



EVALUACION FINAL

Peru

Ventana temática
Desarrollo y Sector Privado

Título del Programa:

Industrias Creativas Inclusivas: una
Herramienta Innovadora para el Alivio de la
Pobreza en el Perú (PC ICI)

Prólogo

El presente informe de evaluación final ha sido coordinado por el respectivo programa conjunto del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) con el objetivo de medir los resultados obtenidos al final del programa. Tal como está estipulado en la estrategia de evaluación del fondo, los 130 programas en sus 8 ventanas temáticas deben encargar y financiar una evaluación final independiente en forma adicional a la evaluación de medio término.

Las evaluaciones finales han sido comisionadas por la Oficina del Coordinador Residente (OCR) de Naciones Unidas en cada país. Por su parte, el Secretariado del F-ODM ha brindado apoyo a los equipos de cada país mediante asesoramiento y control de calidad en la revisión de los términos de referencia y de los reportes de evaluación. Todas las evaluaciones deben ser llevadas a cabo conforme a los principios de la red de evaluación del Comité de Ayuda para el Desarrollo (CAD) así como de los “Estándares de Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas” del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG).

Las evaluaciones finales son de naturaleza recapitulativa e intentan medir el grado en que los programas conjuntos han implementado sus actividades, entregados sus productos y obtenidos resultados. Adicionalmente, las evaluaciones finales permiten la obtención y recopilación de conocimientos substantivos, basados en evidencia, para cada una de las ventanas temáticas del F-ODM, a través de la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas, transferibles a otras intervenciones de desarrollo y a políticas públicas locales, nacionales y globales.

Agradecemos al Coordinador Residente de Naciones Unidas y a su respectiva oficina de coordinación, a la vez que al equipo del programa conjunto, por los esfuerzos realizados en la conducción de esta evaluación final.

Secretariado del F-ODM

El análisis y recomendaciones contenidos en esta evaluación pertenecen al evaluador y no representan necesariamente la posición del programa conjunto o del Secretariado del F-ODM.

Informe de Evaluación Final

Programa Conjunto FODM

“Industrias Creativas Inclusivas: una Herramienta Innovadora para el Alivio de la Pobreza en el Perú (PC ICI)”

Ventana temática FODM: Desarrollo y Sector Privado

Consultores: Oscar Huertas Díaz – Líder de Equipo de evaluación (oscarhuertas77@gmail.com)
Carlos Rodríguez-Ariza, Doctor Ingeniero Agrónomo. Evaluador y Experto Sectorial (cariza@hotmail.com)

Julio de 2013

Contenido

Agradecimientos.....	iv
Descargo de responsabilidad.....	iv
Listado de Acrónimos	v
Resumen ejecutivo	1
Introducción	2
Metodología.....	4
1. Descripción del Programa Conjunto.....	5
Descripción de la estructura de gobernanza del programa conjunto	6
Procesos administrativos y modalidad de implementación	8
2. Nivel de análisis: criterios de evaluación y Teoría de Programa del PC ICI	10
Descripción de la evolución de la Teoría de Programa del PC ICI.....	10
2.1 Análisis de relevancia: diseño del programa.....	15
Pertinencia del diseño	15
2.2 Análisis de eficiencia: los procesos de implementación del programa	19
Proceso de implementación y rediseño del PC ICIs	19
La utilización de los PPD en proyectos de encadenamiento comercial en ICIs	21
Articulación en el PC – ICIs y aporte a la reforma de NNUU (“Una ONU”).....	24
Valor agregado de las agencias y su acción conjunta	28
Avance en la ejecución financiera.....	29
Nivel de eficiencia	33
Monitoreo y evaluación de los avances, logros y dificultades del PC.....	33
2.3 Análisis de efectividad: los resultados del programa	35
Los desafíos para medir efectos y resultados en el PC ICI	35
Resultados alcanzados por componente	39
Resultado 1. La promoción de un entorno institucional favorable para el desarrollo de las Industrias Creativas Inclusivas.....	40
Fortalecimiento de los Gobiernos regionales	40
Fortalecimiento de Gobierno locales.....	41
Elaboración de estudios y diagnósticos	42
Vinculación del sector privado y encadenamiento comercial en ICIs.....	43
Resultado 2: Acceso al mercado e incremento de ingresos de micro y pequeños productores que participan en los negocios de Industrias Creativas Inclusivas	45
Apoyo a iniciativas de los cuatro sectores del PC ICI	45
Resultado 3: Las contrapartes y los socios estratégicos del PC disponen de productos, herramientas, instrumentos y metodologías validadas para la promoción de las ICI, como medio de asegurar la sostenibilidad y replicabilidad del PC.	52
Efectos diferenciados (género, raza, grupo étnico o entorno rural/urbano)	52
2.4 Análisis de sostenibilidad.....	54

La continuidad de los efectos en los proyectos	55
2.5 Análisis del impacto de las recomendaciones de la evaluación de medio término	56
3. Conclusiones	2
4. Lecciones aprendidas	5
5. Recomendaciones	6
Anexos	8
Anexo Documentos consultados	8
Anexo Agenda de evaluación y listado de personas y asociaciones consultadas	10
Anexo Matriz de evaluación del PC ICI: preguntas de evaluación, niveles de análisis y criterios de evaluación	19
Anexo Descripción de algunos instrumentos de evaluación implementados	29
Anexo Metodología aplicada	32
Anexo Matriz de valoración de logros	35
Anexo Análisis del impacto de las recomendaciones de la evaluación de medio término y del seguimiento del Secretariado del F-ODM en el logro de los resultados.	43
Anexo Presentación en la reunión de validación de la misión de campo	47

Agradecimientos

Este informe fue escrito por el equipo consultor independiente conformado por Oscar Huertas y Carlos Rodríguez-Ariza a quienes les gustaría agradecer a todas las personas que dedicaron su tiempo y aportaron información durante la evaluación. Quisieran dar las gracias en particular al personal de las agencias de Naciones Unidas OIT, OMT, ONUDI, PNUD, UNESCO, y FAO, que apoyaron el desarrollo de la agenda, a las contrapartes nacionales, Gobiernos Regionales,¹ y a las personas consultadas en las comunidades, que generosamente aportaron su tiempo, experiencia y puntos de vista. También quisiéramos agradecer a la Unidad de Coordinación del programa y a la OCR por proporcionar la información pertinente, por su orientación y apoyo constante en la misión.

Descargo de responsabilidad

Esta evaluación es financiada por el Programa Conjunto Industrias Creativas Inclusivas; las opiniones expresadas en este informe son las del equipo consultor externo y en ningún caso debe considerarse que representan las del Programa. Cualquier error u omisión es responsabilidad de los autores. El proceso es encomendado por la Oficina de la Coordinadora Residente, lo cual es un elemento importante para asegurar la independencia del proceso

¹ Los Gobiernos Regionales de Ayacucho, Cusco, Puno y Lambayeque, Municipalidades Provinciales y Distritales; el Ministerio de la Producción (PRODUCE) y las Direcciones Regionales de Producción (DIREPRO), Ministerio de Agricultura – MINAG y sus Direcciones Regionales Agrarias, además del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA); el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y sus Direcciones Regionales (DIRCETURs), además de los Centros de Innovación Tecnológica de Artesanía y Turismo (CITEs); el Ministerio del Ambiente (MINAM) y las Gerencias Ambientales Regionales; el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), el Ministerio de Cultura (CULTURA) y sus direcciones regionales, INDECOPI

Listado de Acrónimos

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AN	Acuerdo Nacional (Políticas de Estado del Acuerdo Nacional)
ANPE	Asociación Nacional de Productores Ecológicos
APCI	Agencia Peruana de Cooperación Internacional
CDN	Comité Directivo Nacional
CG	Comité de Gestión del Programa Conjunto
CITE	Centros de Innovación Tecnológica de Artesanía y Turismo
CN	Coordinadora Nacional del PC ICI
COREMYPES	Consejos Regionales de Micro y Pequeña Empresa
CR	Coordinadora Residente
DIRCETUR	Dirección Regional de Turismo
ENDR	Estrategia Nacional de Desarrollo Rural
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
F-ODM	Fondo para los Objetivos de Desarrollo del Milenio
IC	Unidad de Coordinación Inter-programas (o Inter-ventanas)
ICI	Industrias Creativas Inclusivas
INDECOPI	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual
MANUD	Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
MTPE	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
OCR	Oficina de la Coordinadora Residente
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMT	Organización Mundial del Turismo
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
PC ICI	Programa Conjunto Industrias Creativas Inclusivas
PENDAR	Plan Estratégico Nacional de Artesanía
PENTUR	Plan Estratégico Nacional de Turismo
PNSP	Plan Nacional de Superación de la Pobreza
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODUCE	Ministerio de la Producción
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad Agraria
SNU	Sistema de Naciones Unidas
UC	Unidad de coordinación (coordinación nacional y regionales)
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y Cultura

Resumen ejecutivo

1. Antecedentes, objetivo y enfoque metodológico

1.1 El Programa Conjunto “Industrias Creativas Inclusivas: Una Herramienta Innovadora para el Alivio a la Pobreza en el Perú” tenía un presupuesto de US\$ 5 millones a ser ejecutado entre enero de 2010 y junio de 2013. El PC ICI fue ejecutado por seis Agencias de NNUU en asociación con seis Ministerios y cuatro Gobiernos Regionales (Lambayeque, Ayacucho, Puno y Cusco), y su objetivo fue “Reducir la pobreza mediante el desarrollo de mercados sostenibles e inclusivos para las Industrias Creativas de los sectores agricultura orgánica, artesanías, turismo y gastronomía, para el desarrollo y mejora de la calidad de vida de los grupos vulnerables pobres.”

1.2 Objetivos de la evaluación final. Los objetivos de la evaluación son:

1. Establecer en qué medida el programa conjunto ha ejecutado plenamente sus actividades, y si ha obtenido los resultados.
2. Generar conocimientos empíricos sustantivos sobre una ventana temática del F-ODM, o más, identificando las mejores prácticas y la experiencia adquirida que podría ser útil para otras intervenciones de desarrollo a nivel nacional (aumento de escala) y a nivel internacional (replicación).
3. Los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones generadas por esta evaluación serán parte de una meta-evaluación de la ventana temática a ser realizada por el Secretariado del F-ODM con el fin de sintetizar los efectos generales del F-ODM a nivel nacional e internacional.

1.3 Metodología de la evaluación

El paraguas metodológico de esta evaluación estuvo guiado por elementos de dos grandes enfoques evaluativos: el de la (1) evaluación basada en la teoría de programa y el de la (2) evaluación enfocada a la utilidad. Ello ha complementado el enfoque evaluativo criterial². La evaluación ha sido esencialmente cualitativa.

Las técnicas básicas de recogida de información fueron la revisión de fuentes documentales, entrevistas, encuestas por Internet, la realización de talleres de trabajo ya sea en su formato de Grupo focal o de Discusión, la observación. Todo ello supuso la visita a las 4 regiones y a las sedes en Lima.

2. Descripción de la intervención

2.1 Descripción de la evolución de la estructura de intervención: La estrategia de intervención implicó el desarrollo de un conjunto de procesos, que se resumen a continuación:

1. El proceso de creación de condiciones institucionales para la promoción de ICI
 - a. Para generar un entorno favorable, con el aporte del PC, por medio de estudios sobre patrimonio cultural intangible, marco normativo vigente para el desarrollo de las ICI, estudios sobre la oferta financiera en microcréditos, estudio sobre propiedad intelectual y marcas colectivas, etc.
 - b. Contar con un marco normativo asertivo, habiéndose avanzado en las regiones en las que se ha intervenido, logrando ordenanzas, planes de competitividad, planes de desarrollo concertado donde se explicita la necesidad de ICI, etc.
 - c. Comprometer al sector público, desde los propios actores, en las más altas esferas en el MINCETUR, MINAG, PRODUCE, MINAM, MINCUL, hasta los gobiernos regionales y locales y los diversos programas gubernamentales.

² Enfoque por criterios de Pertinencia, Eficacia, Eficiencia, Sostenibilidad o Impacto.

d. Motivar el interés del sector privado, participando activamente en las cadenas de valor o cadenas productivas junto a las asociaciones y consorcios de emprendimientos inclusivos, tanto a nivel de empresas como de espacios gremiales (Cámaras de Comercio).

2. El proceso de generación de oferta de servicios y productos :

- a. Generar **mecanismos en el desarrollo sostenido de capacidades** entre profesionales y emprendedores
- b. Desarrollar **capacidades** entre los empresarios y profesionales para generar **articulaciones** entre la empresa privada, asociaciones y micro emprendimientos, con la finalidad de forjar **cadenas de valor o cadenas productivas inclusivas**
- c. Desarrollar **capacidades** entre jóvenes profesionales para elaborar **planes de negocio** en ICI y desarrollar proyectos de inversión pública a ser financiados por el Gobierno Regional
- d. Analizar la **modalidad de financiamiento** que sea la base de una oferta financiera adecuada a las necesidades de las ICI. El PC ICI ha propiciado un estudio de oferta financiera para analizar la brecha de apalancamiento.

3. El proceso de difusión de modelos de negocio: a. Diseñar, desarrollar y validar modelos de negocio; b. Sistematizar aprendizajes y validación de modelos para la acción; c. Difundir y apropiación por los actores clave.

2.2 Descripción de la estructura de gobernanza del programa conjunto

El Programa Conjunto asumió las estructuras de gestión y coordinación planteadas por el Secretariado del Fondo de ODM y así aparecen en el PRODOC. En este sentido el PC fue dirigido y supervisado por el Comité Directivo Nacional (CDN), el cual estuvo conformado por la Coordinadora Residente (CR) de las NN.UU. en el Perú, el Director Ejecutivo de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) y la Coordinación General de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) en el Perú. Dicho comité era responsable de las decisiones estratégicas y políticas de los PC en el Perú y en el caso del PC ICI fue una instancia clave porque se tomaron decisiones trascendentales como el cambio de agencia líder de FAO a PNUD y la reorientación del PC y sus recursos. Todo este trabajo se desarrolló con total compromiso y apoyo por parte de los miembros del CDN e incluso se desarrollaron algunos comités ad-hoc para tales efectos. La Oficina de la Coordinadora Residente ha tenido un rol de liderazgo muy importante en este PC, en especial hacia la superación de los desafíos que se han ido presentando. Desde la supervisión del CDN ha operado el Comité de Gestión del PC (CGPC) presidido por la Contraparte líder y el representante de la Agencia líder, responsables de dar seguimiento a la implementación de los acuerdos tomados por el CDN. La Unidad de Coordinación liderada por la Coordinadora Nacional es responsable de la coordinación con las agencias para la implementación en el terreno de los POAs aprobados.

3. Niveles de análisis

Las preguntas clave asociadas a los distintos criterios de evaluación, fueron incluidas en la matriz de evaluación: Las preguntas desarrolladas a partir de los TdR se priorizaron teniendo en cuenta los criterios de evaluación pero también utilizando un enfoque sistémico, que tienen en cuenta los niveles de análisis, también llamados dimensiones de evaluación, que son: contexto, diseño, estructura, proceso y resultados.

3.1 Lecciones aprendidas

1. Existen **procesos aparentemente obvios y hoy asumidos** como deseables, y por tanto cuyos retos se subestiman, como el trabajo conjunto, la división del trabajo y la descentralización. Este PC ICI es fuente de aprendizajes en todos ellos.

2. El **modelo de gestión de intervenciones tipo PC ha de adaptarse** (1) al contexto y estructura específico de cada caso; y (2) a determinados condicionantes relativos a la capacidad de liderar y establecer un sistema de obligaciones y de derechos en los procesos de coordinación y trabajo conjunto.

3. El aprendizaje y la rendición de cuentas son caras de la misma moneda: sólo dotándose del liderazgo y las motivaciones para hacer coincidir los incentivos externos de rendición de cuentas, con los internos de aprendizaje, se logrará el camino hacia la mutua rendición de cuentas y la responsabilidad hacia los ODM.

4. El sector privado y en especial un enfoque de cadena de valor o cadenas de producción inclusivas, han de tener un lugar privilegiado en procesos inclusivos de acceso al mercado. Un aliado estratégico para la vinculación del sector privado, el encadenamiento productivo y la generación de economía de escalas es la Cámara de Comercio. A través de esta institución el programa conjunto ha tenido resultados destacables y replicables en regiones como Lambayeque.

5. Para asegurar una mayor apropiación y sostenibilidad es importante que los programas de cooperación para el desarrollo se **vinculen o se sumen (alineamiento) a estrategias nacionales, regionales y locales en marcha o políticas públicas establecidas.**

6. Toda experiencia de desarrollo debe asumir una **aproximación de abajo hacia arriba**, en donde se consulte, valide e implemente con la comunidad el desarrollo de las distintas intervenciones. Para lograr mayores niveles de impacto, apropiación y sostenibilidad es necesario priorizar el nivel local, vinculando a las comunidades, contrapartes locales y asesores regionales en los procesos de planeación, seguimiento y evaluación de las actividades.

7. Las intervenciones con aspiración a incidencia y replicación han de asumir que los proyectos son medio y fin, son pilotos que han de **pasar por un proceso de tratamiento y selección, para que después pueda tener pleno sentido su validación y aprendizaje.** La experiencia de los PPD da grandes aprendizajes en ese sentido

8. La forma de implementarse el PC ICI se explica por: (1) La débil **validez interna** debido a la débil **claridad de la descripción, articulación y plausibilidad** de la lógica de intervención del PC ICI y a la (2) débil **validez externa:** debido a la débil consistencia con las evidencias, consideración del contexto y a la débil **consideración de los mecanismos por los que se produce el cambio**

3.2 Conclusiones

3.2.1 Nivel de diseño

1. El diseño de este PC ICI fue pertinente aunque la estrategia de intervención se enfrentó a grandes desafíos prácticos: Se valora alta pertinencia respecto a la problemática del sector tratado. La ambición inicial del diseño se ha corregido gradualmente durante la ejecución, especialmente gracias a la mayor regionalización y poder de coordinación desde la CN.

2. El trabajo conjunto a través de intervenciones similares a los PC es válido y necesario, sin embargo, tanto en el gobierno como en las agencias de Naciones Unidas han existido grandes retos prácticos en procesos aparentemente obvios y en los que se fue sobre optimista como: **el trabajo conjunto, la división del trabajo y la descentralización.**

3. El diseño y la ejecución se han realizado de forma conjunta, sin embargo (1) con participación heterogénea de actores (a nivel nacional, regional y local y a nivel de agencias) y (2) el modelo de ejecución en paralelo de múltiples actores implicados en un marco temporal tan limitado, no ha permitido obtener la máxima potencialidad de dicho trabajo conjunto, aunque sí muchos aprendizajes para el futuro.

4. En el contexto y la estructura específica del PC ICI, **el sistema de gestión en paralelo** podría haber funcionado de forma óptima de haberse resuelto más rápidamente los retos en la concreción, claridad y articulación del PC ICI. Este proceso se aceleró a partir de la evaluación intermedia.

5. El sistema de **seguimiento, evaluación y aprendizaje** del PC tuvo una serie de retos que solo en la segunda fase del PC ICI permitieron acelerar la consolidación de indicadores, información y análisis de calidad para la gestión del programa y la toma de decisiones estratégicas para la gestión basada en resultados.

6. El PC ICI ha utilizado mecanismos de comunicación a nivel interno y externo, sin embargo encontró desafíos para llevar a cabo una **estrategia de comunicación e incidencia política** que ayudara a la construcción de alianzas en los tres niveles, nacional, regional y local, con vistas a la apropiación y la replicación.

7. La respuesta de gestión a las recomendaciones de la evaluación de medio término sobre el diseño y proceso reflejó los cambios necesarios para la mejora de la implementación en la segunda fase del PC ICI.

3.2.2 Nivel de proceso

1. El modelo de gestión del PC ICI consiguió realizar correcciones, adaptaciones y ajustes basados en (1) la reformulación (inicial y sucesivas misiones de seguimiento y evaluación), (2) la mayor descentralización o regionalización y (3) el mayor poder de decisión desde la UC (coordinación nacional y y coordinadores regionales). Lo anterior durante la segunda fase del PC ICI consiguió aumentar la eficacia, eficiencia y apropiación: (1) Se corrigieron los retrasos en el ritmo de ejecución al mejorar la articulación y concreción. (2) El PC asumió una aproximación más descentralizada y participativa de abajo a arriba.

2. Las estructuras de gobernanza, con especial relevancia al rol de la OCR, de la UC y del Secretariado del F-ODM, han sido útiles para aumentar la eficacia, eficiencia y apropiación del PC ICI. Sin embargo (1) el mecanismo de trabajo conjunto es un ámbito que puede mejorarse y ser foco de muchos aprendizajes y (2) la financiación ha sido un elemento clave vertebrador del PC ICI.

3. Aunque como indicado se han corregido en el proceso de implementación los mecanismos de gestión y coordinación, el modelo de gestión adoptado ha encontrado grandes desafíos para la adecuación del trabajo conjunto entre agencias y socios: (1) La ejecución paralela de actores con diferentes ritmos ha supuesto retos administrativos, financieros y de gestión; (2) El uso de indicadores de ejecución y el requisito de superar el 70% para el acceso a futuros desembolsos se convirtió en un factor desarticulador en un Programa con un rezago inicial en ejecución.

3.2.3 Nivel de resultados

1. El programa conjunto tiene resultados **positivos y replicables** sobre la vinculación del sector privado en empresa con el sector rural en temas de ICIs: (1) En la segunda fase del PC ICI se han conseguido productos de buena calidad. (2) La elección de coordinadores por emprendimiento ha probado ser menos eficaz y eficiente que tener coordinadores sectoriales por región. (3) Sin embargo la incidencia a nivel regional y sobre todo nacional ha supuesto grandes desafíos para el PC ICI.

2. La evaluación valora de forma positiva los productos obtenidos especialmente a través del resultado 2. Se ha aumentado la identificación de productos y efectos positivos al focalizarse más en el colectivo de TDD (resultado 2), sin embargo ha supuesto retos en cuanto a la consecución de incidencia y replicación de dichos efectos (resultados 1 y 3).

3. Se han realizado grandes esfuerzos para mejorar las herramientas de seguimiento, introduciendo medidas correctoras a problemas emergentes. Sin embargo aun hay margen de mejora en el proceso de gestión para resultados de desarrollo.

4. A pesar de las claras limitaciones a nivel de cobertura, profundidad y tiempo, el PC ICI, sus resultados y aprendizajes, han contribuido y tienen un alto potencial de contribución a la Declaración de París y a la reforma Naciones Unidas. Al final de la segunda fase los niveles de apropiación y alineamiento eran adecuados. La armonización y el uso de sistemas nacionales han probado ser desafíos importantes.

5. El PC ICI ha tenido efectos positivos para colectivos de mujeres, sin embargo no ha habido una estrategia explícita de género que considere sistemáticamente el efecto del PC ICI en la distribución de roles productivos, reproductivos y sociales de hombre y mujeres.

6. La metodología de PPD y la identificación de iniciativas individuales a partir de concurso son aptas para la gestión de las ICIs, pero con adaptaciones específicas para (1) ser considerada en proyectos de emprendimiento y sector privado; (2) ser integrada con una selección y tratamiento apropiado de los proyectos como pilotos para incidencia y replicación.

7. La replicabilidad de las buenas prácticas y el aprendizaje de los retos y desafíos son claves para completar con éxito el PC ICI. La discusión y difusión de la sistematización y los posibles momentos de reflexión al final del PC ICI dejan espacios abiertos para aumentar los resultados positivos y replicables del PC ICI. Hay claros ejemplos de procesos que continuarán más allá del PC ICI (diplomados, presupuestos públicos en ICI, enfoques similares en otras políticas...)

3.3 Recomendaciones

1. Se han de asumir los **importantes procesos de cambio necesarios tanto a nivel de compromiso, como de incentivos y sanciones**, para superar las dificultades prácticas de procesos aparentemente obvios como el trabajo conjunto, la división del trabajo y la descentralización.

2. En el contexto y estructura dado en el PC ICI para mejorar el modelo de gestión paralelo hubiera sido necesaria una **estructura central de coordinación con poder y competencias necesarias** y que garantizase la mutua rendición de cuentas.

3. Para mejorar la calidad de futuras intervenciones similares, en línea con el mandato del SNU y de los ODM, se han de dedicar liderazgo, motivaciones y capacidades a hacer realidad la **gestión para resultados de desarrollo**.

4. Para la **formulación de proyectos de encadenamiento comercial**, en lugar de establecer coordinadores para cada una de las iniciativas específicas se recomienda establecer coordinadores de línea o intersectoriales que abarquen circuitos, cadenas de valor o cadenas productivas y consorcios de manera integral (vertical y horizontal), y no parcial.

5. Se recomienda difundir y replicar con el Consejo de **cámaras de comercio**, la experiencia de vinculación de la Cámara de Comercio de Lambayeque, como un caso de éxito para la vinculación del sector privado, el encadenamiento y las economías de escala en ICIs.

6. Futuros ejercicios conjuntos han de internalizar la importancia de la claridad, concreción y articulación de los componentes y actores de la estructura de gestión y ejecución para aumentar la coherencia e impacto de los procesos y resultados.

7. Enfoques que equilibren la acción de arriba abajo con la descentralización y el mayor poder de decisión a la CN se han demostrado apropiados, eficaces y eficientes.

8. Financieramente hubiera sido deseable establecer **metas de avance sustantivo e indicadores de interagencialidad** para la aprobación de desembolsos.

9. La consideración explícita y sistemática de estrategias transversales de género es un paso necesario para vencer algunos retos para el desarrollo.

10. De cara al refuerzo de los resultados 2 y 3 se recomienda: (1) La redacción final del enfoque o metodología ICI. (2) La difusión y discusión en profundidad a partir de la sistematización y las lecciones

aprendidas para futuras experiencias similares en Programas Conjuntos y en la temática ICI. Esto podría dar lugar a una respuesta de gestión coordinada desde la OCR.

11. Aprovechar la riqueza de los cuatro ejercicios de PC en Perú para realizar una comparación de experiencias en relación a los modelos de gestión.

Introducción

En diciembre del 2006, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Gobierno de España celebraron un importante acuerdo de asociación por la suma de 528 millones de euros con el objeto de contribuir al progreso en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y otros objetivos de desarrollo por medio del sistema de las Naciones Unidas, estableciéndose el Fondo para el Logro de los ODM (F-ODM). Además, el 24 de septiembre de 2008 España prometió 90 millones de euros adicionales para el establecimiento de una ventana temática sobre infancia y nutrición. El F-ODM apoya a los países en sus esfuerzos por progresar en el logro de los ODM a través del financiamiento de Programas Conjuntos innovadores con potencial de replicación, incidencia en la política pública e impacto en la población.

El F-ODM opera en los países a través de los Equipos de Naciones Unidas y bajo el liderazgo del/la Coordinador/a Residente. Promueve una mayor coherencia y eficacia de las intervenciones de desarrollo a través de la colaboración entre los organismos de las Naciones Unidas. El F-ODM financia 130 Programas Conjuntos (PC) que corresponden a 8 ventanas temáticas en 50 países.

El F-ODM presta apoyo a programas conjuntos que desarrollan experiencias piloto satisfactorias y tienen repercusiones en la formulación de políticas públicas y la mejora de la vida de las personas en 50 países al acelerar el progreso hacia el logro de los ODM y otros objetivos de desarrollo clave. En este sentido el Fondo apoya a los países a través de la financiación de programas innovadores con un potencial de ser replicados y de tener un impacto en la población.

La ventana temática de Desarrollo y Sector Privado tiene como objetivo apoyar el desarrollo de políticas y crecimiento pro-pobre que aumenta la participación y beneficios de los pobres en el desarrollo del sector privado. Las intervenciones tratan de fortalecer sectores económicos donde los pobres están fuertemente representados, abrir mercados para mejorar sus oportunidades y estimular a pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Esta ventana está compuesta por 12 programas conjuntos, con un presupuesto de 63 millones de dólares, que abarcan una amplia gama de temáticas y resultados. No obstante, se puede identificar algunas características homogéneas que subyacen en la mayoría de estos programas conjuntos. Los/as socios/as y los/as beneficiarios/as de los PC de esta ventana temática son diversos y van desde los gobiernos nacionales a población local. Todos los PC tienen un componente de apoyo a los gobiernos nacionales y locales. Estos esfuerzos contribuyen a la consecución del objetivo 1 de los ODM, en particular la meta de reducir la proporción de la población con ingresos inferiores a 1 dólar por día.

El Programa Conjunto “Industrias Creativas Inclusivas: Una Herramienta Innovadora para el Alivio a la Pobreza en el Perú” tenía un presupuesto de US\$ 5 millones a ser ejecutado entre enero de 2010 y junio de 2013. Como se observa en la

Tabla 1 Actores implicados en el pc ici, el PC fue ejecutado por seis agencias de Naciones Unidas en asociación con seis Ministerios y cuatro Gobiernos Regionales (Lambayeque, Ayacucho, Puno y Cusco), y su objetivo fue “Reducir la pobreza mediante el desarrollo de mercados sostenibles e inclusivos para las Industrias Creativas de los sectores agricultura orgánica, artesanías, turismo y gastronomía, para el desarrollo y mejora de la calidad de vida de los grupos vulnerables pobres.”

Los resultados esperados del Programa Conjunto fueron:

1. La mejora del entorno institucional, promoviendo políticas públicas de promoción y aseguramiento de la calidad de las Industrias Creativas, fortaleciendo las instituciones responsables a nivel local y regional y catalizando o reforzando estructuras público-privadas para el desarrollo de las IC.
2. Desarrollo de capacidades de micro y pequeños productores en negocios de IC sostenibles para contribuir a una mayor generación de ingresos y acceso al mercado a través de proyectos piloto y de la incubación de nuevos emprendimientos creativos.
3. La disposición por parte de las contrapartes y los socios estratégicos de PC de productos, herramientas, instrumentos y metodologías validadas para la promoción de las IC, como medio de asegurar la sostenibilidad y replicabilidad del PC.

En la Estrategia de Seguimiento y Evaluación “Aprender para mejorar” y la Guía de Implementación de Programas Conjuntos del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio se establece que todos los programas conjuntos son objeto de una evaluación final.

Los objetivos de la evaluación son:

1. Establecer en qué medida el programa conjunto ha ejecutado plenamente sus actividades, obtenido los resultados y entregado los productos, en particular midiendo los resultados para el desarrollo.
2. Generar conocimientos empíricos sustantivos sobre una ventana temática del F-ODM, o más, identificando las mejores prácticas y la experiencia adquirida que podría ser útil para otras intervenciones de desarrollo a nivel nacional (aumento de escala) y a nivel internacional (replicación).
3. Los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones generadas por esta evaluación serán parte de una meta-evaluación de la ventana temática a ser realizada por el Secretariado del F-ODM con el fin de sintetizar los efectos generales del F-ODM a nivel nacional e internacional.

Los objetivos específicos son:

1. Medir el grado en que el PC ICI ha contribuido a abordar las necesidades y los problemas determinados en el análisis inicial articulado en la fase de diseño de la propuesta presentada al Secretariado del F-ODM.
2. Medir el grado de ejecución, eficiencia y calidad de los resultados obtenidos y productos entregados del programa conjunto respecto de los planificados inicialmente o las revisiones oficiales posteriores.
3. Medir el alcance de los efectos positivos del programa conjunto en las vidas de la población destinataria, los beneficiarios y los participantes previstos, ya sea particulares, comunidades o instituciones, según los propósitos del programa.
4. Medir la contribución del programa conjunto a los objetivos establecidos para las ventanas temáticas correspondientes y los objetivos generales del F-ODM a nivel local y nacional (ODM y Declaración del Milenio, Declaración de París y principios de Accra, y la reforma de las Naciones Unidas).
5. Detectar y documentar la experiencia sustantiva adquirida y las mejores prácticas en relación con los temas concretos de la ventana temática, de conformidad con lo expuesto en el mandato temático inicial, los ODM, la Declaración de París, los principios de Accra y la reforma de las Naciones Unidas con el objeto de justificar la sostenibilidad del programa conjunto o de algunos de sus componentes.

La unidad de análisis u objeto de estudio de esta evaluación final es el programa conjunto entendido como el conjunto de componentes, resultados, productos, actividades e insumos que quedaron reflejados en el documento de programa conjunto y las correspondientes modificaciones que se hayan realizado durante su implementación.

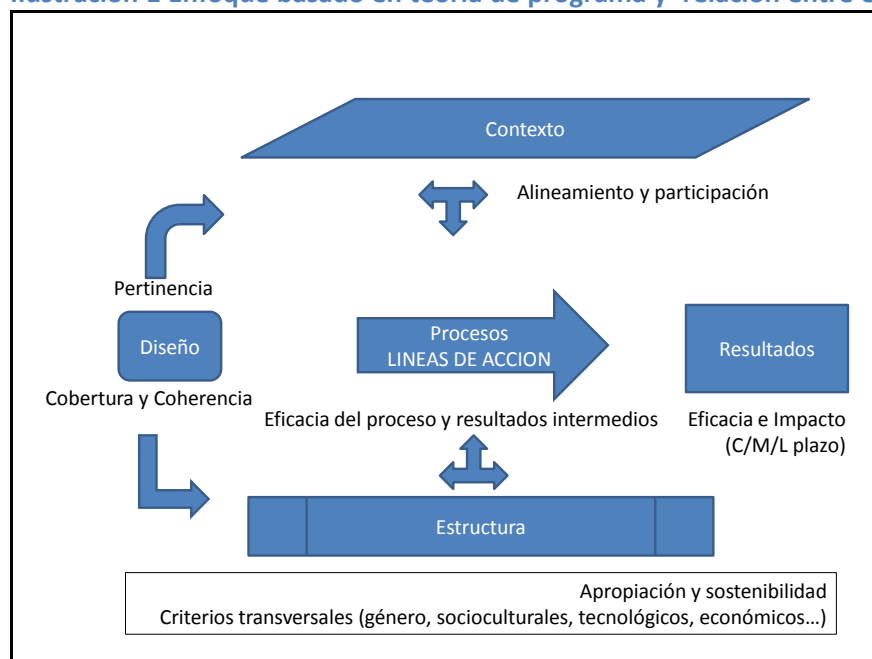
Metodología

Como se indica en el Anexo Metodología aplicada, el paraguas metodológico de esta evaluación estuvo guiado por elementos de dos grandes enfoques evaluativos: el de la (1) evaluación basada en la teoría de programa y el de la (2) evaluación enfocada a la utilidad. Ello complementará el enfoque evaluativo criterial³.

Las preguntas clave asociadas a los distintos criterios de evaluación, fueron incluidas en la matriz de evaluación: Las preguntas desarrolladas a partir de los TdR se priorizaron teniendo en cuenta los criterios de evaluación pero también utilizando un enfoque sistémico, que tienen en cuenta los niveles de análisis, también llamados dimensiones de evaluación, que son: contexto, diseño, estructura, proceso y resultados.

Las esferas de investigación y la Teoría de Programa del PC ICI. Con el enfoque de evaluación aplicado fue esencial comprender la Teoría de Programa del PC ICI. La estrategia de intervención del PC se basó en tres componentes centrales que permitieron lograr los efectos directos del PC, que son: i) Entorno institucional favorable para el desarrollo de los negocios inclusivos en ICIs. ii) Acceso al mercado e incremento de ingresos de micro y pequeños productores que participan en los negocios de ICIs. iii) Difusión de modelos validados para la promoción de negocios en ICIs.

Ilustración 1 Enfoque basado en teoría de programa y relación entre enfoque sistémico & criterial



Fuente: Propia a partir de los TdR Evaluación final externa del PC ICI

³ Enfoque por criterios de Pertinencia, Eficacia, Eficiencia, Sostenibilidad o Impacto.

Las técnicas básicas de recogida de información fueron (1) la revisión de fuentes Documentales 1 y 2, (2) Más de 25 entrevistas, (3) 25 encuestas por Internet, (4) la realización de más 20 talleres de trabajo ya sea en su formato de Grupo focal o de Discusión (5) La observación y visita a las 4 regiones, encontrándose con más de 15 asociaciones

1. Descripción del Programa Conjunto

Hay 12 programas conjuntos en la ventana de Desarrollo y sector privado con un presupuesto de 63 millones de dólares en total. Estos esfuerzos contribuyen a la consecución del objetivo 1 de los ODM, en particular la meta de reducir la proporción de la población con ingresos inferiores a 1 dólar por día.

