP. EL FIP de PPP impulsado por la CNP es uno de los esfuerzos estructurados de cooperación público-privada de mayor relevancia en la historia de la pesquería PPP en el Ecuador, en tal sentido el proyecto apunta a que la pesquería alcance la certificación de sostenibilidad IFFO RS, por lo que los objetivos demandan un fuerte compromiso público que complemente los aportes privados del proyecto. La solidez de la cooperación público-privada debe ser mantenida en base a resultados tangibles que se puedan efectivizar a través del mercado.
- Incorporar en el enfoque de ordenamiento no solo los aspectos biológico-pesquero sino también al componente económico y social.
- Generar y sistematizar información social y económica que pueda utilizarse para el proceso de manejo que busca mejorar la plataforma.
- Fortalecer las capacidades del sistema de investigación pesquero ante escasos recursos públicos y ante la falta de priorización por parte del Estado.
- Atenuar la potencial resistencia de los armadores e industriales a posibles nuevas medidas de ordenamiento derivadas del plan de acción. Posiblemente el proceso de mejora hacia la sostenibilidad de la pesquería implicará la adopción de medidas que no serán políticamente populares entre los armadores, sobre todo los de pequeña escala y artesanales, lo cual dependiendo de los objetivos o prioridades del gobierno podría dilatar o detener la consecución de objetivos en el proceso de mejora.
- **Generar mayor transparencia** en la administración de la pesquería.
- **El manejo pesquero de los PPP (y otras especies) ya debe considerar otros parámetros, como es la contaminación de las aguas costeras.** En las aguas costeras se llevan a cabo todos los estadios primarios (desove, fertilización, eclosión, larva, juveniles) de prácticamente todas las especies. La contaminación de los cuerpos de agua de ríos (que terminan en el mar) y costas es clamoroso. Actualmente solo el 5% o menos de las aguas servidas domésticas tienen un tratamiento completo. La minería, la industria en general, la agricultura, el turismo desordenado, etc. están



produciendo un impacto, el cual se siente, pero que no se ha determinado de manera puntual.

- La autoridad pesquera debe definir la **estrategia de ordenamiento para la flota de “rizos”** y su participación en el proceso.
- Lograr un mayor involucramiento de la mujer en los procesos de diálogo y manejo de la pesquería debido a que la mujer puede y debe jugar un papel preponderante en el manejo sustentable de los recursos naturales (pesca entre ellos) de acuerdo a la declaración Bruntland.
- Valorar e incorporar el conocimiento tradicional o anecdótico de los pescadores en el proceso de manejo.
- **Establecer líneas base respecto al estado de explotación** de los principales recursos de la pesquería como uno de los puntos de partida para el proceso de manejo.
- **Comunicar de forma efectiva** los objetivos de la plataforma y su proceso, entre los participantes y hacia territorio.

## 2.2 Oportunidades

- Gobierno vigente (2017-2021) abierto a los procesos de diálogo.
- Los compromisos adquiridos por el gobierno del Ecuador a través del proyecto GMC deben ser capitalizados por la pesquería en un reenfoque en el modelo de manejo.
- Un proceso de toma de decisiones de ordenamiento participativo y transparente a lo largo de la cadena de suministro podría incluso representar una oportunidad para la administración pesquera de menores costos políticos asociados a cambios en el manejo, además de una retroalimentación permanente sobre las mejoras que la pesquería requiere proveniente desde los propios actores.
- Gran número de industrias de ingredientes marinos y productores de alimento balanceado cohesionados en un FIP para alcanzar certificación IFFO RS, bajo la coordinación de la Cámara Nacional de Pesquería.
- Crear un espacio de diálogo para el manejo pesquero participativo y transparente es uno de los objetivos del FIP PPP, que va ligado al desarrollo e implementación de la plataforma. Por lo que es una oportunidad para apalancarse en un proceso ya en marcha, con financiamiento privado, que tiene a gran parte de la industria y flota asociada a la principal cadena de suministro de pelágicos pequeños en el Ecuador actualmente cohesionada en un proyecto de sostenibilidad, como es el FIP.
- Con lo expuesto, la plataforma tiene la oportunidad de trascender como una herramienta de manejo participativo al servicio de la pesquería. Es importante mencionar que la estructura de la plataforma y su modelo de gestión debe buscar consolidarse de la forma más ejecutiva posible considerando los limitados recursos públicos y para que además no sea vista por los actores como un espacio adicional de la burocracia pública. En tal sentido, la plataforma debe poder demostrar en el corto plazo su eficiencia en la consecución de objetivos que trasciendan y cambien el *statu quo*, y así generar impactos positivos que garantice incluso su sostenibilidad política como instrumento de gobernanza.
- La Alianza para el Camarón Sustentable (Sustainable Shrimp Partnership en inglés) impulsada por la Cámara Nacional de Acuicultura, de la cual forman parte productores de alimento balanceado que también integran el FIP PPP de la Cámara Nacional de Pesquería. Esta busca la sostenibilidad de la producción acuícola de camarón, el cual puede representar un potencial aliado en este proceso de mejoras, al articular un eslabón más de la cadena de suministro.



- Cooperación entre Cámara Nacional de Pesquería y el Instituto Nacional de Pesca en el marco del FIP genera sinergias positivas para el involucramiento de más actores en procesos pro-mejora. Como por ejemplo, la participación de más y nuevos actores en los cruceros de investigación hidroacústicos.
- Tendencia del mercado local e internacional de ingredientes marinos y de la acuicultura avanza hacia procesos de certificación, lo cual ayudará a cohesionar intereses de productores hacia procesos pro-sostenibilidad.
- Los actores de la flota clase I (0-35 TRN) también desean lograr una pesquería sostenible, sin embargo, ponderan mucho más el efecto del ordenamiento sobre la economía de las comunidades costeras.
- El Ejecutivo se encuentra diseñando una nueva ley de pesca en la cual se podría proponer una nueva visión en el ordenamiento pesquero del Ecuador, que contemple la i) definición de macro objetivos de manejo, ii) la potenciación de la institucionalidad y asignación de recursos a la investigación pesquera del Ecuador, iii) la creación de modelos de co-gobierno pesquero como una herramienta de manejo.

La plataforma puede generar grandes expectativas en todos los estamentos de la pesquería PPP. En general, existe una activa predisposición de los actores privados por el diálogo y en buscar soluciones a los problemas de sostenibilidad de la pesquería; la existencia de un FIP impulsado por fondos privados es el ejemplo más destacado de las oportunidades que tiene la administración pesquera en buscar crear un espacio de diálogo debidamente estructurado que potencie estos esfuerzos.



### 3. Modelo de Gestión

#### 3.1 Objetivos de la Plataforma

Las Plataformas Nacionales de Commodities fueron concebidas por el PNUD como herramientas con el propósito de institucionalizar el desempeño sostenible a largo plazo de commodities a nivel nacional. Sus objetivos fueron: (a) Crear un compromiso multisectorial nacional para la sostenibilidad a largo plazo; (b) Formular y monitorear acciones que atiendan las causas raíz de los problemas limitando la sostenibilidad del sector; (c) Establecer alianzas, inversiones coordinadas y acciones que avancen la sostenibilidad.

Por otro lado, la problemática analizada refleja como una de sus causas raíz la ausencia de diálogo eficaz entre los distintos actores, de tal manera que ha sido imposible coordinar esfuerzos, acordar objetivos y realizar acciones conjuntas. Las medidas de ordenamiento han tenido que imponerse desde la Autoridad Pesquera aún sin la anuencia de los operadores pesqueros, ante la ausencia de consensos entre los actores privados y el diálogo fructífero entre sector público y privado. Este fenómeno habría causado y estaría causando debilidad en el compromiso de los actores para cumplir las medidas, así como otras normativas ambientales o sanitarias, evidenciando la necesidad del diálogo dentro de la cadena.

Bajo este marco conceptual, surge la propuesta de que la Plataforma de Diálogo de la Pesquería de Peces Pelágicos Pequeños y su cadena de suministros tenga como propósito el **Asegurar la Sostenibilidad Ambiental, Económica y Social de la Pesquería de Peces Pelágicos Pequeños a través del diálogo** y cumplir la función esencial de ser el **Instrumento Capital para la Gestión del Sistema de Gobernanza de la Pesquería**. Para cumplir su propósito, la Plataforma deberá consumir los siguientes objetivos subsidiarios:

1. Lograr la sostenibilidad ambiental, social y económica de la Pesquería a través de la elaboración y seguimiento del Plan de Acción Nacional para la Pesquería de Peces Pelágicos Pequeños.
2. Lograr los cambios legales e institucionales necesarios para convertirse en instrumento de gobernanza de la Pesquería de PPP.
3. Conseguir la priorización de la Actividad Pesquera y la pesquería de PPP por parte del Estado Ecuatoriano.