El Programa Conjunto Desarrollo y sector privado – Perú tuvo una duración de 3 años (enero 2010-diciembre 2012) con una extensión sin costo a junio de 2013, y contó con un Presupuesto total del Programa de \$5,000,000.00. El documento de formulación original del Programa Conjunto “INDUSTRIAS CREATIVAS INCLUSIVAS: UNA HERRAMIENTA INNOVADORA PARA EL ALIVIO DE LA POBREZA EN EL PERÚ” (2081 - MDGF) (PC ICI) fue aprobado en el mes de noviembre del 2009, fijándose el inicio del Programa Conjunto en diciembre del 2009; y su finalización estuvo inicialmente prevista para diciembre de 2012, pero se retrasó seis meses hasta junio de 2013. Las Agencias Participantes de las Naciones Unidas - la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización Mundial del Turismo (OMT), la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).– trabajan en conjunto con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), Ministerio de Agricultura (MINAG), Ministerio de Ambiente (MINAM), Ministerio de Trabajo (MINTRA), Ministerio de Cultura (MINCULTURA) y Ministerio de la Producción (PRODUCE) así como los Gobiernos Regionales de Ayacucho, Cusco, Lambayeque y Puno, los Municipios Provinciales de Huamanga (Ayacucho), Calca, Canchis y Urubamba (Cusco), Ferreñafe y Lambayeque (Lambayeque) y Puno, Lampa y Melgar (Puno); los Municipios locales de Quinua), Písaq, Ollantaytambo y San Pedro (Cusco), Incahuasi, Morrope y Tucume (Lambayeque), Capachica, Ñuñoa, Pucará y (Puno).

AGENCIAS ONU	CONTRAPARTES NACIONALES	
	Gobierno Central	Gobiernos descentralizados y Sector Privado

ONU DI OIT OMT PNUD UNESCO FAO	Ministerio de la Producción (PRODUCE) y Direcciones Regionales de Producción (DIREPRO). Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y Direcciones Regionales (DIRCETUR / GERCETUR). Ministerio del Ambiente (MINAM) y las Gerencias Ambientales Regionales PROFONAMPE Ministerio de Cultura y sus Direcciones Regionales Ministerio de Agricultura (MINAG) y sus Direcciones Regionales Agrarias. Además del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) y AGRO RURAL INDECOPI	Gobiernos Regionales Municipalidades Provinciales y Distritales ONGs con experiencia en los temas Asociaciones de productores Centros de Innovación Tecnológica de Artesanía y Turismo (CITEs) que dependen de la Dirección Nacional de Artesanías de MINCETUR

TABLA 1 ACTORES IMPLICADOS EN EL PC ICI

El Programa focalizó en cuatro regiones: Ayacucho, Cusco, Puno y Lambayeque, elegidas en base a un conjunto de criterios que incluyen:

- Nivel de pobreza: alta tasa de pobreza y bajo índice de desarrollo humano;
- Presencia de poblaciones indígenas;
- Oportunidades y potencial para el desarrollo de las industrias creativas de los sectores elegidos a nivel regional;
- Posibilidad de articulación territorial y encadenamiento productivo de los 4 sectores de ICIs elegidos: turismo, artesanía, gastronomía y agricultura orgánica;
- Alta dinámica de micro y pequeñas empresas, presencia de gestores locales y potencial de articulación con actores del sector privado en el marco de políticas regionales de desarrollo inclusivo y responsabilidad social;
- Presencia de actividades previas de las agencias de NN.UU. y/o potencial de intervenciones de más de 4 agencias de NN.UU. asociadas al PC.

Descripción de la estructura de gobernanza del programa conjunto

El Programa Conjunto asumió las estructuras de gestión y coordinación planteadas por el Secretariado del Fondo de ODM y así aparecen en el PRODOC. En este sentido el PC fue dirigido y supervisado por el Comité Directivo Nacional (CDN), el cual estuvo conformado por la Coordinadora Residente (CR) de las NN.UU. en el Perú, el Director Ejecutivo de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) y la Coordinación General de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) en el Perú. Dicho comité era responsable de las decisiones estratégicas y

políticas de los PC en el Perú y en el caso del PC ICI fue una instancia clave porque se tomaron decisiones trascendentales como el cambio de agencia líder de FAO a PNUD y la reorientación del PC y sus recursos. Todo este trabajo se desarrolló con total compromiso y apoyo por parte de los miembros del CDN e incluso se desarrollaron algunos comités ad-hoc para tales efectos. La Oficina de la Coordinadora residente ha tenido un rol de liderazgo muy importante en este PC, en especial hacia la superación de los desafíos que se han ido presentando.

Las decisiones sobre la gestión y operación fueron tomadas por el Comité de Gestión del PC (CGPC). Dicho comité estuvo conformado por los y las Representantes de las agencias participantes de las NN.UU., la coordinadora nacional y los Puntos Focales de las contrapartes, quienes en su conjunto se encargaron de la implementación del PC por medio del seguimiento técnico y operacional.

Adicionalmente la Unidad de Coordinación estuvo conformada por la Coordinadora Nacional del PC, la asistente de la CN y los Coordinadores Regionales inicialmente y posteriormente, cuando fueron requeridos y contratados (2011-2012), por los asistentes de los CR. Esta Unidad tuvo la responsabilidad de asegurar la implementación del Programa Conjunto, velando por mantener un enfoque coherente e integrado. La Coordinación Nacional del PC se ubicó, en el MINCETUR como la Institución Gubernamental Líder, y asimismo los Gobiernos Regionales acogieron físicamente a los Coordinadores Regionales y a sus respectivos asistentes.

La coordinadora nacional fue supervisada por la Agencia Líder y estuvo encargada de la gestión de la implementación del PC, incluyendo la coordinación, el monitoreo, la incidencia y las comunicaciones a nivel nacional e interregional, así como también de la supervisión de los equipos regionales. Los Coordinadores Regionales y sus asistentes administrativos fueron responsables de la coordinación a nivel de cada región en el área de intervención específica.

El rol de la Agencia Líder fue el de facilitar la eficiencia de la implementación coordinada, supervisar directamente el trabajo de la Unidad de Coordinación y ser el nexo entre el Comité Técnico Nacional de Seguimiento y la Unidad de Coordinación. Cabe destacar que a partir de la reorientación del PC, además de tener un punto focal, la CR encargó al representante adjunto del PNUD para supervisar directamente el desarrollo del programa; adicionalmente desde fines del 2010, adicionalmente se contó con un Punto Focal de PNUD, lo cual es un hecho bastante notorio por involucrar altos directivos en la implementación (por lo general en otros PC se designa un punto focal de nivel técnico). La Institución Gubernamental Líder fue el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), quien fue responsable de coordinar al resto de contrapartes nacionales y consolidar sus posiciones.

A nivel técnico, las agencias participantes de las NN.UU. designaron Puntos Focales que conformarán el Comité Técnico. Los Puntos Focales son los responsables de asegurar la coordinación y la implementación de las actividades al interior de la agencia respectiva y con respecto a las contrapartes nacionales asociadas en la implementación, según lo establecido en el Plan Anual de Trabajo. A su vez, se estableció un Comité Técnico de Seguimiento Regional, conformado por el Coordinador Regional⁴ y las contrapartes locales.

ILUSTRACIÓN 2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL PC ICI

⁴ Los consultores de las agencias han participado sólo el último año y medio. Los consultores no formaron parte de los CTSR, los de AO iniciaron a mediados de 2011 y los de artesanía a fines del 2011



Procesos administrativos y modalidad de implementación

La gestión de fondos para el PC ICI se hizo bajo la modalidad de Gestión Financiera en Serie o “*Pass Through*” en el MoU global, y a nivel del país, modalidad fue paralela, donde cada agencia participante tuvo total responsabilidad, financiera y programática, sobre los fondos desembolsados a la misma. Cada agencia tuvo una cuenta separada para la recepción y administración de los fondos, con el deber de reportar la información financiera correspondiente a los fondos administrados en el Portal del MDGF, a través de la Coordinación Nacional que consolidaba la información de todas las agencias.

Asimismo todas las agencias dedujeron sus costos indirectos sobre las contribuciones recibidas hasta por 7 % del presupuesto del programa conjunto, de acuerdo con las provisiones del Memorando de Entendimiento del F-ODM.

La evaluación ha encontrado que esta opción de manejo separado de los recursos tuvo importantes desafíos porque (1) el número de agencias y contrapartes socias era muy elevado, (2) los trámites administrativos en un programa con 6 agencias diferentes complejizan la operación. Podemos encontrar una explicación más en profundidad al respecto en el apartado “Articulación en el PC – ICIs y aporte a la reforma de NNUU (“Una ONU”)”, del epígrafe “2.2 Análisis de eficiencia: los procesos de implementación del programa”.

Los fondos fueron desembolsados de acuerdo con los Planes de Trabajo Anual aprobados por el CDN cumpliendo con varios requisitos: (i) la aprobación del Plan Anual de Trabajo del año siguiente aprobado por el CDN, (ii) la revisión formal del progreso del PC a través de un informe anual de progreso o las Minutas de reuniones del CDN, y (iii) cuando la ejecución combinada de los fondos comprometidos para el año en curso ha superado el 70 % del total. Esta última condición es entendible en el sentido de buscar mínimos de ejecución financiera por parte de todos los PC, sin embargo, en la ejecución sustantiva esta situación ha generado dificultades asociadas a una presión sobre cada una de las agencias que afecta la visión conjunta y prioriza el gasto por encima del logro de resultados.

2. Nivel de análisis: criterios de evaluación y Teoría de Programa del PC ICI

Desde los TdR y el informe de gabinete se establecieron los criterios y preguntas de evaluación (ver “Anexo Matriz de evaluación del PC ICI: preguntas de evaluación, niveles de análisis y criterios de evaluación”). La unidad de análisis u objeto de estudio de la evaluación final es el programa conjunto entendido como el conjunto de componentes, resultados, productos, actividades e insumos que quedaron reflejados en el documento de programa conjunto y las correspondientes modificaciones que se hayan realizado durante su implementación. Por esto se evaluaron solamente aquellos aspectos intrínsecos al PC como actividades, productos y resultados bajo su control, sin vincular factores externos.

Descripción de la evolución de la Teoría de Programa del PC ICI

En esta evaluación llamamos Teoría de Programa del PC ICI a la manera en la que el PC ICI ha **articulado su:** (a) Diseño y Proceso, (b) Estructura (Organización y recursos), (c) en su Contexto determinado, (d) para conseguir resultados en el corto, medio y largo plazo. La Teoría de Programa del PC ICI ha seguido un lento proceso de clarificación y articulación para los implicados durante su implementación. De hecho diferentes actores tuvieron Teorías de Programa diferentes según las expectativas o deseos en relación con el PC ICI. Son muy importantes los conceptos de “claridad” y “articulación” de los componentes ya que, como veremos, es uno de los grandes desafíos del PC ICI, que ha estado en proceso continuo de mejora de cara a unir sus diferentes componentes, ya que no se consiguió completamente de forma predeterminada desde el diseño del PC ICI.

Así la propia sistematización da su particular explicación de la Teoría de Programa deseada del PC ICI, que coincide en gran medida con la de esta evaluación. Así la Teoría de Programa deseada del PC ICI pretendía ***poner en sincronización tres procesos orientados por sendas componentes:*** (1) *apoyo de un marco y contexto incentivador de relaciones público privadas,* (2) *la generación de oferta de servicios especialmente ofertas de (a) capacitación sostenible y (b) financiamiento,* (3) *Difusión de modelos validados para el acceso al mercado. Estos procesos debían tener en cuenta y articular determinados conductores del cambio internos (al nivel de la estructura de gestión del PC ICI) y externos (al nivel del contexto de trabajo del PC ICI).*

Sin embargo esta evaluación ha encontrado que en el PC ICI no había claridad en torno a si la sincronización debía ser en paralelo (resultados aislados) o integrada (resultados interrelacionados).

En su **versión inicial, previa a la reformulación**, la Teoría de Programa deseada del PC ICI descansaba en tres resultados, que eran los siguientes: (1) La mejora del entorno institucional, promoviendo políticas públicas de promoción y aseguramiento de la calidad de las Industrias Creativas, fortaleciendo las instituciones responsables a nivel local y regional y catalizando o reforzando estructuras público- privadas para el desarrollo de las ICI. (2) La capacitación y formación de pequeños productores, a través de proyectos piloto y de la incubación de nuevos emprendimientos creativos, promoviendo su asociatividad, la articulación vertical, la formalización integral y el acceso al financiamiento. (3) El fortalecimiento de las condiciones de calidad de la producción creativa, específicamente a través de la revaloración de la identidad cultural y la mejora de las condiciones de trabajo digno, permitiendo que los pequeños productores aumenten el valor

agregado de su producción creativa y esta sea reconocida por su calidad.

Posteriormente se llevaron a efecto una serie de transformaciones en la Teoría de Programa con el objeto de hacer el programa más adecuado a los elementos de la “Estructura” y del “Contexto”. La lógica que se encuentra en la base del PC ICI señala a las siguientes cuestiones: “El Programa busca contribuir a reducir la pobreza, para ello pretende favorecer el desarrollo de mercados sostenibles e inclusivos para las Industrias Creativas (ICI) de las áreas de agricultura orgánica, artesanías, turismo rural comunitario y gastronomía. Ese objetivo se alcanzará incidiendo en tres cuestiones básicas: (1) impulsando la existencia de un entorno institucional favorable para el desarrollo de las ICI, (2) facilitando el acceso al mercado y el incremento de ingresos de estas ICI, y (3) difundiendo modelos validados para la promoción de negocios en ICI.”

Cada uno de estos componentes en esta **Teoría de Programa “deseada”** del PC ICI disponía de una serie de **conductores del cambio** para su consecución: (1) Para impulsar la existencia de un entorno institucional favorable para las ICI se pretendía (a) realizar un mapeo y análisis de socios estratégicos, (b) sensibilizar a dichos socios, (c) efectuar una propuesta de marco normativo y políticas públicas sobre la materia, y (d) fortalecer a gobiernos regionales y locales. (2) Con la finalidad de facilitar el acceso a los mercados por parte de las ICI se buscaba (a) fortalecer las capacidades de las ICI y de pequeños empresarios, (b) impulsar proyectos piloto y nuevos emprendimientos, (c) facilitar la formalización de las ICI, (d) establecer métodos para formular planes de negocio, y (e) promocionar los productos de las ICI. (3) Finalmente, para facilitar el acceso a modelos de promoción de negocios se difundirían dichos esquemas de negocio.

Cada uno de los medios listados disponía de un conjunto de actividades y un volumen predeterminado de recursos para su logro, que se traducirían en una serie de productos. Así, se diseñaron 29 actividades para el primer componente, 30 para el segundo y 3 para el tercero.

Sin embargo, como veremos, como resultado de los desafíos por dar claridad y articulación a los componentes, muchas de **las acciones o conductores del cambio anteriores no fueron considerados de forma articulada**. En especial en lo referente al establecimiento de (1) de una línea de base utilizable, (2) de un mapeo y conocimiento de actores y posibles campeones del cambio, (3) del tratamiento y selección adecuada de los pilotos para su posterior aprendizaje, (4) de la disposición de un sistema de gestión del conocimiento que permita el aprendizaje, la comunicación e incidencia y la replicación.

En el cuadro siguiente resumimos algunos de los conductores del cambio que supusieron un reto para el PC ICI:

Componente	Conductores o barreras del cambio
1. Proceso de refuerzo del Marco institucional	Conocimiento de potenciales campeones del cambio (No hubo un Mapeo de actores inicial) ⁵ Incentivos para alianzas público privadas Administraciones públicas comprometidas con los pequeños profesionales y emprendedores Desarrollo de capacidades para el apoyo (apropiación de estudios) Procedimientos administrativos sencillos (formalización...) Los estudios del marco institucional se realizaron pero no se lograron articular para que fueran útiles, no hubo grandes avances en torno al marco normativo “asertivo” y el interés del sector público y privado fue más fragmentado que generalizado.
2. Proceso de Oferta de servicios	Línea de base con información inicial que permita perfeccionar los criterios de selección de los proyectos y orientar la actuación de los consultores desde un primer momento. Sostenibilidad de los servicios: Modelos de formación y capacitación para la puesta en marcha y gestión de negocios (flexibles, adaptables y apropiables) Análisis y estudio de modelos de alfabetización financiera y Oferta de crédito

⁵ El mapeo lo hicieron los coordinadores regionales después de 14 meses de iniciado el programa

	Modelos de asociacionismo horizontal y vertical (cadena de valor) efectivos <i>Se desarrolló un enfoque de capacitación pero sin suficiente articulación al conjunto del PC ICI y con retos para su sostenibilidad, las articulaciones público privadas no siguieron una estrategia vertebradora, no se realizó un plan de sostenibilidad de los proyectos y los proyectos de inversión pública fueron puntuales. La componente y modalidad de crédito no fue ensayada. El estudio fue de oferta financiera para IC, nunca se contempló la Alfabetización Financiera). Nunca se previó la modalidad de crédito, sin embargo un porcentaje de TDD accedieron a él. Aunque se promovió la asociatividad horizontal, los asociacionismo horizontal y vertical fueron fragmentados</i>
3. Proceso Difusión de modelos validados	Sistemas de gestión del conocimiento (aprendizaje, incidencia y replicación): liderazgo, incentivos y capacidades para el aprendizaje, flexibilidad, apertura al error Sostenibilidad como replicación
4. Estructura	Complejidad del marco de actores (inercias, intereses) frente al trabajo conjunto Tipos de gestión, presupuesto y sistemas de ejecución Liderazgo y compromiso Capacidad Sistemas de incentivos y sanciones
5. Contexto	Marco Temporal Existencia de un Política con la que alinearse

Encontramos el PC ICI en una “Estructura” compleja, con un número elevado de actores de diferentes niveles y algunos no residentes en Perú, y en un “Contexto” específico: (1) dentro de los plazos y condicionantes del Secretariado del F-ODM, (2) Con una situación estructural del SNU que muy lentamente se está orientando al trabajo conjunto, (3) sin un departamento ministerial único con el que alinearse.

Por tanto la propuesta del PC ICI buscaba a través de su “Estructura” y sus “Procesos” dar impulso a actividades (1) productivas innovadoras, (2) capaces de eslabonarse (a) entre sí y (b) con otras actividades en cada región y (3) poder, así, generar industrias inclusivas, especialmente articuladas al turismo. La estrategia de intervención implicó el desarrollo de un conjunto de procesos. Es decir, si nos referimos a lo que iba a ser el “Proceso” de implementación del PC ICI nos encontramos tres componentes, con sus correspondientes Teorías de proceso:

1. La Teoría de Programa del componente proceso de “creación de condiciones institucionales para la promoción de ICI” buscaba trabajar tanto (a) por un contexto y marco institucional favorable, como (b) incentivando a los propios actores públicos (del nivel nacional, regional y local) y privados (cadenas de valor o cadenas productivas⁶ y cámaras de comercio).

2. La Teoría de Programa del componente proceso de “Generación de oferta de servicios” gira en torno al desarrollo de (A) capacidades la forma lo más sostenible posible, (1) para formar (a) cadenas de valor o cadenas productivas y planes de negocio (privados) y (b) Programas de Inversión Pública (Administraciones) y (2) dirigido tanto a (a) profesionales como a nuevos emprendedores, como a (b) jóvenes. (B) Y del desarrollo de oferta o modalidades de crédito.

3. La Teoría de Programa del componente proceso de “difusión de modelos de negocio” gira en torno a: (a) el seguimiento, conocimiento y aprendizaje de los proyectos; (b) la sistematización de aprendizajes y validación de modelos para la acción; (c) su difusión y apropiación por los actores clave.

⁶ El término “cadena de valor” es utilizado en las metodologías de OIT, mientras el de “cadenas productivas” es utilizado por el gobierno del Perú en los documentos oficiales.

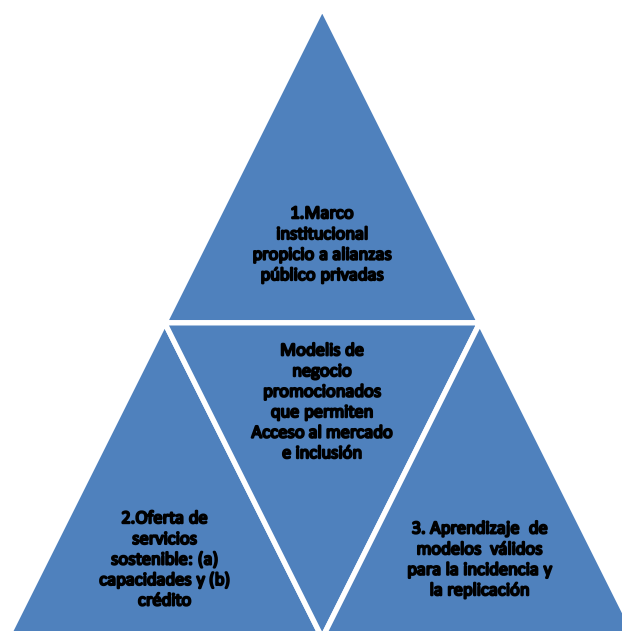


Ilustración 3 Teoría de Programa del P ICI con sus tres componentes

La estrategia de intervención implicó el desarrollo de un conjunto de procesos, que se resumen a continuación:

1. El proceso de creación de condiciones institucionales para la promoción de ICI

- a. Para generar un entorno favorable, con el aporte del PC, por medio de estudios sobre patrimonio cultural intangible, marco normativo vigente para el desarrollo de las ICI, estudios sobre la oferta financiera en microcréditos, estudio sobre propiedad intelectual y marcas colectivas, etc.
- b. Contar con un marco normativo asertivo, habiéndose avanzado en las regiones en las que se ha intervenido, logrando ordenanzas, planes de competitividad, planes de desarrollo concertado donde se explicita la necesidad de ICI, etc.
- c. Comprometer al sector público, desde los propios actores, en las más altas esferas en el MINCETUR, MINAG, PRODUCE, MINAM, MINCUL, hasta los gobiernos regionales y locales y los diversos programas gubernamentales.
- d. Motivar el interés del sector privado, participando activamente en las cadenas de valor o cadenas productivas junto a las asociaciones y consorcios de emprendimientos inclusivos, tanto a nivel de empresas como de espacios gremiales (Cámaras de Comercio).

2. El proceso de generación de oferta de servicios:

- a. Generar **mecanismos en el desarrollo sostenido de capacidades** entre profesionales y emprendedores – Programa de Formación en Gestión y Desarrollo de ICI, financiado por OIT. Los módulos e estas formaciones están actualmente en proceso de validación.
- b. Desarrollar **capacidades**⁷ entre los empresarios y profesionales para generar **articulaciones** entre la empresa privada, asociaciones y micro emprendimientos, con la finalidad de forjar **cadenas de**

⁷ Hay toda una batería de programas de capacitación y asistencia técnica directa en torno a (1) formación de base (iniciativas económicas CI, creación y gestión de modelos asociativos) y (2) las cuatro temáticas del PC IC: artesanía (gestión empresarial, diseño y creatividad y gestión de asociaciones y cooperativas), agricultura orgánica (manejo integral de parcelas, organización de productos y comercialización),

valor o cadenas productivas inclusivas – Diplomado USAT en Gestión de Industrias Creativas y Negocios Inclusivos, financiado por UNESCO.

c. Desarrollar **capacidades** entre jóvenes profesionales para elaborar **planes de negocio** en ICI y desarrollar proyectos de inversión pública a ser financiados por el Gobierno Regional - **Diplomado UNSAAC** en Gestión de Industrias Creativas y Negocios Inclusivos, financiado por UNESCO, en proceso de culminación (Cusco)⁸.

d. Ensayar **modalidad de financiamiento** que sea la base de una oferta financiera adecuada a las necesidades de las ICI – acompañamiento a dos micro-financieras, en Ayacucho y Cusco⁹.

3. El proceso de difusión de modelos de negocio: a. Diseñar, desarrollar y validar modelos de negocio; b. Sistematizar aprendizajes y validación de modelos para la acción; c. Difundir y apropiación por los actores clave.

Dada la exigencia de tener propuestas concretas, y contándose con la metodología PPD/PNUD como herramienta para el impulso a pequeñas empresas rurales, se optó desde la formulación por adoptarlo como mecanismo que permita trabajar con asociaciones de pequeños emprendedores rurales en las líneas de artesanía, turismo rural comunitario, agricultura orgánica y gastronomía.

En la Teoría de Programa deseada por el PC ICI estas líneas no solo podían ser (a) articuladas por la actividad turística como motor del desarrollo, sino que, (b) en un mismo distrito o comunidad, todas ellas se conjugaban perfectamente con la estrategia campesina de diversificación productiva. No obstante en la implementación, *“(1) estos elementos no se incorporaron al inicio en la selección de los ámbitos territoriales y en los criterios de selección de los proyectos a ser financiados. (2) Tampoco se constató un tratamiento de los proyectos como proyectos pilotos, lo que hubiera permitido validar una estrategia de impulso a actividades productivas innovadoras, capaces de eslabonarse y generar industrias inclusivas que, en este caso, se asociaban al turismo rural comunitario”.* (Sistematización 2013)

gastronomía (diseño y elaboración de productos , articulación) y turismo rural comunitario (gestión, articulación y calidad del producto)

⁸ Los dos diplomados han tenido propuestas curriculares similares adecuadas a las regiones, la diferencia es que en Cusco se han articulado al Gobierno Regional

⁹ No estuvo previsto el ensayo del crédito y el estudio complementario para desarrollar un producto estuvo contemplado como tal.

2.1 Análisis de relevancia: diseño del programa

Pertinencia del diseño

La **pertinencia del diseño y la estrategia y la medida y forma en que contribuyó el programa conjunto a abordar las necesidades (socioeconómicas) y los problemas determinados en la etapa de diseño es alta**. Sin embargo, como veremos en los epígrafes siguientes: (1) Si bien el PC en diseño responde a las necesidades y problemas del contexto, (2) el diseño en la práctica (a) fue desde el saber hacer de los actores implicados (especialmente las Agencias) hacia los problemas; y además (b) existían, como vemos a continuación, lagunas conceptuales que se fueron aclarando de forma emergente durante la implementación.

(1) El PC es pertinente y responde a las necesidades y problemas del contexto pero con matices en la práctica

El PC ICI en Perú ha probado ser pertinente y relevante en cuanto a sus objetivos y líneas ya que los resultados esperados del diseño **respondían a importantes problemas del contexto** en lo que se refiere al sector privado, como son: (1) Debilidad de apoyo desde marco institucional hacia las ICI (a) Debilidad de las políticas públicas de promoción de la calidad, (b) Insuficientes asociaciones público-privadas; (2) Debilidades de los profesionales y potenciales emprendedores: (a) trabajo hacia la demanda y el mercado (conocimiento del mercado: precio y calidad) (a) asociatividad o articulación horizontal y vertical para aumentar la dimensión económica, (b) procedimientos administrativos sencillos (formalización...), (c) puesta en marcha y gestión de negocios, (c) acceso a crédito (inversión, amortización y créditos de campaña)

En principio la **pertinencia del diseño inicial del PC IC** se basaba en que: (1) se ajustaba a las necesidades y prioridades nacionales/regionales, (2) las variables de intervención y las líneas contaban con alto potencial en el desarrollo; (3) trabajaba sectores que implican mano de obra de manera intensiva; (4) trata sectores con ventaja comparativa de Perú, aunque con alta competencia interna; (5) se planteó un diseño con enfoque integral que involucraba soluciones físicas de desarrollo rural y capacitación-empoderamiento.

En el siguiente gráfico se plantea de forma visual parte de la teoría de programa del PC ICI. El PC ICI trabaja a nivel del SNU y con socios nacionales, regionales y locales. Los colectivos meta a nivel de tomadores de derecho en primera instancia han de servir como casos piloto para la replicación a otros colectivos de TDD. Los resultados obtenidos a nivel de emrendimientos (resultado 2) han de servir de aprendizaje para producir cambios a nivel de incidencia en el marco institucional (resultado 1) y a nivel de difusión de modelos (resultado 3)

Cambio a varios niveles con varios colectivos meta con diferentes posibilidades de secuenciación

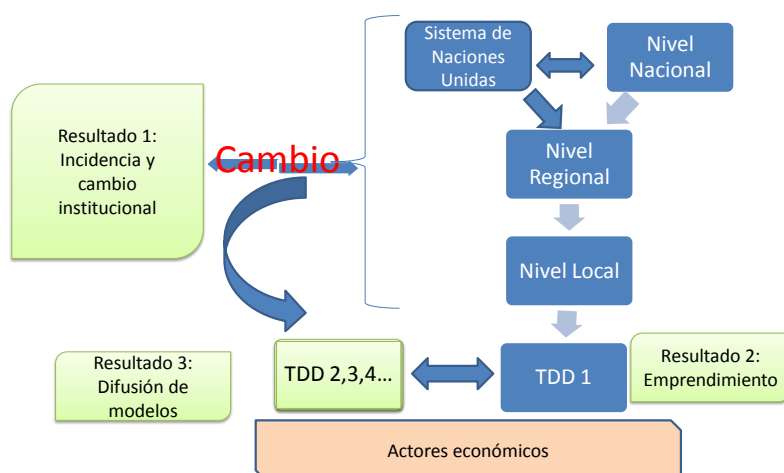


ILUSTRACIÓN 4 ESTRATEGIA GENERAL DE INTERVENCIÓN DEL PC ICI

(2) El diseño fue desde el saber hacer de los actores implicados hacia los problemas

Aunque de manera general se puede apreciar **pertinencia respecto a las prioridades nacionales**, sin embargo los desafíos para el PC ICI fueron mayores ya que, a diferencia de los otros PC implementados en Perú¹⁰, no existía una clara política referente para las ICI, aunque sí varios departamentos divididos entre varios ministerios (Turismo, Trabajo, Agricultura, Cultura, Medio Ambiente...). De hecho el PC respondía a prioridades nacionales, pero el no tener una política y un único ministerio como referencias, en la práctica ha dispersado responsabilidades, interés y compromiso desde las contrapartes nacionales. Así durante todo el proceso pocas agencias y ministerios mantuvieron alto compromiso de forma continua.

Si nos referimos a la **pertinencia respecto a los ODM y UNDAF**, el PC estuvo alineado con tres ODM (lucha contra la pobreza, medio ambiente y género), sin embargo también fue un reto hacer el enlace entre las actividades del PC y los ODM: (a) Desde un punto de vista temático el PC sí estaba orientado a la inclusión y lucha contra la pobreza, también tuvo en cuenta aspectos medioambientales y de género aunque no siempre de forma sistemática y transversal. Podemos encontrar en las cuatro regiones actividades de gestión de residuos en artesanía y turismo rural, aunque el tema medioambiental no ha permeado por igual en todas las actividades. Por otra parte ha sido débil la estrategia de género y las actividades de género se reducían a las “acciones hacia las mujeres” y sus indicadores a contabilizar “número de mujeres”, (b) desde un punto de vista temporal y financiero, hemos de recordar que el PC, como todos los PC, tuvo un marco temporal demasiado estrecho en el tiempo, en este caso específico disperso en el espacio y reducido en la magnitud como para esperar de forma realista contribuciones claras a los ODM.

10 Los otros PC, aun contando con varios actores, tuvieron referencias más claras en: (1) la Estrategia Nacional "CRECER" dirigida a reducir la desnutrición infantil ("PC Mejorando la Nutrición y Seguridad Alimentaria de la Niñez en el Perú: Un Enfoque de Fortalecimiento de Capacidades"), (2) el Ministerio del Ambiente ("PC Manejo integral y adaptativo de recursos ambientales y riesgos climáticos en micro cuencas alto andino") o (3) la Política Nacional de Empleo Juvenil ("PC Promoción de empleo y microempresas entre jóvenes y gestión de la migración laboral juvenil")

La **participación de contrapartes y apropiación nacional en el proceso de diseño** ha sido moderada. Formalmente había seis Ministerios implicados, aunque de facto el compromiso ha sido heterogéneo, destacando el liderazgo del Mincetur (la Coordinadora Residente ha agradecido al MINCETUR en reiteradas ocasiones el trabajo realizado en el liderazgo del PC ICI). Por otra parte dicha participación se ha reducido al nivel nacional, de forma que los niveles regionales y locales de forma general, como hemos indicado, tan sólo han sido informados de la estrategia de intervención y cobertura del PC ICI.

Algunas de las razones de estos desafíos en la participación tanto a nivel nacional como regional podemos encontrarlos en: (1) los cambios en las personas responsables en dichos departamentos¹¹; (2) la ausencia de asignación de una línea presupuestaria y de acción específica. Como excepción para esto último el MINCETUR gestionó una partida de presupuesto del PC ICI (para el programa De mi tierra un producto) que sin duda fue un gran incentivo para continuar el liderazgo¹².

Además a nivel regional podemos añadir que: (1) los gobiernos regionales y locales no participaron ni fueron consultados en la fase de diseño por lo que, posteriormente, tan solo fueron informados del PC ICI, tanto de sus líneas, como de sus lugares, como de sus beneficiarios; (2) existen en Perú tensiones entre Lima y las regiones debidas a un proceso de descentralización en el que: (a) se descentralizan competencias desde el marco institucional y normativo pero sin un presupuesto acorde proporcional; (3) en la práctica existen algunos solapamientos entre las competencias de ministerios y regiones (pudimos apreciar por ejemplo este caso en el programa De mi tierra un producto, entre el MINCETUR y el DIRCETUR en varias de las regiones)

La verticalidad del enfoque ha supuesto retos para la pertinencia, claridad y articulación. El enfoque vertical de arriba abajo, que ya es señalado en la evaluación intermedia, podemos observarlo por (1) la ausencia de análisis explícito y detallado de problemas en la fase de diseño (a nivel de las regiones escogidas), (2) la mejorable participación efectiva de las regiones (de hecho esta dinámica continuó hasta después de la evaluación intermedia cuando se dio prioridad a la regionalización) y (3) en la debilidad de la línea de base realizada, que careció de credibilidad y utilidad ya que fue concluida tarde y no respondió a las expectativas de las diferentes partes implicadas de cara a la medición de efectos.

Debido a lo anterior existieron así dificultades para (a) manejar conceptos clave de la Teoría de Programa del PC ICI, (b) concretar al detalle los problemas que se querían tratar y por tanto (c) concretar objetivos claros, secuenciados y articulados, definiendo por anticipado conceptos clave que, sin embargo, se fueron resolviendo de forma “emergente” durante la implementación. Algunos de dichos conceptos son:

(1) ¿Quiénes son los colectivos meta? ¿Quiénes son los TDD? Estas preguntas en principio sencillas probaron no serlo tanto con el devenir del PC ICI. En primer lugar los colectivos meta pueden variar según las diferentes “teorías de programa” manejadas por cada actor implicado: (a) si el actor deseaba una teoría del cambio en la que el PC ICI fuese un fin y consiguiese antes de concluir el mayor efecto posible en la reducción de la pobreza (que es lo que ha devenido el PC ICI de facto en su implementación), entonces los colectivos meta eran los TDD. (b) si el actor deseaba una teoría del

¹¹ Hubo cambio de autoridades en los gobiernos regionales y locales después del primer año y cambio de presidente (todo el ejecutivo a nivel nacional) en el segundo. Por tanto es importante señalar la alta rotación de funcionarios en todos los niveles.

¹² En la reunión de validación (7 de junio de 2013 en Lima) el MINCETUR indicó que había propuesto la inclusión de un presupuesto nacional propio en temas relacionado con ICI para el ciclo presupuestario 2014.

cambio en la que el PC ICI era un medio para incidir en marcos y condiciones de apoyo a la inclusión y acceso al mercado, entonces los colectivos medio para las metas eran no sólo los TDD iniciales, sino también administraciones públicas y otros actores privados (empresas ancla). Esta evaluación considera que la segunda opción es la más pertinente en una intervención como el PC ICI.

Por otra parte tampoco es claro si los colectivos meta son los TDD o las asociaciones de TDD, aunque tampoco había claridad sobre las características de estas asociaciones. Se definieron Titulares de Derecho –TDD a *“micro y pequeños productores, facilitadores, diplomandos y funcionarios públicos de Lambayeque, Ayacucho, Cusco y Puno, de las siguientes provincias y distritos”*. Pero como indica la sistematización: *“Los proyectos han sido desarrollados por asociaciones -entendidas como espacios de coordinación y confluencia de procesos productivos familiares y personales, denominados TDD-. En este sentido, no podemos calificar a la asociación como un emprendimiento sino como varios TDD trabajando en grupo. Este tipo de organización exigía mayor capacidad de acompañamiento del Programa y el diseño de herramientas específicas de monitoreo y seguimiento.”*

Tampoco fueron fijas las características de los TDD y prueba de ello es que las dos convocatorias de concurso se realizaron (a) primero para emprendedores formalizados (primer concurso) y (b) después la formalización no fue un requisito (segundo concurso). Y es que la opción por uno u otro implica colectivos meta diferentes.

(2) El trabajo con “casos piloto” implica que: (a) los pilotos son fin y medio a un tiempo, (b) la necesidad de aprender y comunicar de forma ágil. El PC ICI y el Fondo para el Logro de los ODM son vistos por esta evaluación como un fin y como un medio, es decir, los efectos de los mismos no deberían terminar a su conclusión sino que deberían continuar por la vía de la apropiación y la replicación. Sin embargo para hacer posible esa replicación son necesarios sistemas de gestión del conocimiento (aprendizaje, incidencia y replicación) con los que el PC ICI no contó suficientemente -especialmente durante el diseño- (la CN y los Coordinadores Regionales manifestaron la debilidad del seguimiento y la comunicación). Estos sistemas hubieran mejorado algunos conductores del cambio no evidentes como son: (a) liderazgo (oportunidades), (b) incentivos (motivos) y (c) capacidades (medios) para la (i) selección, recolección, almacenamiento de aprendizajes, (ii) flexibilidad, apertura al error, difusión, reorientación y adaptación.

(3) La línea de base y meta del PC. El segundo período del PC ICI mejora la claridad y concreción de las metas. Los esfuerzos por mejorar la claridad y articulación de los objetivos y conductores del cambio del PC ICI se observan en la búsqueda de esas metas a pesar de la ausencia de una línea de base utilizable inicial. En el monitoreo no se pudo utilizar la línea de base inicial, aunque sí aproximaciones más amigables, para tomar decisiones respecto al lugar de partida (conocido, comprendido y compartido) comparable a lugar destino deseado¹³.

(4) El concepto de creatividad de industria. *“La comprensión del término “Industrias Creativas Inclusivas” no ha sido homogénea, incluso entre los actores en los diferentes niveles del Programa. Unos lo entienden como emprendimiento, otros como conjunto de emprendimientos (asociaciones), otros como cadena de valor, etc. Un coordinador regional indicó que ICI era solo un nombre virtual, otros entrevistados señalaban que las asociaciones estaban trabajando en los mismos sectores que antes y no le encontraban sentido a cambiar su nombre.*

(5) La búsqueda de concreción: Paralelo a la gran ambición del PC ICI al querer tratar muchos temas a muchos niveles, es su nivel de concreción (¿Apoyo a ideas, emprendimientos preliminares, MYPES,

¹³ Se puede observar que la línea de base inicial no ha sido una referencia práctica en los informes de seguimiento en la segunda mitad del PC desde la CN

empresas, todos los anteriores?). Desde el inicio no se consiguió materializar la manera de articular la visión con la realidad: *“Queda poco claro lo innovador de la herramienta, pues las iniciativas apoyadas son pequeños negocios familiares asociados, que desarrollan actividades en los cuatro sectores, sin articulación entre ellos. Lo que no parece corresponder a una “industria”. Lo que ha prevalecido en el Programa es la búsqueda de la articulación de estos negocios a cadenas productivas, en las que la identidad cultural es concebida meramente como producto mercantil”*(Sistematización, 2013)

(6) Metodología PPD Vs. Encadenamientos productivos Vs Replicación de emprendimientos. Algo que puede parecer obvio como el haber contado con los ya existentes PPD, implicó de facto determinadas decisiones a nivel de filosofía y principios sobre la implementación del PC ICI. Por ejemplo el PPD dio primacía a la oferta productiva fragmentada sobre las asociaciones, consorcios y encadenamientos productivos. Como veremos la metodología del PPD prioriza la preservación del medio ambiente mientras que el PC requería la orientación al mercado (aun teniendo como eje la preservación del medio ambiente). La decisión de tomar la experiencia de los PPD no fue evidente ya que implicó una adaptación de su metodología al sector privado.

(7) El concepto de industria y de innovación: El propio concepto y comprensión del término industria tampoco ha sido homogénea, incluso entre los actores en los diferentes niveles del Programa. También fue un proceso definir lo que el PC ICI entendía por (a) identidad cultural de los TDD, (b) creatividad e innovación, (c) al tiempo que la utilización del concepto de “industria” en sitios donde prácticamente no había industria crearon cierta confusión. Aunque los tres componentes elegidos fueron acertados (marco institucional, acceso inclusivo al mercado y difusión de modelos validados), uno de los mayores retos y lagunas conceptuales fue unir ODMs y articulación al mercado y Alianzas Público privadas. Algunos ejemplos de claro éxito son el caso de la Cámara de Comercio de Lambayeque o de determinadas empresas ancla en Cusco (artesanía), Ayacucho (artesanía y agricultura orgánica) y Puno (agricultura orgánica) (Ver el apartado de resultados y eficacia referido a la Vinculación del sector privado y encadenamiento comercial en ICIs)¹⁴. Sin embargo, aunque ha habido claros casos de acertada conexión de los emprendimientos con el sector privado, sin embargo la estrategia no fue del todo armonizada. Ello implica que aunque existieron muy buenas prácticas de articulación con el sector privado, éstas no fueron generales. Por tanto la articulación al mercado y Alianzas Público privado es una asignatura pendiente al final del PC (así lo manifestaron casi todas las asociaciones de emprendedores visitadas). Es usual que paradójicamente no participe o esté correctamente representado el sector privado cuando se realizan intervenciones en relación al sector privado (en ocasiones debido a la dificultades legales de las instituciones públicas de dar ayudas directamente a las empresas).

2.2 Análisis de eficiencia: los procesos de implementación del programa

Proceso de implementación y rediseño del PC ICIs

El PRODOC original del PC ICI fue aprobado en el mes de noviembre del 2009, y se iniciaron actividades en diciembre del mismo año. Como consta en los informes trimestrales de avance, la evaluación intermedia y los reportes de misión del Secretariado FODM, su implementación durante el primer año fue reducida y lenta por diversas razones y desafíos en la gestión interna del PC; en octubre del 2010 renunció el Coordinador Nacional y se contrató tardíamente al coordinadora nacional y a los coordinadores regionales (agosto 2010). A fines de ese año el Comité Directivo Nacional –CDN constató un 20% de avance en el gasto, mientras que solo se verificó un 5% de

¹⁴ La articulación a las cámaras de comercio se inició tardíamente, de otra forma posiblemente habría propiciado una mejor articulación con este sector

avance en resultados programados por el PC ICI. La evaluación final coincide con la evaluación intermedia en que el diseño fue ambicioso y difuso, lo que generó ineficiencia en la operación por falta de una orientación clara y secuenciada en el tiempo.

Debido a ésta situación de atraso, y con el ánimo de alcanzar el logro de los resultados del PC; el Secretariado del F-ODM y el Comité Directivo Nacional solicitaron al Comité de Gestión la reformulación del PC para hacerlo más realista. Para esto el Comité de Gestión designó a un grupo de trabajo conformado por representantes de MINCETUR, PRODUCE, APCI, FAO, PNUD, la Oficina de la Coordinadora Residente y la Unidad de Coordinación, para reformular el Programa Conjunto. La propuesta de reformulación fue avalada por el Comité de Gestión y aprobada por el Comité Directivo Nacional en diciembre del 2010.

Con la reformulación se buscó una mayor inversión en lo local, destinando el 68% del presupuesto reformulado al resultado 2, también se redujo el número de productos y el número de actividades del PC, fortalecer el liderazgo de la contraparte nacional líder y la apropiación del PC por parte de las instancias estatales, se cambió la Agencia Líder de FAO a PNUD, y se trató de empoderar a la Unidad de Coordinación. Sin embargo, la evaluación ha podido encontrar que el liderazgo de MINCETUR se enfocó principalmente en el tema de artesanías y turismo (sectores atendidos por el MINCETUR) y no se logró el nivel de articulación deseado de las contrapartes, y la Unidad de Coordinación hizo un trabajo destacable pero no tenía un posicionamiento relevante frente a las agencias y el direccionamiento estratégico de las actividades; su labor se enfocó en el desarrollo e implementación de los proyectos en terreno. El modelo de articulación se mejoró hacia el final del PC, en algunas actividades puntuales, mejoró el seguimiento¹⁵ y el nivel de incidencia (por ejemplo al nivel de gobiernos regionales y con actividades tan clave como los diplomados). También hay que señalar que en la etapa final del PC aumentó considerablemente la presión de ejecución.

Las reformulaciones consiguieron resolver el problema de ejecución que se vivió en la primera fase del PC (ver Avance en la ejecución financiera) pero el mejorar la articulación en la implementación vino más lentamente. La presión por alcanzar el 70% de ejecución generó trabajo en paralelo, desarticulación y apuros que en algunos casos derivó en la saturación de beneficiarios y coordinadores regionales. En general se generó una “visión de túnel” que consistió en la focalización de resultados concretos y rápidos versus la capacidad de incidencia del modelo ICI, su replicación y aprendizaje.¹⁶

Por otro lado, el que algunos componentes tuvieran dificultades de articulación no implicaba que no fueran necesarias. Debido a las recomendaciones de la evaluación de medio término y a la reformulación, el PC hizo mayor énfasis en el componente 2 disminuyendo la intervención en el 1 y el 3, lo cual se considera una oportunidad perdida porque el valor agregado del sistema de NNUU no es ejecutar proyectos en terreno sino vincular buenas prácticas locales a procesos de política pública, instrumentos y modelos de replicación que tengan un impacto a mayor escala¹⁷.

¹⁵ Los informes de monitoreo reflejan el seguimiento de los proyectos a nivel de actividades, desembolsos y tareas.

¹⁶ Por ejemplo, una actividad estratégica era la formación de formadores quienes en teoría deberían liderar o coordinar los proyectos, pero no fue así; se capacitaron formadores y los coordinadores de proyectos se contrataron de manera paralela

¹⁷ Como indicamos originariamente sí se pretendían esos resultados

La utilización de los PPD en proyectos de encadenamiento comercial en ICIs

Para lograr el Resultado 2, para la selección y gestión de proyectos en terreno el Comité de Gestión del PC ICI optó por la metodología PPD del PNUD. Por tratarse de una metodología estándar, el programa de pequeñas donaciones – PPD, utiliza algunos formatos preestablecidos que a los que el PC tuvo que adaptarse, a veces con dificultades, a las necesidades locales y a las características de los titulares de derechos. Por ejemplo, la extensión de los informes podría ser de más de 15 páginas con cierto nivel de dificultad para las personas con poca capacidad de lectoescritura porque incluyen información técnica.

La metodología de los programas de pequeñas donaciones ha probado su eficiencia especialmente en el sector de medio ambiente con organizaciones sin ánimo de lucro, sin embargo su pertinencia ha sido más limitada en proyectos del sector privado con lógica de mercado, en los que por ejemplo podrían utilizarse aparte de las donaciones otras modalidades de transferencia de recursos (subvenciones de costes incurridos, crédito, garantía, participaciones de capital, etc.). Debido a la necesidad de cumplir con estándares y reglamentaciones, dicha metodología mostró cierta verticalidad con un enfoque de arriba hacia abajo. El enfoque centralista y vertical (de arriba abajo) ha afectado a la calidad de este diálogo. Dado que el PC en pequeños proyectos, generó espacios para el diálogo directo más a nivel local que nacional, de forma que el diálogo fue más bien entre líderes y gobiernos locales y no a nivel nacional, ni sobre objetivos macro como los ODM, tampoco se ha fomentado (no estaba previsto) en el PC ICI un diálogo directo de los colectivos de TDD con los poderes públicos. Dicha verticalidad se evidenció también por las recomendaciones hechas en las misiones del secretariado, en donde se solicitaba empoderar más a las regiones y al nivel local.

El programa conjunto estaba focalizado en las clases menos favorecidas, es decir el quintil más pobre de la escala social, la identificación de iniciativas en terreno se hizo a partir de bases de datos de organizaciones registradas, por medio de una convocatoria abierta por concurso. Los concursos se llevaron a cabo en distritos previamente seleccionados en Prodoc. Con los problemas ya señalados de diseño, el levantamiento de información se hizo con un débil diagnóstico en profundidad de las potencialidades territoriales. Los titulares de derecho contaron con un periodo de dos meses para presentar sus propuestas, muchos TDD pertinentes/potenciales no pudieron optar a lograrlo por falta de capacidad técnica.

La selección final se hizo directamente desde Lima¹⁸, algunos proyectos fueron descalificados por no cumplir los requisitos propuestos por PPD sin posibilidades de subsanar y no se permitió hacer la evaluación ex ante, sin tener en cuenta la opinión de la coordinación regional o su asesoría y según opinión de varias fuentes regionales consultadas, hubo debilidades en la selección de proyectos. Por ejemplo en Lambayeque no se seleccionó ningún productor orgánico de algodón nativo que permitiera trabajar de manera encadenada dicho producto en la región (se seleccionaron distintas asociaciones artesanales, se lograron acuerdos con empresas del sector privado pero no se vincularon a los productores agrícolas). Por otra parte, se seleccionaron proyectos no estratégicos como proyectos de Quinua cuya producción está más enfocada a la comercialización y no hacia el turismo o las ICIs; hubo casos como el de “Chepito alto” en Mórrope sobre producción de Loche con una asociación que desconocía completamente el producto, y como resultado se tuvieron tres siembras de las cuales dos se perdieron completamente y una de manera parcial. En la actualidad la asociación está sembrando maíz, lo cual constituye un valioso aprendizaje en torno a las consecuencias del desconocimiento de las potencialidades y necesidades locales. Todo esto generó frustración en algunos de los titulares de derecho, retrasos adicionales en la ejecución. En algunos

¹⁸ Los volantes y boletines para la convocatoria de experiencias no incluían los datos de las oficinas regionales por ejemplo

casos fue una consecuencia de la presión por ejecutar los recursos financieros so pena de perderlos.¹⁹

Adicionalmente, la evaluación ha podido establecer que hubo procesos de reformulación²⁰ de los proyectos que se hicieron desde el escritorio en Lima, lo cual es otra evidencia de verticalidad que en este caso trajo varias retos adicionales para los proyectos. En Cusco el proceso de formulación condujo a retrasos de hasta seis meses y varios desafíos con la comunidad porque se tomaron decisiones sin el consenso necesario. En Sacaca (Cusco), proyecto Sumaq Warmi, la comunidad había solicitado unos baños para comedor — restaurante y la reformulación indicaba la construcción de baños en las casas de las familias. La solicitud de la comunidad atendía a una necesidad higiénica en su emprendimiento de gastronomía, para una mejor atención a los clientes en el comedor, sin embargo la reformulación desde el escritorio consideró que era mejor dotar de baños a las familias participantes, lo cual se puede entender en términos de bienestar y salud en las familias, pero no bajo la lógica del mercado que buscaba la comunidad. En Lambayeque, por desconocimiento de la realidad local se reformuló un proyecto artesanal solicitando la siembra de hectáreas de algodón nativo a un grupo de personas que nunca habían cultivado dicho producto en su vida, esto implicó una reacción por parte de la asociación y una nueva reformulación más acorde a las necesidades reales, que se tradujo en retrasos adicionales. Cabe anotar también que además de la ineficacia de esta postura, se genera frustración y desconfianza en los titulares de derecho.

En el proceso de implementación, los coordinadores del proyecto reportaban directamente a Lima sobre los avances y dificultades en las iniciativas, sin pasar por el Comité técnico de seguimiento o la unidad de coordinación regional. De esta manera se desaprovechaba la capacidad técnica dichas instancias y en algunos casos generaba duplicidad de esfuerzos porque la mayoría de los informes recibían observaciones, y allí, entonces sí, la unidad regional entraba a colaborar para la mejora de los reportes.

La evaluación ha encontrado que el uso de coordinadores por proyecto no ha sido eficiente por varias razones. Dichas disposiciones no son adecuadas para emprendimientos locales debido a que el pago de coordinadores externos es insostenible económicamente al generar un costo elevado. A pesar de que los coordinadores del proyecto (1) daban acompañamiento técnico a las organizaciones, (2) apoyaban la implementación de las actividades, (3) se encargaban de la elaboración de reportes y el seguimiento; sin embargo los recursos destinados para sus honorarios eran aproximadamente el 30% del total de recursos de cada proyecto.²¹ No existía además un compromiso formal entre los coordinadores de proyectos y las asociaciones lo que dificultó el seguimiento al cumplimiento de los compromisos, en los últimos 8 meses se exigió que los coordinadores de proyecto firmen acuerdos con las asociaciones sobre sus responsabilidades. Los PPD son iniciativas que apuntan a proyecto sin ánimo de lucro y por ello se establece el uso de coordinadores, sin embargo en iniciativas que buscan ganancias económicas no es la mejor opción.

¹⁹ El PRODOC reformulado textualmente establece que: “Dado el reducido nivel de implementación programática y ejecución financiera del PC en su primer año, la mayoría de acciones estarán concentradas en el segundo y el tercer año del mismo.” PRODOC PC ICI, página 7

²⁰ Estas reformulaciones trataban de mejorar la calidad o coherencia o racionalidad de las propuestas y fueron sobre aspectos técnicos (como la elección de tipo de saneamiento en turismo rural comunitario) o sobre aspectos financieros (como el recorte partidas de fondos rotatorios en artesanía) y fueron llevados a cabo por la unidad de PDD del PNUD en Lima.

²¹ A este respecto la sistematización del PC ICI señala (p.45): “un reclamo general de las Asociaciones al PC ICI referente al presupuesto aprobado para sus proyectos. ¿Deben imputarse a los costos del mantenimiento del PPD?”

La evaluación pudo identificar algunos casos donde la comunidad por decisión unánime prescindió del coordinador del proyecto y decidió invertir dichos recursos en su emprendimiento, reportando resultados positivos como el caso de las mochilas orgánicas en Cusco. En Puno y Ayacucho en algunos casos la falta del coordinador se llenó directamente con el coordinador regional o su asistente, lo cual es una solución sub óptima porque éstos últimos están para la coordinación regional y no para la coordinación de proyectos específicos. También se recurrió a los consultores de agricultura orgánica y artesanías para estos fines.

La modalidad de identificación de iniciativas a través de concurso ha sido desfavorable para el encadenamiento de iniciativas, debido a que (1) se generan dinámicas de competencia y no de cooperación entre las comunidades, (2) se seleccionan iniciativas que no necesariamente responden a una dinámica territorial, ni necesariamente están encaminadas a otros eslabones de producción por medio de cadenas de calor, (3) se asume una intervención individualista y no integradora en y entre sectores por asumir a cada proyecto de manera aislada, (4) se corre el riesgo de llegar a los más preparados, a los más informados, a los ya apoyados por iniciativas pasadas y, en suma, a los más favorecidos;²² (5) no hubo un tratamiento y una selección acorde con un plan preestablecido y planificado para ser experiencia piloto de cara a la incidencia y replicación (la lógica del PPD de “gastar todo el dinero en proyectos” se olvidaba de la necesidad de los otros dos componentes del PC ICI (marco institucional e incidencia y replicación)

Uno de los retos que tuvo la modalidad de selección de los proyectos fue la búsqueda de criterios de selección específicos y objetivos. En la convocatoria a inicios de 2011 se incluye un criterio evaluable de relevancia que se refiere a “provisión de servicios ambientales el cual sólo sería pertinente para iniciativas de agricultura orgánica porque se refiere a Polinización, Purificación y desintoxicación del aire, suelo y agua, Control biológico, Reciclado de nutrientes, Formación de suelos, Conservación de especies en peligro de extinción, Conservación de ecosistemas, Captación o fijación de carbono, Conservación de cuencas hidrográficas y hay otro criterio de “Vinculación con la conservación del ambiente y las actividades del proyecto”, lo cual implicaría doble puntuación por aspectos ambientales.

En la selección no hubo criterios objetivos que apunten a elegir experiencias con encadenamientos existentes o potenciales, se pide que haya “Sostenibilidad económica de la propuesta” pero no se establecen parámetros para dicha valoración; por ejemplo, ingresos previstos, gastos, etc. Los criterios además son vagos e imprecisos, lo cual deja un margen de discrecionalidad para su valoración. Por ejemplo hay criterios como “Existe relación coherente entre los objetivos, las actividades y el presupuesto”, “Genera trabajo digno”, “Integración a cadenas de valor o cadenas productivas”, que no dan muchas pautas objetivas para evaluar las iniciativas. Adicionalmente se establecen rangos de criterios subjetivos como “buena relación”, “poca relación”, “ninguna relación”.²³

Para la convocatoria de finales de 2011, se hizo un esfuerzo por mejorar los criterios de selección y por ejemplo, ya se pide que las OBCs prueben su vinculación comercial y el encadenamiento

²² Como ejemplo Capachica en Puno es un municipio junto al lago Titicaca con un gran potencial turístico que ha sido apoyado en numerosas ocasiones en el pasado en acciones de Turismo Rural. Hay muchas asociaciones apoyadas por el PC ICI que no han establecido consorcio entre ellas porque se ven como competidoras.

²³ Tomado del documento “Requisitos mínimos para la evaluación de los proyectos en industrias creativas inclusivas” febrero 2011

productivo²⁴. Sin embargo, aún persistía cierta discrecionalidad en la medición o valoración de los criterios, no se establecen fórmulas de cálculo para la selección ni rangos específicos (por ejemplo, en lugar de solicitar una “Activa participación de la mujer en las actividades propuestas en el proyecto. Mínimo 30% de mujeres” debería establecerse puntajes por porcentaje de participación, o por porcentaje de cargos directivos de las mujeres. En el caso de las MYPES en lugar de solicitar que “La propuesta deberá presentar la estructura de costos, proyección de ventas y clientes identificados”, se deberían medir los márgenes de utilidad y establecer rangos de calificación o medias aritméticas. Esto no solo hubiera facilitado la calificación, sino que hubiera permitido una valoración más rigurosa y clara, porque la gran mayoría de las organizaciones consultadas manifestaron no tener claridad sobre las razones por las cuales fueron escogidas.

Adicionalmente la metodología PPD se enfoca a iniciativas de medio ambiente, lo cual no necesariamente se relaciona con emprendimientos de encadenamiento productivo. Por ejemplo, se estipulan algunos requisitos ambientales no favorables como el uso de letrinas ecológicas, que son óptimas en términos de medio ambiente, pero de difícil manejo y mantenimiento. Por ejemplo el PPD solicitó baños eco-eficientes y no de arrastre en municipios como Ollantaytambo, lo cual ha generado una mayor complejidad en su implementación y apropiación por parte de las comunidades.

La evaluación **valora positivamente** que a través del acompañamiento a las organizaciones de base, el programa conjunto se constituyó en una apuesta por el empoderamiento comunitario. Varias iniciativas, diferentes al PC, con apoyo social en las regiones focalizadas han asumido un enfoque opuesto al PC ICI, con una aproximación paternalista en la cooperación, lo cual ha generado comunidades y organizaciones dependientes de recursos, bienes e insumos. El programa conjunto ha innovado con una propuesta distinta al buscar la formalización de las organizaciones y lograr su acceso al mercado de manera autónoma. Esto ha implicado el acompañamiento en terreno de los coordinadores de proyecto, el apoyo de las unidades regionales de coordinación, la solicitud de contrapartidas comunitarias y las capacitaciones impartidas. A este respecto en la página 45 de la sistematización hay algo interesante: “La Unidad de Coordinación del PC ICI observó que el lento ritmo de ejecución de estos proyectos se debía no tanto a los Titulares de Derecho sino, más bien, a aspectos de gestión y administrativos del PPD que requerían ser innovados. La revisión de los proyectos asumida por la Coordinadora Nacional con participación de las Agencias, fue la actividad que inició en el PC ICI un nuevo tipo de relación con los TDD. En el momento anterior se daba, pero quedaba en los interlocutores que llevaban a cabo las funciones de seguimiento. En esta segunda fase encontraron en estos espacios la posibilidad de expresar sus necesidades y ser escuchados, pudieron establecer en conjunto reasignaciones del presupuesto al interior del paquete de servicios originalmente aprobado y establecer sus cronogramas, en función a realidades y capacidades particulares de cada grupo. En otras palabras, el PC ICI comenzó a trabajar conjuntamente de abajo hacia arriba.”

Articulación en el PC – ICIs y aporte a la reforma de NNUU (“Una ONU”)

La programación conjunta era una opción válida, en teoría la más válida y en sintonía con el futuro del SNU, sin embargo el modelo escogido de programación conjunta paralela entre las Agencias no ha sido la mejor opción y no ha funcionado de forma óptima si observamos sus efectos (a) sobre la correcta articulación y coherencia de la implementación del PC, pero también (b) sobre la propia visión, en el momento de cierre del PC ICI de los implicados sobre el valor añadido del trabajo conjunto.

²⁴ Se da la contradicción que en este caso no se exige la formalización

Según la encuesta por Internet que se distribuyó a nivel nacional y regional, **casi el 40% de los encuestados manifiestan una articulación insuficiente**, mientras que tan sólo el 13% la consideró satisfactoria. Esto confirma lo expresado por las distintas fuentes consultadas personalmente frente a que cada actor tenía su propia agenda y, salvo pocas excepciones, hubo una gestión integrada o avances en el “delivering as one”, lo cual puede entenderse como consecuencia de la presión por ejecutar los recursos de manera rápida, la falta de una cultura de trabajo conjunto y la verticalidad en la implementación.

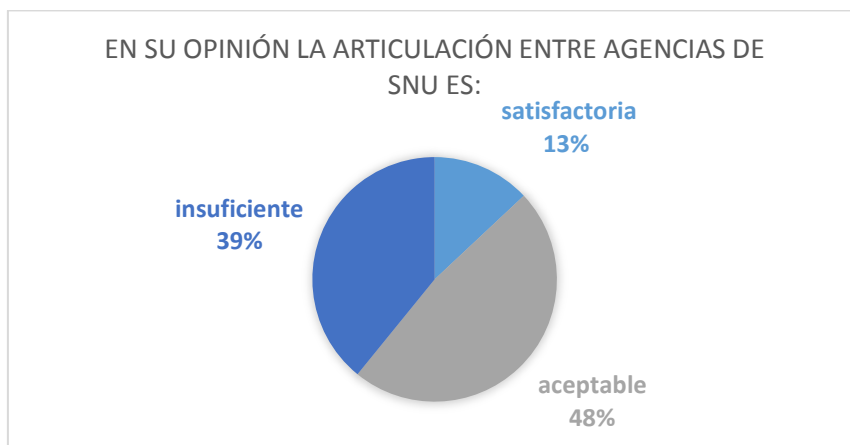


FIGURA 1 OPINIÓN DE LOS ACTORES SOBRE LA ARTICULACIÓN EN EL SNU

Como se ha indicado, el proceso de planificación primero determinó el saber hacer de cada Agencia, y después la problemática a tratar y a continuación estableció una división del trabajo similar al modelo de gestión: en paralelo. A pesar de las instancias de coordinación, de facto, los agentes han trabajado en paralelo, como compartimentos estanco, esto es-salvo excepciones- aislados unos de otros. Debido a esto último, el valor agregado de los asociados existe, pero dista mucho del que pudiera haber sido en unas condiciones más óptimas y con otro modelo de gestión capaz de introducir diferentes conductores del cambio a modo de incentivos y sanciones para el trabajo conjunto.

Desde el diseño del programa, y del fondo en sí mismo, no se establecieron acuerdos de articulación ni mecanismos administrativos o técnicos que permitieran sinergias de trabajo entre las distintas agencias e instituciones participantes. Por ejemplo, en términos operativos la evaluación encontró que hubo diferencias salariales entre consultores contratados por distintas agencias, lo cual generaba ciertas inequidades y evidenció la falta de articulación alrededor de tablas salariales comunes. Así cabe mencionar solicitud de la CR sobre importancia de remuneraciones homogéneas al interior de los PC. En el programa conjunto ICI fue lenta la obtención de instrumentos para la gestión articulada, acuerdos interinstitucionales, espacios de planeación conjunta y efectiva que vincularan a los actores participantes y los distintos niveles de gestión.: La Unidad de Coordinación estableció una serie de protocolos y espacios para discusión y toma de decisiones que mejoraron sustancialmente los aspectos anteriores.

Podemos encontrar la **racionalidad de la dificultad práctica del trabajo conjunto** en (1) la complejidad conceptual, institucional y estructural para la división del trabajo al contar con tantos actores implicados, (2) el que algunas Agencias no residentes, (3) la falta de (a) compromiso y liderazgo efectivo de las entidades nacionales, salvo excepciones, hacia el trabajo y programa conjunto (Con la excepción de la Oficina de la Coordinadora residente y el MINCETUR los actores han estado más focalizados en sus pequeñas parcelas de financiación y acción, sin buscar o dar una visión articulada al conjunto) y de (b) incentivos (en el caso de los Ministerios, el hecho de no contar

con financiación ha desincentivado cualquier priorización del PC ICI en sus agenda), y sanciones (un modelo de gestión diferente al paralelo podría haber incluido condicionalidades ante disfuncionalidades en la ejecución) hacia ese trabajo conjunto (4) el deseo de cada agencia de gestionar su propio presupuesto (ningún PC ha tenido otro modelo de gestión que no fuese paralelo) en un contexto de contracción de la financiación, (5) Liderazgo centralizado-descentralizado, es decir concentrando poder de decisión en Lima pero descentralizándolo hacia los diversos actores allí presentes, que ha añadido dispersión de responsabilidad y complejidad a los procesos de toma de decisiones, y para finalizar (6) la excesiva ambición del PC ICI que trabajaba 4 temáticas, a varios niveles de las administraciones públicas (local, regional y nacional), con tres tipos de instrumentos (políticas, programas y proyectos). Esta ambición es explicable en parte por la voluntad de ganar un concurso, pero no es tan comprensible la ausencia de un aterrizaje posterior.²⁵

Hay sin duda **elementos contextuales que tampoco han favorecido el trabajo conjunto** como: (1) determinados aspectos de los procedimientos de los PC del Fondo para el Logro de los ODM y el Marco temporal, con plazos estrechos y con ausencia de fase explícita de aterrizaje o inception, control (rendición de cuentas-aprendizaje), (2) el Marco institucional y político (mandatos, idiosincrasia, capacidades, rotación de personal, cambios de gobierno, nivel de descentralización “real”), pero destacando (a) la falta de armonización de procedimientos y normativas administrativas y financieras y (b) niveles distintos de autonomía de la sede – descentralización agencias y (c) ritmos distintos de gestión; (3) el tipo de ventana del PC ICI (económico/privado), en el que no hay recetas, ni zonas de confort y en el que cualquier acción tiene relativo bajo control sobre los efectos finales y la ya aludida (4) ausencia de política y departamento ministerial único sobre el que alinearse.

La evaluación ha encontrado que el programa conjunto estuvo en búsqueda continua de articulación de esfuerzos por parte de las agencias e instituciones participantes. Si bien, hubo mejoría en la coordinación a partir de la reformulación del programa y el empoderamiento de la unidad de coordinación, el programa no alcanzó un nivel óptimo de articulación debido a que la implementación se basó en la distribución de tareas y no en la consolidación de una visión común. Salvo algunos casos esporádicos en el nivel local, no se logró una generación de sinergias.

El programa generó instancias de diálogo y concertación a nivel local como los espacios público privados de CORCITEC en donde se vinculaba la academia, el sector privado y la comunidad, se desarrollaron procesos de planeación territorial en donde se decidían asuntos como los sistemas de agua y saneamiento con participación de las municipalidades. Por ejemplo, en Písaq, la mesa de concertación del distrito desarrolló acuerdos institucionales público privados con la participación de CODESPA, fundación de los andes, el programa conjunto, y el gobierno regional con la dirección de turismo). También en Písaq se lograron articulaciones entre emprendimientos de distintos sectores, el de la gastronomía, agricultura orgánica y servicios de turismo rural comunitario; en donde los restaurantes demandan productos de los agricultores y se insertaban en circuitos de turismo local. Estos niveles de articulación fueron posibles debido a la iniciativa del equipo de consultores en

²⁵ Las barreras señaladas no son una novedad y ya se comentaban en la Evaluación Intermedia del PC ICI (Evaluación Intermedia PC IC, 2011: 8), y esta evaluación lo ha seguido constatando con numerosas evidencias: (1) el largo proceso que ha implicado tomar decisiones conjuntas como un síntoma de que el pensamiento individual primaba sobre el conjunto, (2) la dificultad de integrar el presupuesto de las diferentes agencias en tiempo real, (3) la forma en la que fue dividido e implementado el trabajo, menos en respuesta a problemas de desarrollo existentes y más en función de parcelas propias de trabajo y poder de cada agencia, (4) la falta de confianza mutua al interno entre las agencias y entre las agencias y la coordinación nacional y regional del PC

terreno, el CR y su asistente. La iniciativa de los consultores externos respondía a lo solicitado por las agencias que participaron en el PC.

A excepción de experiencias específicas de articulación local, fue un reto la articulación entre el nivel nacional y el regional. Las consultorías con actividades en terreno respondían directamente a Lima, la capacidad de toma de decisiones del nivel regional sobre la identificación de necesidades, planificación y gestión era limitada, muchas de las sugerencias y demandas por parte del nivel regional no fueron tenidas en cuenta, e incluso en varias ocasiones el nivel nacional fue contactado directamente a nivel local sin tener en cuenta al regional. Por ejemplo el MINCETUR, en el marco el programa, contactó directamente a los alcaldes cuando se trataba de asuntos relacionados con programas como “de mi tierra un producto” o el programa “conectarte”.

Hay otros elementos que permiten ver los retos en la búsqueda de la unidad de acción: Las unidades de coordinación regional eran vinculadas a labores de logística y su capacidad de tomar decisiones era limitada. Los estudios que se elaboraron en el marco el programa conjunto se entregaron a dichas unidades al cierre del programa. Los puntos focales de las agencias asistían de manera irregular al terreno, siendo mayor la participación de unas agencias que otras. También hay que indicar que si los puntos focales hubieran viajado constantemente al terreno este gasto hubiera sido cargado a las actividades del PC: para ello se creó la unidad de coordinación nacional y regional que se tendrían que coordinar con dichos puntos focales.

En el marco del programa conjunto, las agencias con mayor experiencia y metodologías de encadenamiento productivo eran ONUDI y la OIT, por otra parte la metodología empleada para la gestión de los proyectos fue la de PPD del PNUD. Existió así por tanto la posibilidad de contar con enfoques / visiones conjuntos de cara a la eficiencia y efectividad de la implementación. Pero las dificultades iniciales y el corto marco temporal de la segunda fase del PC ICI no permitieron aprovechar al máximo estas sinergias. Se tenía además el reto de utilizar un enfoque de encadenamiento y mercado cuando el 90% de los emprendimientos seleccionados eran asociaciones civiles sin fines de lucro. Cabe anotar también que cada una de las agencias aportó metodologías internacionales y su experticia, pero no se pudo afinar suficientemente una complementariedad y acoplamiento de metodologías, ni una adaptación a las necesidades locales²⁶.

Existían directrices de comunicación interna y externa desde la CN, pero no tanto recursos humanos o capacidades expertas para implementarlas, que aumentasen las oportunidades de crear sensación de trabajo conjunto: No hubo una estrategia de comunicación explícita que tuvo sus implicaciones a nivel interno y externo.

A nivel interno la comunicación (1) a nivel nacional utilizó los canales de los comités de decisión y de gestión; (2) entre coordinadores regionales se benefició de reuniones semanales de la Unidad de Coordinación. De las entrevistas y de las visitas a los proyectos podemos observar ciertos retos en cuanto a la comunicación entre las regiones y las agencias: (a) en la primera fase los coordinadores no gestionaban y en casos no tenían acceso al conocimiento del grado de ejecución del presupuesto de su región en tiempo real; (b) en algunos casos había desconocimiento y descoordinación sobre el grado de desempañamiento de las misiones, lo que tenía su origen en la falta de claridad de los roles de agencias y coordinación nacional y regional y que implicaba en ocasiones problemas de comunicación a nivel externo. Durante la implementación se mejoró la comunicación sobre el avance de actividades y la ejecución presupuestal eran informados a la CN.

²⁶ Además en el caso específico de OIT y ONUDI las metodologías y conceptos de asociatividad no coincidían del todo. OIT incorporó su visión en los materiales del Programa de Formación y ONUDI aplicó la suya en terreno

A nivel externo el PC ICI tenía página web conjunta²⁷ y algunos actores implicados tenían referencias al PC²⁸. Además contó con acceso a redes sociales (como Facebook²⁹, Youtube³⁰ y Flickr³¹) La página web fue actualizada por última vez en junio de 2012.