#### 3.2 Estructura de Gestión

La estructura organizacional de gestión de la Plataforma debe alinearse al cumplimiento del propósito de la Plataforma y sus objetivos trazados.





Por lo tanto, debe servir como herramienta efectiva para desempeñar las siguientes funciones:

- Analizar la problemática de sostenibilidad ambiental, social y económica de la pesquería e identificar acciones de solución eficaz.
- Proponer, promover y lograr la ejecución de las acciones identificadas ante las autoridades pertinentes y demás actores de la pesquería.
- Proponer, promover y obtener los cambios legales e institucionales necesarios para convertirse en instrumento de gobernanza de la Pesquería.
- Impulsar eficazmente la priorización del sector pesquero ante el Estado.

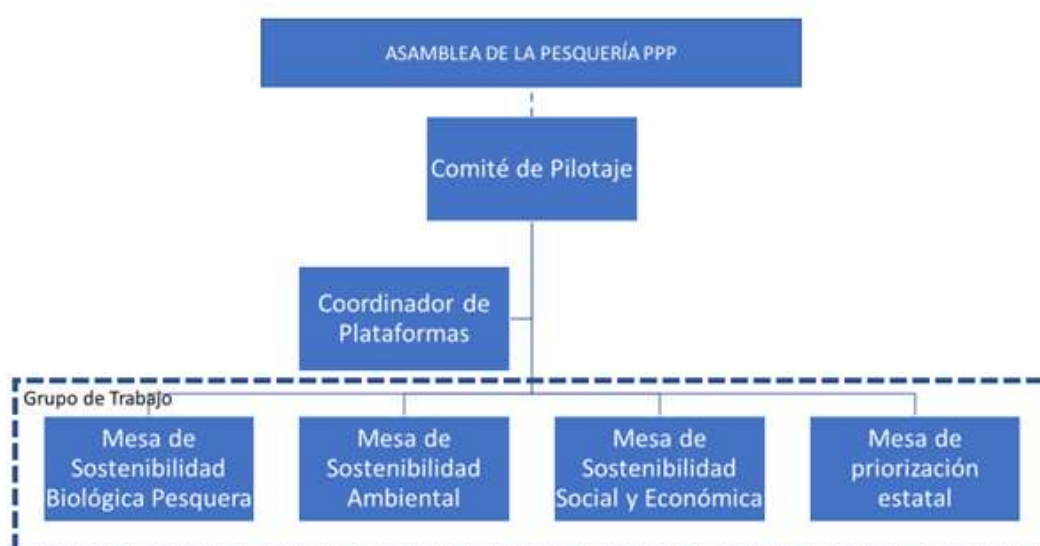
De la lectura de sus funciones, se desprenden algunos requerimientos:

- Sus integrantes deben conocer la realidad pesquera de manera íntima y desde todos los puntos de vista. Por lo tanto, su composición debe incluir a todos los actores.
- Sus integrantes deben conocer los aspectos biológicos y de ordenamiento pesquero suficientes para entender y proponer medidas de ordenamiento.
- Es necesario tener una amplia representatividad de todos los niveles de la cadena de suministro de la pesquería, incluidos procesadores y fabricantes de piensos, con la finalidad de lograr legitimidad sobre las propuestas que emanen de la Plataforma.
- Debe ser ágil en su funcionamiento, pero al mismo tiempo debe presentar propuestas sólidas, no elaboradas de manera precipitada, y con el respaldo de todos los integrantes.
- Se debe considerar a la Plataforma como un organismo en evolución, que deberá madurar hasta alcanzar plenitud en el cumplimiento de sus funciones. Por lo tanto, se espera que en sus primeras acciones la ejecución encuentre tropiezos que no deben ser producto de la improvisación. Por lo que es importante que la Plataforma cuente con mecanismos de retroalimentación y redireccionamiento de la gestión, incluso hasta el punto de reformular su estructura y sus funciones, aunque no su objetivo.
- Es importante que las propuestas se estudien y generen en un nivel profundo de detalle, pero que sean revisadas y aprobadas por una instancia superior que las valide.
- Finalmente, es necesario darle legitimidad absoluta a la propuesta final de Plan de Acción Nacional de la Pesquería, mediante su aprobación por al menos el 50% de los operadores de la pesquería, medido tanto por número de embarcaciones como por capacidad de bodega.



En consecuencia, se propone una estructura de tres niveles u órganos, con distintas responsabilidades, que facilitarán la generación de propuestas. La estructura descrita a continuación apunta a preparar un espacio de diálogo de la pesquería hacia la creación participativa de un Plan de Acción Nacional, en el marco de los objetivos del proyecto GMC. El modelo nace del programa de Green Commodities del PNUD. Los niveles son:

- Grupo de Trabajo, compuesto por representantes de todos los niveles y actores de la pesquería, con la función de estudiar los distintos temas divididos en Mesas de Trabajo y elaborar propuestas de contenidos para un Plan de Acción Nacional (PAN PPP). Finalmente, deberá compilar e integrar los distintos componentes del PAN en un solo documento propuesta de PAN PPP.
- Comité de Pilotaje, con la función de revisar y validar las propuestas del Grupo de Trabajo, incluyendo el documento propuesta final del PAN PPP. El rol del comité de pilotaje apunta además a ayudar a la pesquería a instaurar el proceso de diálogo de una forma ordenada y haciendo seguimiento para el cumplimiento del plan de trabajo, su rol no debe interpretarse en el sentido de un comité decisor o de co-manejo respecto a las medidas operativas de ordenamiento de la pesquería.
- Asamblea de la Pesquería de PPP, con una única función, que es aprobar el PAN para que el comité de pilotaje pueda presentarlo a la Autoridad Pesquera, con el respaldo del pleno de la Pesquería.



**ILUSTRACIÓN 1: ESTRUCTURA DE GESTIÓN DE LA PLATAFORMA DE LA PESQUERÍA DE PPP**

El Coordinador de Plataformas del PNUD forma parte de la estructura en calidad de Staff. Sus funciones son:





- Servir de coordinador de las acciones de la Plataforma,
- Servir de secretario en las sesiones del Comité de Pilotaje, con voz pero sin voto, y
- Llevar el archivo y la correspondencia del Comité de Pilotaje.

Considerando que el proyecto GMC tiene su fecha de finalización en diciembre de 2020, es recomendable que las funciones de coordinación de la plataforma sean compartidas de manera sistematizada con un funcionario de la SRP, posiblemente de la Dirección de Políticas y Ordenamiento, con la finalidad de empoderar a la entidad del funcionamiento y dinámica de la plataforma, a la vez que preparando a la SRP a asumir responsabilidades de coordinación una vez el proyecto finalice. En tal sentido, el coordinador de la plataforma del proyecto GMC podría ejercer de asesor técnico del funcionario designado por la SRP. Esta decisión operativa del modelo corresponde a la autoridad pesquera.

Una vez finalizada la etapa de construcción del PAN, se espera que dentro del mismo existan disposiciones que viabilicen la transformación de la Plataforma de la Pesquería en un órgano permanente de co-manejo pesquero, tomando en cuenta las consideraciones expresadas en el capítulo 1 de este documento. En tal sentido, se recomienda aprovechar las capacidades que se desarrollen durante el proceso de diálogo en el *Grupo de Trabajo*, así como la representatividad de su conformación para que el mismo pueda adquirir competencias de un espacio de co-manejo pesquero entre los actores privados de la cadena de suministro y la Autoridad Pesquera, con la asesoría técnica del INP.

### **3.2.1 Comité de Pilotaje (CP)**

Ejerce la función de revisar las propuestas de los Grupos de Trabajo, para su integración en el Plan de Acción Nacional de la Pesquería de PPP. Una vez integrados los componentes del Plan, pasan a la Asamblea para su aprobación final y remisión a la Autoridad Pesquera.

El CP también es el encargado de establecer el Plan de Trabajo, principales resultados, alcance y todas las decisiones que involucren el cumplimiento de los objetivos de la Plataforma. De igual manera, el CP está encargado de revisar los principales productos de la plataforma (Análisis de causa raíz y Plan de acción) y solicitar su oficialización por parte de la autoridad pesquera.

Su integración es la siguiente:

1. El Subsecretario de Recursos Pesqueros o su delegado, quien lo preside.
2. El Subsecretario de Gestión Marina Costera o su delegado.
3. Un delegado de los armadores clase I.



4. Un delegado de los armadores clases II, III y IV.
5. El Director General del INP o su delegado, en calidad de asesor científico.
6. El Coordinador de Plataformas, en calidad de secretario del Comité.