La visibilidad del conjunto del PC ha sido un continuo desafío. Los retos de articulación y visibilidad conjuntas han ido en paralelo. A pesar de las directrices internas se han encontrado casos de visibilidad sólo de los actores que habían implementado determinada actividad. También buscaron visibilidad autoridades locales e incluso personas concretas. Como ejemplo (a) en un mandil ofrecido de un proyecto gastronómico encontramos que no aparecía el nombre del programa y sí el nombre del consultor que hizo la capacitación; (b) en numerosas ocasiones este equipo de evaluación era nombrado como el equipo de una sola de las agencias y no del conjunto. Por tanto la presentación de productos y de proyectos no se hacía por sistema a nombre del PC sino de cada agencia y con su propio logo, a pesar de las reiteradas solicitudes tanto de la CN como de la OCR

Valor agregado de las agencias y su acción conjunta

A pesar de que el PC no logró un nivel adecuado de articulación, la experiencia de inter-agencialidad ha generado varios beneficios y muchas lecciones aprendidas. En este sentido el valor añadido ha consistido en acercar distintos enfoques de las diferentes agencias y concertar algunas actividades conjuntas. Por ejemplo: si la intervención hubiese sido sólo de ONUDI es probable que el énfasis se hubiera hecho en aspectos comerciales, economías de escala y encadenamiento sin priorizar posiblemente las tradiciones y técnicas ancestrales, lo cual sí se logró gracias a la participación de UNESCO que abogó por el respeto del patrimonio inmaterial de las regiones.

Como se ha anotado anteriormente, el número de instituciones fue un desafío para la armonización y acción conjunta por los retos logísticos, administrativos y técnicos. Sin embargo hubo esfuerzos de articulación importantes en donde algunas instituciones públicas pudieron dar aportes e involucrarse. Gracias al PC, el MINAM tuvo la posibilidad de transversalizar la temática ambiental e incorporar en los proyectos la Gestión Ambiental Rentable en sus emprendimientos. Cabe destacar que en este esfuerzo se articularon esfuerzos con la agencia donante externa GIZ que también apoyó al PC con recursos financieros y metodologías. Otro ejemplo es el caso de la OIT que con su experiencia en materia de cadenas de valor o cadenas productivas y en el apoyo a las MYPEs, a través del PC ICI ha permitido diseñar una herramienta de formación en gestión empresarial para ICI y generar capacidades de formación en las regiones.

En general la evaluación ha encontrado que el programa conjunto, la intervención de las agencias y sus contrapartes han generado valores agregados por el aprendizaje alrededor de cómo trabajar de manera articulada en programas de desarrollo social. Este aprendizaje no tiene antecedentes en el sistema de Naciones Unidas del Perú y ha permitido identificar cuellos de botella, retos y potencialidades de la inter agencialidad. Como consecuencia de esto se han buscado nuevas

²⁷ Se encuentra en

<http://www.mdgfund.org/es/program/inclusivelasindustriascreativasunaherramientainnovadoraparaaliviarlapobrezaenelper%C3%BA>

²⁸ http://www.ilo.org/lima/sala-de-prensa/WCMS_185538/lang-es/index.htm

²⁹ Con alrededor de 250 seguidores en <https://www.facebook.com/pages/Programa-Conjunto-Industrias-Creativas-Inclusivas/220126078120225>

³⁰ Con varias entradas, destacando: <http://www.youtube.com/watch?v=7JBjU8rqGU>

³¹ <http://www.flickr.com/photos/pnudperu/8736214438/in/photostream/>

iniciativas de trabajo conjunto hacia el futuro debido a que se ha evidenciado los beneficios de un abordaje multisectorial. Independientemente de que el programa no he alcanzado niveles óptimos de articulación, todas las agencias instituciones participantes son conscientes de que (a) el desarrollo social tiene diferentes dimensiones y por esta razón se requieren soluciones integrales, y que (b) el trabajo conjunto y la división del trabajo tienen importantes desafíos en la práctica.

Otros beneficios del trabajo inter-agencial han sido el fortalecimiento de la imagen de Naciones Unidas ante terceros, porque además de la legitimidad de la institución, el esfuerzo de tratar de trabajar de manera unificada –a pesar de los desafíos identificados- se ha visto como un aspecto muy positivo a nivel nacional y regional. En este sentido, el programa conjunto ICI se constituye en un esfuerzo piloto que sirve como ejemplo para futuras experiencias de trabajo mancomunado entre las agencias de Naciones Unidas y el Estado peruano.

Avance en la ejecución financiera

Para la implementación del Programa se aprobó un presupuesto de \$5.000.000USD. El presupuesto se asignó de la siguiente manera por año, en el primer año un total de \$1.028.918USD es decir el 20% del total del presupuesto, en el segundo año \$2.172.464 USD es decir el 43% del total del presupuesto y para el último año \$1.798.617USD es decir el 35%.

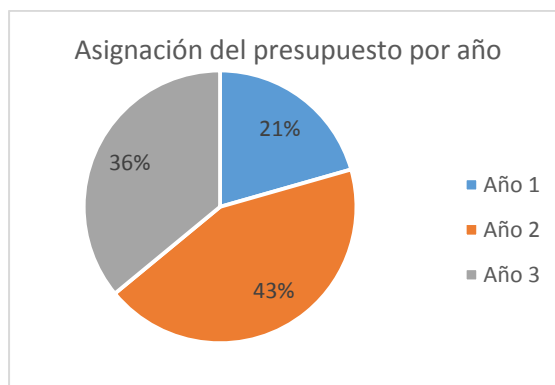


FIGURA 2 ASIGNACIÓN DEL PRESUPUESTO POR AÑO

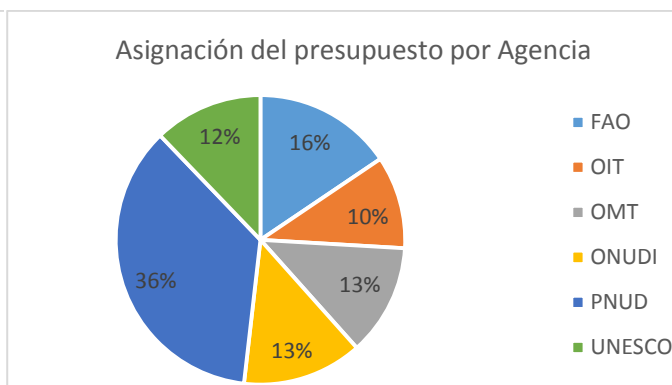


FIGURA 3 ASIGNACIÓN DEL PRESUPUESTO POR AGENCIA

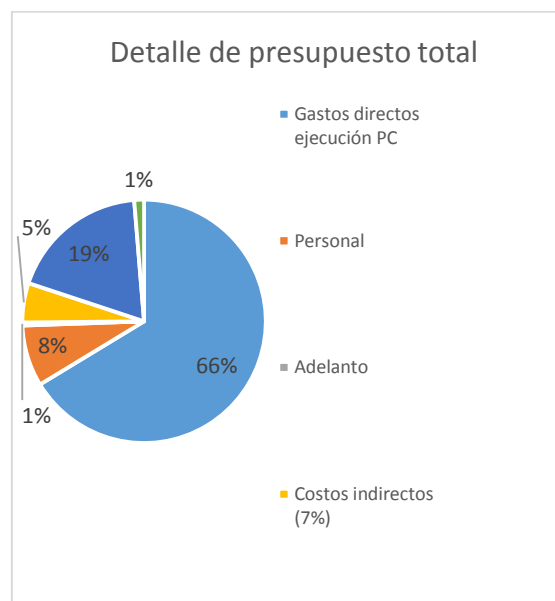
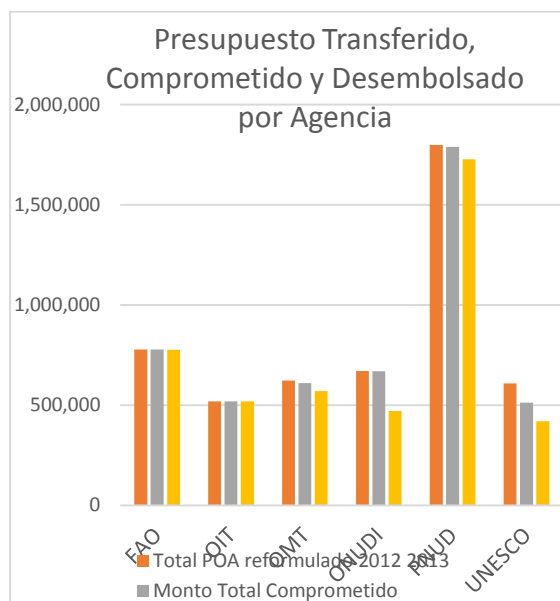


FIGURA 4 PRESUPUESTO TRANSFERIDO, COMPROMETIDO Y DESEMBOLOADO POR AGENCIA Y FIGURA 5 DETALLE DEL PRESUPUESTO TOTAL

El presupuesto total se asigna por agencia de la siguiente manera: PNUD recibe el 36% del presupuesto total³², FAO el 16%, OMT y ONUDI el 13%, UNESCO el 12% y OIT el 10% del total de los recursos.

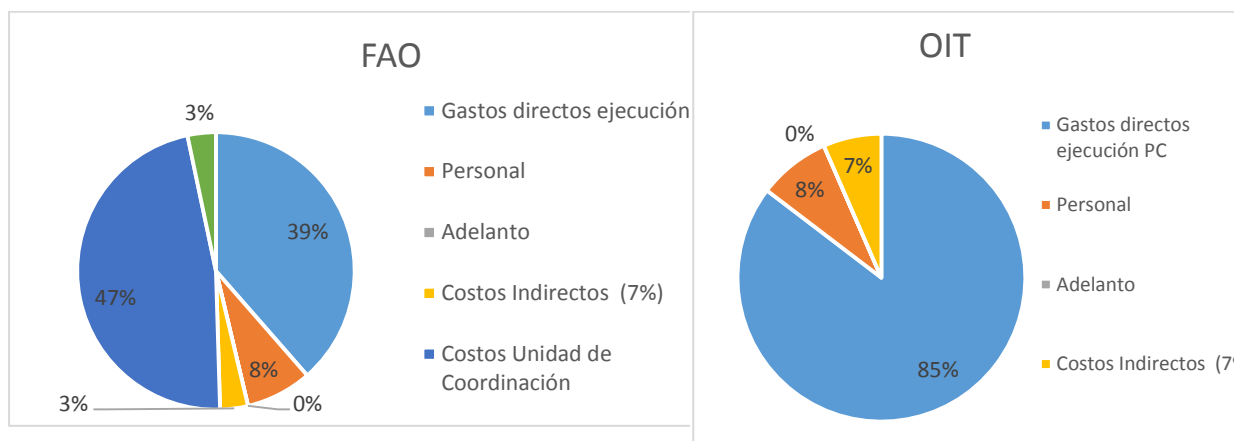
A la fecha la OIT es la única agencia que ha desembolsado el 100% de sus recursos asignados, le sigue la FAO con un 99,8% de recursos desembolsados, tiene pendiente por desembolsar \$1.584USD. PNUD ha desembolsado el 95,9% de los recursos asignados, es decir que tiene pendiente por desembolsar \$72.457USD, OMT ha desembolsado el 91,3% de sus recursos asignados y tiene pendiente desembolsar \$53.781, ONUDI ha desembolsado 70,2% de los recursos asignados, por lo que tiene un saldo pendiente de \$199.671USD y UNESCO ha desembolsado el 68,9% de sus recursos asignados, es decir que tiene un saldo pendiente de \$189.418USD.

El presupuesto total asignado en detalle se ejecuta de la siguiente manera: Para los gastos directos del Programa Conjunto se asigna el 66% de los recursos, un 19% para los gastos de la Unidad de Coordinación, un 8% en Personal, un 5% en gastos indirectos, un 1% para Adelanto y 1% para los costos indirectos de la Unidad de Coordinación.

A continuación se ilustra la manera como se asignó el presupuesto en detalle por Agencia

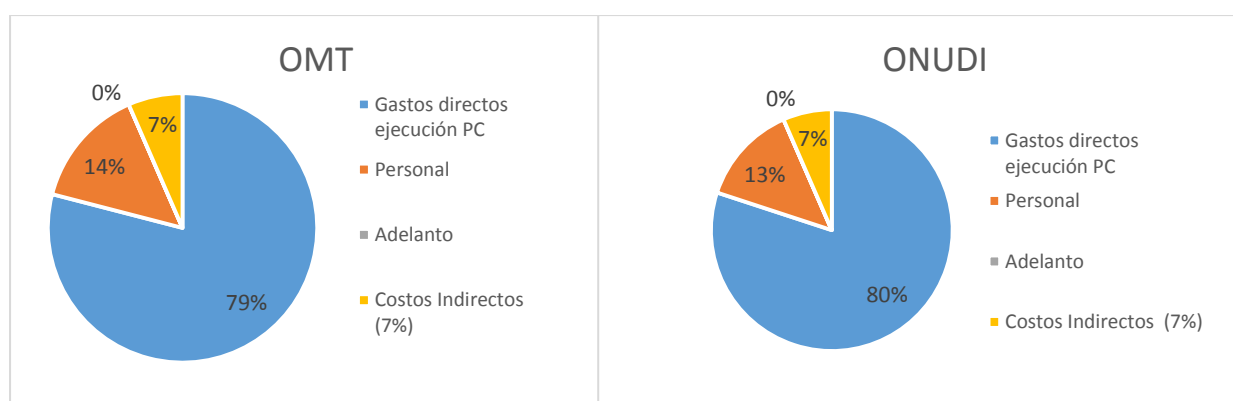
FAO: Los rubros que ocupan un mayor porcentaje son los costos de la Unidad de Coordinación con un 47% y los gastos directos de ejecución del programa conjunto con un 39%

³² El PNUD asumía los gastos de operatividad y el pago de personal de la Unidad de Coordinación



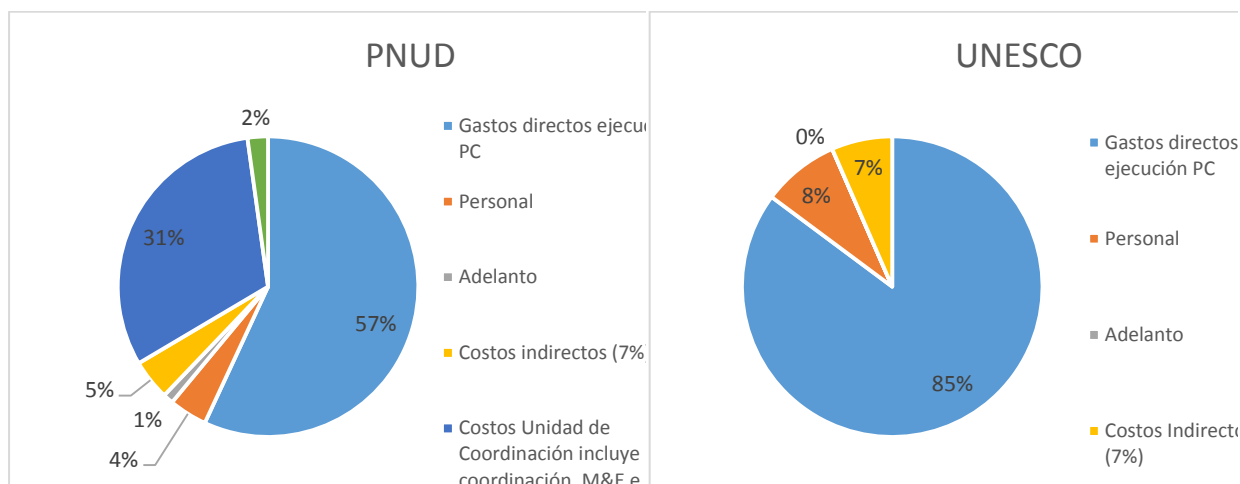
OIT: Del total de recursos asignados el 85% se ejecuta en gastos directos de ejecución del PC

OMT: Del total de recursos asignados, el 79% se desembolsó en gastos directos de ejecución del Programa Conjunto, el 14% en personal y un 7% en costos indirectos.



ONUDI: En el caso de ONUDI, del 100% de los recursos transferidos, el 80% se asigna a los gastos directo de ejecución del Programa Conjunto, mientras que el 13% se va en personal y el 7% en Costos indirectos.

PNUD: De los fondos transferidos al PNUD, el 57% se asigna a los gastos directos del Programa Conjunto, el 31% a los costos de la Unidad de Coordinación, el 5% a costos indirectos y el 4% a personal.



UNESCO: Del total de recursos transferidos a la UNESCO el 85% se designa a los gastos directos de ejecución del Programa Conjunto, mientras que el 8% a Personal y el 7% a costos indirectos.

A continuación un análisis de la asignación de dichos recursos de acuerdo a los resultados esperados del Programa. Hay que tener en cuenta que de acuerdo al cuadro que ilustra el monto total reformulado en el POA 2012-2013 el monto total asignado a la ejecución directa del Programa Conjunto es de \$3.255.047USD.

Los recursos asignados a la ejecución directa del Programa Conjunto se distribuyen de la siguiente manera según el resultado esperado. Al resultado No. 1 Se le asigna el 25% del total de los recursos designados a la ejecución directa del PC, al resultado No. 2 el 67% y al resultado No. 3 el 8%.

Del total de los recursos asignados a la ejecución directa del programa se han desembolsado el 88% del total de los recursos, por lo que hay un saldo pendiente por desembolsar de \$367.590USD: El resultado No. 1 ha desembolsado el 95% de los recursos asignados, dejando así un saldo pendiente por desembolsar de \$39.391USD. El resultado No. 2 ha desembolsado el 93%, por lo que aún tiene un saldo pendiente por desembolsar de \$141.026USD y del resultado No. 3 únicamente se han desembolsado el 32% de los recursos totales asignados, por lo que tiene un saldo pendiente de \$187.173USD.

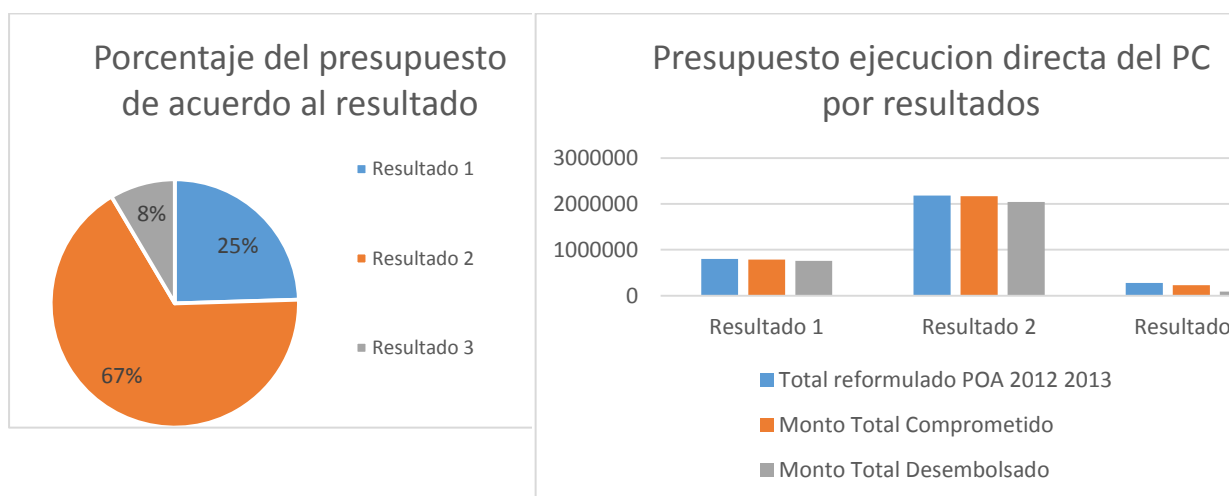


FIGURE 6 PORCENTAJE DEL PRESUPUESTO POR

FIGURA 7 PRESUPUESTO EJECUCIÓN DIRECTA POR RESULTADOS

Nivel de eficiencia

La Evaluación ha podido encontrar que el programa conjunto tuvo grandes desafíos en términos de la ejecución financiera, el uso del recurso humano, la relación costo eficiencia y el número de actores involucrados versus el alcance de los resultados alcanzados.

En cuanto a la ejecución financiera el programa tuvo serios retos de implementación al inicio, que son comunes a todos los programas conjuntos debido a los retos que implica una implementación por múltiples actores sin una cultura de trabajo común y articulado, dando demoras en los procesos de contratación inicial. Durante el transcurso del programa se mejoró la ejecución financiera y se alcanzaron niveles óptimos en la fase final, sin embargo dicha ejecución fue apresurada hasta el punto de que varios proyectos en terreno recibieron su último desembolso faltando pocos meses para el cierre del programa³³. La evaluación también ha encontrado que la relación de recursos entre gastos operativos, logísticos y personal son muy elevados frente a la inversión de recursos en terreno (ver avance financiero).

Si se divide el monto total de recursos financieros del programa por el total de proyectos acompañados en terreno y el número de productos elaborados, la relación de costo beneficio es limitada, más aún si se tiene en cuenta que aún queda por establecer un modelo replicable a nivel nacional, o la posibilidad de la formulación de estrategias públicas alrededor de las industrias creativas e inclusivas.³⁴ El programa conjunto contó con la participación de un amplio número de agencias e instituciones, que constituye una masa crítica, bastante amplia experiencia institucional, metodologías y conocimientos, cuyo aporte se tradujo en el logro de productos específicos y pequeños proyectos de nivel local, entendiéndose como un resultado adecuado pero mejorable.

Monitoreo y evaluación de los avances, logros y dificultades del PC

El sistema de información del PC ICI se enfrentó a importantes desafíos si nos referimos a (1) en qué medida tuvo el programa conjunto una estrategia de vigilancia y evaluación útil y fiable que contribuyera a lograr resultados de desarrollo medibles y (2) hasta qué punto utilizó el programa conjunto mecanismos de promoción, movilización social y comunicación para el desarrollo a fin de adelantar sus objetivos de política, si contó el programa con una estrategia de promoción y comunicación útil y fiable y (3) hasta qué punto, y concretamente cómo, facilitó el programa conjunto el diálogo directo entre los ciudadanos y el poder público local (gobiernos nacional y locales e instituciones) sobre las políticas y prácticas relativas a los ODM.

El programa conjunto no contó con una línea base en tiempo y útil para la medición de cambios en los grupos meta. Dicha línea de base no fue apta debido a que (1) se elaboró en el segundo año de ejecución, habiendo iniciado el programa conjunto; (2) por la cantidad de variables incluidas y (3) porque no respondía a las expectativas de los implicados ("la línea de base no permite la medición de efectos o impactos"). Esta pérdida de credibilidad implicó que de facto no fue utilizada de forma

³³ Esto es consecuencia de la centralización en las decisiones para dar seguimiento y aprobar informes de los proyectos. Cuando la UC asume el seguimiento se agilizan los procesos, pero siendo difícil recuperar el atraso

³⁴ En reuniones de Comité, la OIT propuso –sin efecto– al PC ICI apoyar el diseño técnico de la "sistematización de un modelo de intervención para el fomento de las ICI", con la construcción de una caja de herramientas para la transferencia y el escalamiento de las intervenciones y la documentación de una estrategia integral de intervención

que hubo un cambio en metodologías estadísticas entre la línea de base y los dos seguimientos de la CN. En este sentido el programa conjunto no contó con un diagnóstico inicial o una fotografía preliminar para enfocar sus esfuerzos y generar los cambios deseados en la comunidad y en las instituciones.

La estrategia de Seguimiento y Evaluación contó con un marco de indicadores de monitoreo que trataron de medir el avance hacia el logro de resultados, pero existieron desafíos para la toma de decisiones. Algunas de las razones son (1) que no hubo recursos específicos dedicados a seguimiento y evaluación, y (2) que los indicadores se enfocan más a la ejecución financiera y el avance de actividades que a procesos y resultados. No se incluyeron indicadores cualitativos para apreciar resultados intangibles y resultados no esperados, lo cual dificultó la visibilización de sus resultados intangibles³⁵ y no se consiguió un enfoque sistémico de recolección, registro, consolidación, análisis y toma de decisiones.

En su mayoría las metas en el PC tienen deficiencias en su elaboración porque no permiten una medición clara de resultados. Adicionalmente se mezclan resultados, productos y actividades en las metas. En el "Anexo " se describen los logros esperados y conseguidos. Por ejemplo hay logros como: "Se habrá sistematizado la experiencia de las mejores prácticas y las lecciones aprendidas del Programa Conjunto" que es un producto o un medio pero no un resultado. Así mismo hay logros que incluyen aspectos etéreos como la sensibilización que no se pueden medir o comprobar (¿cómo se sabe si un funcionario ha sido sensibilizado? Y ello ¿qué resultado implica?). Podemos observar el efecto de una implementación emergente y sin línea de base, ni meta. Frente al componente: "Socios estratégicos sensibilizados sobre las posibilidades y oportunidades que ofrecen las ICIs", en el PRODOC aparece: 4,800 funcionarios públicos, líderes del sector privado y líderes sociales se habrán sensibilizado sobre las oportunidades de las ICIs en zonas rurales, Industrias Creativas, mínimo 30 % de ellos mujeres, sin embargo en el cierre aparece como logro conseguido 1160 de esos 4800. Esta última cifra, evidentemente era demasiado optimista.

También hay resultados sin una coherencia interna o cadena lógica implícita como "4 circuitos turísticos articularán las Industrias Creativas, dinamizando la economía local de aproximadamente 53,000 personas", o "60 proyectos piloto o nuevos emprendimientos de Negocios Inclusivos en Industrias Creativas se habrán consolidado aplicando criterios de calidad, garantizando el empleo de 200 microempresarios y mejorando la calidad de vida de 200 familias". En estos casos no se establecen medios de verificación que permitan comprobar cómo los circuitos pueden beneficiar (directa o indirectamente) a 53.000 personas, o la garantía de empleo a 200 familias a partir de los emprendimientos, esto debido a que no se miden indicadores objetivos en tal sentido (el hecho de participar en un emprendimiento no es una garantía de lograr niveles de ingresos suficientes para el empleo).

Los reportes de monitoreo en terreno se limitan a describir los avances de cada proyecto-emprendimiento, redactando las actividades e incluso registrando tareas desarrolladas, y asuntos de gestión administrativa sobre la ejecución, exclusivamente en el componente 2 del programa. La Unidad de Coordinación (nacional y regionales) se reunía todos los lunes vía Skype para discutir principalmente temas relacionados con el avance de los proyectos. No se usan indicadores ni se reportan resultados, por lo cual se dificulta la toma de decisiones estratégicas a partir de la evidencia y no se implementa el enfoque de gerencia hacia resultados sino hacia la ejecución. A su vez los POAs también reportan sobre actividades y productos, pero no sobre resultados lo cual impide visibilizar los logros tangibles e intangibles del programa.

³⁵ La evaluación ha podido identificar resultados importantes del programa conjunto que no se recogen claramente en los reportes trimestrales o informes anuales del PC

El PC no contó con un(a) especialista de seguimiento y evaluación desde el comienzo. En la segunda fase la coordinadora nacional asumió un rol muy relevante en el seguimiento con el apoyo de las unidades regionales. Se contrató a un consultor que elaborase línea de base complementaria y utilizable, y que recabase la información para la actualización periódica de los indicadores de producto y resultados. Esto permitió realizar los informes de seguimiento a la CN, que han sido una referencia clara para el análisis de los resultados del PC en esta evaluación final. La coordinación del PC implica una alta carga laboral por tratarse de 4 regiones distintas, 4 sectores y múltiples actividades de diferentes agencias y entidades, y en este sentido la evaluación ha encontrado una falencia en el seguimiento.

2.3 Análisis de efectividad: los resultados del programa

Los desafíos para medir efectos y resultados en el PC ICI

Como otras intervenciones de desarrollo, el PC ICI tenía de facto bajo nivel de control real al nivel de resultados de desarrollo (Ver la Figura 8 Capacidad de control, influencia e interés del PC ICI). Además los desafíos de aclarar la Teoría de Programa del PC y visualizar procesos y resultados concretos se debieron a: (1) su gran ambición, continua búsqueda de concreción y articulación; (2) los retos de coordinar a tantos actores, (3) la Teoría de Programa del PC ICI era vertical y no era clara, (3) las débiles capacidades y recursos humanos que se pudieron dedicar a seguimiento y evaluación implicaron que no siempre el PC ICI pudiese ser gestionado de forma apropiada para aprender.

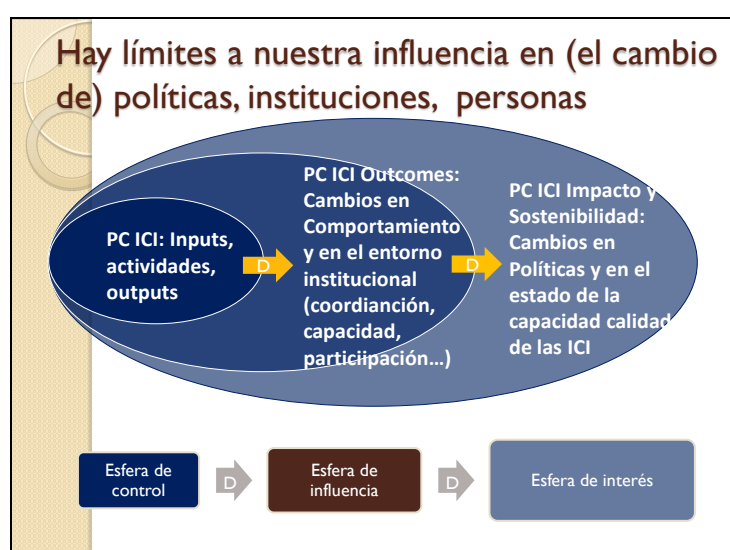


FIGURA 8 CAPACIDAD DE CONTROL, INFLUENCIA E INTERÉS DEL PC ICI

Existen desafíos para la contribución a resultados del PC ICI por varias razones:

(1) Como indica la sistematización *“el mandato de “Una ONU” encontró obstáculos en la cadena de mando existente en las agencias y entre ellas y la agencia líder”*. Las contrapartes nacionales establecieron relaciones de trabajo con las agencias por afinidad de trabajo o misión, y con excepciones fue un reto establecer las articulaciones programáticas y operativas entre ellas³⁶, en tanto la gestión, presupuesto y actividades se encontraban en manos de las agencias. Por tanto los procesos no se han implementado como se esperaba debido al débil grado y velocidad de ejecución. Si no hay proceso como esperado los resultados no deberían ser como esperado, especialmente

³⁶ Por ejemplo la UNESCO, ONUDI y OMT, programaron y articularon algunas actividades con la contraparte nacional.

cuando además el contexto y la estructura del PC ICI se han revelado mucho más complejos y difíciles que lo esperado.

(2) Se necesita de un tiempo de maduración para el paso de procesos y productos a resultados, tiempo con el que ni PC ICI ni esta evaluación han contado: (a) el marco temporal de 42 meses es insuficiente para un proceso de cambio sostenible. En el momento de la evaluación había más del 95% del presupuesto ejecutado, sin embargo un porcentaje elevado del mismo se ha ejecutado en los últimos meses, por lo que los procesos de implementación no se han concluido como para determinar resultados y efectos. En algunos casos los últimos pagos han sido posteriores al mes de abril de 2013; (b) como se indica en la sistematización *“El horizonte temporal del Programa, ya de por si corto para alcanzar los ambiciosos resultados planteados, se acortó aún más por el retraso de ejecución de las actividades, como resultado de la dinámica de debate interno.”*

(3) La Teoría de Programa del PC ICI ha estado en un continuo proceso de clarificación y articulación, lo que ha implicado heterogeneidad en los procesos de implementación. Se consiguió mayor articulación cuando la implementación se hizo de abajo a arriba, como se indica en la sistematización por ejemplo: *“En relación al Programa de Formación, los participantes entrevistados manifestaron aprecio por el módulo general del Programa, pero sus opiniones fueron divergentes en relación a los módulos por línea o específicos, tanto en términos de contenido y metodología como de perfil docente. Manifestaron que la parte aplicativa del programa no contó con el acompañamiento pertinente y que es preciso adecuar los materiales impresos y lenguaje a cada zona; sobre el particular, han remitido sus aportes y sugerencias. Inferimos que esta herramienta de promoción está aún en proceso de validación.”*

(4) El sistema de seguimiento se ha basado más en productos que en procesos y efectos y en ningún momento ha estado enfocada a la valoración del nivel de contribución del PC ICI a resultados. Para ello hubiera sido necesario un sistema de seguimiento y evaluación de mayor calidad, midiendo hipótesis y procesos de cambio y contexto.

No ha habido una comprensión de lo que pasaba y por qué en el PC ICI para reorientarlo y adaptarlo. La Teoría de Programa del PC ICI no ha sido una guía para la ejecución. Ello es debido a:

(1) La poca claridad sobre la articulación de los diferentes componentes; (2) El diseño vertical en Lima en gabinete sin consultar a las regiones; (3) La ausencia de una línea de base inicial operativa, (4) La focalización en las últimas etapas del PC ICI en la ejecución sobre el análisis, (5) La ausencia de una metodología del ICI acordada, escrita y difundida.

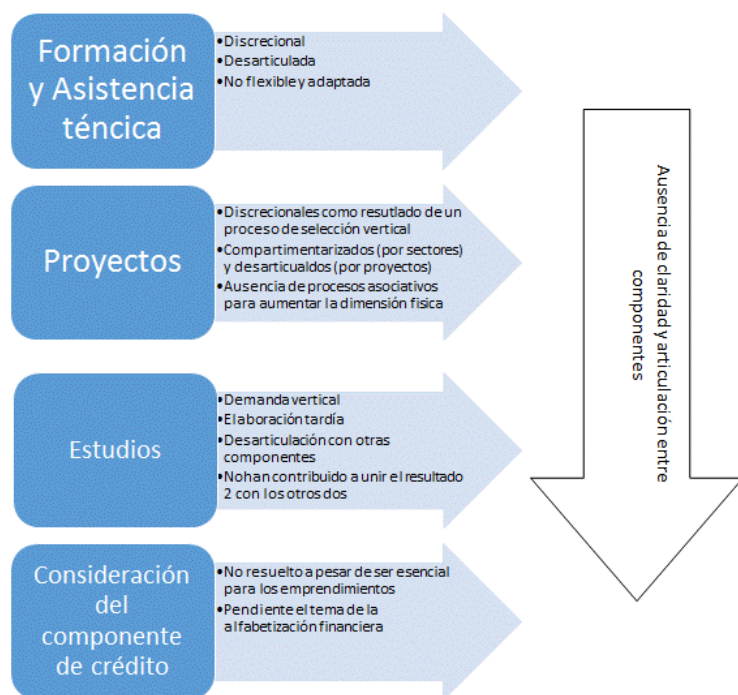


Ilustración 5 Necesidad de sinergias en el proceso del PC ICI³⁷

Los proyectos apoyados por el PC ICI (...) no solo podían ser articulados por la actividad turística como motor del desarrollo, tal como se deriva de la Nota Conceptual y el PRODOC sino que, en un mismo distrito o comunidad, todas ellas se conjugan perfectamente con la estrategia campesina de diversificación productiva. De haberse incorporado claramente estos elementos en la selección de los ámbitos territoriales y en los criterios de selección de los proyectos a ser financiados, es de esperar que todos los proyectos recogieran naturalmente las tradiciones culturales de la zona y, desde un primer momento, se hubiese podido promover la articulación entre ellos³⁸, generando una dinámica diferente y posiblemente un impacto ampliado³⁹. Además de ello, no se ha evidenciado que la determinación de los ámbitos locales de intervención y la selección de proyectos sea resultado de un proceso planificado, a ser tomado como experiencia piloto para validar la propuesta. Esto hubiese ameritado un tratamiento específico durante su ejecución y en particular en el cierre del programa. (Sistematización 2013: 40)

Como se indica en la sistematización (las palabras subrayadas son añadidas):

Respecto de la denominación Industrias Creativas Inclusivas (diseño): (...) esta denominación aún no encuentra eco en la realidad y no se entiende su significado. Utilizar una denominación que no es clara, causa confusión entre los actores, lo que no contribuye a la identificación y compromiso con la propuesta.

Respecto a la generación de una oferta de servicios para las ICI (proceso): El diseño de cualquier herramienta formativa tiene más probabilidades de responder a necesidades colectivas de

³⁷ Como aclaración hay que indicar que aunque hubiera sido deseable la inclusión del componente de crédito en la Teoría del Programa del PC ICI, sin embargo ésta fue una omisión en la formulación. Posteriormente la solicitud de su inclusión fue extemporánea.

³⁸ Articulación que solo se ha evidenciado con cierta claridad en Pisac.

³⁹ Cabe anotar, que incluso en los distritos donde no se cuenta con las condiciones indicadas, hemos encontrado proyectos que contribuyen a los ODM por estar aportando a la generación de empleo e ingreso.

formación, si se parte de un diagnóstico participativo con los interesados en el ámbito de intervención concreto. Las ventajas se pudieron evidenciar en el diseño del Diplomado que, desde un inicio, se adaptaron a las realidades regionales tanto en Lambayeque como en Cusco.