Será decisión de la Autoridad Pesquera la determinación del rol de los representantes del sector privado que participen en el Comité de Pilotaje, según el enfoque de co-manejo (ver Recuadro 1). Sin embargo, para fomentar mayor involucramiento se recomienda que los actores privados que participen tengan participación con voz y voto en el proceso de toma de decisiones.

### **3.2.2 Grupo de Trabajo**

El Grupo de Trabajo cumple la función de recopilar y analizar la información referente a la pesquería para producir el contenido del PAN PPP, en consecuencia, se busca que tengan absoluta representatividad.

Uno de sus miembros ejercerá la función de facilitador/moderador en cada mesa temática, por elección interna.

Los miembros de del Grupo de Trabajo serán un núcleo permanente que se organizará según el tema a tratar. Podrán invitar a miembros no permanentes, según se requiera, por ejemplo, de DIRNEA, MAE, Municipios, Universidades, etc.

Los temas que integrarán cada mesa son:

- Sostenibilidad biológica pesquera
- Sostenibilidad ambiental
- Sostenibilidad social y económica
- Priorización estatal y elaboración de propuesta de modelo de co-manejo pesquero para la Pesquería.

Los miembros designados deberían recibir capacitación en temas de comunicación, facilitación de grupos de trabajo, ordenamiento y biología pesquera. El proyecto GMC debería evaluar la posibilidad de cubrir estos costos de capacitación a los participantes, sin embargo alternativamente, el proyecto o la autoridad pesquera podrían explorar la posibilidad de establecer convenios con universidades o con centros de investigación, mediante los cuales se puedan realizar charlas magistrales, con aplicaciones de casos a la pesquería PPP, aprovechando instalaciones de la administración pública. De esta forma también se involucra a la academia en el proceso.

Su integración estará dada de la siguiente manera, con un total de entre 16 a 22 miembros:



- 4-6 armadores clase I
- 2 – 4 de los armadores de las clases flotas II, III y IV
- 1 – 2 de los productores de harina y aceite
- 1 -2 de los productores de conservas/congelados
- 1 representante del FIP de PPP de la CNP
- 1 de los productores de piensos, cuya nominación deberán realizarla internamente, pero con representatividad de este eslabón de la cadena
- 3 del INP, uno de ellos con la función exclusiva de proveer la información técnica que se requiera.
- 3 - 4 de la SRP
- 1 coordinador/facilitador, que será elegido de acuerdo con sus aptitudes y será capacitado para ejercer mejor su función.

Se propone que las decisiones sean tomadas por consenso.

### **3.3 Procedimiento Operativo**

El Comité de Pilotaje debería constituirse mediante convocatoria emitida desde la Autoridad Pesquera.

Luego de su constitución, deberá aprobar los siguientes elementos:

- Alcance, visión y objetivos de la plataforma.
- Aprobar el proceso y los planes de trabajo de la plataforma.
- Revisar el mapeo de actores de la cadena.
- Revisión de los productos de la consultoría de ACR.

Inmediatamente, deberá oficiar a las instituciones públicas y privadas que integrarán el Grupo de Trabajo para que designen a sus miembros en un plazo perentorio y convocará a la primera reunión del Grupo de Trabajo.

El Grupo de Trabajo se constituirá en la fecha indicada para su primera reunión, con el objeto de establecer los integrantes de las Mesas Temáticas y elegir a los coordinadores de cada Mesa. El coordinador de la Mesa, además de facilitar y dirigir las reuniones de la Mesa, servirá de secretario y llevará el archivo de esta, y la representará ante el CP.

Finalizada la primera reunión, las Mesas Temáticas sesionarán de manera ordinaria una vez al mes en cumplimiento del Plan de Trabajo que apruebe el CP. En esta consultoría se presenta una propuesta de Plan de Trabajo, en el capítulo 4 de este documento, que servirá



de base para el Plan de Trabajo definitivo que apruebe el Comité de Pilotaje. En el ínterin entre sesiones, los diferentes integrantes realizarán las actividades de análisis y elaboración de propuestas. Debido a que las decisiones son tomadas por consenso, y al ser el Grupo de Trabajo muy representativo de la Pesquería y su cadena de suministro, se presupone que las decisiones contarán con la aprobación posterior del pleno de la Pesquería.

El Comité de Pilotaje será convocado de manera ordinaria cada vez que se cumpla uno de los hitos del Plan de Trabajo, para conocer y aprobar las propuestas elaboradas por el Grupo de Trabajo.

El control de los hitos del plan de trabajo debe ser llevado por el staff de coordinación de la plataforma, tal como se describe anteriormente, el proyecto GMC contempla en su estructura un Coordinador Nacional para la Plataforma, sin embargo, considerando que el proyecto finalizará en diciembre de 2020 es recomendable que la Autoridad Pesquera designe una contraparte de la Dirección de Políticas y Ordenamiento que asuma un rol activo en la coordinación, evaluación y seguimiento del plan de trabajo, bajo la asesoría técnica del proyecto GMC.

Al finalizar las actividades del Plan de Trabajo, el Comité de Pilotaje convocará a la Asamblea de la Pesquería para que conozca y apruebe el Plan de Acción Nacional para la Pesquería de PPP. El procedimiento de aprobación deberá ser preparado previamente por el CP y darlo a conocer en la convocatoria.

Una vez aprobado el PAN PPP por parte de la Asamblea, el CP lo remitirá a la Autoridad Pesquera para su promulgación.

Se espera que dentro del PAN PPP existan disposiciones que viabilicen la transformación de la Plataforma de la Pesquería en un órgano permanente de co-manejo pesquero, tomando en cuenta las consideraciones expresadas en el capítulo 1 de este documento. En tal sentido, se recomienda aprovechar las capacidades que se desarrollen durante el proceso de diálogo en el *Grupo de Trabajo*, así como la representatividad de su conformación para que el mismo pueda adquirir competencias de un espacio de co-manejo pesquero entre los actores privados de la cadena de suministro y la Autoridad Pesquera.

### **3.4 Estrategia de Género**

La promoción del desarrollo y el crecimiento sostenible, enmarcados en la constitución del Ecuador, requiere ineludiblemente la participación equitativa de hombres y mujeres.



En este contexto, la estrategia de género propuesta para asegurar la igual participación de la mujer en las decisiones de la Plataforma de la Pesquería de PPP incluye acciones de visibilización de las mismas en la cadena y su incorporación en la estructura de gestión de la Plataforma.

Las acciones positivas de género son las siguientes:

### **Desarrollo de capacidades**

Desarrollar un componente del Plan de Capacitación en temas biológicos-pesqueros y de ordenamiento pesquero, que esté destinado particularmente a fortalecer capacidades de mujeres armadoras y en otros roles de la pesquería de PPP que deseen intervenir en el Grupo de Trabajo de la Plataforma.

### **Comunicación**

Incluir entre las actividades del Grupo de Trabajo, la creación de una Guía o lineamiento de redacción de documentos mediante el uso de lenguaje inclusivo, mensajes, imágenes y contenidos no sexistas.

### **Participación**

Impulsar la participación equitativa de las mujeres, exhortando a las organizaciones gremiales que participen en la formación del Grupo de Trabajo, la inclusión equitativa de miembros hombres y mujeres en las designaciones que se realicen.

El marco de acción de la Plataforma es un espacio de diálogo, no de ejecución. La Plataforma tendría la capacidad de gestión para impulsar la equidad de género dentro de la Pesquería de PPP.

## **3.5 Estrategia de sostenibilidad financiera y técnica**

La Plataforma de la Pesquería de PPP en el Ecuador cuenta con apoyo financiero y técnico del GEF y el PNUD durante un plazo determinado. Por lo tanto, es necesario establecer una estrategia que permita a la Plataforma adquirir sostenibilidad financiera y técnica para el cumplimiento de sus funciones, que incluirán participar en un esquema de co-manejo pesquero en concordancia con las propuestas del PAN PPP que se aprueben.

Bajo esta perspectiva, podemos identificar los principales rubros presupuestarios que requerirán financiamiento para la gestión de la Plataforma:

**TABLA 1: RUBROS DE GASTOS DE LA PLATAFORMA DE LA PESQUERÍA DE PPP**

No	Rubro
1	Remuneración del Coordinador de Plataformas Nacionales



2	Viáticos y movilización del Coordinador de Plataformas Nacionales
3	Oficina para el Coordinador de Plataformas Nacionales y para la gestión del archivo de la Plataforma
4	Logística de recursos para reuniones del CP y del Grupo de Trabajo (papelería, coffee break, etc.)
5	Alquiler/puesta a disposición de salones para reuniones
6	Viáticos y movilización de los miembros del CP y del Grupo de Trabajo, para el cumplimiento de sus funciones

Existen tres posibles modelos de financiamiento:

- Financiamiento público, proveniente del presupuesto de la Autoridad Pesquera
- Financiamiento proveniente de los actores privados que intervienen en la Plataforma
- Financiamiento de donantes y socios para el desarrollo. Qué es el actual modelo de financiamiento gracias al GEF.