Respecto al desarrollo de experiencias concretas (proceso y productos intermedios): La población aprecia que se prioricen capacidades y recursos locales para atender sus necesidades y solo utilizar del exterior lo que les falta. También aprecian la asistencia técnica y acompañamiento in situ más que módulos de capacitación temporales.

Las ferias y pasantías se han destacado como modalidades muy útiles de aprendizaje entre pares, especialmente para asociaciones que inician su labor empresarial o se encuentran en momentos de consolidación.

Respecto al carácter modélico de las propuestas (resultados): El tiempo ha resultado muy corto para un Programa tan ambicioso y con el nivel de complejidad del PC ICI. No obstante, hay diversos productos que sustentan una oferta de servicios necesarios que muestran los avances logrados en cuanto al fortalecimiento de las asociaciones con miras a su inserción favorable en el mercado, tiene un gran potencial para constituirse en modelos validados para su institucionalización y difusión, lo que ameritaría ampliar la experiencia.

La ausencia de la consideración de la Teoría de Programa inicial (o deseada) ha llevado a que la Teoría de Programa finalmente implementada ha sido diferente y no se han considerado importantes factores:

Teoría de Programa deseada	Teoría de Programa Implementada
La hipótesis de partida es que era un Programa Conjunto	No se ha cumplido la hipótesis básica, influyendo en el modelo de gestión escogido y el tipo de diseño, ejecución y seguimiento
Claridad y articulación por medio de la coordinación y el trabajo conjunto en diseño, ejecución y seguimiento	-Proceso de clarificación hasta el final del PC ICI. Este proceso del PC ICI fue difícil “ya que no lograban ponerse de acuerdo en su enfoque y conceptos para satisfacer las expectativas de todos” -Ausencia de articulación entre actores que no trabajan de forma conjunta sino en paralelo “se establecieron funciones de cada integrante en el Comité de Gestión y en el Comité Técnico, no se generó articulación entre el accionar de las agencias o liderazgo para alcanzar acuerdos. La Unidad de Coordinación no tuvo poder para demandar de las agencias rendición de cuentas, cada agencia era independiente y sus consultores no tenían obligación de informar a la Coordinación Regional” -A nivel del marco de resultados (1) Los indicadores son más de productos que de resultados/efectos y procesos, las relaciones de atribución son complejas al nivel del resultado 1, no clara la relación entre resultado 1 y 3; (2) al nivel del objetivo general “no hay claridad sobre lo que quiere conseguir o medir” (Evaluación Intermedia PC IC, 2011: 25)
Los tres resultados y los colectivos meta han de ser claros y tener coherencia entre sí, tratando de conseguir equilibrio en la ejecución que ha de ser articulada	En el momento inicial no se consideraron suficientemente las sinergias entre los tres resultados sino que se consideraron como resultados en paralelo. Dicha consideración hubiera ayudado a centrar el PC ICI (centrando colectivos meta, proceso y resultados de cambio esperados)
Criterios de selección de los casos de estudio como hipótesis a validar para posterior incidencia política y replicación	(1) Debilidad y contradicción de los criterios de selección (a) no eran las zonas más pobres de las regiones más pobres, (b) eran zonas con apoyo en el pasado (2) Ausencia de línea de base inicial, de hipótesis a validar y de capacidad de validación
Proceso de participación y apropiación para mayor validez del proceso	El mantenimiento de parcelas de poder (de financiación) ha producido verticalidad del proceso aumenta tensiones y resta validez (ejemplo casos de estudio seleccionados sin participación regional o local)
Ejecución conjunta y solidaria, el todo es más importante que las partes	Ejecución en paralelo buscando la visibilidad de cada actor
Seguimiento conjunto y proceso de validación de hipótesis sobre la marcha	El seguimiento más efectivo ha sido tardío y no ha sido capaz de validar hipótesis sino tan solo de medir productos El seguimiento ha tenido dos fases que pueden mostrar claramente la diferencia de modelo: (1)Seguimiento en Lima (desarticulado); (2) Seguimiento en las regiones (más conjunto y articulado: de abajo a arriba)

Replicación e incidencia desde el inicio, tratando de influir en el marco institucional

Replicación e incidencia tardía o futura pero no clara
Poco margen de influencia en el marco institucional

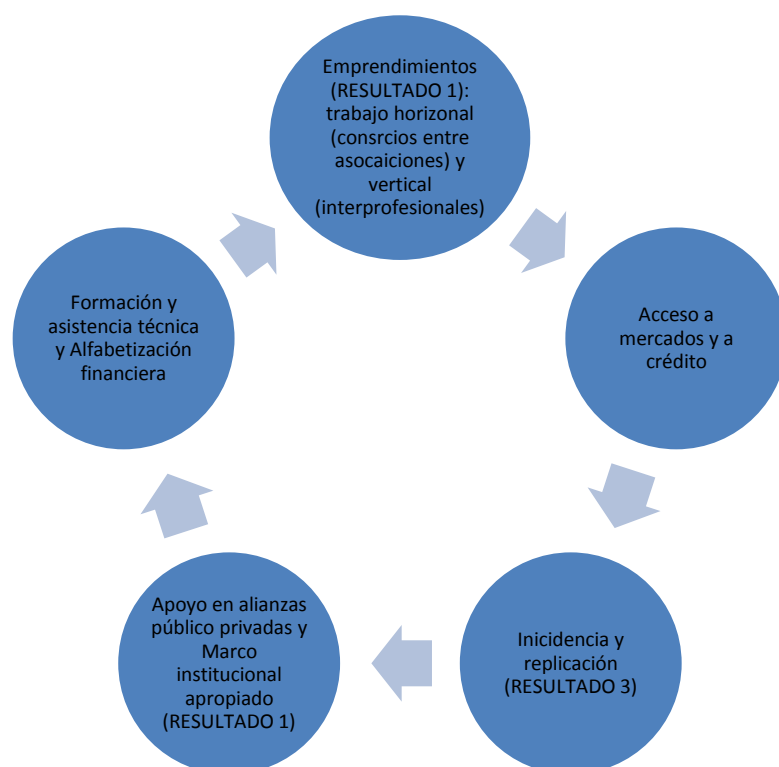


ILUSTRACIÓN 6 TEORÍA DE PROGRAMA "DESEADA" DEL PC ICI COMO UN CICLO DE APRENDIZAJE A PARTIR DE LOS PILOTOS

Resultado de lo anterior y como se analiza en detalle en el **Error! Reference source not found.**, la forma e implementarse el PC ICI se explica por: (1) La débil validez interna debido a los retos del contexto y de la estructura necesaria para los procesos, que tiene su origen en la débil claridad de la descripción, articulación y plausibilidad de la lógica de intervención del PC ICI y a la (2) débil validez externa: debido a la débil consistencia con las evidencias, consideración del contexto (el marco temporal y la ambición de los objetivos) y a la falta de claridad del propósito de la lógica de intervención del PC ICI y a la débil consideración de los mecanismos por los que se produce el cambio

Resultados alcanzados por componente

En relación al resultado 1: se asignó a estudios 10% del presupuesto. En relación al resultado 2: se asignó 15% del presupuesto a proyectos para los TDD; 18% a asistencia técnica y 15% al Programa de Formación en Gestión y Desarrollo de Industrias Creativas Inclusivas.

En el siguiente cuadro se observa cómo quedó redistribuido el presupuesto del PC ICI después de su primera modificación durante su ejecución:

PRESUPUESTO POR TIPO DE INSTRUMENTO

CAPÍTULO	PRESUPUESTO	PORCENTAJE
Financiación (nuevos y pilotos)	750.000	15%
Estudios	475.736	10%
Asistencia técnica	892.498	18%
Formación	742.540	15%
Sensibilización y promoción	391.077	8%
Coordinación, gestión e indirectos	1.748.149	35%
TOTALES	5.000.000	100%

FUENTE: EVALUACIÓN INTERMEDIA

Resultado 1. La promoción de un entorno institucional favorable para el desarrollo de las Industrias Creativas Inclusivas.⁴⁰

Fortalecimiento de los Gobiernos regionales

La evaluación ha encontrado que ha sido débil la capacidad de fortalecimiento de los Gobiernos regionales. Como ya indicaba la Evaluación de Medio Término, gracias a la regionalización, es decir al bajar a tierra el PC ICI, se ha dado la oportunidad de dar más coherencia y articulación. Con un marco temporal suficiente y claridad de la estrategia de intervención se hubiera estado en disposición de articular los tres resultados del PC ICI (incidencia política, acceso al mercado de emprendimientos, difusión y replicación). Sin embargo esto no ha sido del todo posible porque el marco temporal era demasiado corto (apenas un año y medio tras la regionalización posterior a la evaluación de medio término) y porque los resultados de incidencia y difusión y replicación dejaron de ser prioritarios frente a los del resultado 2 de emprendimientos. Por tanto ha habido actividades de fortalecimiento de los Gobiernos regionales que han tenido que enfrentarse a desafíos como que (1) han sido **actividades de marco temporal insuficiente**; (2) **los Gobiernos regionales, salvo excepciones, no han visto el PC ICI como prioritario** dado que no gestionaban ni presupuesto ni actividades del mismo.

En el contexto del PC ICI cualquier intervención de refuerzo institucional es muy compleja porque: (1) como es comprensible si un Gobierno Regional no cuenta con la financiación ni capacidad de acción no pasa a ser prioritario a nivel político regional e inversamente el hecho de que creen líneas de presupuesto por una administración implicaría una gran apropiación; (2) los enfoques de refuerzo público institucional exceden las capacidades de este PC ICI debido a: (a) que los cambios en el marco administrativo, normativo y de control son largos; (b) la creación de líneas presupuestarias estables es importante para reforzar la buena “voluntad” política o personal, debido a la gran rotación de los designados como personas de confianza (gerentes de desarrollo económico por ejemplo). En todo caso el PC ICI hubiera podido realizar dicho apoyo institucional si hubiera tenido la claridad suficiente como para concentrarse en un piloto tratado y seleccionado correctamente de cara a su validación, pero no ha sido el caso.

Así, en Ayacucho y Puno donde la rotación de gerentes es frecuente, en la sistematización encontramos (Sistematización, 2013:28) lo siguiente: *“En el caso de Ayacucho, hasta el cambio de gestión de las autoridades del Gobierno Regional, la relación fue bastante estrecha, especialmente*

⁴⁰ Según el PRODOC reformulado, originalmente el Resultado 01 presentaba 09 productos, en la reformulación se tiene 05 productos, de los 04 restantes, uno se ha incorporado al producto 1.1. (esquemas de financiamiento), otro ha pasado al resultado 2 (formalización) y los otros dos se han agrupado dentro del producto 1.5. (referido a procesos de validación de guías metodológicas).

con la Gerencia de Desarrollo Económico y su Dirección de Artesanía, también con la Dirección de Producción a través del programa “Mi Empresa”. Los funcionarios de dichas direcciones fueron participantes permanentes y activos en el Comité Técnico de Seguimiento Regional. Luego del cambio esta participación se diluyó. En Puno, a pesar de que existe voluntad de asumir el PC ICI, es difícil dada la rotación y la inexistencia de partidas presupuestarias específicas”.

Fortalecimiento de Gobierno locales

En el PC ICI son más visibles los resultados a nivel de los Gobiernos locales que en los regionales.

La Municipalidad y la Región han apoyado al PC ICI en capacitaciones, apoyo para ferias y en ocasiones puntuales con tractores (para Agricultura Orgánica) pero en general la percepción es que existen retos porque las administraciones son lentas, burocráticas y especialmente en el caso de la región con una tasa de rotación muy grande que hace poco eficiente y viable cualquier esfuerzo de reforzamiento regional.

Si hablamos del apoyo de la Municipalidad, en general no se ha observado que las asociaciones fueran unánimes respecto a la cercanía y apoyo de la municipalidad. En el encuentro y discusión con asociaciones de algunos de los municipios más apoyados por el PC ICI (Ayacucho, Puno, Capachica) no se ha observado un diálogo fluido entre las administraciones locales y las asociaciones. En cualquier caso es lógico que la municipalidad se perciba como más cercana que las administraciones regionales, incluso más cercana para conocer y pedir rendición de cuentas. También es lógico, como hemos podido apreciar, que interfieran elementos personales electoralistas partidistas en el diálogo y la intermediación de autoridades locales y regionales y que incluso algunos de los líderes de asociación son competidores de los alcaldes en los procesos políticos locales.

Por tanto en el gobierno local las actividades del PC ICI serán más sostenibles y replicables que en el nivel regional. “A nivel de **gobiernos locales** se han establecido vínculos con los alcaldes provinciales y/o distritales, y con los responsables de las áreas de desarrollo económico local o desarrollo sostenible, para la incorporación de la temática de las ICI en los Planes de Desarrollo Concertado”. Pero a pesar de ello es importante insistir en que: (1) No siempre existe una gran conexión entre Municipios y las asociaciones de TDD; (2) En la mayoría de los casos no es solo una aproximación institucional sino que también depende del factor humano, de la persona que ocupe ese cargo.

Como indica la sistematización (Sistematización, 2003:28)

1. En Lambayeque, además de **una estrecha vinculación con los municipios** de Túcume, Mórrope e Incahuasi, los que cuentan hoy con oficinas DEL operativas, se logró **una alianza** con Sierra Exportadora, con el fin de desarrollar una consultoría para la implementación del programa ProCompite en todos ellos, lo **que permitirá destinar fondos concursables para el financiamiento de proyectos productivos**.

2. En Puno, las alianzas entre el PC ICI y los municipios **han sido muy beneficiosas**. El Municipio Provincial de Puno **cofinanció y apoyó el monitoreo y seguimiento de proyectos de artesanía**, pero principalmente **tuvo un rol promotor y facilitador**⁴¹. El municipio **aprobó una ordenanza para incluir ICI promocionadas por el Programa** en su Plan de Desarrollo, asegurando su seguimiento y apoyo.

⁴¹ Además el municipio provincial cofinanció la contratación de un consultor para la elaboración del PDEL.

*La municipalidad de Capachica de Puno está generando un proyecto integral en el tema de agricultura orgánica en quinua y otros granos andinos y en artesanía. **Cuenta ahora con una unidad de artesanía y otra de turismo** en apoyo a estos sectores. El municipio ha ofrecido apoyo a las artesanas para que puedan contar con un local comercial donde vender sus productos. También acompañaría a las asociaciones apoyadas por el PC ICI en agricultura orgánica y lograr, así, la certificación, asumiendo parte de su costo. En su POA del 2013 aprobó un presupuesto para la instalación de las huertas familiares orientadas a los emprendimientos de turismo rural comunitario. Finalmente, emitió una ordenanza municipal comprometiendo apoyo a las ICI hasta el 2014.*

En el municipio de Ñuñoa en Puno se trabajó articuladamente con el PC ICI, sobre todo en la línea de artesanía. Las tres asociaciones de artesanos apoyadas por el PC ICI cuentan con la promesa municipal de continuar el apoyo de formación de un consorcio al que se suman otras tres asociaciones que han recibido asistencia técnica por el PC ICI, orientado a formalizarse como cooperativa.

*3. En Quinua (Ayacucho) en el caso de **los tres proyectos de agricultura orgánica**, la Municipalidad ha colaborado con el alquiler de maquinaria agrícola (tractores) con tarifa promocional. En el proyecto de gastronomía, cuyas TDD están ubicadas en el Mercado Municipal, el municipio ha destinado recursos para la mejora de la infraestructura.*

Elaboración de estudios y diagnósticos

En el marco del PC ICI, se han concluido los siguientes estudios y publicaciones: Mapeo y Registro de Patrimonio Intangible (Inventario de Patrimonio Inmaterial), análisis del Marco Normativo vigente para el desarrollo de las ICI, estudio de la Oferta Financiera para Microcréditos (y una consultoría complementaria), carpetas informativas sobre ICI (cuadráticos), Línea de Base, estudio sobre la Propiedad Intelectual relacionada a las ICI y Marcas Colectivas, estudio de Mercado para Artesanías Textiles de las ICI, Mapeo para Turismo Rural Comunitario y Gastronomía.

La evaluación ha encontrado que la identificación de estos estudios obedeció más a una demanda nacional que regional. Dado el breve tiempo para su utilización, dichos estudios no pudieron obtener el impacto deseado ni en las regiones ni en el nivel nacional. Este impacto hubiera pasado por tomar decisiones estratégicas por parte de los gobiernos, asignar presupuestos o planeado acciones. A pesar de la calidad y utilidad potencial de estos estudios, hasta el momento de la evaluación no habían podido ser utilizados plenamente para lograr los resultados del PC (p.e. el análisis de oferta financiera no condujo a resultados claros y la línea de base tampoco).

En el tema de la inserción al mercado financiero por parte de las ICI, la ONUDI financiaron un estudio muy interesante sobre el inventario instrumentos financieros adaptables a las industrias creativas, se identificó una ruta crítica para el acceso de los titulares de derecho y asociaciones a recursos de financiación, para ello se identificó la necesidad de alfabetizar financieramente a los beneficiarios para que Agrorural expidiera un certificado y así el fondo de garantías cubriera instrumentos financieros con tasas favorables para los emprendimientos y proyectos. Desafortunadamente este proceso no se llevó y el estudio se elaboró sin un impacto específico⁴².

⁴² Este estudio se concluyó en setiembre del 2012. La alfabetización financiera no estuvo contemplada como actividad por lo que no había un presupuesto destinado a ella. Por otro lado, había un nivel de atraso en el desarrollo de las otras actividades y sólo 6 meses de ejecución real por delante.

Vinculación del sector privado y encadenamiento comercial en ICIs

En términos de política pública, y este caso no es una excepción, el tejido empresarial suele ser el gran ausente en las discusiones a nivel nacional (diseño y seguimiento). En este PC fue emergente la estrategia de intervención para fortalecer alianzas público-privadas (que luego pudiera ser adaptada en cada región). Esto es debido: (1) a la heterogeneidad y dispersión de estas acciones que realmente no han sido tratadas y seleccionadas como piloto (como un medio para aprender, incidir y replicar)⁴³, (2) al reto de pasar desde los emprendimientos hacia (a) la cadena de valor completa (b) dentro de un enfoque territorial articulado, (3) Debido a la falta de concentración y selección de los pilotos en ese sentido, existieron desafíos para el PC ICI en la práctica de concertación del nivel municipal público con el sector privado. En general la continuidad de los efectos dependerá de la voluntad e interés de las empresas ancla,(4) a los retos para reforzar las alianzas al interno de los proyectos del PC ICI (pasantías, reuniones,) en el sentido de: (a) aumentar el intercambio de proximidad y entre asociaciones sectoriales: **los coordinadores de proyectos tenían una visión proyectual fragmentada y no una visión sectorial e intersectorial, lo que no ha favorecido los contactos entre asociaciones;**(b) mejorar la comunicación entre las asociaciones⁴⁴, incluso disminuir la competición entre ellas (como el caso de las asociaciones de Turismo Rural Comunitario en Capachica (Puno) o de las de artesanía en Puno (Puno)

La vinculación del sector privado y encadenamiento comercial en ICIs ha sido uno de los mayores retos y una sido un éxito en algunos casos. Con la evaluación se han encontrado casos de empresas ancla con un claro compromiso de “responsabilidad social corporativa” (como la empresa ancla de artesanía en Ayacucho) y empresas ancla con un compromiso de continuidad hacia las asociaciones (como la empresa ancla de Agricultura Orgánica en Capachica Puno).

A pesar de lo anterior, la evaluación final ha podido establecer claros casos de éxito en esta dirección:

1. En **Lambayeque** la vinculación de la Cámara de Comercio como un socio estratégico para las industrias creativas e inclusivas de dicha región. El programa conjunto, a través de la coordinación regional se acercó a la Cámara de Comercio con el objetivo de vincular al sector privado de la región, en este sentido se desarrolló una serie de actividades tendientes a fortalecer las alianzas comerciales.⁴⁵

En el marco de la alianza se desarrollaron pasantías con artesanos, artesanas y empresarios de la región (por ejemplo la empresa casas ideas), en donde los participantes podían conocer de primera mano las tendencias actuales en el mercado de artesanía, innovaciones, métodos de mercadeo y

⁴³ Hay que tener especial cuidado en las condiciones iniciales de selección de los casos piloto para que los aprendizajes tengan credibilidad como casos piloto.

⁴⁴ Excepto en Ayacucho donde los proyectos de artesanía se articulan con la empresa ancla y las de algodón nativo en Lambayeque

⁴⁵ Fruto de todos estos esfuerzos, el programa conjunto y la Cámara de Comercio de Lambayeque lograron establecer una alianza con la empresa “we connect” que vincula redes de pequeños productores de países en desarrollo con consorcios empresariales de Estados Unidos. La señora Hillary Clinton lidera este patronato de 34 empresas estadounidenses que han apoyo a empresas de mujeres con un factor de desarrollo. En este sentido se han vinculado algunas asociaciones apoyadas por el programa. Como la asociación de artesanas del municipio de Móorrope, quienes estarán en la posibilidad de exportar sus productos y hacerlos llegar a empresas como la IBM en Estados Unidos.

comercialización. Este proceso les permitió a los titulares de derecho del programa conjunto identificar brechas en términos de tecnología, técnica, calidad para acceder a los grandes mercados, lo cual permite reducir también las asimetrías en la negociación por el acceso a la información.

Adicionalmente el PC ICI ha apoyado la marca colectiva de algodón nativo en Lambayeque y se han hecho alianzas con la Unión Europea, la gerencia regional de Comercio Exterior, la Universidad Gallo, SITESIPAN, cuerpos de paz, municipios y asociaciones de artesanos. Todo esto ha conducido al establecimiento de sinergias en pro de las ICI en Lambayeque, y también una inversión municipal mayor en el tema de artesanías textiles. También se ha recibido como beneficio por parte de los titulares de derecho, un apoyo integral de múltiples instituciones que les permite reducir la brecha de producción en cuanto a capacidad de asociatividad y equipamiento.

La alianza estratégica establecida con la Cámara de Comercio en sí, también se constituye en un impacto positivo del programa conjunto porque dicha institución se ha fortalecido en el proceso.

La evaluación ha identificado que la vinculación del sector privado se ha dado en un marco de alianza gana - gana, en donde la Cámara de Comercio ha podido disminuir su déficit de atención hacia la pequeña y microempresa en el sector rural. Este hecho le ha permitido el acceso a proyectos de cooperación internacional que financian este tipo de iniciativas, se han vinculado distintas asociaciones del programa conjunto a la Cámara de Comercio, se le ha dado mayor visibilidad y diversificación a la Cámara. Asimismo, la Cámara de Comercio se ha fortalecido técnicamente al incorporar la elaboración de planes de negocio con enfoque de cadenas productivas, ha incorporado el concepto de la gerencia y cadenas productivas y ha agregado un nuevo servicio de capacitación en este tipo de temas.

Con el programa conjunto se diseñó e implementó un diplomado en Lambayeque, que fue validado en terreno por la Universidad San Martín, basado en la metodología de la OIT para capacitar el desarrollo de emprendimientos en artesanías, gastronomía, turismo rural y agro desarrollo. La propuesta académica consiste en una serie de módulos secuenciales con un enfoque teórico y práctico que ha tenido la flexibilidad suficiente para incorporar la realidad del agro y sus ciclos productivos, por las necesidades de ajuste en los planes de negocio para los sectores de artesanía, turismo rural, etcétera. Estas capacitaciones han generado una masa crítica regional de personas capacitadas en los diferentes temas, y al mismo tiempo se ha conformado una base de datos en la Cámara de Comercio de formadores disponibles, también cabe destacar que esta experiencia fue replicada en tres municipios adicionales a los focalizados inicialmente.

Otro beneficio para la región ha sido la posibilidad de generar alianzas con la entidad estatal AGROIDEAS para la elaboración de planes de negocio, los cuales son articulados al mercado a través de la Cámara de Comercio con un respectivo proceso de capacitación y certificación de las entidades. De esta manera se incorpora una metodología capacitación validada y certificada por la OIT y la Universidad San Martín, que en alianza con el Estado y la Cámara de Comercio permite vincular planes de negocio en ICI a los mercados existentes.

El PC ha estado presente en espacios de concertación y diálogo y ha establecido alianzas público privadas. En el caso de Lambayeque, se participó en la Mesa de Concertación de Algodón Nativo, presidida por la GERCETUR y la Secretaría Técnica del CITE-Sipán; en el Consejo Regional de la Producción Orgánica, COREPO, y en la Mesa de Concertación de la Actividad Apícola. Se ha forjado una sólida relación con la Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque, por su intermediación: (1) se ha logrado la concurrencia de AL-INVEST, programa de cooperación de la Comunidad Europea en apoyo a la internacionalización de las Pymes, enfocado en marcas colectivas; (2) ha confluído con

el PC ICI en la apertura de la ventanilla única para la formalización de asociaciones. De igual manera ha apoyado a la asociación de Piedra Colorada y la producción de aguaymanto impulsada por el programa, brindando asesoría en marketing y comercialización.

2. En **Puno**, en Capachica cuentan también con Sierra Exportadora como aliado, que les ha asesorado en la implementación de ProCompite, a través del cual se prevé el acompañamiento de nuevas ICI en ganadería y lácteos, producción de hortalizas orgánicas para los hoteles, artesanía y otros proyectos inclusivos articulados a programas y proyectos como Cerro Azul, Proyecto Pradera, PET, PRONAMACHCS, Sierra Sur, y CITE.

En Pucará (Puno), la continuidad del proyecto de agricultura orgánica, está asegurada a través de la ejecución de un nuevo proyecto conducido por Prisma con financiamiento de FondoEmpleo, lo que les permitirá contar con certificación y articulación al mercado.

En **Puno**, la Cámara de Comercio apoyó en la formalización de asociaciones y empresas. La cooperativa COPAIN y la empresa INNOVA se vincularon a las iniciativas en la producción de quinua orgánica a través de su certificación y compra del producto, mediante convenios en los que están participando los municipios. Otros aliados han sido Sierra Exportadora, Cerro Azul, Proyecto Pradera, PET, PRONAMACHCS y Sierra Sur.

3. En **Cusco**, se participó en el Consejo Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación –CORCYTEC, plataforma público privada en la que también participan universidades, empresas e instituciones de desarrollo. Cabe anotar que este Consejo promueve la creación de un centro de innovación tecnológica que responda a las necesidades de la región y que resulta estratégico.

4. En **Ayacucho**, la Cámara de Comercio participó activamente en el Comité Técnico de Seguimiento Regional y brindó sus instalaciones para capacitaciones organizadas por el PC ICI; adicionalmente, cuenta con una ventanilla única para la formalización de pequeños negocios.

En cuanto a las alianzas forjadas con otros programas del sector público destacan las desarrolladas en Lambayeque con AGRORURAL, PROFONANPE, COFIDE. Con AgroRural se ha logrado una confluencia en torno a algunos proyectos y asociaciones acompañadas por el PC ICI en el distrito de Incahuasi y se han comprometido en seguir asesorando hasta la terminación del programa.

Resultado 2: Acceso al mercado e incremento de ingresos de micro y pequeños productores que participan en los negocios de Industrias Creativas Inclusivas

Apoyo a iniciativas de los cuatro sectores del PC ICI

Las asociaciones, cuyos proyectos fueron aprobados en las convocatorias PPD/PNUD, recibieron un financiamiento que ascendió a US\$10,000 para proyectos en la primera convocatoria, y hasta US\$15,000 en la segunda. Las *empresas ancla* recibieron un financiamiento de hasta US\$25,000. Este financiamiento, además de permitir a los TDD contratar servicios locales de capacitación y asistencia técnica específica, les posibilitó el capital de trabajo necesario para la adquisición inicial de materias primas, equipamiento y otros, además de cubrir los gastos para su formalización y la gestión del proyecto. El número de asociaciones que recibieron este apoyo por ser seleccionadas sus propuestas en los concursos, ascendió a 55, así como 3 empresas ancla, beneficiando a 843 TDD.

El PC ICI ha escogido asociaciones ya ayudadas en el pasado, la valoración de esta evaluación es que esas elecciones fueron emergentes y no planificadas, ya que la línea de base no sirvió para tomar decisiones en ese sentido. Como ejemplo tenemos las asociaciones de turismo rural en Capachica

(Puno) y la artesanía en Puno y Ayacucho (Modalpaca y Femucafrinap en Puno o San José en Ayacucho)

En las regiones se financiaron los siguientes proyectos:

Tabla 2 TOTAL DE ASOCIACIONES FINANCIADAS POR EL PC ICI (Fuente: sistematización del PC ICI)

PROYECTOS	AYACUCHO	LAMBAYEQUE	PUNO	CUSCO	TOTAL
ARTESANÍA	7	3	9	5	24
TRC	0	0	6	5	11 ⁴⁶
AGRICULTURA ORGÁNICA	1	8	4	2	15
GASTRONOMÍA	2	3	0	3	8
TOTAL	10	14	19	15	58⁴⁷

En los siguientes cuadros se consideran los (1) TDD que recibieron financiamiento a través del PPD (Tabla 4); (2) Los que han recibido financiamiento en especies o en forma indirecta (sin financiamiento directo del PCI) los/as TDD del Programa DMTUP (70) ni las incluidas en el consorcios de Morrope y Tucume (66) ni las que recibieron máquinas de coser industriales (15) que elevaría el número a 1472 ; (3) El total de TTD con y sin financiamiento directo (Tabla 6)

TABLA 3 TOTAL DE BENEFICIARIOS CON FINANCIAMIENTO POR LINEA DE ACCION (FUENTE: UNIDAD DE COORDINACIÓN)

	AYACUCHO	LAMBAYEQUE	PUNO	CUSCO	TOTAL
ARTESANIA	159	50	230	62	501
TRC	0	0	120	61	181
AGRICULTURA ORGANICA	25	244	118	29	416
GASTRONOMIA	97	55	0	61	213
TOTAL	281	349	468	213	1311

TABLA 4 TOTAL DE BENEFICIARIOS SIN FINANCIAMIENTO POR LINEA DE ACCION (Fuente: Unidad de Coordinación)

	AYACUCHO	LAMBAYEQUE	PUNO	CUSCO	TOTAL
ARTESANIA	126	110	388	215	839
TRC	0	0	64	139	203
AGRICULTURA ORGANICA	59	40	0	66	165
GASTRONOMIA	55	0	13	26	94
	240	150	465	446	1301

⁴⁶La Unidad de Coordinación menciona que 15 emprendimientos de turismo rural comunitario en Puno y Cusco han recibido capacitación y asistencia técnica y 12 de ellos han incorporado huertos orgánicos familiares para abastecer sus negocios y mejorar la calidad alimentaria de sus hogares.

⁴⁷ Incluye tres empresas ancla, dos en Ayacucho y una en Cusco.

	AYACUCHO	LAMBAYEQUE	PUNO	CUSCO	TOTAL
ARTESANIA	285	160	618	277	1340
TRC	0	0	184	200	384
AGRICULTURA ORGANICA	84	284	118	95	581
GASTRONOMIA	152	55	13	87	307
	521	499	933	659	2612

TABLA 5 TOTAL DE BENEFICIARIOS DEL PC (Fuente: Unidad de Coordinación)

Apoyo a iniciativas gastronómicas

En la línea del apoyo a la gastronomía como una ventaja comparativa del Perú, que tiene un potencial de crecimiento y encadenamiento a otros sectores, el programa conjunto ha desarrollado una serie de actividades con resultados importantes.

Uno de los principales beneficios que el programa ha aportado a los titulares de derecho ha sido **el fortalecimiento de capacidades y la formación de emprendedores gastronómicos**. En este sentido se ha capacitado a los restaurantes focalizados en temas de higiene y manipulación de alimentos, técnicas culinarias que les permite lograr un mejor producto y atraer más clientes, porque el programa les ha capacitado en los distintos tipos de cortes, presentación de los platos, atención al cliente, administración, control de gastos, elaboración de balances, costeo de insumos y generación de ahorros. Es importante resaltar estas capacitaciones se han dado de manera personalizada para cada uno de los restaurantes, dependiendo de su situación, necesidades y nivel de conocimiento (por ejemplo, en Lambayeque se capacitaron los restaurantes de “mi huerta”, “el rinconcito del encanto”, “Salorazo”, “las balsas”, en Ayacucho a la Asociación del Mercado de Productores Cono Norte AMPROCON Covadonga).

Se han dado certificaciones por Competencias Laborales: Cenfotur ha validado y certificado los años de experiencia de las TDD. De un total de 70 mujeres se han certificado a 49, con estándares de calidad que les permiten una garantía para mostrar ante sus clientes y potenciales socios. Cenfotur y el Ministerio de Trabajo continuarán con esta labor. Mistura, seguirá proporcionando un espacio “Salón de Tradiciones” a las cocineras regionales para muestren no solo sus costumbres y técnicas ancestrales sino también el destino turístico al que representan.

Adicionalmente el programa conjunto ha identificado la necesidad de mejorar infraestructura en dichas iniciativas, por tal motivo se ha dotado a los restaurantes con distintos elementos y utensilios, mesas de cocina, decoración, muebles, menaje, hornos y remodelación. Dentro del apoyo también se incluye la publicidad por canales de televisión como tv Perú, televisión local, videos promocionales (p.e. Con apoyo de las alcaldías en Lambayeque), y también con la distribución de volantes y boletines en distintos espacios.

Todas las iniciativas consultadas han manifestado su satisfacción con el proceso porque han recibido beneficios y resultados tangibles en cuanto a la formalización de sus negocios, que anteriormente al programa conjunto no se encontraban legalizados, el mayor ingreso de clientes nuevos a sus establecimientos, la fidelización de clientes existentes, el incremento en las ventas y por ende en los ingresos. Los restaurantes consultados en Lambayeque manifestaron incrementos en las ventas entre un 20% y 40%.

Otro de los impactos percibidos aunque por los titulares de derecho **ha sido la cohesión entre los distintos restaurantes acompañados por el PC** en el caso de Lambayeque. Para poder presentarse a

concurrir para obtener financiamiento constituyeron el Consorcio Gastronómico de Tucume. Anteriormente no había comunicación entre ellos y gracias al programa se han logrado establecer lazos comerciales y alianzas. Cuando existen eventos masivos (ferias locales, eventos, reuniones), los restaurantes se unen para atender la demanda de generar sinergias de trabajo, asimismo se apoya en cuanto al manejo de los clientes y de los pedidos.

Adicionalmente, el programa conjunto ha impulsado el rescate de la cocina tradicional y el uso de ingredientes autóctonos y locales a través de las actividades de capacitación y acompañamiento técnico, cada uno de los programas apoyados en Lambayeque ha incorporado un plato típico de la región como su plato insignia. Desafortunadamente, las alianzas han sido entre restaurantes pero no se ha logrado un encadenamiento con otros eslabones como el de la agricultura orgánica, agencias de turismo o artesanías. Han habido algunos esfuerzos menores como la compra esporádica de individuales artesanales, o el uso de derivados del loche, pero no hay un encadenamiento sistemático que permita establecer alianzas estratégicas. Entre otras razones porque la demanda gastronómica no es suficiente para la oferta de productos de agricultura orgánica.

Para finalizar es de destacar que aunque no hubiese una línea específica de Gastronomía en Puno no significa que no se hayan trabajado. La gastronomía ha sido parte del componente Turismo Rural incluso dotando de más capacidad de atención y relación con el cliente para hacer frente a la gran exigencia de servicio del turista (como pudimos comprobar en las visitas a proyectos en Capachica, como la Asociación de Turismo solidario Santa Maria II)

Apoyo a iniciativas artesanales

En la línea de apoyo a emprendimientos y proyectos artesanales, el programa conjunto ha logrado fortalecer a las asociaciones involucradas. Dicho fortalecimiento ha consistido en la capacitación de los y las titulares de derechos en diferentes temas como gestión organizacional, gestión por procesos (capacitación de las 5S), diseño de artesanías, técnicas artesanales y optimización de la producción. Como complemento de las capacitaciones técnicas, programa conjunto promovió el intercambio de experiencias o pasantías entre artesanos para obtener ideas y consejos entre pares de otros municipios, altamente valorada por los/as TDD. Encontramos que en general se ha focalizado mucho en artesanía textil y menos en otras (sin embargo hemos encontrado más variedad en el caso de Quinoa (Ayacucho), dada su gran diversidad), cuando hay una riquísima diversidad de especialidades artesanales en las zonas de intervención (en Ayacucho más de 50 especialidades, en Puno más de 6, en Lambayeque más de 10 y en Cusco más de 50 especialidades)

Es muy importante destacar que la capacitación técnica aportada por el programa conjunto respeta las tradiciones culturales de las comunidades focalizadas. En este sentido se capacitó a las mujeres en el uso de sus telares ancestrales y rústicos, pero se le dieron capacitaciones técnicas para adaptar sus productos a las necesidades de los clientes y el mercado, y también se buscó lograr una mayor eficiencia y productividad. De esta manera se logró mantener la tradición, con adaptaciones en los diseños y modos de producción (un ejemplo, en Lambayeque las artesanas están elaborando fundas artesanales para el iPad, cartucheras para los celulares, accesorios con adornos de distintos materiales, en Puno y Ayacucho se realizan diseños a la moda).