Una estrategia de financiamiento puramente pública probablemente vería dificultades serias en su implementación, debido a las fuertes restricciones fiscales que prevalecerían en el corto y mediano plazo.

Una estrategia de financiamiento exclusivamente privada sería inclusive más difícil de lograr, debido a que los actores privados podrían ser renuentes a contribuir financieramente sobre un proyecto en el que no existe retorno económico inmediato y claramente definido, más aun considerando que el financiamiento de la gestión de una Pesquería es competencia y responsabilidad del Estado bajo el actual esquema legal. El grado de involucramiento del sector privado podría depender también del grado de responsabilidad que se le otorgue en el co-manejo de la Pesquería.

En su lugar, es más factible proponer un esquema de financiamiento mixto público-privado, a falta de fondos de donantes.

Bajo esta estrategia, la Autoridad Pesquera designaría un funcionario de la Dirección de Políticas y Ordenamiento para que ejerza como Coordinador de Plataformas Nacionales, trabajando en las oficinas gubernamentales y acudiendo a los fondos institucionales para viáticos y movilización que requiera hacer. También proveería espacio físico para realizar las reuniones que se requieran, tanto en la SRP (Guayaquil/Manta/San Mateo) como en el INP (Guayaquil), o Unidades Desconcentradas del Gobierno. La Autoridad Pesquera también debería financiar papelería necesaria para la gestión de la Plataforma.



Los actores privados que participen en el CP y en el Grupo de Trabajo financiarían su movilización y viáticos que sean requeridos para desplazarse a los salones en Manta, Guayaquil u otra localidad, según convenga. De desear coffee break u otros servicios que amenicen las reuniones, tendrían que provenir de financiamiento propio.

La siguiente tabla resume lo antes expuesto.

**TABLA 2: FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LA PLATAFORMA DE LA PESQUERÍA DE PPP POR RUBRO DE GASTO LUEGO DE LA SALIDA DEL FINANCIAMIENTO EXTERNO**

No	Rubro	Financiamiento
1	Remuneración del Coordinador de Plataformas Nacionales	Autoridad Pesquera
2	Viáticos y movilización del Coordinador de Plataformas Nacionales	Autoridad Pesquera
3	Oficina para el Coordinador de Plataformas Nacionales y para la gestión del archivo de la Plataforma	Autoridad Pesquera
4	Logística de recursos para reuniones del CP y del Grupo de Trabajo (papelería, coffee break, etc.)	Autoridad Pesquera (papelería)
5	Alquiler/puesta a disposición de salones para reuniones	Autoridad Pesquera
6	Viáticos y movilización de los miembros del CP y del Grupo de Trabajo, para el cumplimiento de sus funciones	Miembros del sector público: Autoridad Pesquera Miembros del sector privado: Financiamiento propio

Sin embargo, debe notarse que la sostenibilidad de la Plataforma depende exclusivamente de calidad de sus resultados; es decir, de su eficacia en el cumplimiento de su propósito y en la utilidad que los actores vean producto de su gestión. Si los beneficios son claramente valiosos, los actores proveerán los recursos financieros, materiales y humanos necesarios para la continuidad y permanencia de este espacio de diálogo.

Es importante que desde el inicio de la plataforma los gestores de esta iniciativa promuevan un sentimiento de pertenencia al proceso, así como proyectarse a demostrar resultados tangibles para los actores con un enfoque económico.





En el caso de la plataforma, la existencia o evidencia de un beneficio económico directo derivado de la sostenibilidad y de las metas alcanzadas por el proceso deben poder ser debidamente cuantificadas y demostradas por la administración pesquera con la finalidad de demostrar que el proceso como tal ha dado resultados.

Tomando como referencia de análisis el modelo utilizado por el FIP PPP de la CNP, la estructura de financiamiento del proyecto, incluido su sistema de gobernanza, se basa en el aporte de las empresas participantes cohesionadas por un objetivo común que es lograr la sostenibilidad de la pesquería con la expectativa de un incentivo de mercado materializado en una certificación de producción sostenible de amplio reconocimiento como lo es la IFFO RS. El proyecto GMC debería demostrar a los actores de la cadena de suministro un beneficio similar que pueda materializarse en el mercado; en efecto, las certificaciones de sostenibilidad como IFFO RS y MSC demandan que el proceso de manejo sea transparente y participativo, por lo que generar un proceso de este tipo a través de la plataforma puede fortalecer los objetivos de los productores y armadores que busquen certificaciones y por ende elevar su compromiso para participar en el proceso de diálogo.

La sostenibilidad de la plataforma depende entonces, en primer lugar, de su propia capacidad de producir y evidenciar valor para los actores, y seguidamente, de transparentar las necesidades de recursos mediante un presupuesto debidamente fundamentado que permita gestionar la aportación de todos los posibles financistas, públicos y privados, nacionales e internacionales.





## 4. Plan de Trabajo

El Plan de Trabajo contempla las actividades necesarias para diseñar un Plan de Manejo Pesquero, tomando como base las propuestas de Hindson *et. al* (2005). Estos autores elaboraron lineamientos prácticos usando una aproximación de paso a paso para el desarrollo de un Plan de Manejo Pesquero efectivo. Ha sido usado exitosamente para elaborar planes de manejo en pesquerías de países en desarrollo, entre ellas varias cercanas, en Chile.

Los pasos se dividen en cuatro grandes fases, que pueden asociarse a cuatro preguntas:

- 1) ¿Dónde estamos ahora?
- 2) ¿Dónde queremos estar?
- 3) ¿Cómo llegaremos allá?
- 4) ¿Cómo sabremos que llegamos allá?

Las fases mencionadas incluyen actividades concretas que permiten dar respuesta a las interrogantes (ver Tabla 3).

**TABLA 3: FASES Y ACTIVIDADES EN EL PROCESO DE DESARROLLO DE UN PLAN DE MANEJO PESQUERO  
ADAPTADO DE HINDSON ET. AL (2005)**

Fase	Actividad
I – Preparación para el desarrollo de un Plan de Manejo ¿Dónde estamos ahora?	<p>1 Definir la pesquería sobre la cual se va a crear un Plan de Manejo</p> <p>2 Analizar los actores de la pesquería y decidir cómo va a ser su proceso de involucramiento</p> <p>3 Analizar la situación actual de la pesquería e identificar los problemas asociados</p> <p>4 Decidir cuál enfoque de manejo pesquero usar (ej.: enfoque precautorio o enfoque adaptativo; enfoque reactivo o enfoque proactivo; etc.)</p>
II – Desarrollo del Plan de Manejo ¿Dónde queremos estar?	<p>5 Acordar con todos los actores pertinentes cuál es el propósito del Plan de Manejo</p> <p>6 Decidir cuáles son las metas biológicas, ecológicas, sociales y económicas que se requieren para alcanzar nuestro propósito</p> <p>7 Definir objetivos para cada meta</p> <p>8 Acordar los estándares de manejo: Puntos de referencia e Indicadores para cada objetivo.</p>



Fase	Actividad
III – Desarrollo del Plan de Manejo ¿Cómo llegaremos allá?	<p>9 Decidir las medidas de manejo requeridas para el cumplimiento de los objetivos establecidos</p> <p>10 Acordar un conjunto de reglas de control de decisión que señalen las medidas y los niveles de medidas que deberán aplicarse, dependiendo en el estado de la pesquería</p> <p>11 Identificar los recursos necesarios para poner en movimiento el Plan</p>
IV – Planificación para implementar, evaluar y revisar el Plan de Manejo	<p>12 Elaborar un Plan de Acción para implementar el Plan de Manejo</p> <p>13 Monitorear con regularidad el cumplimiento de los objetivos por parte del Plan</p> <p>14 Revisar el Plan de Manejo cada cierto número de años</p>

Un Plan de Manejo Pesquero cumple las siguientes funciones (Hindson *et. al*, 2005):

- *Analizar la situación actual de una Pesquería.*
- *Definir ciertos principios que deberán ser seguidos en su manejo.*
- *Detallar metas y objetivos para la pesquería.*
- *Indicar cómo estos serán alcanzados, e*
- *Indicar cómo estos serán monitoreados.*

#### 4.1 Cronograma de Trabajo

La primera actividad propuesta por Hindson y otros ya está ejecutada. Las actividades segunda y tercera se ejecutan mediante la consultoría de Análisis de Causa Raíz y sus documentos generados. Estos se perfeccionan con su aprobación por parte del Comité de Pilotaje. Las actividades 4 en adelante deberán ser gestionadas por el CP y el Grupo de Trabajo, hasta su culminación con la aprobación del PAN de la Pesquería PPP por parte de la Asamblea.