Como resultado se tienen organizaciones artesanales más empoderadas, con incrementos importantes en los niveles de ventas, que en casos como la asociación “valle de las pirámides” en Lambayeque o la asociación Moda Alpaca en Puno, ha logrado incrementar las ventas de 10 soles al mes a 400 soles al mes. La productividad se incrementado de manera ostensible, logrando niveles de

elaboración de artesanías más altos que los anteriores al programa (en la asociación “el valle de las pirámides” una mujer en promedio se demoraba 1 a 1.5 meses en la venta de un bolso, después de conjunto se vende en promedio de ocho a nueve productos por mes). La asociación ha logrado importantes alianzas estratégicas con empresas del gran tamaño como la compañía “San Roque”, “Su tienda”, “Carsi Corporation”, “Merissa creaciones” así como exposiciones en Cusco, diferentes ferias de exposición y también se han montado puntos de venta en diferentes sitios. La asociación con la empresa San Roque es destacable porque se trata de una compañía de gran tradición en Lambayeque que se dedica a la producción de alimentos y que tiene puntos de venta en diferentes partes de la región, en donde se empezará a promover la venta de productos artesanales de la asociación. Es importante destacar que la asociación también ha sido cobijada con un certificado de marca colectiva que te permite un respaldo de calidad por parte de la entidad INDECOPI, y también es destacable el hecho de que se han consolidado dos consorcios, uno en Túcume y otro en Mórrope, que vinculan a las asociaciones focalizadas por el programa conjunto y a cuatro asociaciones adicionales.

Otra experiencia exitosa que la evaluación ha podido registrar fue la tienda de artesanías de la asociación “Inkawana”, la cual ha incrementado sus ventas de 1000 soles a 2500 soles mensuales, se han podido mejorar los niveles de producción así como la calidad para asegurar el suministro constante de la tienda, las asociadas que son artesanas tradicionales han adquirido una visión empresarial con el manejo y control de la tienda. Esta tienda ha logrado también algunos convenios para promocionar sus productos en hoteles, museos y una tienda virtual en Internet (www.inkawana.com)

Los reportes de Seguimiento del PC señalan que “los titulares de derecho han logrado vender sus productos a MYPE y empresas, aunque en su mayoría han realizado ventas a personas naturales. De los titulares de derecho, 29 han vendido a MYPES y 46 a grandes empresas titulares de derecho siendo de la región Puno. Asimismo, 8 titulares de derecho de Cusco han vendido a empresas, siendo 02 compradores MYPES y 6 grandes empresas. El valor anual de ventas de todos los productos artesanales per cápita alcanza en promedio S/.1,356.00, siendo de Ayacucho: S/. 2,790.00, Lambayeque: S/. 921.00, Puno: S/. 917.00 y Cusco: S/. 360.00 en promedio. El aumento y caída básicamente se debe a la región Ayacucho que en el segundo monitoreo el 50% de TDD presentaba ingresos por menos de S/. 1000.00, caso contrario al 3er monitoreo que más del 50% de TDD tiene ingresos entre los S/. 1000.00 y S/. 5999.00. Esto según la CN puede deberse a motivos de ventas en temporadas altas o bajas que afectan las ventas de los productos⁴⁸.”

Apoyo al turismo rural comunitario

En la nota conceptual del PRODOC el enfoque fue que el Turismo Rural de forma general debería ser la actividad paraguas, articuladora o de arrastre del resto de los sectores, un auténtico motor de desarrollo territorial y rural, como sucede en Cusco. En general en el PC ICI un desafío ha sido la articulación de actividades. En Puno, específicamente en Capachica, existe la Federación de TRC que congrega a todas las asociaciones dedicadas al TRC. Estas asociaciones trabajan de la mano del Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario y el conseguir consorcios es parte de la política nacional.

⁴⁸ Se realizaron 3 levantamientos de información para el monitoreo, no se alcanzó a cubrir el año. Esto hubiera sido el ideal porque hubiera permitido observar las fluctuaciones del ciclo completo.

El objetivo de estos consorcios se orienta al potenciamiento de las unidades productivas articuladas en un producto que luego pueda ser comercializado por el operador (como ejemplo los Workshops que organiza la Federación de TRC)

El reto de los consorcios de proyectos de turismo rural comunitario ha sido que consiguieran (a) una dimensión económica más adecuada para posicionarse en el mercado o (b) arrastrar a otros proyectos del PC ICI en los otros tres sectores⁴⁹. También es de destacar cómo el PC ICI ha asociaciones que en el pasado ya habían contado con apoyo (como el caso de la Asociación de Turismo solidario Santa Maria II de Capachica en Puno)

El informe de monitoreo del PC señala que 6 de los titulares de derechos en turismo rural comunitario ha alcanzado certificados relacionados con el turismo rural. Sin embargo, existen 30 titulares que demuestran un potencial alto y 15 con potencial medio para cumplir los criterios de certificación del Programa. Entre el segundo y tercer monitoreo han disminuido en 12 el número de titulares de derecho por ello se explica la disminución de los ingresos, por lo tanto en promedio de venta per cápita es de S/. 1,105.00⁵⁰.

Cabe anotar que en Puno se alcanzaron logros destacables como el hecho de que en el POA 2013 del municipio de Capachica se aprobó un presupuesto para la instalación de las huertas familiares orientadas a los emprendimientos de turismo rural comunitario. Asimismo se emitió una ordenanza municipal comprometiendo apoyo a las ICI hasta el 2014 y a futuro existe el compromiso de que los proyectos de turismo rural comunitario de Puno sean considerados en el Plan Estratégico de Turismo -PERTUR, donde participan todos los gobiernos locales y distritales.

Apoyo a la agricultura orgánica

Es el sector más débil de los cuatro del PC ICI y el que menos garantías de sostenibilidad tiene debido a los retrasos y a la supresión prematura de las asistencias, en un sector en el que el PC ICI ha apoyado durante menos de dos ciclos agrícolas, cuando para validar experiencias de agricultura orgánica se necesitan al menos 4 ciclos agrícolas: (1) Debido a los problemas de transferencia financiera desde Lima, la asistencia técnica y el capital físico (para tratamientos fitosanitarios por ejemplo en Puno y Ayacucho) no ha llegado o lo ha hecho tarde en comparación con el ciclo del cultivo, (2) Los técnicos de agricultura orgánica no han permanecido en nómina hasta el final del PC ICI, de forma que en algunos casos (Puno y Ayacucho) han tenido que terminar de forma voluntaria. (3) La certificación no se ha llegado a culminar (4) No todas los proyectos seleccionados tenían una vocación agraria específica⁵¹

Algunas voces indican que no está claro el rol de la agricultura orgánica dentro de las ICIs. Quizás sí tendría sentido en una iniciativa transversal tipo turismo rural que “arrastrase” los otros componentes. Los indicadores son claros respecto a que los procesos han sido puestos en marcha. La continuidad sin embargo depende enteramente de las empresas ancla.

⁴⁹ Existe una red de proveedores de servicios de turismo rural comunitario que agrupa a varias iniciativas, sin embargo no todos los emprendimientos al PC están articulados a ella.

⁵⁰ La tercera encuesta de monitoreo se aplicó en época de baja de afluencia de turismo

⁵¹ En Quinoa había tres proyectos artesanales y un proyecto de Agricultura Orgánica que inicialmente estaba orientado al autoconsumo y se orientó a la comercialización de quinoa. En Puno hubo proyectos que originalmente proponían “transformación” y se reorientaron a cultivo.

Como indica el Monitoreo interno del PC ICI, no se ha concluido el proceso de certificación, es urgente cerrarlo. No se ha conseguido terminarlo correctamente aunque el “proceso de inicio de la certificación orgánica” ha ido aumentando, como podemos observar en cada monitoreo realizado, alcanzando el 62% de los 218 titulares de derechos dedicados a la línea de agricultura orgánica 134 han iniciado procesos de certificación (Cusco, Lambayeque, Ayacucho y Puno) (Seguimiento del CN al PC ICI, p: 12). Por otra parte también es de destacar que *“los ingresos por ventas en agricultura orgánica han aumentado. En promedio el valor de venta ha sido de S/. 1,812.00 durante la última campaña grande, venta de los 115 titulares de derecho en agricultura orgánica. Siendo el ingreso total S/. 288, 094.00 percibido por la última campaña. Sin embargo no se tiene información respecto a gastos para poder estimar evolución de beneficios. Igualmente tampoco hay información sobre circuitos de comercialización”* (Seguimiento del CN al PC ICI)

Resultado 3: Las contrapartes y los socios estratégicos del PC disponen de productos, herramientas, instrumentos y metodologías validadas para la promoción de las ICI, como medio de asegurar la sostenibilidad y replicabilidad del PC.

Debido a la reformulación del programa conjunto y de las recomendaciones de la evaluación de medio término, el resultado 3 perdió protagonismo frente al resultado 2, como un esfuerzo por desarrollar actividades específicas y lograr productos en el nivel local. Si bien este esfuerzo permitió un incremento en los niveles de ejecución y en el desarrollo de proyectos específicos, en el marco el programa se ha perdido una oportunidad de establecer un modelo aplicable a partir de la experiencia acumulada.

El programa conjunto ha encargado el desarrollo de una sistematización, que se constituye en una memoria valiosa del proceso donde se recogen buenas prácticas de gestión, logros y dificultades. Sin embargo, una sistematización no es un instrumento que permita guiar a los gobiernos en el desarrollo de iniciativas similares en el futuro, es decir, la sistematización recoge la reflexión crítica de lo sucedido pero no permite guías/orientaciones para tomadores de decisión que quieran replicar las buenas prácticas del programa.

Dentro de los productos que se desarrollaron en el resultado 3, se pueden enumerar los siguientes: (1) Programa de Formación en Gestión y Desarrollo de Industrias Creativas Inclusivas (19 Módulos). ; (2) Diplomado en Industrias Creativas y Negocios Inclusivos, en Lambayeque y Cusco.; (3) Sistematización del Programa; (4) Evaluación del Programa.

En la implementación final los estudios se realizaron pero no se lograron articular para que fueran útiles, no hubo grandes avances en torno al marco normativo “asertivo” y el interés del sector público y privado no fue generalizado sino fragmentado⁵².

A nivel regional, cabe destacar el esfuerzo por establecer un modelo de intervención a partir de la experiencia en Cusco⁵³. En esa región del programa ha desarrollado un registro de la experiencia, y en alianza con el gobierno regional se busca establecer orientaciones que permitan delinear un modelo de intervención en ICI. Si bien no se trata de un modelo escalable a nivel nacional, si se constituye en un esfuerzo que permita replicar hacia el futuro las buenas prácticas registradas en la región.

Efectos diferenciados (género, raza, grupo étnico o entorno rural/urbano)

El PC ICI debería en teoría haber tenido efectos diferenciados de acuerdo a los colectivos meta diferenciando por género, interculturalidad y entorno rural y urbano, pero como veremos no ha existido una estrategia explícita que lo contemplase.

Si analizamos según zonas rurales o urbanas, en general el PC ICI ha optado por las zonas donde ya existen procesos de desarrollo apoyados en el pasado. Esto tiene correlación con el apoyo a zonas de mejor acceso relativo y zonas más próximas a zonas urbanas. Podemos así poner el ejemplo de la elección de zonas ya apoyadas en el pasado y próximas a las ciudades de Puno (Capachica), de Ayacucho (Quinua) y Cusco (Valle del Vilcanota). En Lambayeque se ha apoyado al distrito de Inkahuasi, en el que hay comunidades a las que se llega a pie o en acémila.

⁵² Se están publicando las versiones amigables de los estudios concluidos (excepto el de Línea de Base)

⁵³ Es una actividad financiada por el PC para formular el perfil de un Proyecto de Inversión Público

En cuanto al enfoque de interculturalidad y grupos étnicos, se puede indicar que no ha habido una estrategia explícita referida a la interculturalidad a pesar de que hubiera sido un aspecto vertebrador del PC ICI. El PC ICI ha contribuido a la interculturalidad mediante el incremento del uso de técnicas o insumos ancestrales que permitan el rescatar el patrimonio material e inmaterial en las ICI de los titulares de derecho, gracias a los productores que generan ICI y han recibido conocimientos y técnicas contemporáneas en sus procesos productivos. Esto se puede observar en el incremento del indicador de interculturalidad del seguimiento. Es importante señalar que los coordinadores regionales y consultores hablan quechua y se han comunicado con los TDD en su idioma. El PC no tenía indicadores de cuántos TDD son monolingües en quechua.

*Era de esperar que el enfoque de **interculturalidad** hubiera impregnado el Programa desde su propia estrategia hasta su implementación, tomando más en cuenta aspectos culturales como la lengua, la racionalidad campesina y las formas de relacionarse en el mundo rural.*

En tanto la economía campesina se sustenta en estrategias y prácticas de diversificación de actividades para garantizar su reproducción, la intervención del proyecto podría haber potenciado su impacto articulándose a esta lógica, pero no hay evidencias que esto haya ocurrido.

El componente de género del PC ICI es débil. Los propios resultados e indicadores del PC ICI muestran que no se ha tenido en cuenta la sensibilidad de género desde el diseño. Pero aunque el seguimiento de indicadores de género es muy débil y basado en cuantificación de números de mujeres, se ha recogido el número de negocios liderados por mujeres, siendo entre el 30% y 50% en las diferentes fases del PC IC

En proyectos a cargo de asociaciones con una participación mayoritaria de mujeres, se ha contribuido al desarrollo de la capacidad de liderazgo de ellas. De otro lado, la mejora de los ingresos de la mujer se ha traducido en una mayor autonomía y reconocimiento familiar y comunal.

En cuanto al trabajo digno, no se ha habido en la práctica una estrategia referida al trabajo digno. Según el seguimiento “ninguno de los titulares de derecho ha logrado contar con protección social según la definición de la matriz de indicadores”. Sin embargo se observan algunos elementos en esa línea: algunas empresas ancla trabajan por la responsabilidad social corporativa (como la empresa ancla de artesanía en Ayacucho)

Tampoco existe una estrategia explícita práctica en temas de **medio ambiente**. Sin embargo se han realizado acciones en las cuatro regiones: En cuanto a acciones vinculadas al manejo de residuos sólidos a favor del medio ambiente, en Ayacucho en la línea productiva de artesanía se ha realizado diversas acciones sobre la materia. Así, se ha identificado que las producciones de textiles, maderas y cerámicos se realizan tomando en cuenta el reciclaje de residuos originados en la producción: (1) En Lambayeque 6 restaurantes que cuentan con recomendaciones para el manejo de residuos sólidos; (2) En Puno se han identificado 19 organizaciones que realizan prácticas acorde con el cuidado y respeto del medio ambiente. (3) En Cusco, en dos líneas productivas se han llevado 6 acciones para el manejo de residuos sólidos (3 vinculadas a gastronomía y las otras restantes a turismo rural comunitario).

*Los proyectos en la línea de agricultura orgánica contribuyen por sí mismos a la conservación de los recursos naturales. El **enfoque medioambiental** se constata también en los proyectos de artesanía con algodón nativo que fomentan el manejo orgánico del cultivo de algodón. En los proyectos en las otras líneas se ha introducido el criterio de eco-eficiencia a través de la propuesta GAR de GIZ por parte del MINAM.*

2.4 Análisis de sostenibilidad

Los órganos de adopción de decisiones y los asociados en la ejecución del programa conjunto han tomado algunas decisiones y medidas en la línea de la sostenibilidad de los efectos del programa conjunto, pero el contexto y la estructura existente en el PC ICI ha sido muy complejos como para asegurarla.

La adversidad de determinados elementos del contexto, especialmente el corto marco temporal y la inercia de trabajo aislado (no conjunto)-como diría la AECID en la jornada de validación: “se necesita más casa común, más trabajo conjunto”- de los actores implicados han restado capacidad de decisión y maniobra a los órganos de gobierno. Así por ejemplo el CDN ha sido esencial para la reorientación y adaptación del PC ICI en momentos críticos y clave (como por ejemplo tras la evaluación de medio término y las misiones de seguimiento del Secretariado)

Algunas medidas para reforzar la sostenibilidad se han tomado cuando ya era tarde (caso del traspaso del seguimiento a las regiones) y ha habido decisiones que han ido contra la sostenibilidad de algunas líneas de trabajo (suspender a los técnicos de agricultura orgánica antes del final del PC ICI)

Ha sido heterogénea pero baja la medida en que apoyaron las instituciones nacionales al programa conjunto. En mayor medida fueron por este orden en el nivel local y regional. Como se indica en la sistematización “los gobiernos regionales y locales han demostrado un interés muy grande en la experiencia del Programa; de manera diversa han comprometido fondos, incorporado enfoques y apoyado las asociaciones. Estos son actores activos de las intervenciones en sus territorios, y su participación era minoritaria en el diseño del PC.

Ha habido un mayor apoyo a nivel local en términos de formulación de política pública, planes estratégicos, dotación de recursos (ponen financiación). En el nivel regional había una tensión a vencer para su implicación, más allá del componente humano de la persona concreta: (1) el PC ICI no trabajaba en el conjunto de la región; (2) No existían partidas presupuestarias que se manejaran a nivel regional.

Las instituciones mostraron la capacidad técnica y el compromiso de liderazgo para seguir trabajando con el programa o para ampliarlo de manera irregular. En cualquier caso depende mucho de la persona y a veces no tanto el puesto. Además es diferente entre regiones

Han existido grandes desafíos para el refuerzo o creación de la capacidad operativa de los asociados nacionales en general. La capacidad financiera de los asociados para mantener a lo largo del tiempo los beneficios generados por el programa es suficiente, pero no ha sido generada por el PC ICI y la voluntad política de seguir no está clara, está por ver.

El Perú es un país de renta media y por tanto el rol de la AOD en su desarrollo es relativamente pequeño. En algunos casos han apalancado recursos de terceros, pero (1) Las Administraciones Públicas (AAPP) peruanas no pueden conceder capital físico a los emprendedores, (2) en general los recursos financieros de las AAPP son muy limitados y supeditados a PIP.

Dado que no existen planes de sostenibilidad estratégicos y operativos en los emprendimientos, **la evaluación no tiene una evidencia suficiente sobre la sostenibilidad en términos económicos.** Ha habido un incremento de los ingresos e intercambios financieros pero no se puede dar información sobre punto de equilibrio. A nivel local la sostenibilidad está comprometida si el PC IC no hace un plan de sostenibilidad previo a la salida, que incluya el cálculo de puntos de equilibrio no adecuada contabilidad de las finanzas e incluyendo gastos fijos como impuestos y contabilidad.

Como origen en el PC ICI no aumentaron u oscilaron las asignaciones del presupuesto nacional al sector concreto abordado por el programa. No ha habido una asignación clara de presupuesto por

parte de los ministerios. En el caso de gobiernos regionales y locales en algunos casos se aspira a crear un PIP

La continuidad de los efectos en los proyectos

Si nos referimos a los proyectos por sectores y a los cambios en las vidas de los TDD (Ingresos, calidad de vida, cohesión, punto de equilibrio para salir a adelante, conocimientos que han aprendido): Las principales percepciones por los TDD sobre los cambios detectados en sus vidas no tienen que ver con el aumento de ingresos sino con el fortalecimiento organizacional, de la unidad y la unión, con el compartir y el trabajo conjunto de la asociación, la mejora de la asociatividad que se materializa en una mejor relación de los miembros de la asociación la mejora en la autoestima de las mujeres que les permite una mayor participación en las decisiones al interior de sus hogares y de sus comunidades, y finalmente en una mejora en la calidad de productos y servicios.

Los propios coordinadores regionales indican que existen factores de éxito para la sostenibilidad de los proyectos del resultado 2 como: (1) solida experiencia anterior al PC ICI, (2) experiencia y mejoras en sus ventas en el mercado local y nacional, con productos de calidad y ya articulados a empresas nacionales e internacionales, (3) apropiación de gestión eficientemente sus fondos presupuestales, (4) articulación a gobierno local y ONG, (5) presentaron análisis de sostenibilidad en su diseño de emprendimiento, (5) Buena organización interna (empoderamiento, actitud y proactividad de todos los miembros no solo de las lideresas), (6) apropiación de la implementación de fondos de capital semilla como medio de sostenibilidad.

Acerca de los retos para la continuidad tras el cierre del PC IC, la mayoría de los TDD señala que el mayor reto para el futuro es (1) el anclaje y búsqueda de mercados nacionales o internacionales (en los tres sectores), (2) estabilizar fondos rotatorios (en proyectos de artesanía), (3) acceso al crédito y (4) la certificación (especialmente en Agricultura Orgánica) y (5) la formalización como empresas. Está clara la sensibilización que el PC IC ha realizado en las asociaciones, en el sentido de la necesidad del enfoque hacia la demanda. Pero hay unanimidad sobre el reto y asignatura pendiente del anclaje y acceso a mercados y el discurso de la necesidad de mejorar la calidad para poder llegar a esos mercados.

Hay que indicar que no se ha encontrado ninguna asociación apoyada por el PC ICI con la personalidad jurídica de empresa, lo que da una idea del nivel tan bajo del que se parte hacia el reto de inclusión en los mercados. Por otra parte algunas son las voces que indican que con tanta primacía del trabajo hacia la demanda se corre el peligro de desvirtuar la artesanía.

Aunque hay tres consorcios operando, sin embargo también es manifiesto que la visión de las asociaciones no es la de un trabajo conjunto con otras asociaciones similares sino la de un trabajo competitivo e individualista en la que cada asociación aspira a conseguir ese acceso a los mercados (por ejemplo ser agencia de Turismo Rural Comunitario (en Capachica Puno) pero no unirse con las muchas asociaciones que existen, algunas de las cuales se han beneficiado del PC ICI)

Las asociaciones con mejor desempeño esperaban poder continuar por ellas mismas con una experiencia similar al PC ICI por medio de (1) la convocatoria usual de los PPD (más competitiva y que proporciona hasta 50 mil dólares); (2) convocatorias desde el Procompite a través de los municipios, (3) realización de PIP en las municipalidades. Parece un acierto para la continuidad en las actividades de artesanía el haber instituido o capacitado para fondos rotatorios de lana (que es controlada por la tesorera de la junta directiva a través de su correspondiente reglamento). Se han encontrado otras actividades orientadas a la sostenibilidad en los otros sectores: alguna iniciativas de

agricultura orgánica y turismo rural comunitario que han adquirido herramientas o equipos han creado un fondo para mantenimiento y reposición)⁵⁴

2.5 Análisis del impacto de las recomendaciones de la evaluación de medio término

La Evaluación de término medio *entre septiembre y noviembre del mismo año 2011, llegó en un momento crítico* y claramente tuvo un impacto en la implementación del PC ICI. Las 12 recomendaciones de la evaluación intermedia fueron apoyadas por el Secretariado y apropiadas por el CDN. El elemento más tangible del impacto de las recomendaciones es la respuesta de gestión del PC ICI, materializado en un Plan de Mejora que reformulaba en 6 las recomendaciones. Este análisis se puede ver de forma más extensa en el Anexo Matriz de valoración de logros

En el PRODOC página 7 se establece que “Al término del PC se habrá logrado:

- 4,800 funcionarios públicos, líderes del sector privado y líderes sociales se habrán sensibilizado sobre las oportunidades de las ICIs en zonas rurales, Industrias Creativas, mínimo 30 % de ellos mujeres.
- 100 estudiantes habrán concluido satisfactoriamente un diplomado en Industrias Creativas y Negocios Inclusivos impartida por una Universidades Nacionales representativa.
- Una propuesta de marco normativo y de procedimientos para la promoción de las ICIs
- 1,300 representantes del sector público, sector privado y de la sociedad civil (a nivel nacional, regional y local) sensibilizados sobre incentivos existentes en el marco normativo y la gestión de las ICIs para combatir la pobreza.
- 120 Congresistas sensibilizados para la incorporación de la propuesta de marco normativo en su agenda legislativa con la participación de 32 líderes regionales y locales.
- Una guía metodológica donde se incluye los estándares mínimos para formular planes de negocios inclusivos en industrias creativas.
- 500 líderes empresariales conocen la metodología para formular planes de Negocios Inclusivos.
- 04 Gobiernos Regionales y 12 locales incorporan la temática de industrias creativas inclusivas en sus planes de Desarrollo Concertado y contarán con un proyecto de inversión pública para la promoción del ICIs.
- 100 formadores se habrán entrenado (mínimo 30 % Mujeres; 50 % quintil más pobre) y podrán replicar el PC con un mayor número de micro emprendedores;
- 60 proyectos piloto o nuevos emprendimientos de Negocios Inclusivos en Industrias Creativas se habrán consolidado aplicando criterios de calidad, garantizando el empleo de 200 microempresarios y mejorando la calidad de vida de 200 familias;
- 4 circuitos turísticos articularán las Industrias Creativas, dinamizando la economía local de aproximadamente 53,000 personas.
- 80 instituciones locales se han capacitado sobre el cumplimiento de las condiciones mínimas en los estándares laborales, ambientales y de preservación del patrimonio inmaterial de industrias creativas como indicadores de calidad.

⁵⁴ 24 de los 58 proyectos financiados fueron de artesanías el 50%, proyectos que contemplaban la adquisición de equipos y materia prima para capitalizarse. Algunos emprendimientos de AO han contemplado crear un fondo para la reposición y mantenimiento de equipos y en mucho menor cantidad los de TRC

- Se habrá sistematizado la experiencia de las mejores prácticas y las lecciones aprendidas del Programa Conjunto.”

A continuación el equipo evaluador presenta una matriz basada en el marco de M&E del PC y establece una valoración de logros así:

De 1 a 2	Sobresaliente
De 2 a 3	Aceptable
De 3 a 4	Insuficiente

Efectos directos y Productos del Programa Conjunto	Indicadores	Línea de Base	Meta total Estimada para el PC	Logros a Junio 2013	Claridad y concreción (1 Muy Bajo- 4 Muy alto)	Articulación y Secuenciación con el resto de actividades (1 Muy Bajo- 4 Muy alto)	Nivel de alcance global	Medios de verificación	Fuente	Agencia
R1. Mejorado el entorno institucional público y privado existente en cada región priorizada para el desarrollo y la sostenibilidad de las actividades empresariales que promuevan y fortalezcan los negocios de las ICIs	Incremento del gasto público de (i) Gobierno Nacional, (ii) Gobiernos Regionales de zonas de intervención, y (iii) Gobiernos Locales, relacionado con la promoción de las IC	0	Por lo menos 10%		2	2	2,0	Presupuestos anuales e informes de ejecución presupuestal	Oficinas de Planificación y Presupuesto (OPP) de MINAG, MINCUL, MINCETUR y PRODUCE; Gerencias Regionales de Planeamiento y Presupuesto; Municipalidades.	Unidad de Coordinación
1.1 Estudios y Mapeo de socios estratégicos públicos y privados, programas públicos, privados y de cooperación internacional, proveedores de servicios financieros, capacitación y asistencia técnica de apoyo a las ICIs.	N° de estudios y mapeos relevantes para el desarrollo de las ICIs en el Perú.	0	7	7	3	1	2,0	Documentos conteniendo estudios y mapeos relevantes de ICIs.	Verificación de archivos del PC sobre estudios y mapeos	FAO, UNESCO, ONUDI y OMT.

	N° de ejemplares de estudios y mapeos editados e impresos para su publicación y difusión	0	0		1	1	1,0	Ejemplares impresos del estudio de mapeo y línea de base.	Verificación de archivo del PC.	FAO
		0	1.000	1.000				Ejemplares impresos del estudio del patrimonio inmaterial priorizada en 4 regiones del país.	Verificación de archivo del PC.	UNESCO
1.2 Socios estratégicos sensibilizados sobre las posibilidades y oportunidades que ofrecen las ICs. (En el PRODOC aparece: 4,800 funcionarios públicos, líderes del sector privado y líderes sociales se habrán sensibilizado sobre las oportunidades de las ICs en zonas rurales, Industrias Creativas, mínimo 30 % de ellos mujeres)	N° Funcionarios públicos sensibilizados sobre las oportunidades de las ICs en las zonas rurales		200 funcionarios públicos	200	2	1	1,5	Encuesta a funcionarios públicos, líderes privados y sociales antes y después de la actividad de sensibilización	Archivo con encuesta de evaluación de medio término	UNESCO, FAO, OIT, PNUD
	N° de líderes sociales sensibilizados sobre las oportunidades de las ICs en las zonas rurales	0	200 líderes sociales	200	2	1	1,5			
	N° de líderes del sector privado sensibilizados sobre las oportunidades de las ICs en las zonas rurales	0	200 líderes sector privado	200	2	1	1,5			

	N° de estudiantes que concluyen satisfactoriamente el diplomados en ICIs y Negocios Inclusivos (NI), impartida por una universidad	0	50	60	2	1	1,5	50 copias de certificados otorgados por la universidad.	Archivo de PC	UNESCO
1.3. Propuesta de marco normativo y políticas públicas vigentes para la promoción y el desarrollo de ICs, según la distribución de competencias y funciones entre los cuatros niveles de gobiernos.	N° de representantes del sector público, sector privado y de la sociedad civil (a nivel nacional, regional y local), sensibilizados sobre incentivos existentes en el marco normativo y la gestión de las ICs para combatir la pobreza.	0	500	500	2	1	1,5	1 Documento conteniendo los Informes de talleres, distinguiendo el número de participantes según al sector que pertenece: público, privado y sociedad civil.	Inspección de archivo del PC, base de datos (Ficha de inscripción)	UNESCO, OMT
	N° de Congresistas sensibilizados para incorporar el documento de propuesta de marco normativo en su agenda legislativa con la participación de 32 líderes de regionales y locales	0	0	0	1	1	1,0	1 Documento conteniendo los Informe de Foro	Inspección de archivo del PC, base de datos (Ficha de inscripción)	UNESCO
1.4 Líderes y representantes de gremios empresariales conocen la metodología para formular Planes de Negocios Inclusivo (PNI) y los estándares mínimos para la identificación de NI en ICs.	N° de líderes empresariales conocen la metodología para formular PNI y los estándares mínimos para la identificación de NI en ICs.	0	500	500	2	1	1,5	Encuesta a líderes empresariales sobre conocimiento y aplicación de la metodología de PNI y estándares para la identificación de NI en ICs.	Archivo con encuesta de evaluación de medio término y evaluación final	OMT

1.5 Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales fortalecidos como instancias de promoción del desarrollo empresarial sostenible en ICs.	N° de Planes de Desarrollo Concertado incorporan la temática de Industrias Creativas Inclusivas.	0	16	15	3	2	2,5	16 ordenanzas y/u otro dispositivo legal.	Inspección de archivo del PC, base de datos	OMT
	N° de Proyectos de Inversión Pública con enfoque de ICs	0	12		2	2	2,0	12 Proyectos de Inversión Pública con enfoque de ICs aprobados por el SNIP (código SNIP)	Inspección de archivo del PC, base de datos	OMT
R2. Acceso al mercado e incremento de ingresos de micro y pequeños productores	Incremento % de Valor de venta de productos relacionados con ICIs	0	Mínimo 15%		3	3	3,0	Estadísticas de producción y líneas de base regionales	Gerencias de Desarrollo Económico y de Desarrollo Social de Gobiernos Regionales	Unidad de Coordinación
	Incremento % de empleo en área de intervención	0	5%		3	3	3,0	Estadísticas de empleo; ENAHO	MTPE INEI	
	Incremento % de gasto per capita en zonas de intervención	0	5%		3	2	2,5	ENAHO	INEI	
2.1 Las capacidades de las Industrias Creativas Inclusivas y Micro y Pequeños Productores se han fortalecido en temas tales como: mecanismos de articulación y gestión empresarial, contenidos	N° de Formadores capacitados	0	120	98	3	2	2,5	25 formadores por región, informe de consultoría, acreditación por los consultores.	Inspección de archivos del PC	OIT

culturales, de producción, acceso al mercado, condiciones adecuadas de trabajo, formalización, acceso al financiamiento, mejoramiento de los sistemas de calidad y conservación del medio ambiente.	N° de Productores de ICIs capacitados en gestión empresarial y tecnologías productivas	0	500 (1360)	500	3	3	3,0	1 Documento conteniendo el informe de Capacitación	Inspección de archivo del PC, base de datos (ficha de inscripción)	OIT
	N° de Iniciativas empresariales aplican buenas prácticas de gestión empresarial y tecnologías mejoradas	0	60	60	3	3	3,0	1 Documento conteniendo los Informe de asistencia técnica por sectores priorizados por el PC	Inspección de archivo del PC, base de datos (ficha de inscripción - link web)	UNESCO
	N° de iniciativas logran certificación de calidad	0	20	2	2	1	1,5	1 Documento conteniendo los Informe de asistencia técnica por sectores priorizados por el PC	Inspección de archivo del PC, base de datos (ficha de proyectos - link web)	ONUDI
	N° de proyectos piloto creativos identificados e incubados reciben financiamiento.	0	30	30	3	3	3,0	1 Documento conteniendo 30 proyectos pilotos	Inspección de archivos del PC	PNUD
2.2 Proyectos pilotos y nuevos emprendimientos innovadores, identificados e implementados como oportunidades de desarrollo.										

	N° de nuevos emprendimientos creativos identificados e incubados reciben financiamiento.	0	30	30	3	3	3,0	1 Documento conteniendo 30 nuevos emprendimientos	Inspección de archivos del PC, base de datos	OMT
2.3 Mayor número de micro y pequeñas unidades productivas han alcanzado la formalización integral (tributaria, municipal y laboral) y acceden a los beneficios de la ley.	N° de Micro y pequeños emprendedores vinculados a ICs son sensibilizados sobre las ventajas de la formalización	0	1.360	1.360	3	2	2,5	1 Documento conteniendo los Informe de Talleres	Ventanillas implementadas y en funcionamiento, Visitas de campo a Municipalidades, base de datos (ficha de inscripción - link web)	OIT
	N° de micro y pequeños emprendimientos vinculados a Industrias Creativas logran formalizarse.	0	50	50	3	3	3,0	1 Documento que certifica la formalización	Inspección de archivo del PC, base de datos	OIT
2.4 Los negocios de las ICs se promocionan y fortalecen su acceso a mercados locales, regionales, nacionales e internacionales.	N° de nuevos circuitos turísticos articulan las Industrias Creativas (1 por Región)	0	4	4	3	2	2,5	1 Documento conteniendo el diseño e implementación de Circuitos turísticos	Inspección de archivo del PC	OMT
	N° de de micro y pequeños emprendimientos que establecen contratos asociativos con pequeñas, medianas y/o grandes empresas.	0	20	12	2	2	2,0	1 Documento conteniendo los contratos asociativos	Inspección de archivo del PC, base de datos	ONUDI

	N° de micro y pequeños emprendimientos que participan en ferias locales, nacionales e internacionales	0	60	50	3	2	2,5	1 Documento conteniendo el apoyo a la participación de emprendimientos financiados en la Promoción	Inspección de archivo del PC, Visitas de campo a Municipalidades	ONUDI/FAO
R3. Las contrapartes y los socios estratégicos del PC disponen de productos, herramientas, instrumentos y metodologías validadas para la promoción de las IC	No instituciones que aplican instrumentos / herramientas de promoción de ICIs.	0	10	15	3	2	2,5	Formatos / fichas de registro desarrolladas por el PC	Ministerios, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales	Unidad de Coordinación
3.1. Los productos y resultados del Programa Conjunto son difundidos a todos sus aliados estratégicos, contrapartes, redes de formadores, productores y a otros stakeholders, como medios para facilitar la sostenibilidad y replicabilidad del PC.	N° de Instituciones locales han sido capacitadas sobre el cumplimiento de las condiciones mínimas en los estándares laborales, ambientales y de preservación del patrimonio inmaterial de Industrias Creativas como indicadores de calidad (20 por Región)	0	80		1	2	1,5	1 Documento conteniendo la informe del desarrollo de caja de herramientas	Inspección de archivo del PC, base de datos (ficha instituciones link web)	OIT
	N° de publicaciones de sistematización sobre las mejores prácticas del PC	0	2.500	1.000	3	3	3,0	1 Estudio de sistematización y publicación de mejores prácticas y lecciones aprendidas	Inspección de archivo del PC, (lecciones - link web)	UNESCO

Anexo Análisis del impacto de las recomendaciones de la evaluación de medio término y del seguimiento del Secretariado del F-ODM en el logro de los resultados.