El cronograma consolidado se encuentra en la siguiente página.

Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración	2019				2020			
					T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	
1	Definición de la Pesquería	1/3/2019	1/4/2019	4,4s	<div></div>							
2	Análisis de actores	1/3/2019	1/4/2019	4,4s	<div></div>							
3	Análisis de situación actual	1/3/2019	1/4/2019	4,4s	<div></div>							
4	Determinacion del enfoque de manejo	1/3/2019	1/4/2019	4,4s	<div></div>							
5	Elaboracion de Plan de Capacitacion para el Dialogo e inicio de su ejecucion	1/4/2019	30/4/2019	4,4s	<div></div>							
6	Determinación del propósito del Plan	1/5/2019	28/6/2019	8,6s	<div></div>							
7	Determinación de metas y objetivos del Plan: Biologicos, ecologicos, sociales y economicos	1/7/2019	30/8/2019	9s	<div></div>							
8	Determinación de estándares de manejo: Puntos de referencia e indicadores para cada objetivo (provisionales)	2/9/2019	29/10/2019	8,4s	<div></div>							
9	Determinacion de medidas de manejo para el cumplimiento de objetivos y metas	1/11/2019	31/12/2019	8,6s	<div></div>							
10	Determinación de reglas de control: que medidas y niveles de medidas a aplicar según el estado de la pesqueria	1/1/2020	30/1/2020	4,4s	<div></div>							
11	Determinación de recursos requeridos	3/2/2020	3/4/2020	9s	<div></div>							
12	Diseño del Plan de Implementación del PAN PPP	3/4/2020	2/7/2020	13s	<div></div>							
13	Proceso de socializacion final a la Asamblea	2/7/2020	30/7/2020	4,2s	<div></div>							
14	Aprobación del PAN PPP por la Asamblea y remisión a la Autoridad Pesquera	3/8/2020	17/8/2020	2,2s	<div></div>							

GRÁFICA 1: DIAGRAMA DE GANTT DEL PLAN DE TRABAJO DE LA PLATAFORMA DE LA PESQUERÍA DE PPP



Las actividades culminan con un documento entregable que debe ser construido por las Mesas Temáticas. Una tabla con los hitos y los documentos entregables se muestra a continuación.

**TABLA 4: HITOS Y ENTREGABLES DEL PLAN DE TRABAJO**

<b>Fecha</b>	<b>Hito</b>	<b>Documento Entregable<sup>7</sup> previo al hito</b>
1 de abril de 2019	Aprobación del análisis de actores y análisis causa raíz por parte del CP	Productos de la consultoría de ACR
1 de abril de 2019	Aprobación del enfoque de manejo	Documento Propuesta de Enfoque de Manejo Pesquero para la Pesquería de PPP en el Ecuador
30 de abril de 2019	Aprobación del Plan de Capacitación para el Diálogo <sup>8</sup>	Documento Propuesta de Plan de Capacitación para el Diálogo
30 de junio de 2019	Aprobación del Propósito del Plan de Manejo Pesquero	Documento Propuesta de Propósito del Plan de Manejo Pesquero
30 de agosto de 2019	Aprobación de metas y objetivos del Plan de Manejo Pesquero en los ámbitos biológicos, ecológicos, sociales y económicos	Documento Propuesta de metas y objetivos del Plan de Manejo Pesquero en los ámbitos biológicos, ecológicos, sociales y económicos
31 de octubre de 2019	Aprobación de estándares provisionales de manejo: Puntos de Referencia e Indicadores para cada objetivo	Documento Propuesta de estándares provisionales de manejo: Puntos de Referencia e Indicadores para cada objetivo
31 de diciembre de 2019	Aprobación de Medidas de Manejo para el cumplimiento de objetivos y metas	Documento Propuesta de Medidas de Manejo para el cumplimiento de objetivos y metas
31 de enero de 2020	Aprobación de reglas de control para la Pesquería de PPP	Documento Propuesta de reglas de control para la Pesquería de PPP
31 de marzo de 2020	Aprobación del listado de recursos requeridos para la implementación del Plan de Manejo Pesquero	Documento Propuesta del listado de recursos requeridos para la implementación del Plan de Manejo Pesquero

<sup>7</sup> Por parte del Grupo de Trabajo al Comité de Pilotaje, o por parte de los consultores del ACR al CP.

<sup>8</sup> Capacitación en temas de facilitación, comunicación, biología y ordenamiento pesquero, más otros que se consideren pertinentes



Fecha	Hito	Documento Entregable <sup>7</sup> previo al hito
30 de junio de 2020	Aprobación del Plan de Implementación del PAN de la Pesquería PPP	Documento Propuesta del Plan de Implementación del PAN de la Pesquería PPP
7 de julio de 2020	Aprobación del documento integral del PAN de la Pesquería de PPP y remisión a la Asamblea de la Pesquería de PPP	Documento Integral del PAN de la Pesquería de PPP
30 de julio de 2020	Aprobación del PAN de la Pesquería de PPP en el Ecuador por parte de la Asamblea de la Pesquería y remisión a la Autoridad Pesquera	No hay documento entregable



## 5. Bibliografía

Berkes, F. 1994. Co-management: bridging the two solitudes. *Northern Perspectives* 22(2-3): 18-20

Berkes, F., Mahon, R., McConney, P., Pollnac, R. y Pomeroy, R. 2001. Managing smallscale fisheries. Alternative directions and methods. International Development Research Centre, Ottawa, 309 pp.

Defeo, O. 2015. Enfoque ecosistémico pesquero: conceptos fundamentales y su aplicación en pesquerías de pequeña escala de América Latina. FAO Documento Técnico de Pesca y Acuicultura N°592, Roma.

Juda, L. (1999) Considerations in developing a functional approach to the governance of large marine ecosystems. *Ocean Development and International Law* (30): 89-125.

Flores, K. (2017). *Estrategia de Género proyecto GEF "Iniciativa de Pesquerías Costeras de América Latina"*. Quito: GEF.

Hindson, J., Hoggarth, D. D., Krishna, M., Mees, C. C., & O'Neill, C. (2005). *How to Manage a Fishery. A simple guide to writing a Fishery Management Plan*. Londres: Marine Resources Assesment Group (MGRAG).

Kooiman, J., M. Bavinck, S. Jentoft, and R. Pullin, eds. 2005. Fish for life: Interactive governance for fisheries. MARE Publication Series No. 3. Amsterdam: University of Amsterdam Press.

McConney, P., Pomeroy, R. y Mahon, R. 2003. Guidelines for coastal resource co-management in the Caribbean: Communicating the concepts and conditions that favour success. Caribbean Coastal Co-management Guidelines Project. Caribbean Conservation Association, Barbados. 56 pp

Reyes, F., Gelcich S., Ríos M. 2016. Problemas globales, respuestas locales: planes de manejo como articuladores de un sistema de gobernabilidad policéntrica de los recursos pesqueros.



## 6. Anexo.

### 6.1 Problemas para la sostenibilidad económica, ambiental y social, de la pesquería de pelágicos pequeños

Para un detalle a profundidad de lo expuesto a continuación consultar “Análisis de Causa Raíz para la pesquería de Peces Pelágicos Pequeños en Ecuador. Tercer producto: Borrador de análisis de causa raíz.”

Factor clave (causa)	Problemas clave (efecto)
Causa Raíz 1: Baja priorización estatal para el sector pesquero	<p>CR.2 Ausencia de Diálogo/DI.1 Ausencia de un espacio de diálogo eficaz entre los actores</p> <p>CP.1 Ausencia de concientización de los usuarios</p> <p>CP.2 Sector no quiere aceptar la realidad</p> <p>CP.3 Desconocimiento de la realidad pesquera y normativa inherente</p> <p>IN.1 Déficit en la investigación de la pesquería</p> <p>SP.1 Sobrepesca del recurso</p> <p>FE.3 Incremento de la flota PPP</p> <p>OR.1 Irrespeto a la normativa vigente</p> <p>CO.1 Pesca indiscriminada de especímenes en estadio juvenil y/o adultos sin reproducir</p> <p>CR Corrupción</p> <p>CT.1 Contaminación costera</p> <p>CT.2 Pesca fantasma</p> <p>EX.2 Pérdidas de área de manglar</p> <p>FE.1 Alto costo de financiamiento</p> <p>FE.2 Competitividad en costos de producción</p> <p>FE.3 Incremento de la flota</p> <p>FE.4 Aumento en la capacidad de pesca</p> <p>FE.5 Menor eficiencia económica</p> <p>FE.6 Variabilidad de los precios</p> <p>FE.7 Limitada flexibilidad laboral respecto a medidas de ordenamiento</p> <p>FE.8 Difícil acceso a mercados internacionales que demandan ecoetiquetado</p> <p>FE.9 Estado de la flota pesquera</p> <p>FE.10 Tecnología de pesca, manipulación y conservación sub óptimas</p> <p>FE.11 Falta de diversificación productiva en comunidades pesqueras (empleo no pesquero)</p> <p>FS.1 Incremento en la vulnerabilidad socioeconómica de las comunidades pesqueras</p>
Causa Raíz 2: Ausencia de Diálogo	<p>FE.3 Incremento de la flota</p> <p>OR.2 Dificultad para administrar un recurso muy diverso</p> <p>CP.1 Ausencia de concientización de los usuarios</p> <p>CP.2 Sector no quiere aceptar la realidad</p> <p>OR.1 Irrespeto a la normativa vigente</p> <p>CO.1 Pesca indiscriminada del recurso juvenil</p> <p>CO.2 Pesca ilegal, no declarada, no reglamentada</p> <p>SP.1 Sobrepesca del recurso</p> <p>CT.1 Contaminación costera</p> <p>CT.2 Pesca fantasma</p> <p>EX.2 Pérdida de áreas de manglar</p> <p>CO.3 Procesamiento ilegal</p> <p>FE.4 Aumento en la capacidad de pesca</p> <p>FE.6 Variabilidad de los precios</p>