Esta evaluación ha de indicar que las decisiones tomadas tras la evaluación intermedia, aunque muy positivas para algunos aspectos (especialmente para la ejecución), implicó (a) dejar en segundo plano los resultados 1 (marco institucional) y 3 (difusión de modelos validados), (b) no atacar de lleno el problema principal del PC ICI, pero sí tratar de aminorar los síntomas: La falta de trabajo conjunto cuyos síntomas habían sido los retos de articulación y por último retrasos en la ejecución. De forma en la Teoría de Programa implementada del PC ICI finalmente quedaban debilitados los resultados 1 y 2.

Sin embargo hay que señalar que la evaluación intermedia era extremadamente lúcida y consciente de estos aspectos señalados. En una situación que la evaluación intermedia consideraba crítica realizó una recomendación pragmática (con la amenaza explícita de suspensión del PC ICI si el nivel de ejecución no mejoraba), consciente de que (1) los cambios radicales estructurales y sustanciales de objetivos en el PC ICI implicaban unos procedimientos que excedían del tiempo disponible, y en suma que (2) de aceptarse la recomendación era probable que el PC ICI se inclinase aún más a un esquema muy “proyectual”, debilitando su componente de incidencia en políticas públicas 29, pero lo anterior fortalecerá las probabilidades de ejecutar los recursos restantes en tiempo y forma, será mejor entendido por los implicados y se facilitará la capacidad de extraer enseñanzas y lecciones para posteriores intervenciones en el sector”. Como acertadamente indica la Evaluación intermedia: “En un país con el nivel de desarrollo y las tasas de crecimiento de Perú la estrategia de desarrollo basada en el fortalecimiento de políticas públicas es con toda seguridad más adecuada que el trabajo en intervenciones más cercanas a los proyectos de cooperación internacional, y además resulta mucho más pertinente con las políticas de las agencias involucradas, pero dado que el Programa ha sufrido demasiados retrasos, la propia evolución en su implementación desde la administración central hacia las regiones aconseja este proceder más cercano a los colectivos meta.”

Este POA del 2012 fue reformulado sobre la base de las recomendaciones de la Evaluación Intermedia y los acuerdos del CDN en su reunión de diciembre de 2011 y, a diferencia de los anteriores POA, concentró el presupuesto en la atención al Resultado 2, disminuyendo el peso en actividades relativas al Resultado 1 y 3. Así se reorientaron los fondos a estas actividades incluyendo la Programa De Mi Tierra Un Producto, lo cual significó la redistribución de fondos entre agencias (con el consecuente malestar de quienes vieron recortado sus presupuestos).

3. Conclusiones

Nivel de diseño

1. El diseño de este PC ICI fue pertinente aunque la estrategia de intervención se enfrentó a grandes desafíos prácticos:

-Se valora alta pertinencia respecto a la problemática del sector tratado.

-La ambición inicial del diseño se ha corregido gradualmente durante la ejecución, especialmente gracias a la mayor regionalización y poder de coordinación desde la CN. Ello ha implicado una evolución gradual de la estrategia de intervención desde el saber hacer de los agentes hacia la problemática concreta de los TDD.

-Los casos piloto elegidos en el PC ICI no tuvieron un tratamiento suficiente a nivel de selección de cara a servir de forma óptima para la posterior validación y replicación.

2. El trabajo conjunto a través de intervenciones similares a los PC es válido y necesario, sin embargo, tanto en el gobierno como en las agencias de Naciones Unidas han existido grandes retos prácticos en procesos aparentemente obvios y en los que se fue sobre optimista como: **el trabajo conjunto, la división del trabajo y la descentralización**. Dificultades relacionadas con la asimetría de poder en la toma de decisiones y financiación y con la mutua rendición de cuentas.

3. El diseño y la ejecución se han realizado de forma conjunta, sin embargo (1) con participación heterogénea de actores (a nivel nacional, regional y local) y (2) el modelo de ejecución en paralelo de múltiples actores implicados en un marco temporal tan limitado, no ha permitido obtener la máxima potencialidad de dicho trabajo conjunto, aunque sí muchos aprendizajes para el futuro.

4. En el contexto y la estructura específica del PC ICI, **el sistema de gestión en paralelo podría haber funcionado de** forma óptima, de haberse resuelto más rápidamente los retos en la concreción, claridad y articulación del PC ICI. Este proceso se aceleró a partir de la evaluación intermedia.

5. El sistema de **seguimiento, evaluación y aprendizaje** del PC tuvo una serie de retos que solo en la segunda fase del PC ICI permitieron acelerar la consolidación de indicadores, información y análisis de calidad para la gestión del programa y la toma de decisiones estratégicas para la gestión basada en resultados. Sin embargo ha habido **acciones de seguimiento y evaluación que han sido positivas** como la evaluación intermedia, las visitas de seguimiento del Secretariado, el seguimiento estratégico del CDN y el seguimiento final realizado desde las regiones por la Unidad de Coordinación una vez descentralizado el seguimiento. Esto es la prueba de que en el PC han funcionado tanto los estímulos externos de rendición de cuentas como los internos de aprendizaje.

6. El PC ICI ha utilizado mecanismos de comunicación a nivel interno y externo, sin embargo encontró desafío para llevar a cabo una **estrategia de comunicación e incidencia política** que ayudara a la construcción de alianzas en los tres niveles, nacional, regional y local, con vistas a la apropiación y la replicación.

7. La respuesta de gestión a las recomendaciones de la evaluación de medio término sobre el diseño y proceso reflejó los cambios necesarios para la mejora de la implementación en la segunda fase del PC ICI.

Nivel de proceso

1. El modelo de gestión del PC ICI consiguió realizar correcciones, adaptaciones y ajustes basados en la reformulación (inicial y sucesivas misiones de seguimiento y evaluación), la mayor descentralización o

regionalización y el mayor poder de decisión desde la UCN y coordinadores regionales. Lo anterior durante la segunda fase del PC ICI consiguió aumentar la eficacia, eficiencia y apropiación:

-Se corrigieron los retrasos en el ritmo de ejecución al mejorar la articulación y concreción a través de: (1) la introducción de mejoras en la estructura de las actividades del PC ICI, en los procesos de toma de decisiones y la concentración de responsabilidades y (2) la mayor focalización en los colectivos meta en las regiones.

-Cuando el PC asumió una aproximación más descentralizada y participativa de abajo a arriba, es decir, escuchando y priorizando al nivel local y regional, se lograron los mejores resultados en términos de beneficios comunitarios e institucionales, cambios positivos y sostenibilidad. El refuerzo de la regionalización contribuyó al enfoque de abajo a arriba. Por el contrario, cuando hubo un **direccionamiento vertical e inflexible desde el nivel central**, hubo retos en la apropiación y el alineamiento y no se aprovecharon todas las oportunidades de generar resultados positivos.

2. Las estructuras de gobernanza, con especial relevancia al rol de la OCR, de la UCN y del Secretariado del F-ODM, han sido útiles para aumentar la eficacia, eficiencia y apropiación del PC ICI. Sin embargo (1) el mecanismo de trabajo conjunto es un ámbito que puede mejorarse y ser foco de muchos aprendizajes y (2) la financiación ha sido un elemento clave vertebrador del PC ICI.

3. Aunque como indicado se han corregido en el proceso de implementación los mecanismos de gestión y coordinación, el modelo de gestión adoptado ha encontrado grandes desafíos para la adecuación del trabajo conjunto entre agencias y socios: (1) La ejecución paralela de actores con diferentes ritmos ha supuesto retos administrativos, financieros y de gestión; (2) El uso de indicadores de ejecución y el requisito de superar el 70% para el acceso a futuros desembolsos se convirtió en un factor desarticulador en un Programa con un rezago inicial en ejecución.

Nivel de resultados

1. El programa conjunto tiene resultados **positivos y replicables** sobre la vinculación del sector privado en empresa con el sector rural en temas de ICIs:

-En la segunda fase del PC ICI se han conseguido productos de buena calidad. Destacan los resultados a nivel de gobiernos regionales y locales (ejemplo los Diplomados) y el trabajo con las cámaras de comercio en alguna región, con casos exitosos al nivel de emprendimientos individuales y encadenamientos de los cuatro sectores.

-La elección de coordinadores por emprendimiento ha probado ser menos eficaz y eficiente que tener coordinadores sectoriales por región.

-El PC ICI ha generado éxitos en crear consorcios horizontales y encadenamientos verticales, pero hay un margen de mejora en esa dirección. Este anclaje necesita de una buena complementariedad entre enfoques nacionales, regionales y locales.

-Sin embargo la incidencia a nivel regional y sobre todo nacional ha supuesto grandes desafíos para el PC ICI.

2. La evaluación valora de forma positiva los productos obtenidos especialmente a través del resultado 2. Se ha aumentado la identificación de productos y efectos positivos al focalizarse más en el colectivo de TDD (resultado 2), sin embargo ha supuesto retos en cuanto a la consecución de incidencia y replicación de dichos efectos (resultados 1 y 3):

-A partir de la evaluación intermedia, y ante los retos de concreción, claridad y articulación del PC ICI, se hizo mayor énfasis en el componente 2 de emprendimiento, pero desequilibrando y descuidando el 1, refuerzo del marco institucional, y el 3, de validación y difusión de modelos, lo cual se considera una oportunidad perdida porque el valor agregado del sistema de NNUU no es ejecutar proyectos en terreno sino promover y

vincular buenas prácticas locales a procesos de política pública, instrumentos y modelos de replicación que tengan un impacto a mayor escala.

-Los estudios realizados en relación al resultado 1 están todavía por ser utilizados de cara aumentar la incidencia global del PC ICI

3. Se han realizado grandes esfuerzos para mejorar las herramientas de seguimiento, introduciendo medidas correctoras a problemas emergentes. Sin embargo aun hay margen de mejora en el proceso de gestión para resultados de desarrollo.

4. A pesar de las claras limitaciones a nivel de cobertura, profundidad y tiempo, el PC ICI, sus resultados y aprendizajes, han contribuido y tienen un alto potencial de contribución a la Declaración de París y a la reforma Naciones Unidas. Al final de la segunda fase los niveles de apropiación y alineamiento eran adecuados. Además son grandes fuentes de aprendizaje los desafíos a los que el PC ICI se ha enfrentado para armonizar múltiples agencias y su voluntad de alinearse con múltiples ministerios, de cara a que las regiones y actores locales se apropiaran del enfoque PC ICI. Hay que señalar que el PC ICI ha supuesto unidades de ejecución paralela a los sistemas nacionales.

5. El PC ICI ha tenido efectos positivos para colectivos de mujeres, sin embargo no ha habido una estrategia explícita de género que considere sistemáticamente el efecto del PC ICI en la distribución de roles productivos, reproductivos y sociales de hombre y mujeres.

6. La metodología de PPD y la identificación de iniciativas individuales a partir de concurso son aptas para la gestión de las ICIs, pero con adaptaciones específicas para (1) ser considerada en proyectos de emprendimiento y sector privado; (2) ser integrada con una selección y tratamiento apropiado de los proyectos como pilotos para incidencia y replicación.

7. La replicabilidad de las buenas prácticas y el aprendizaje de los retos y desafíos son claves para completar con éxito el PC ICI. La discusión y difusión de la sistematización y los posibles momentos de reflexión al final del PC ICI dejan espacios abiertos para aumentar los resultados positivos y replicables del PC ICI. Hay claros ejemplos de procesos que continuarán más allá del PC ICI (diplomados, presupuestos públicos en ICI, enfoques similares en otras políticas...)

4. Lecciones aprendidas

1. Existen **grandes desafíos prácticos en procesos aparentemente obvios y hoy asumidos** como deseables, y por tanto cuyos retos se subestiman, como el trabajo conjunto, la división del trabajo y la descentralización. Este PC ICI es fuente de aprendizajes en todos ellos.
2. **El modelo de gestión de intervenciones tipo PC ha de adaptarse** (1) al contexto y estructura específico de cada caso; y (2) a determinados condicionantes relativos a la capacidad de liderar y establecer un sistema de obligaciones y de derechos en los procesos de coordinación y trabajo conjunto.
3. **El aprendizaje y la rendición de cuentas son caras de la misma moneda:** sólo dotándose del liderazgo y las motivaciones para hacer coincidir los incentivos externos de rendición de cuentas, con los internos de aprendizaje, se logrará el camino hacia la mutua rendición de cuentas y la responsabilidad hacia los ODM.
4. **El sector privado y en especial un enfoque de cadena de valor, han de tener un lugar privilegiado en procesos inclusivos de acceso al mercado.** Un aliado estratégico para la vinculación del sector privado, el encadenamiento productivo y la generación de economía de escalas es la Cámara de Comercio. A través de esta institución el programa conjunto ha tenido resultados destacables y replicables en regiones como Lambayeque.
5. Para asegurar una mayor apropiación y sostenibilidad es importante que los programas de cooperación para el desarrollo se **vinculen o se sumen (alineamiento) a estrategias nacionales, regionales y locales en marcha o políticas públicas establecidas.**
6. Toda experiencia de desarrollo debe asumir una **aproximación de abajo hacia arriba**, en donde se consulte, valide e implemente con la comunidad el desarrollo de las distintas intervenciones. Para lograr mayores niveles de impacto, apropiación y sostenibilidad es necesario priorizar el nivel local, vinculando a las comunidades, contrapartes locales y asesores regionales en los procesos de planeación, seguimiento y evaluación de las actividades.
7. Las intervenciones con aspiración a incidencia y replicación han de asumir que los proyectos son medio y fin, son pilotos que han de **pasar por un proceso de tratamiento y selección, para que después pueda tener pleno sentido su validación y aprendizaje.** La experiencia de los PPD da grandes aprendizajes en ese sentido.
8. La forma de implementarse el PC ICI se explica por: (1) La débil **validez interna** debido a la débil **claridad de la descripción, articulación y plausibilidad** de la lógica de intervención del PC ICI y a la (2) débil **validez externa:** debido a la débil consistencia con las evidencias, consideración del contexto y a la débil **consideración de los mecanismos por los que se produce el cambio**

5. Recomendaciones

1. Al gobierno y agencias de Naciones Unidas, dadas las inercias existentes, se han de asumir los **importantes procesos de cambio necesarios tanto a nivel de compromiso, como de incentivos y sanciones**, para superar las dificultades prácticas de procesos aparentemente obvios como el trabajo conjunto, la división del trabajo y la descentralización. Se recomienda asimismo la construcción de indicadores al respecto (interagencialidad, división del trabajo...)
2. A las agencias de Naciones Unidas: En el contexto y estructura dado en el PC ICI para mejorar el modelo de gestión paralelo hubiera sido necesaria una **estructura central de coordinación con poder y competencias necesarias** y que garantizase la mutua rendición de cuentas. De lo contrario hubiera sido deseable unificar los desembolsos en una sola agencia que distribuyera a las demás agencias según los avances, de esta manera se hubiera logrado tener un solo procedimiento administrativo, unificar formatos financieros, sistemas de reporte y gestión de pagos
3. Al gobierno y agencias de Naciones Unidas: para mejorar la calidad de futuras intervenciones similares, en línea con el mandato del SNU y de los ODM, se han de dedicar liderazgo, motivaciones y capacidades a hacer realidad la **gestión para resultados de desarrollo**.
4. Al gobierno y agencias de Naciones Unidas: Para la **formulación de proyectos de encadenamiento comercial**, en lugar de establecer coordinadores para cada una de las iniciativas específicas se recomienda establecer coordinadores de línea o intersectoriales que abarquen circuitos, cadenas de valor o cadenas productivas y consorcios de manera integral (vertical y horizontal), y no parcial. De esta manera se logran mayores sinergias, economías de escala, y reducción de costos de honorarios.
5. Al gobierno y las agencias de Naciones Unidas: se recomienda difundir y replicar con el Consejo de **cámaras de comercio**, la experiencia de vinculación de la Cámara de Comercio de Lambayeque, como un caso de éxito para la vinculación del sector privado, el encadenamiento y las economías de escala en ICIs.
6. Al gobierno y las agencias de Naciones Unidas: Futuros ejercicios conjuntos han de internalizar la importancia de la claridad, concreción y articulación de los componentes y actores de la estructura de gestión y ejecución para aumentar la coherencia e impacto de los procesos y resultados. Lo anterior ayudará a superar los retos de validez interna (claridad de la descripción, articulación y plausibilidad) y a la validez externa (contexto y seguimiento y evaluación)
7. Al gobierno y las agencias de Naciones Unidas: Enfoques que equilibren la acción de arriba abajo con la descentralización y el mayor poder de decisión a la CN se han demostrado apropiados, eficaces y eficientes. También la supervisión de consultorías que desarrollan actividades a nivel local debe contar con el **visto bueno de las contrapartes locales y regionales**, así como en las unidades de este nivel.
8. Al gobierno y las agencias de Naciones Unidas: Financieramente hubiera sido deseable establecer **metas de avance sustantivo e indicadores de interagencialidad** para la aprobación de desembolsos.
9. Al gobierno y las agencias de Naciones Unidas: La consideración explícita y sistemática de estrategias transversales de género es un paso necesario para vencer algunos retos para el desarrollo.
10. Al gobierno y las agencias de Naciones Unidas: De cara al refuerzo de los resultados 2 y 3 se recomienda:
 - La redacción final del enfoque o metodología ICI, en función de los aprendizajes desde las buenas prácticas y las prácticas a mejorar del PC ICI. Para ello sería necesario contar con la participación de la CN y los coordinadores regionales.

-La difusión y discusión en profundidad a partir de la sistematización y las lecciones aprendidas para futuras experiencias similares en Programas Conjuntos y en la temática ICI. Esto podría dar lugar a una respuesta de gestión coordinada desde la OCR.

-La consolidación de los planes de sostenibilidad de los emprendimientos realizados

11. A las agencias de Naciones Unidas: aprovechar la riqueza de los cuatro ejercicios de PC en Perú para realizar una comparación de experiencias en relación a los modelos de gestión.

Anexos

Anexo Documentos consultados

Generales:

- Documento Marco del F-ODM
- Resumen del marco de vigilancia y evaluación e indicadores comunes
- Indicadores temáticos generales
- Estrategia de vigilancia y evaluación
- Estrategia de comunicación y promoción
- Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del F-ODM
- Guía de de UNEG “Estándares de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas”, UNEG/FN/Standards(2005).

Específicos PC:

- Documento del programa conjunto: marco de resultados y marco de vigilancia y evaluación
- Evaluación de término medio
- Directorio del PC ICI Enero 2013
- Documento del programa conjunto: marco de resultados y marco de vigilancia y evaluación
- PRODOC y reformulación
- Nota conceptual, Matriz de resultados, declaración de capacidades, presupuesto y documentos de soporte
- Evaluación de término medio
- Documentos relativos a concursos convocatoria primera y segunda
- Informes de misión del Secretariado
- Informes al Secretariado
- Informes ejecutivos de Monitoreo y Evaluación
- Informes breves de seguimiento
- Informe de sistematización OIT
- Módulos del Programa de Formación
- Nota técnica Programa de Formación en Gestión y Desarrollo ICI
- Resultado de la Encuesta de Evaluación de participantes del PF GYD ICI
- POA 2012 y 2013
- Informes de seguimiento semestrales (junio 2012, diciembre 2012)
- Informes anuales y resúmenes ejecutivos del PC ICI en las cuatro regiones
- Informe general de monitoreo final (junio 2013)
- Línea de base y documento de medición de indicadores (post). Medición de impacto
- Actas de Comités de Gestión y Comité Directivo Nacional
- Experiencias exitosas en las cuatro regiones
- Documento de sistematización
- Línea del tiempo del PC ICI
- Plan de Trabajo Anual
- Información financiera desde CN (Cusco abril 2013, Ayacucho abril 2013, Puno abril 2013, Lambayeque mayo 2013)
- Presentaciones del PC ICI en las cuatro regiones (ppt)
- Informe final PC ICI AO Ayacucho
- Diagnóstico necesidades AT PC IC Distrito de Quinua

- Mapas de intervención en Puno
- Lista integrada quinua innova
- Manuales: lineamientos para el cierre del PC (abril 2012), Diagrama instancias de gobernanza, implementación e índice de contenidos, Manual de implementación (2 partes), tabla de categorías presupuestales, Tabla de sobre estados de fondos
- Minutas y agendas:
Agendas y Minutas del CG (Enero 2011, Enero 2012, Junio 2012, Octubre 2012, Febrero 2013, Mayo 2013)
- Informes de misión del Secretariado
- Informes al Secretariado (trimestrales y anuales)
- Informes ejecutivos de Monitoreo y Evaluación
- Informes breves de seguimiento
- Informes de seguimiento semestrales
- Informes anuales
- Línea de base y documento de medición de indicadores (post). Medición de impacto
- Actas de Comités de Gestión y Comité Directivo Nacional
- Plan de Trabajo Anual
- Información financiera (www.mdgfund.org)

Otros documentos

- Evaluaciones, exámenes o informes internos realizados por el programa conjunto
- Documentos o informes pertinentes sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y nacional
- Documentos o informes pertinentes sobre la ejecución de la Declaración de París y el
- Programa de Acción de Accra en el país
- Documentos o informes pertinentes sobre la iniciativa “Una ONU”, Unidos en la acción

Anexo Agenda de evaluación y listado de personas y asociaciones consultadas

Agenda Lima

Sr. Oscar Huertas Diaz

Jueves 23 de mayo

Hora	Reunión	Contacto	Lugar
09:00	Reunión en OIT, Sr. Philippe Vanheynege y Efraín Quicaña	Telf. 615 0356, 615 0300 Philippe.vanheynege@oit.org.pe quicana@oit.org.pe	Las Flores 295, San Isidro
11:30	Reunión en UNESCO, Sr. Fernando Berrios y representante del Ministerio de Cultura	Telf. 224-2526 , 476-9871 fberrios@unesco.org	Javier Prado Este 2465, Piso 8, San Borja – Museo de La Nación
13:00	Almuerzo		
15:00	Reunión con Sra. Madeleine Burns, Directora Nacional de Artesanías - MINCETUR	Telf. 513 6100 (1550)	Piso 15 del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
16:00	Reunión con Patricia Talavera y Amalia Peñaloza de OMT, Cynthia Zavalla del MINCETUR, Fernando Vera Revollar del Programa De Mi Tierra Un Producto - MINCETUR	Telf. 513 6100 (1550)	Piso 15 del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

Viernes 24 de mayo

Hora		Contacto	Lugar
09:00	Reunión con Jorge Elgegren, Marie Jeanjean	Jorge.elgegren@fao.org Marie.jeanjea@fao.org	FAO - Manuel Almenara 328, Urb. La Aurora - Miraflores

11:00	PNUD – Sr. Didier Trebucq, Representante Residente Adjunto	Telf. 625 9004 Didier.trebucq@undp.org Asistente: Sharon Lu, Sharon.lu@undp.org	Complejo Javier Pérez de Cuellar, Av. Del Ejército 750, Magdalena del Mar
12:00	María Eugenia Mujica, Oficial de Programas del PNUD	625 9000	Complejo Javier Pérez de Cuellar, Av. Del Ejército 750, Magdalena del Mar
13:30	Reunión con equipo de consultores de la sistematización del PC ICI Katherine Barnickel Leonor Espinoza Frances Patten Rinske Warner Marlene Salas Walter Aguilar	264 0083 998361145 – Marlene Salas	Roca de Vergallo 123, Ofic. 401, Magdalena del Mar

Agenda CUSCO

Sr. Carlos Rodriguez Ariza

Sr. Oscar Huertas Diaz

Lunes 27 de Mayo

Hora	Reunión	Contacto	Lugar
09:00	La Gerencia Regional de Desarrollo y equipo regional ICI	Teléfono: 084 226901 Cel. 984 761924 984 262351	Av. Tomasa Tito Condemayta s/n – Gerencia Regional de Desarrollo Económico
11:30	Dirección de la Oficina de Cooperación Técnica Internacional Ing. Percy Rueda Puelles	Teléfono: 084 243497 Celular 984 683220	Av. Micaela Bastidas 656 (costado de laboratorio Milenium)

13:00	Almuerzo		
15:00	Dirección de Turismo de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo: Sr. Victor Hugo Perez Cevallos, Sra. Eva Fernandez.	Teléfono: 084 241508	Plaza Tupac Amaru s/n Wanchaq
16:00			

Martes 28 de mayo

Hora		Contacto	Lugar
13:30	Reunión FOCUS GROUP con: - TDD de los cuatro sectores de los tres distritos del PC - Coordinadores de proyectos. - -	Celia Motalvo: 984 707875 Lisbet Concha: 984 111648 Silver Ballon: 984 767575 Lisbeth Santos: 992 211963 Boris santos: 953 764232	Auditorium del Gobierno Regional Cusco. Av. Tomasa Tito Condemayta s/n.
	- Autoridades de los Gobiernos locales del distrito de Písaq	Hector Becerra Holgado:	
	Autoridades locales del distrito de Ollantaytambo	Juan Jose Díaz Leon	
	Autoridades locales del distrito de San Pedro.	Marcellino Rayme	
15.00	Unidad de Coordinación Regional Cusco: Victor A. Baca Ramos Rafael Espinoza	987 561469 941 703916	Oficina del PC Av. Tomasa tito Condemayta s/n Gerencia Regional de Desarrollo Económico.

Agenda Región Lambayeque

Sr. Oscar Huertas

Jueves 30 de mayo

Hora		Lugar
------	--	-------

9:00am	Entrevista Coordinador Regional.	Oficina PC-ICI - Lambayeque. Av. Sáenz Peña 338. GERCETUR.
10:00am	Entrevista con Leonor Hernández. Coordinadora de campo artesanía.	Oficina PC-ICI - Lambayeque. Av. Sáenz Peña 338. GERCETUR.
11:am	Entrevista con USAT.	Campus - USAT. Sr. Carlor Mendoza y Mario Millones.
12:30	Entrevista con Lindol Vela. Gerente de la Cámara de Comercio.	Cámara de Comercio Av. Balta.
13:30	Almuerzo.	
14:30	Viaje a Túcume	
15:30	Entrevista. TDD Miembro del Consorcio Gastronómico.	Restaurante Mi Huerta.
16.30	Entrevista con Asoc. de artesanas. Valle de las Pirámides.	Casa de la Sra. Clara.
18.00	Retorno a la Ciudad de Chiclayo.	Túcume.

Viernes 31 de mayo

Hora		Lugar
8:30	Entrevista con Ing. Miguel Peralta. Gerente Regional de Comercio Exterior y Turismo. GERCETUR.	Oficina GERCETUR. Av. Saenz Peña 338.
10:00	Viaje a Mórrope	
11:00	Visita al proyecto Chicha de Jora	Caserío Lagartera.
12:00	Visita a proyecto, producción de hortalizas.	Caserío Pampas.
13:00	Retorno a Chiclayo.	
14:00	Retorno a Ciudad de Chiclayo.	
14:00	Almuerzo	
15:00	Visita Tienda artesanal AWANA.	Galerías la Plazuela.

16:00	Reunión de Cierre. Coordinación Regional	
-------	--	--

Agenda Región Puno

Sr. Carlos Rodriguez Ariza

Jueves 30 de mayo

Hora		Contacto	Lugar
08.00 a 09:00	Viaje a Distrito de Capachica	Sr. Wilber Ramos, consultor de FAO para el PC. Formador del PC	Capachica
9.30 a 10.30	Reunión con representante del Alcalde Sr. Genaro Guzman y equipo técnico: Ing Alberto Quispe Sra Nieves Quispe Inquilla	Sra. Nieves Quispe Inquilla, Actual responsable de artesanía en el Municipio. Formadora del PC	Municipalidad Distrital de Capachica
10:30 a 12.00	Reunión con TDD de sectores de Turismo Rural Comunitario, Artesanía y Agricultura Orgánica de Capachica	Sra. Nieves Inquilla, Actual responsable de artesanía en el Municipio. Formadora del PC	Municipalidad Distrital de capachica
13.00 a 14.00	Visita a la asociación Union central de artesanía Capachica	Sra. Maria Parillo Enriquez	Capachica
14.00 a 15.00	Retorno a la ciudad de Puno	Ing. Wilber Ramos Consultor FAO	Puno
16.00 a 17.00	Ing. Lourdes Abarca exdirectora de DIRCETUR	Ing. Lourdes Abarca	Puno
17.00 a 18.00	Ing. Miriam Choque Zapana	Ing. Miriam Choque Zapana coordinadora del PC ICI Puno	Puno

Viernes 31 de mayo

Hora	Reunión	Contacto	Lugar
9 a 10.00	Ing. Marcos Maldonado – Sub gerente de Desarrollo Empresarial de la MPP, Lic. Rocio Arizabal Subgerente de Turismo y comercio exterior de la MPP.	Ing. Marcos Maldonado Teléfono. 994464748	Municipalidad Provincial de Puno
10.00 a 11.30	Coordinadores de proyecto piloto Ronald Callacondo Walter Pancca Reynaldo Chambi Nancy Montesinos Miriam Cota Irma Perca Milagros Valdez	Miriam Choque Zapana Coordinadora del PC ICI Puno 987561468	DIRCETUR – Jr. Ayacucho 682
14.00 a 15.00	Especialistas de la GDE – GORE Puno . Ing. Isauro Aliaga- Gerencia de Desarrollo Económico GORE Puno	Ing. Isauro Aliaga/ Ing. Teodosio Bedoya	GDE – GORE Puno
15.00 a 16.00	Ing. Juana Garcia Pineda – jefe de artesanía de la DIRCETUR	Ing. Juana García	DIRCETUR – Jr, Ayacucho 682
16:00 a 18.00	Titulares de Derecho del proyecto piloto sector de artesanía	Miriam Choque Zapana	DIRCETUR , Jr. Ayacucho 682 - Puno

Agenda Evaluación en Ayacucho

Sr. Carlos Rodriguez Ariza

Lunes 03 de junio

Hora	Reunión	Contacto	Lugar
09:30	Reunión con Consultor en Agricultura Orgánica Ing. Aparicio Felix Meneses Rojas	Telf. 958622090 RPM #958622090 Correo: meneses_1106@hotmail.com	(dirección) Oficina del PC-ICI Ayacucho
11:00	Visita a la Asociación del Mercado de Productores del Cono Norte COVADONGA – AMPROCON. Proyecto sector GASTRONOMÍA	Presidente: Gil Abraham Ramos Loayza celular 966737439 966130427 Secretaria Sonia Huamán Oncebay 966711257	Mercado de Covadonga
13:00	Almuerzo		
15:30	Reunión con Ex Gerente de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Ayacucho Sr. Walter Ochoa Yupanqui	Walter Ochoa Yupanqui celular 966881161 RPM	Local del Gobierno Regional
17:30	Reunión con Presidente de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Ayacucho CPC. Federico Vargas Infante	Presidente Federico Vargas Infante celular 966624700 Gerente Iver Quispe celular 966195958	Cámara de Comercio de Ayacucho. Jr. San Martin N° 432
18:30	Reunión con Coordinador Regional de Ayacucho Gotardo Cossio	Celular 987561470	Local del PC-ICI Ayacucho

Martes 04 de junio

Hora	Reunión	Contacto	Lugar
09:00 a 10:00	Reunión vía skype con el FODM		
10:30 a 12:30	Reunión con Josefa Nolte Coordinadora Nacional del Programa	Josefa Nolte	Hotel Vía Vía

13:00	Almuerzo		
15:00	Reunión con Directora de Artesanía de la DIRCETUR Ayacucho Rosa López y Juana Quispe Montes	Rosa López Alarcón celular 966698525 RPM #918525	
16:30	Visita a la Asociación de Artesanos San José de Santa Ana. Proyecto Sector de ARTESANIA	Presidente Roberto Huarcaya Huaman celular 950982343 RPM #950982343 Coordinador Wilfredo Llacctahuamán Celular RPC 971638079 E-mail museotextilayacucho@hotmail.com ;	Museo Textil de Santa Ana

Miércoles 05 de junio

Hora	Reunión	Contacto	Lugar
8:30	Entrevista con Carlos Latorre AECID	Carlos Latorre	Hotel Vía Vía
9:00	Reunión con Ex Gerente de Desarrollo Económico de la Municipalidad Provincial de Huamanga Ing. Julio Gonzales Paucar	Telef. 966056330 RPM #0026330	Plaza de Armas de Ayacucho antes de la ceremonia de Cierre del evento
10:00	Evento de cierre CR Ayacucho		
13:00	Amuerzo		
14:00	Reunión con TDD del distrito de Quinua por sectores		
16:00	Reunión con TDD del distrito de Ayacucho por sectores		

EVALUACION AL PC ICI

Agenda Lima

Sr. Carlos Rodriguez Ariza

Jueves 06 de junio

Hora	Reunión	Contacto	Lugar
10:00	PACT	264 0083 998361145 – Marlene Salas	Roca de Vergallo 123, Ofic. 401, Magdalena del Mar
13:00	Almuerzo		
15:00	María Eugenia Mujica – PNUD	Telf. 625 9000 (9020) Mirtha Espinoza – Telf. 625 900 (9025)	Complejo Javier Pérez de Cuellar, Av. Del Ejército 750, Magdalena del Mar
16:00	Marita Bustamante Coordinadora Nacional Programa de Pequeñas Donaciones PNUD	Telf. 625 9068	Complejo Javier Pérez de Cuellar, Av. Del Ejército 750, Magdalena del Mar

Viernes 07 de junio

Hora		Contacto	Lugar
10:00	Sra. Rebeca Arias y Sr. Didier Trebucq	Pilar Airaldi Telf. 625 9003	Complejo Javier Pérez de Cuellar, Av. Del Ejército 750, Magdalena del Mar
11:00 a 13 hrs.	Reunión Equipo Evaluador con Comité de Gestión del PC ICI		Sala Interagencial Complejo Javier Pérez de Cuellar, Av. Del Ejército 750, Magdalena del Mar

Anexo Matriz de evaluación del PC ICI: preguntas de evaluación, niveles de análisis y criterios de evaluación

CUESTIONES CLAVES DE LA EVALUACIÓN	INDICADORES (a finalizar hasta el viaje a Lima)	Fuentes Documentales 1 y 2	Entrevistas	Encuestas (papel y telemáticas)	Grupo focal&Outcome Mapping	Taller Teoría del Programa	Análisis Mapas y territorial	Análisis organizacional	Casos de estudio significativos
		Fuentes de verificación o instrumentos de evaluación ⁵⁵							
1.NIVEL DE ANALISIS O DIMENSION DE EVALUACIÓN: DISEÑO									
CRITERIO DE EVALUACION PERTINENCIA: El grado en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son coherentes con las necesidades e intereses de las personas, las necesidades del país y los Objetivos de Desarrollo del Milenio.									
a) ¿En qué medida fueron pertinentes el diseño y estrategia de este programa conjunto?	Pertinencia en función de los ODM, UNDAF, prioridades nacionales, participación de contrapartes y apropiación nacional en el proceso de diseño Contraste de las problemáticas específicas de hombres/mujeres Nº de hipótesis/ riesgos identificados, integrados y adaptados en documentos de formulación y seguimiento.	A	B	B			A		A
b) ¿En qué medida y de qué forma contribuyó el programa conjunto a abordar las necesidades (socioeconómicas) y los problemas determinados en la etapa de diseño?	Grado en que se reflejan necesidades y problemas en la PC Nº cambios en el contexto identificados durante la ejecución del Programa Nº de variaciones /cambios en la ejecución provocadas por el contexto	A	A	B		B	A		A