Factor clave (causa)	Problemas clave (efecto)
	FE.8 Dificil acceso a mercados internacionales que demandan ecoetiquetado
1.1 Incremento indiscriminado de la flota de captura de Peces Pelágicos Pequeños	SP.1 Sobrepesca del recurso FE.4 Aumento en la capacidad de pesca FE.5 Menor eficiencia económica FE.6 Variabilidad de los precios
1.2 Pesca en zonas pesqueras inadecuadas y/o ilegales	CO.1 Pesca indiscriminada del recurso juvenil SP.1 Sobrepesca del recurso
1.3 Pesca indiscriminada de especímenes en estadio juvenil y/o adultos sin reproducir	SP.1 Sobrepesca del recurso
1.4 Irrespeto a la normativa vigente	SP.1 Sobrepesca del recurso
1.5 Insuficiente conocimiento sobre el estado y procesos que afectan la pesquería para su sostenibilidad	CP.3 Desconocimiento de la realidad pesquera CO.1 Pesca indiscriminada del recurso juvenil OR.1 Irrespeto a la normativa vigente CO.2 Pesca ilegal, no declarada, no reglamentada CO.3 Procesamiento ilegal EX Factores exógenos que afectan la pesca (afectaciones de otras pesquerías sobre los recursos PPP) FE.3 Incremento de la flota PPP FE.8 Dificil acceso a mercados que demandan ecoetiquetado SP.1 Sobrepesca del recurso FS.1 Incremento de la vulnerabilidad socioeconómica en las comunidades pesqueras
2.1 Normativa ambiental inexistente, inapropiada y/o no aplicable	CT.1 Contaminación costera CT.2 Pesca fantasma EX.2 Pérdida de áreas de manglar
3.1 Vulnerabilidad socioeconómica en las comunidades pesqueras	CP.2 Sector no quiere aceptar la realidad OR.1 Irrespeto a la normativa vigente CO.1 Pesca indiscriminada del recurso juvenil CO.2 Pesca ilegal, no declarada, no reglamentada CO.3 Procesamiento ilegal CT.1 Contaminación costera SP.1 Sobrepesca del recurso
3.2 Procesamiento ilegal (pamperas, especies en estado juvenil y/o no autorizadas, etc.)	CO.1 Pesca indiscriminada del recurso juvenil SP.1 Sobrepesca del recurso
3.3 Insuficiente capacidad de conservación para evitar sobreoferta	FE.6 Variabilidad de los precios FS.1 Incremento vulnerabilidad socioeconómica de las comunidades pesqueras CP.2 Sector no quiere aceptar la realidad OR.1 Irrespeto a la normativa vigente CO.1 Pesca indiscriminada del recurso juvenil CO.2 Pesca ilegal, no declarada, no reglamentada SP.1 Sobrepesca del recurso





## 6.2 Lineamientos para la Preparación de reuniones para el Comité de Pilotaje

La historia de las reuniones, sean del tipo que fueren, y en particular de las de trabajo donde se trata de consensuar medidas que pueden afectar a los actores de las reuniones pueden llegar a ser ineficientes por diversas razones, entre ellas: **falta de propósito u objetivo, pobre comunicación, exceso de puntos a tratar, improvisación debido al apuro con que son realizadas, carencia de una ruta obligatoria a seguir en la reunión, falta de liderazgo de quien preside la reunión**, mal uso del uso de la palabra, ausencia documentación, datos e información sobre la cual se desarrolla la reunión, inasistencia de actores sin justificación ni reemplazo, asistencia de actores no invitados, demoras en el inicio y extensión más allá de los programado, ausencia de seguimiento, etc.

Pamela Shaw<sup>9</sup> expresaba que: *“A meeting consists of a group of people who have little to say – until after the meeting.”* (Una reunión consiste en un grupo de personas que tiene poco que decir, hasta después de la reunión). Una reunión debe ser planificada para que las personas o actores de esta expresen sus ideas y argumentos de manera abundante, pero específicamente. El peso de la eficiencia de la reunión recae en todos, pero mucho de los resultados y eficiencia de la reunión está en los organizadores. Los organizadores deben:

2. Proveer una agenda por escrito con la debida anticipación. La “debida” anticipación está en función de los objetivos y resultados esperados de la reunión. El líder u organizador debe tener el tino suficiente para evaluar cuál es la “debida” anticipación dependiendo el contexto y complejidad de la temática a abordar.
3. El organizador debe no solo pensar en los objetivos y resultados sino también en los invitados o coparticipes de la reunión, por ejemplo, debe considerar las posibilidades físicas de que atiendan la reunión, por lo que debe hacer un poco de inteligencia, conversando con cada uno de los coparticipes.
4. Los coparticipes deben estar debidamente perfilados (formación profesional, posición de trabajo o representación e inclusive personalidad).
5. Se debe procurar minimizar las posibilidades de imprevistos de último momento. Las sorpresas nunca trabajan para bien de una reunión.

---

<sup>9</sup> Ver: <https://www.goodreads.com/author/quotes/10278367>



6. Diseñar la agenda, debe ser una tarea tomada con mucha responsabilidad. El objetivo primordial debe ser la guía de los puntos a tratar. Perseguir un solo objetivo es lo ideal.
7. Una vez establecido el objetivo, los temas a tratar deben ser detallados estratégicamente de manera transparente para todos los coparticipes. La agenda debe ser conocida con la “debida” anticipación por todos.
8. La agenda de trabajo debe ser entregada oportunamente, considerando volumen de información, datos, etc.
9. La agenda debe contener los puntos de manera clara, y en lo posible cada punto debe tener los datos e información clara y concisa. Deber ser entregada de manera digital con anticipación e impresa al momento de la reunión.
10. Los coparticipes deben tener alta capacidad para tomar decisiones. Incluso, pueden ser entrenados técnicamente de cómo deben participar de forma proactiva en las reuniones.
11. El lugar de la reunión debe ser meticulosamente escogida, considerando distancia, posibilidades de transporte con relación al lugar de proveniencia de los coparticipes.
12. Reuniones vía videoconferencia debe ser el último recurso y no pueden ser más de tres personas asegurando las capacidades tecnológicas.
13. La sala de reunión debe ser confortable y amplia, cada coparticipe debe tener al menos una buena silla e idealmente algo donde asentar documentos y poder escribir. Debe estar cómodo.
14. Provisión de bebidas es fundamental. En caso de un *coffee break*, en las mañanas el consumo de frutas podría proveer un insumo de energético al rendimiento de los participantes, en las tardes dulces, aparte del café y agua.
15. La sala de reuniones debe tener conexión a internet, el usuario y código de acceso debe ser accesible para los participantes. Además, se debe tener disponibilidad de otros equipos como computadoras, proyector, pizarra, marcadores, etc.
16. La reunión podría ser grabada e inclusive filmada con el debido conocimiento y consentimiento de los coparticipes como herramienta adicional de documentación del proceso.
17. La reunión debe procurar empezar y terminar puntualmente. Cuando se entregue la agenda, debe ser puntualizado que la reunión empezará de manera irrestricta a la hora señalada. Se debe recomendar a los coparticipes arribar al lugar de la reunión al menos 15 minutos antes.
18. El manejo de los tiempos es crucial y debe ser ejecutado de manera precisa y sin dilaciones. El líder de la reunión debe establecer los tiempos de exposición a su mejor criterio. El coparticipe debe hacer uso de la palabra cuando lo indique el líder. Una sola persona debe estar hablando cuando se le asigna; no debería idealmente ser



- interrumpido. El tiempo que debe tener la palabra debe ser cronometrado por algún asistente del líder.
19. Solicite comedidamente, que se limite el uso de celulares u otro equipo similar, para ayudar a mantener la concentración.
  20. Si alguien propone un nuevo tema, esto debe evitarse. Se debe siempre insistir que la agenda no es modificable cuando está en curso.
  21. Corresponsabilidad. Sea cual fuera la decisión, esta debe ser tomada o votada por mayoría simple (la mitad más uno) o consenso según las reglas de toma de decisiones que se definan previamente.
  22. Los coparticipes son corresponsables.
  23. El líder de la reunión debe hacer un “lobbying” con cada uno de los coparticipes antes de la reunión para “cocinar” ciertas decisiones de antemano, esto es lo que se llama “pre-wiring”.<sup>10</sup>
  24. Alrededor de 15-20% del tiempo final de la reunión debe ser utilizado para concretar los acuerdos. Los acuerdos o conclusiones deben ser leídos al final por el líder de la mesa. El líder deberá comprometerse a un acta final resumen o listado de las principales resoluciones.
  25. El líder designará a un coparticipante que haga seguimiento a los resultados (actas) de la reunión.

---

<sup>10</sup> Ver: <https://www.manager-tools.com/2007/11/how-to-prewire-a-meeting>



### 6.3 Actores Clave para la implementación

Los cuadros que se muestran en las páginas siguientes detallan los actores clave para la implementación de la Plataforma, cuál es su rol en la misma, e información importante para su eficaz participación en este proceso.

### 6.3.1 Actores Públicos

Grupo de actores	Roles/Intereses	Perfil de compromiso	¿Qué nivel de participación se espera en el proceso?	Problemas conocidos o potenciales	¿Por qué la parte interesada es importante en el éxito del proyecto?	¿Cuál es el aporte previsto del actor?	¿En qué momento del esfuerzo de cambio se requiere la participación de este actor?
<b>Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca/VMAP/SRP</b>	Desarrollar, direccionar, articular y promover la gestión estratégica para la elaboración y aplicación de las políticas, planes y programas, para la regulación, fomento y aprovechamiento sustentable de las pesquerías nacionales, en todas las fases	Comprometido	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rotación de funcionarios públicos puede afectar o dilatar al proceso en fase de diseño.</li> <li>Limitaciones presupuestarias por austeridad fiscal puede limitar alcance de acciones de autoridad pesquera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siendo el ente rector del sector debe poder articular los resultados de la plataforma y del PAN en medidas efectivas para lograr la sostenibilidad de la pesquería.</li> <li>Importante que actor crea y tenga claridad en los objetivos del procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aporta capacidades en temas de manejo pesquero</li> <li>Da respaldo institucional.</li> <li>Oficializa/legaliza el PAN</li> <li>Lidera el proceso.</li> </ul>	Durante todo el proceso
<b>Instituto Nacional de Pesca</b>	Realizar investigación pesquera y emitir recomendaciones científicas para el ordenamiento pesquero	Comprometido	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limitaciones presupuestarias por austeridad fiscal limita alcance de acciones de investigación.</li> <li>Cuestionamientos de los resultados de la investigación sobre todo en</li> </ul>	Toda medida de manejo derivada del proceso de elaboración del PAN debe sustentarse en la investigación científica a cargo del INP	Contribuir con información técnica que respalde el proceso de toma de decisiones en la elaboración del PAN. Además de un	Durante todo el proceso



Grupo de actores	Roles/Intereses	Perfil de compromiso	¿Qué nivel de participación se espera en el proceso?	Problemas conocidos o potenciales	¿Por qué la parte interesada es importante en el éxito del proyecto?	¿Cuál es el aporte previsto del actor?	¿En qué momento del esfuerzo de cambio se requiere la participación de este actor?
				segmentos de flota clase I		rol proactivo en el proceso de mejoras de la investigación de los PPP	
<b>Ministerio del Ambiente/SGMC</b>	Formular, coordinar, aplicar, ejecutar y evaluar normas, políticas y estrategias de gestión ambiental y de promoción del desarrollo sustentable. El ente directamente involucrado en los recursos marinos es la Subsecretaría de Gestión Marino Costera.	Comprometido	Alto	No ha sido común para los actores de pesquería PPP una interacción directa con funcionarios del MAE en procesos de ordenamiento. El objetivo y alcance de su participación debe ser definido en el inicio del proceso	Hay problemas ambientales más allá del ámbito pesquero que están afectando los recursos pesqueros costeros, tales como la contaminación. Por tal motivo se necesita un rol activo del MAE en el proceso de elaboración del PAN	Contribuir con información técnica que respalde el proceso de toma de decisiones en la elaboración del PAN. Además de un rol proactivo en identificar soluciones ha ser incluidas en el PAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miembro de comité de pilotaje</li> <li>• En plenarias</li> <li>• Particular énfasis en mesas de trabajo de sostenibilidad ambiental</li> </ul>
<b>SENPLADES</b>	Administrar y coordinar la planificación nacional, su rol es importante en la planificación y priorización de recursos públicos para la elaboración de proyectos o programas en los	Neutro/Indiferente	Medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de esta secretaría de estado no ha sido común para los actores de la pesquería.</li> <li>• Objetivos en plan nacional de desarrollo no abordan con metas específicas temas relacionados a la</li> </ul>	SENPLADES como el ente público encargado de elaborar las directrices del Plan nacional de desarrollo debe comprender el alcance de la problemática y	Involucramiento en el proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Particular énfasis en mesa de priorización estatal.</li> <li>• Puede involucrarse en plenarias.</li> <li>• Especial interés en que participe en espacios</li> </ul>



Grupo de actores	Roles/Intereses	Perfil de compromiso	¿Qué nivel de participación se espera en el proceso?	Problemas conocidos o potenciales	¿Por qué la parte interesada es importante en el éxito del proyecto?	¿Cuál es el aporte previsto del actor?	¿En qué momento del esfuerzo de cambio se requiere la participación de este actor?
	sectores productivos. Por ejemplo: proyectos con fines de investigación. A través de la Dirección de asuntos marino-costeros			sostenibilidad pesquera	considerarla dentro de los objetivos de desarrollo de las comunidades costeras. Falta de prioridad del Estado es una casusa raíz del problema		donde se aborde el ACR.
<b>SENESCYT</b>	Promover la formación del talento humano avanzado y el desarrollo de la investigación, innovación y transferencia tecnológica.	Neutro/Indiferente	Bajo		Eventual institución que ayudaría a concretar proyectos de investigación que requieren priorización del Estado y del PAN	Involucramiento en el proceso	Especial interés en que participe en espacios donde se aborde el ACR y en mesa de sostenibilidad biológica pesquera y socioeconómica según lo demande la agenda.
<b>DIRNEA</b>	Gestionar la seguridad de los espacios acuáticos, mediante operaciones marítimas para vigilancia y control, salvaguarda de	Neutro/Indiferente	Medio		Actor clave para fortalecer el control pesquero de la SRP y en apuntalar los procesos de mejora del	Involucramiento en el proceso	Puede ser invitado como miembro no permanente en mesa de trabajo de sostenibilidad

Grupo de actores	Roles/Intereses	Perfil de compromiso	¿Qué nivel de participación se espera en el proceso?	Problemas conocidos o potenciales	¿Por qué la parte interesada es importante en el éxito del proyecto?	¿Cuál es el aporte previsto del actor?	¿En qué momento del esfuerzo de cambio se requiere la participación de este actor?
	la vida humana en el mar y la seguridad de la navegación, así como la protección del ambiente marino costero, fluvial y lacustre y combate a las actividades ilícitas en el mar				control que se derivará del PAN		biológica pesquera
<b>INOCAR</b>	Promover la formación del talento humano avanzado y el desarrollo de la investigación, innovación y transferencia tecnológica.	Neutro/Indiferente	Bajo		Posibles sinergias con INP para mejorar el conocimiento científico del efecto de las condiciones oceanográficas en los recursos PPP	Involucramiento en el proceso	Puede ser invitado como miembro no permanente en mesa de trabajo de sostenibilidad biológica pesquera



### 6.3.2 Academia y Socios del Desarrollo

Grupo de actores	Roles/Intereses	Perfil de compromiso	¿Qué nivel de participación se espera en el proceso?	Problemas conocidos o potenciales	¿Por qué la parte interesada es importante en el éxito del proyecto?	¿Cuál es el aporte previsto del actor?	¿En qué momento del esfuerzo de cambio se requiere la participación de este actor?
<b>ULEAM/ESPOL/UPSE</b>	Formar nuevos profesionales en ciencias del mar y afines y contribuir a la generación de conocimiento	Neutro/Indiferente	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Involucramiento de las universidades en temas pesqueros no ha sido activo.</li> </ul>	Pueden generar potenciales nuevos profesionales en temas derivados del PAN. Además de poder involucrarse más en procesos de involucramiento con la comunidad.	Involucramiento en el proceso	Puede ser invitado como miembro no permanente en mesa de trabajo.
<b>WWF / CI-ECUADOR</b>	ONGs que trabajan en Ecuador impulsando proyectos para mejorar la sostenibilidad de las pesquerías. Sin embargo, ninguna de ellas tiene un trabajo directo en la pesquería de PPP	Interesado	Bajo		Su ingreso al proyecto puede ayudar a mejorar la comunicación externa de los resultados que se obtengan derivados del PAN.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Involucramiento en el proceso</li> <li>Posible gestor de fondos de cooperación para impulsar el proceso.</li> </ul>	Puede ser invitado como observadores en mesas de trabajos.



Grupo de actores	Roles/Intereses	Perfil de compromiso	¿Qué nivel de participación se espera en el proceso?	Problemas conocidos o potenciales	¿Por qué la parte interesada es importante en el éxito del proyecto?	¿Cuál es el aporte previsto del actor?	¿En qué momento del esfuerzo de cambio se requiere la participación de este actor?
<b>PNUD</b>	Contribuir a la consolidación de la capacidad nacional para el desarrollo humano sostenible. Brinda apoyo técnico al gobierno ecuatoriano a través del Proyecto de Cadenas Mundiales Sostenibles de Productos del Mar, gracias al financiamiento del Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF por sus siglas en inglés). El proyecto tiene como objetivo principal contribuir a la transformación del mercado de mariscos y pescados, mediante la incorporación de la	Comprometido	Alto		Importante para cohesionar los esfuerzos públicos y privados que requiere este proyecto y de dar la asistencia técnica y económica que el desarrollo de capacidades que se requieren para mejorar la gobernabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencial colider del proceso junto con Autoridad Pesquera.</li> <li>• Asistencia técnica en diálogo democrático</li> <li>• Coordinación de la plataforma</li> <li>• Comunicación de los resultados</li> <li>• Gestor y administrador de los fondos del proyecto GMC que impulsa la plataforma</li> <li>• Impulsar con donantes el proyecto GMC que impulsa la plataforma</li> </ul>	Durante todo el proceso.



Grupo de actores	Roles/Intereses	Perfil de compromiso	¿Qué nivel de participación se espera en el proceso?	Problemas conocidos o potenciales	¿Por qué la parte interesada es importante en el éxito del proyecto?	¿Cuál es el aporte previsto del actor?	¿En qué momento del esfuerzo de cambio se requiere la participación de este actor?
	sostenibilidad en la cadena de suministros						
<b>Sustainable Fishery Partnership (SFP)</b>	Impulsa la meta Target 75 para alcanzar en 2020 el 75% de las pesquerías globales en estado de sostenibilidad o en procesos FIP. ONG encargada de brindar asesoría técnica al PNUD y al gobierno del Ecuador en el proceso de implementación del Proyecto de Cadenas Mundiales Sostenibles de Productos del Mar. Ha colaborado con la industria asociada a la	Comprometido	Alto		Ente técnico dentro del proyecto GMC que ha demostrado resultados importantes en la colaboración con el FIP. Además del rol al articular las cadenas de suministro a nivel de consumidores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia técnica en procesos de mejora pesquera</li> <li>Comunicación de los resultados</li> <li>Impulsar con donantes el proyecto GMC que impulsa la plataforma</li> </ul>	Durante todo el proceso

Grupo de actores	Roles/Intereses	Perfil de compromiso	¿Qué nivel de participación se espera en el proceso?	Problemas conocidos o potenciales	¿Por qué la parte interesada es importante en el éxito del proyecto?	¿Cuál es el aporte previsto del actor?	¿En qué momento del esfuerzo de cambio se requiere la participación de este actor?
	CNP en el proceso de diseño del FIP de peces pelágicos pequeños.						

### 6.3.3 Actores del Sector Privado

Grupo de actores	Roles/Intereses	Perfil de compromiso	¿Qué nivel de participación se espera en el proceso?	Problemas conocidos o potenciales	¿Por qué la parte interesada es importante en el éxito del proyecto?	¿Cuál es el aporte previsto del actor?	¿En qué momento del esfuerzo de cambio se requiere la participación de este actor?
<b>Armadores de barcos clase I</b> <b>* CONOPAE</b> <b>* Aso. de Armadores de Barcos de producción Pesquera Posorja</b> <b>* Aso. de Barcos Cerqueros de la Libertad</b> <b>* Aso de Barcos Cerqueros y Afines de Puerto Bolívar</b> <b>* ASOPROSERGIL (Los Arenales - Las</b>	Usuarios de la pesquería. Constante participación en las reuniones convocadas por la autoridad pesquera e INP. Representante de CONOPAE en algunas reuniones han manifestado la necesidad de reactivar el Consejo de Desarrollo Pesquero como un ente para tratar de resolver los problemas de la pesquería. Dirigentes gremiales	Interesado	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gremios atomizados en el perfil costero.</li> <li>Pueden generarse problemas de representatividad en el proceso.</li> <li>No existe un liderazgo claramente definido</li> <li>El proceso demandará generación de capacidades básicas en diálogo y manejo pesquero.</li> <li>Posible resistencia ante nuevas medidas de manejo derivadas del PAN</li> <li>Posibles fricciones con actores de la flota II-III-IV e</li> </ul>	Actores directamente involucrados en el proceso, su cohesión ante los objetivos del proceso es primordial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Involucramiento en el proceso.</li> <li>Conocimiento tradicional de la pesquería</li> <li>Comunicación de resultados del proceso a nivel de territorio.</li> <li>Posible aporte de recursos al proceso de mejoras pesqueras y de gobernanza</li> </ul>	Durante todo el proceso



Grupo de actores	Roles/Intereses	Perfil de compromiso	¿Qué nivel de participación se espera en el proceso?	Problemas conocidos o potenciales	¿Por qué la parte interesada es importante en el éxito del proyecto?	¿Cuál es el aporte previsto del actor?	¿En qué momento del esfuerzo de cambio se requiere la participación de este actor?
<p>Gilces)</p> <p>* Aso. Amigos del Mar</p> <p>* Aso. de Armadores de Esmeraldas</p> <p>* ASPEAM (Machalilla)</p>	<p>demandan estar informados de los cambios en el ordenamiento</p>			industria procesadora.			
<p>Cámara Nacional de Pesquería</p> <p>* Armadores de barcos clase II-III-IV</p> <p>* Productores de ingredientes marinos</p> <p>* Productores de pescado para consumo humano directo</p> <p>* Productores de alimento balanceado</p>	<p>Usuarios de la pesquería. Actualmente impulsan un FIP, para desarrollar mejoras en la pesquería sobre todo en lo que respecta a investigación del estado de explotación de los recursos PPP y a los procesos de gobernanza en la toma de decisiones de manejo. El FIP persigue el objetivo de alcanzar la</p>	Comprometido	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posibles diferencias entre industria de consumo humano directo e industria de ingredientes marinos.</li> </ul>	<p>Actores directamente involucrados en el proceso, su cohesión ante los objetivos del proceso es primordial. Actualmente lideran un FIP ya en ejecución con el involucramiento de 20 empresas del sector de ingredientes marinos y alimento balanceado,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Involucramiento en el proceso.</li> <li>Conocimiento tradicional de la pesquería</li> <li>Comunicación de resultados del proceso a nivel de territorio.</li> <li>Cohesión y adhesión de actores en el FIP.</li> <li>Aporta recursos al proceso de mejora</li> </ul>	<p>Durante todo el proceso</p>

Grupo de actores	Roles/Intereses	Perfil de compromiso	¿Qué nivel de participación se espera en el proceso?	Problemas conocidos o potenciales	¿Por qué la parte interesada es importante en el éxito del proyecto?	¿Cuál es el aporte previsto del actor?	¿En qué momento del esfuerzo de cambio se requiere la participación de este actor?
	certificación de sostenibilidad IFFO RS para ingredientes marinos. En 2017 impulsaron ante el gobierno la activación de un comité técnico interinstitucional público-privado para abordar la problemática de la pesquería. En octubre de 2018 constituyeron el FIP, cuyo primer componente es la creación de un proceso de gobernanza participativo y transparente.				importante unificar esfuerzos encaminados hacia la sostenibilidad y apalancarse en los objetivos del plan de acción del FIP para alinearlos a las actividades del PAN.	mediante el FIP actualmente en ejecución. <ul style="list-style-type: none"> <li>Potencial líder del proceso en el sector privado y articulador de sinergias público-privadas.</li> </ul>	