⁵⁵ A: Fuente de verificación más relevante / B: Fuente de verificación menos relevante

c) ¿En qué medida se realizaron conjuntamente (las Agencias del SNU y las contrapartes nacionales) el diseño, la ejecución, la vigilancia y la evaluación del programa?	Grado de cumplimiento de elementos de la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos Nº de actividades ejecutadas por más de una agencia implementadora Nº de procesos de trabajo conjunto puestos en marcha inter- agencias	B	A	A				B	A
d) ¿Hasta qué punto fue la programación conjunta la mejor opción para responder a los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?	Cantidad y calidad de programaciones conjuntas respecto a los documentos de programa Seguimiento e implicaciones de las programación conjunta Revisión documental de otras alternativas posibles Correspondencia entre objetivos y efectos del PC/ prioridades de Planes y Programas Nacionales, regionales y locales tanto en el momento en el seguimiento	B	A	A		B		A	A
e) ¿En qué medida agregaron valor los asociados en la ejecución que participaron en el programa conjunto para resolver los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?	Valor añadido de las programación conjunta respecto a las programaciones anteriores Nº de acciones del PC ejecutadas conjuntamente por más de una agencia implementadora Grado de armonización en reuniones de coordinación Análisis de actores en la Teoría de cambio: coherencia lógica y complementariedad entre los actores y tres componentes del PC	B	A	A		B		A	
f) ¿Hasta qué punto, y concretamente cómo, facilitó el programa conjunto el diálogo directo entre los ciudadanos y el poder público local (gobiernos nacional y locales e instituciones) sobre las políticas y prácticas relativas a los ODM?	Nivel de participación de los colectivos representativos de hombres y mujeres en el diseño e implementación / calidad en el análisis de los implicados Contraste de las problemáticas específicas de hombres/mujeres Análisis de las esfera de influencia del diálogo directo establecido en el PC	B	A	A			A		A
g) ¿En qué medida tuvo el programa conjunto una estrategia de vigilancia y evaluación útil y fiable que contribuyera a lograr resultados de desarrollo medibles?	Análisis de la calidad del sistema de vigilancia y evaluación (con especial atención a su contribución a resultados) Grado de correspondencia de indicadores/ resultados y productos del PC Grado de relevancia de los indicadores Nº y calidad de los indicadores sobre los que se proporciona información de avance relevante en los informes de seguimiento Nº de informes de seguimiento disponibles Calidad de los informes de seguimiento Tiempos en la recepción y elaboración de los informes Consideraciones iniciales (cualitativas) de IMPACTO	A	A	A	B	B			

h) ¿Hasta qué punto utilizó el programa conjunto mecanismos de promoción, movilización social y comunicación para el desarrollo a fin de adelantar sus objetivos de política? ¿Contó el programa con una estrategia de promoción y comunicación útil y fiable?	Diseño, seguimiento y adaptación de una estrategia de promoción y comunicación Grado de cumplimiento de elementos de la sección de promoción de la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del F-ODM	A	A	A	B	B			
i) En caso de que se haya modificado el programa, ¿reflejó los cambios necesarios? ¿En qué medida fueron implementadas las recomendaciones de la evaluación de medio término sobre el diseño del programa?	Grado en el que las recomendaciones de la evaluación intermedia se reflejan en la respuesta de gestión y en el plan de mejora Grado de implementación del plan de mejora	A	A	A	B	B			

CUESTIONES CLAVES DE LA EVALUACIÓN	INDICADORES	Fuentes Documentales 1 y 2	Entrevistas	Encuestas (papel y telemáticas)	Grupo focal&Outcome Mapping	Taller Teoría del Programa	Análisis Mapas y territorial	Análisis organizacional	Casos de estudio significativos
		Fuentes de verificación o instrumentos de evaluación							
2. NIVEL DE ANALISIS O DIMENSION DE EVALUACIÓN: PROCESO									
CRITERIO DE EVALUATION EFICIENCIA: El grado en que los recursos o insumos (fondos, tiempo, recursos humanos, etc.) se han traducido en resultados.									
a) ¿En qué medida el <u>modelo de gestión</u> del programa conjunto fue eficiente respecto de los resultados para el desarrollo obtenidos?	Grado de desempeño de instrumentos; recursos económicos, humanos y técnicos; estructura institucional; flujos de información; adopción de decisiones por actores implicados y la administración Grado de alcance de los logros previstos en la formulación y seguimientos Relación recursos / productos Grado de utilización de los instrumentos de gestión del PC por parte de las diferentes agencias implementadoras Nº de buenas prácticas identificadas/ sistematizadas/ difundidas	B	A	A	B	B		A	A
b) ¿Hasta qué punto fue la ejecución de una intervención del programa conjunto (grupo de organismos) <u>más eficaz</u> respecto de lo que habría sido en caso de la intervención de un solo organismo?	Valor añadido del conjunto respecto al enfoque individual (elementos positivos y negativos): relación de otros criterios como cobertura, profundidad, eficiencia con la eficacia Nivel de coherencia de la lógica de intervención PC Casos de estudio significativos	B	B	B	A	A		A	A

c) ¿En qué medida contribuyó la gobernanza del Fondo a nivel de programa (Comité de Gestión de Programa - CGP) y a nivel nacional (Comité Directivo Nacional - CDN) a la eficiencia y eficacia del programa conjunto? ¿Hasta qué punto fueron útiles estas estructuras de gobernanza para los fines del desarrollo, la implicación y el trabajo conjunto como "Una ONU"?	Grado de cambios efectivos de estructura en relación con procesos y resultados: evolución de elementos organizacionales como (1) liderazgo y compromiso, (2) incentivos y (3) capacidades Nº y periodicidad de las reuniones de coordinación del PC Nº de participantes en las reuniones de coordinación del PC Calidad de la participación Tipo de acuerdos y seguimiento de los mismos Nº de municipalidades/ Gobernación participantes en actividades PC Nº de funcionarios locales participantes en actividades PC Nº de acciones de fortalecimiento institucional realizadas en el seno del PC	A	A					A	A
d) ¿En qué medida y de qué forma aumentó o redujo el programa conjunto la eficiencia en la obtención de resultados y la entrega de productos ?	Grado de consecución de resultados y productos Variaciones calendario PC/ ejecución efectiva de las actividades Valoración de la necesidad de reformulación Grado de ejecución por componentes del PC Probabilidad de ejecutar los recursos en tiempo y forma Grado de ejecución por agencia	A	B	B	A	A	B		A
e) ¿Qué tipo de metodologías de trabajo, instrumentos financieros y prácticas institucionales utilizaron los asociados en la ejecución para aumentar la eficiencia del trabajo conjunto como "Una ONU"?	Existencia y uso de metodologías e instrumentos conjuntos hacia la eficiencia Nº de mecanismos, metodologías e instrumentos financieros y administrativos conjuntos utilizados entre agencias Grado de utilización de las metodologías Nº de talleres de armonización de procedimientos Nº de manuales de procedimientos conjuntos	A	A	B				A	A
f) ¿Cuál fue el progreso del programa en términos financieros ? En el caso de que se encontraran grandes discrepancias en el progreso financiero entre agencias, por favor, analizar y explicar estas diferencias.	Progreso de montos comprometidos y ejecutados, total y por agencia, en unidades monetarias y en porcentaje Análisis de diferencias entre planificación y ejecución por agencias y actores	A	A	B	A	A		A	A
g) ¿A qué tipo de obstáculos (administrativos, financieros y de gestión) hizo frente el programa conjunto y hasta qué punto afectaron su eficiencia?	Elementos estructurales y organizacionales (administrativos, financieros y de gestión) en relación a la eficiencia de procesos y resultados Correspondencia entre problemas identificados y medidas adoptadas Rapidez en las respuestas del PC frente a cambios del entorno Nivel Información UC sobre evolución factores externos	A	A	B				A	A
h) ¿En qué medida y de qué forma repercutió el examen de mitad de período en el programa conjunto? ¿Fue útil? ¿Aplicó el programa conjunto el plan de mejora?	Uso del examen de mitad de periodo y el plan de mejora a través de respuestas de gestión y su seguimiento	A	A						A
CRITERIO DE EVALUACION APROPIACION: Implicación en el proceso o Ejercicio efectivo de liderazgo por los asociados nacionales y locales en las intervenciones de desarrollo.									

a) ¿En qué medida la población destinataria, los ciudadanos, los participantes y las autoridades locales y nacionales <u>se apropiaron del programa, desempeñando un papel activo</u> y eficaz en el mismo? ¿Qué modos de participación (liderazgo) impulsaron el proceso?	Grado de influencia de la participación efectiva de actores Grado de participación de beneficiarios en actividades programadas y ejecutadas Grado de satisfacción de los beneficiarios con respecto al PC	B	A	A	A				A
b) ¿Hasta qué punto y de qué forma repercutió la implicación o la falta de participación en la eficiencia y eficacia del programa conjunto?	Grado de influencia de la participación en la eficacia y eficiencia Nº de beneficiarios participantes en actividades/ nº de beneficiarios previstos. Rasgos de beneficiarios atendidos Instituciones finalmente implicadas / previstas		A	A	A				A

CUESTIONES CLAVES DE LA EVALUACIÓN	INDICADORES	Fuentes Documentales 1y 2	Entrevistas	Encuestas (papel y telemáticas)	Grupo focal&Outcome Mapping	Taller Teoría del Programa	Análisis Mapas y territorial	Análisis organizacional	Casos de estudio significativos
		Fuentes de verificación o instrumentos de evaluación							
3. NIVEL DE ANALISIS O DIMENSION DE EVALUACIÓN: RESULTADOS									
CRITERIO DE EVALUACION EFICACIA: El grado en que se han alcanzado los objetivos de la intervención para el desarrollo.									
a) ¿Hasta qué punto contribuyó el programa conjunto al logro de los resultados y productos del desarrollo previstos inicialmente o enunciados en el documento del programa?	Desarrollo de análisis de contribución detallado de: 1) productos y actividades, 2) resultados alcanzados Nivel cumplimiento de indicadores de resultados y efectos Grado de satisfacción con respecto al cumplimiento del PC Desviaciones con respecto al calendario previsto en el PC Nº de incidencias identificadas que han provocado desviaciones del calendario previsto	A	A	A	A	A	A	A	A
b) ¿Hasta qué punto y de qué forma contribuyó el programa conjunto: 1. Al logro de los ODM, a nivel local y nacional? 2. Al logro de los objetivos establecidos en la ventana temática? 3. A mejorar la aplicación de los principios de la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra? 4. Al logro de los objetivos de "Una ONU" a nivel nacional?	Desarrollo de análisis de contribución hacia (1) los ODM, (2) ventana temática, (3) DP y AAA, (4) Una ONU Análisis en referencia a las políticas, presupuestos, diseño y ejecución del programa conjunto) Avances ODM en territorio de intervención PC. Específicamente: metas 1.A y 1.B del Objetivo 1, y contribución a los ODM 3 y 7 Avances sobre: Resultado MANUD 2.1 y Resultado MANUD 3.2 Nº de reuniones de agencias NNUU para la gestión del PC Valoración de efectos de los PC en la reforma de NNUU Grado de armonización de procesos ONU Grado participación de instituciones nacionales en gestión Utilidad de indicadores desde la perspectiva de GBR Nº de instituciones participantes que realizan GBR	A	A	A	A	A	A	A	A

c) ¿En qué medida logró sinergias y coherencia en la obtención de resultados para el desarrollo? ¿Qué tipo de resultados se obtuvieron?	Desarrollo de análisis de contribución detallado de: 1) productos y actividades, 2) resultados alcanzados							
d) ¿Hasta qué punto tuvo el programa conjunto efectos en los ciudadanos destinatarios ?	Desarrollo de análisis de contribución detallado de: 1) productos y actividades, 2) resultados alcanzados Grado incorporación de buenas prácticas y experiencias sistematizadas en los documentos de planificación de las instituciones nacionales/ locales implicadas en PC							
e) ¿Se han determinado buenas prácticas, casos de éxito, experiencia adquirida o ejemplos que pueden duplicarse? Sírvase describirlos y documentarlos.	Caso de estudio: éxitos y elementos a mejorar Nº de medidas consideradas innovadoras por los gestores del PC que han sido implementadas Grado de acogida y satisfacción socios sobre innovaciones	A	A			B	B	A
f) ¿Qué tipos de efectos diferenciados está produciendo el programa conjunto según el género, la raza, el grupo étnico, o el entorno rural o urbano de la población beneficiaria, y en qué medida?	Indicadores en base a análisis con enfoque de género y de derechos		A	A		B	B	A
g) ¿Hasta qué punto contribuyó el programa conjunto al adelanto y el progreso del fomento de los procesos y resultados de la implicación nacional?	Análisis de la contribución al diseño y la aplicación de los planes nacionales de desarrollo, las políticas públicas y los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), entre otros	A	A			A	A	A
h) ¿En qué medida ayudó el programa conjunto a intensificar el diálogo de los interesados/ciudadanos y/o su participación en las esferas de políticas y de desarrollo fundamentales?	Grado de influencia de en la participación y la esfera política		A	A	A			A
i) ¿En qué medida y de qué forma contribuyeron las recomendaciones de la evaluación intermedia en el logro de los resultados esperados?	Uso del examen de mitad de periodo y el plan de mejora a través de respuestas de gestión y su seguimiento	A	A					A

CUESTIONES CLAVES DE LA EVALUACIÓN	INDICADORES	Fuentes Documentales 1 y 2	Entrevistas	Encuestas (papel y telemáticas)	Grupo focal&Outcome Mapping	Taller Teoría del Programa	Análisis Mapas y territorial	Análisis organizacional	Casos de estudio significativos
		Fuentes de verificación o instrumentos de evaluación							
3. NIVEL DE ANALISIS O DIMENSION DE EVALUACIÓN: RESULTADOS									
CRITERIO DE EVALUACION SOSTENIBILIDAD: Probabilidad de que los beneficios de la intervención perduren a largo plazo.									
a) ¿Hasta qué punto han tomado los órganos de adopción de decisiones y los asociados en la ejecución del programa conjunto las decisiones y medidas necesarias para asegurar la sostenibilidad de los efectos del programa conjunto?	Decisiones y medidas por los órganos de y los asociados en la ejecución del PC para asegurar la sostenibilidad de los efectos	A	A	B			A		A
b) A nivel local y nacional: 1. ¿En qué medida apoyaron las instituciones nacionales y/o locales al programa conjunto? 2. ¿Mostraron esas instituciones la capacidad técnica y el compromiso de liderazgo para seguir trabajando con el programa o para ampliarlo? 3. ¿Se ha creado y/o reforzado la capacidad operativa de los asociados nacionales? 4. ¿Tuvieron los asociados capacidad financiera suficiente para mantener a lo largo del tiempo los beneficios generados por el programa?	A nivel local y nacional estado y evolución del nivel de apoyo, capacidad técnica y el compromiso de liderazgo, capacidad operativa de los asociados nacionales, capacidad financiera Nº de autoridades nacionales/ locales y agentes sociales consultadas y participantes en el diseño del PC Nivel de satisfacción de las autoridades nacionales/ regionales / locales y agentes sociales con la lógica de intervención del PC Nivel de apoyo político, capacidades institucionales, factores socioculturales, género en desarrollo, factores tecnológicos, factores medioambientales y factores económico financieros que afectan a la sostenibilidad del PC: - Nº de instituciones fortalecidas / nuevas instituciones -Enfoques y metodología de asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades -Capacidad de las instituciones apoyadas: recursos propios / apoyo externo -Grado de satisfacción de responsables del Estado y de grupos políticos con los logros del PC -Dependencia de las instituciones del “know how” de la unidad de ejecución / transferencia -Posibilidad de transferencia de los activos generados y de los servicios puestos en marcha por el PC	A	A				A		A

c) ¿En qué medida aumentaron u oscilaron las asignaciones del presupuesto nacional al sector concreto abordado por el programa?	Estado y variación de las asignaciones del presupuesto nacional al sector concreto del PC IC Grado de participación de contrapartes locales/ nacionales en actividades del PC Grado de satisfacción de contrapartes locales con PC % presupuesto aportado por contrapartes al PC	A	A						A
d) ¿Hasta qué punto ha contribuido el programa a crear <u>mecanismos de diálogo entre los ciudadanos/la sociedad civil y el Estado</u> que puedan mantenerse después del plazo del programa?	Estado y variación de los procesos de participación								
e) ¿En qué medida los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) pueden sostenerse en el mercado sin subsidios?	Análisis de sostenibilidad de los SDE	A	A	B					A

Anexo Descripción de algunos instrumentos de evaluación implementados

Para dar mayor información metodológica sobre la forma de desarrollar la evaluación, a continuación se explican los instrumentos utilizados:

La Observación

La Observación estructurada es un método clásico de investigación científica. Durante el desarrollo de las evaluaciones es usual realizar observaciones directas que han permitido verificar la materialización y estado de proyectos, obras consolidadas o en ejecución.

En el caso de las evaluaciones de medio término, si se quiere desarrollar la observación como instrumento de recolección de información, no se debe hacer de manera simple dado que debe haber un propósito y un conocimiento amplio de lo que se quiere observar y registrar en la evaluación.

Con la observación estructurada puede utilizar gran número de sistemas para ayudar al registro de la información; las listas de control (una relación de características previamente preparada), las escalas de evaluación (una descripción cualitativa de un número limitado de aspectos del programa), las tarjetas de puntuación (como las anteriores pero con valores predeterminados con el fin de obtener una total ponderado para evaluar el objeto observado), así como fotografías, videos, audio, etc.

Entrevistas

La entrevista individual es una técnica de recopilación de información que tiene lugar en presencia del evaluador y la persona entrevistada. Es una herramienta sencilla y rápida de utilizar a bajo costo que permite recopilar distintos tipos de información:

- Hechos y comprobaciones de hechos
- Opiniones y puntos de vista
- Análisis
- Propuestas
- Reacciones a las primeras hipótesis y conclusiones de los evaluadores

La entrevista individual se puede conducir de tres formas diferentes:

Entrevista no dirigida.

La persona entrevistada se expresa con libertad sobre temas muy variados. El entrevistado puede abordar temas que el evaluador no había previsto. Este último interviene solamente para facilitar la

expresión de la persona entrevistada o para llevarla a profundizar en algunos puntos.

Estas entrevistas son convenientes al inicio de la evaluación, a una escala muy global para dilucidar temas.

Entrevista semidirigida.

Este tipo de entrevista se centra en recoger las manifestaciones de los actores en torno a un guión general flexible construido a partir de las preguntas de la evaluación (ver anexo). La guía puede completarse con preguntas destinadas a aclarar o precisar las respuestas dadas por la persona entrevistada.

Esta es la forma más empleada en evaluación, una vez que el evaluador disponga de información suficiente sobre los objetivos y asuntos prioritarios a tratar durante la evaluación.

Entrevista dirigida.

En este caso se aplica la guía de entrevista de manera estricta. El evaluador hace las preguntas una tras otra, sin dejar a la persona entrevistada la posibilidad de desarrollar otros puntos. El entrevistado tampoco propone ni desarrolla preguntas que no están previstas en el listado y las respuestas a cada pregunta son bastante breves.

Grupos focales

Los grupos focales son grupos de discusión que se conforman para trabajar una temática específica a través de la interacción entre los participantes. "Korman define un grupo focal como: "una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los consultores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación"" (Aigner, 2002).

Se selecciona el grupo de modo que incluya de **8 a 12 personas**, con experiencia respecto al programa. Es vital que haya un énfasis en informantes idóneos que permitan un mayor conocimiento sobre la intervención. La persona clave en esta clase de dinámicas es el moderador, el cual debe ser sensible a los miembros del grupo y a sus intereses y comentarios, pero al mismo tiempo debe tener suficiente firmeza para dirigir al grupo y lograr que no se aparte de la línea general de discusión.

Si bien el moderador debería tener un esquema general de la sesión, se aconseja evitar los formatos inflexibles y las secuencias sumamente estructuradas de las preguntas. Una simple lista de las preguntas bastará para hacer un diagrama de la entrevista, específicamente porque el propósito consiste en descubrir cosas que se prevén y que no se prevén. Se recomienda dejar un tiempo libre al final de la sesión para que los participantes sintetizen sus puntos, para que el moderador aclare las preguntas pertinentes y para agradecer a todos su asistencia y colaboración. Este método es de gran utilidad en las consultas exploratorias. Tiene la ventaja de permitirle al moderador intercalar con un número mayor de personas y con un pequeño aumento de tiempo y de costo. Adicionalmente permite profundizar más allá de las contestaciones superficiales.

Entre las desventajas figura la probabilidad de que las personas que se someten a ellas no representen a la población, pero hay que recordar que el propósito de estas herramientas no es estadístico ni se está buscando representatividad. En este sentido lo que se quiere señalar es que los participantes del grupo focal en realidad tengan suficiente experiencia y conocimiento, y que representen fielmente a sus instituciones.

Un aspecto fundamental de los grupos es la interacción de los participantes, que permite al consultor conocer sus opiniones, percepciones y experiencias a través de la discusión de un tema

propuesto por el consultor.

Según Miguel Aignerén, para realizar un grupo focal, se requiere de los siguientes pasos (Aignerén, 2002):

- Definición de los objetivos del grupo focal
- Establecimiento de un cronograma de trabajo
- Identificación de los participantes en el grupo focal
- Diseño de una guía de preguntas relacionadas con la temática a trabajar
- Elaboración de un guión sobre el desarrollo del taller, teniendo en cuenta la logística del mismo.
- Selección del sitio de la reunión.
- Moderación de la sesión en tres momentos: apertura, planteamiento de las preguntas y cierre.
- Interpretación de los acuerdos y elaboración del reporte que debe contar con los siguientes elementos: (a) Planteamiento del problema, antecedentes y objetivos. (b) Ficha técnica: Temática, objetivos, moderador, participantes, características de grupo, criterios de selección y guía de preguntas. (c) Conclusiones y recomendaciones.
- Traducción de los acuerdos en planes de acción a través de la revisión de los objetivos del taller, la priorización de temas principales y la contextualización de la información.

Anexo Metodología aplicada

El paraguas metodológico de esta evaluación estuvo guiado por elementos de dos grandes enfoques evaluativos: el de la (1) evaluación basada en la teoría de programa y el de la (2) evaluación enfocada a la utilidad. Ello complementará el enfoque evaluativo criterial⁵⁶.

Como complemento a este enfoque de evaluación multimétodo: (1) se tuvo en cuenta la especificidad de una evaluación de intervenciones del sector del marco temático de Desarrollo y Sector Privado; (2) se integró (i) el enfoque de género (ii) el enfoque de análisis organizacional e institucional, (iii) el enfoque de estudios de caso

Los elementos clave del enfoque sistémico siguieron el siguiente orden:

- 1) Se analizó de manera general el contexto de la intervención, dando especial relevancia a la situación concreta de las zonas en la que se ejecuta.
- 2) Se analizó el diseño de la intervención; partiendo del diseño original.
- 3) Se analizaron los procesos o mecanismos de gestión de la intervención; así como las elecciones metodológicas y sus alternativas.
- 4) Los resultados o impacto de la intervención.
- 5) Análisis de los hallazgos para obtener conclusiones y recomendaciones.

Se contó, por lo tanto, con cinco **criterios principales de evaluación (pertinencia, eficacia, eficiencia, apropiación y sostenibilidad)**, que fueron analizados con un **enfoque sistémico (contexto, diseño, estructura, proceso y resultados)**.

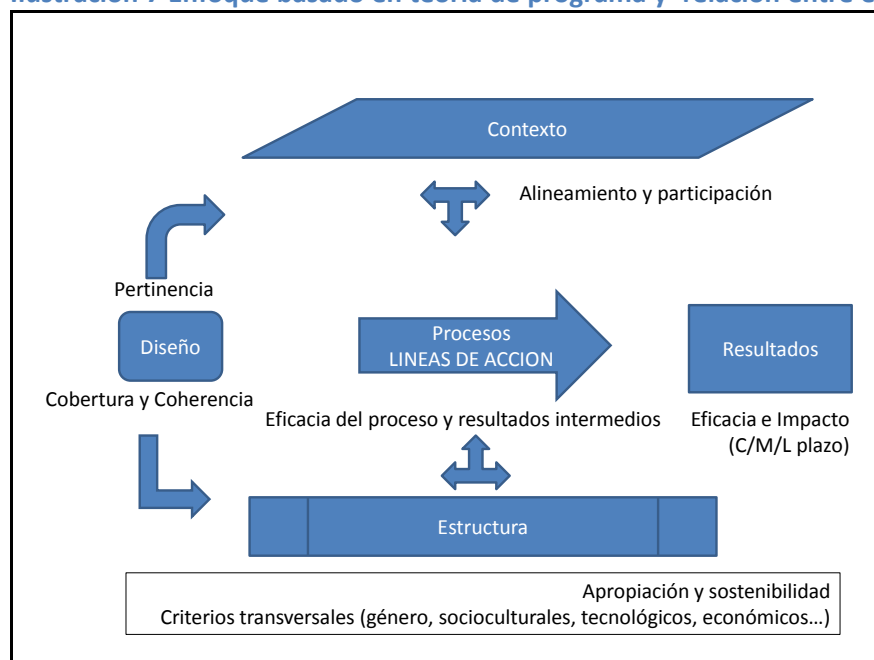
2. Los niveles de análisis y criterios de evaluación

Las preguntas clave asociadas a los distintos criterios de evaluación, fueron incluidas en la matriz de evaluación: Las preguntas desarrolladas a partir de los TdR se priorizaron teniendo en cuenta los criterios de evaluación pero también utilizando un enfoque sistémico, que tienen en cuenta los niveles de análisis, también llamados dimensiones de evaluación, que son: contexto, diseño, estructura, proceso y resultados.

⁵⁶ Enfoque por criterios de Pertinencia, Eficacia, Eficiencia, Sostenibilidad o Impacto.

Las esferas de investigación y la Teoría de Programa del PC ICI. Con el enfoque de evaluación aplicado fue esencial comprender la Teoría de Programa del PC ICI. La estrategia de intervención del PC se basó en tres componentes centrales que permitieron lograr los efectos directos del PC, que son: i) Entorno institucional favorable para el desarrollo de los negocios inclusivos en ICIs. ii) Acceso al mercado e incremento de ingresos de micro y pequeños productores que participan en los negocios de ICIs. iii) Difusión de modelos validados para la promoción de negocios en ICIs.

Ilustración 7 Enfoque basado en teoría de programa y relación entre enfoque sistémico & criterial



Fuente: Propia a partir de los TdR Evaluación final externa del PC ICI

3. Herramientas para la recopilación y análisis de la información

Las técnicas básicas de recogida de información fueron (1) la revisión de fuentes Documentales 1 y 2, (2) Más de 25 entrevistas, (3) 25 encuestas por Internet, (4) la realización de más 20 talleres de trabajo ya sea en su formato de Grupo focal o de Discusión (5) La observación y visita a las 4 regiones, encontrándose con más de 15 asociaciones

A continuación enumeramos y describimos algunas de las técnicas utilizadas en las diferentes fases del proceso evaluativo (diseño y gabinete, trabajo de campo, análisis y comunicación):

(I) Formulación del problema (acotación final de la unidad de análisis y de las preguntas por medio de un taller en torno al diagrama de la teoría de programa (a) declarada e (b) implementada del PC ICI según el enfoque de Evaluación Basado en la Teoría de Programa (evaluación sistémica)

(II) Se seleccionaron casos de estudio para la aplicación de las diferentes técnicas a los diferentes actores implicados: Dada la cobertura de las zonas de intervención del PC ICI, se utilizó una estrategia de selección de estudios de caso significativos (enfoque cualitativo). Los criterios de selección de contextos, casos y fechas se decidieron en función de criterios de diversidad, representatividad, accesibilidad, u otras consideraciones pragmáticas u oportunidades.

(III) Selección de estrategias de obtención, análisis y presentación de los datos. La estrategia multimétodo será la triangulación

Herramientas durante la recogida de datos: Se citan algunas de las herramientas de recogida de información (triangulación en la recogida de información) durante la fase de gabinete y trabajo de campo: (1) Análisis documental de fuentes primarias ; (2) Análisis documental de fuentes secundarias (otras intervenciones, evaluaciones, artículos, informes); (3) Entrevista en profundidad a expertos e informantes clave; (4) Observación y participación; (5) Grupos de discusión; (6) Mini encuesta virtual para actores con acceso a Internet; (7) Casos de estudio

Anexo Matriz de valoración de logros

En el PRODOC página 7 se establece que “Al término del PC se habrá logrado:

- 4,800 funcionarios públicos, líderes del sector privado y líderes sociales se habrán sensibilizado sobre las oportunidades de las ICIs en zonas rurales, Industrias Creativas, mínimo 30 % de ellos mujeres.
- 100 estudiantes habrán concluido satisfactoriamente un diplomado en Industrias Creativas y Negocios Inclusivos impartida por una Universidades Nacionales representativa.
- Una propuesta de marco normativo y de procedimientos para la promoción de las ICIs
- 1,300 representantes del sector público, sector privado y de la sociedad civil (a nivel nacional, regional y local) sensibilizados sobre incentivos existentes en el marco normativo y la gestión de las ICIs para combatir la pobreza.
- 120 Congresistas sensibilizados para la incorporación de la propuesta de marco normativo en su agenda legislativa con la participación de 32 líderes regionales y locales.
- Una guía metodológica donde se incluye los estándares mínimos para formular planes de negocios inclusivos en industrias creativas.
- 500 líderes empresariales conocen la metodología para formular planes de Negocios Inclusivos.
- 04 Gobiernos Regionales y 12 locales incorporan la temática de industrias creativas inclusivas en sus planes de Desarrollo Concertado y contarán con un proyecto de inversión pública para la promoción del ICIs.
- 100 formadores se habrán entrenado (mínimo 30 % Mujeres; 50 % quintil más pobre) y podrán replicar el PC con un mayor número de micro emprendedores;
- 60 proyectos piloto o nuevos emprendimientos de Negocios Inclusivos en Industrias Creativas se habrán consolidado aplicando criterios de calidad, garantizando el empleo de 200 microempresarios y mejorando la calidad de vida de 200 familias;
- 4 circuitos turísticos articularán las Industrias Creativas, dinamizando la economía local de aproximadamente 53,000 personas.
- 80 instituciones locales se han capacitado sobre el cumplimiento de las condiciones mínimas en los estándares laborales, ambientales y de preservación del patrimonio inmaterial de industrias creativas como indicadores de calidad.
- Se habrá sistematizado la experiencia de las mejores prácticas y las lecciones aprendidas del Programa Conjunto.”

A continuación el equipo evaluador presenta una matriz basada en el marco de M&E del PC y establece una valoración de logros así:

De 1 a 2	Sobresaliente
De 2 a 3	Aceptable
De 3 a 4	Insuficiente

Efectos directos y Productos del Programa Conjunto	Indicadores	Línea de Base	Meta total Estimada para el PC	Logros a Junio 2013	Claridad y concreción (1 Muy Bajo- 4 Muy alto)	Articulación y Secuenciación con el resto de actividades (1 Muy Bajo- 4 Muy alto)	Nivel de alcance global	Medios de verificación	Fuente	Agencia
R1. Mejorado el entorno institucional público y privado existente en cada región priorizada para el desarrollo y la sostenibilidad de las actividades empresariales que promuevan y fortalezcan los negocios de las ICIs	Incremento del gasto público de (i) Gobierno Nacional, (ii) Gobiernos Regionales de zonas de intervención, y (iii) Gobiernos Locales, relacionado con la promoción de las IC	0	Por lo menos 10%		2	2	2,0	Presupuestos anuales e informes de ejecución presupuestal	Oficinas de Planificación y Presupuesto (OPP) de MINAG, MINCUL, MINCETUR y PRODUCE; Gerencias Regionales de Planeamiento y Presupuesto; Municipalidades.	Unidad de Coordinación
1.1 Estudios y Mapeo de socios estratégicos públicos y privados, programas públicos, privados y de cooperación internacional, proveedores de servicios financieros, capacitación y asistencia técnica de apoyo a las ICIs.	N° de estudios y mapeos relevantes para el desarrollo de las ICIs en el Perú.	0	7	7	3	1	2,0	Documentos conteniendo estudios y mapeos relevantes de ICIs.	Verificación de archivos del PC sobre estudios y mapeos	FAO, UNESCO, ONUDI y OMT.

	N° de ejemplares de estudios y mapeos editados e impresos para su publicación y difusión	0	0		1	1	1,0	Ejemplares impresos del estudio de mapeo y línea de base.	Verificación de archivo del PC.	FAO
		0	1.000	1.000				Ejemplares impresos del estudio del patrimonio inmaterial priorizada en 4 regiones del país.	Verificación de archivo del PC.	UNESCO
1.2 Socios estratégicos sensibilizados sobre las posibilidades y oportunidades que ofrecen las ICs. (En el PRODOC aparece: 4,800 funcionarios públicos, líderes del sector privado y líderes sociales se habrán sensibilizado sobre las oportunidades de las ICs en zonas rurales, Industrias Creativas, mínimo 30 % de ellos mujeres)	N° Funcionarios públicos sensibilizados sobre las oportunidades de las ICs en las zonas rurales		200 funcionarios públicos	200	2	1	1,5	Encuesta a funcionarios públicos, líderes privados y sociales antes y después de la actividad de sensibilización	Archivo con encuesta de evaluación de medio término	UNESCO, FAO, OIT, PNUD
	N° de líderes sociales sensibilizados sobre las oportunidades de las ICs en las zonas rurales	0	200 líderes sociales	200	2	1	1,5			
	N° de líderes del sector privado sensibilizados sobre las oportunidades de las ICs en las zonas rurales	0	200 líderes sector privado	200	2	1	1,5			

	N° de estudiantes que concluyen satisfactoriamente el diplomados en ICIs y Negocios Inclusivos (NI), impartida por una universidad	0	50	60	2	1	1,5	50 copias de certificados otorgados por la universidad.	Archivo de PC	UNESCO
1.3. Propuesta de marco normativo y políticas públicas vigentes para la promoción y el desarrollo de ICs, según la distribución de competencias y funciones entre los cuatros niveles de gobiernos.	N° de representantes del sector público, sector privado y de la sociedad civil (a nivel nacional, regional y local), sensibilizados sobre incentivos existentes en el marco normativo y la gestión de las ICs para combatir la pobreza.	0	500	500	2	1	1,5	1 Documento conteniendo los Informes de talleres, distinguiendo el número de participantes según al sector que pertenece: público, privado y sociedad civil.	Inspección de archivo del PC, base de datos (Ficha de inscripción)	UNESCO, OMT
	N° de Congresistas sensibilizados para incorporar el documento de propuesta de marco normativo en su agenda legislativa con la participación de 32 líderes de regionales y locales	0	0	0	1	1	1,0	1 Documento conteniendo los Informe de Foro	Inspección de archivo del PC, base de datos (Ficha de inscripción)	UNESCO
1.4 Líderes y representantes de gremios empresariales conocen la metodología para formular Planes de Negocios Inclusivo (PNI) y los estándares mínimos para la identificación de NI en ICs.	N° de líderes empresariales conocen la metodología para formular PNI y los estándares mínimos para la identificación de NI en ICs.	0	500	500	2	1	1,5	Encuesta a líderes empresariales sobre conocimiento y aplicación de la metodología de PNI y estándares para la identificación de NI en ICs.	Archivo con encuesta de evaluación de medio término y evaluación final	OMT

1.5 Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales fortalecidos como instancias de promoción del desarrollo empresarial sostenible en ICs.	N° de Planes de Desarrollo Concertado incorporan la temática de Industrias Creativas Inclusivas.	0	16	15	3	2	2,5	16 ordenanzas y/u otro dispositivo legal.	Inspección de archivo del PC, base de datos	OMT
	N° de Proyectos de Inversión Pública con enfoque de ICs	0	12		2	2	2,0	12 Proyectos de Inversión Pública con enfoque de ICs aprobados por el SNIP (código SNIP)	Inspección de archivo del PC, base de datos	OMT
R2. Acceso al mercado e incremento de ingresos de micro y pequeños productores	Incremento % de Valor de venta de productos relacionados con ICIs	0	Mínimo 15%		3	3	3,0	Estadísticas de producción y líneas de base regionales	Gerencias de Desarrollo Económico y de Desarrollo Social de Gobiernos Regionales	Unidad de Coordinación
	Incremento % de empleo en área de intervención	0	5%		3	3	3,0	Estadísticas de empleo; ENAHO	MTPE INEI	
	Incremento % de gasto per capita en zonas de intervención	0	5%		3	2	2,5	ENAHO	INEI	
2.1 Las capacidades de las Industrias Creativas Inclusivas y Micro y Pequeños Productores se han fortalecido en temas tales como: mecanismos de articulación y gestión empresarial, contenidos	N° de Formadores capacitados	0	120	98	3	2	2,5	25 formadores por región, informe de consultoría, acreditación por los consultores.	Inspección de archivos del PC	OIT

culturales, de producción, acceso al mercado, condiciones adecuadas de trabajo, formalización, acceso al financiamiento, mejoramiento de los sistemas de calidad y conservación del medio ambiente.	N° de Productores de ICIs capacitados en gestión empresarial y tecnologías productivas	0	500 (1360)	500	3	3	3,0	1 Documento conteniendo el informe de Capacitación	Inspección de archivo del PC, base de datos (ficha de inscripción)	OIT
	N° de Iniciativas empresariales aplican buenas prácticas de gestión empresarial y tecnologías mejoradas	0	60	60	3	3	3,0	1 Documento conteniendo los Informe de asistencia técnica por sectores priorizados por el PC	Inspección de archivo del PC, base de datos (ficha de inscripción - link web)	UNESCO
	N° de iniciativas logran certificación de calidad	0	20	2	2	1	1,5	1 Documento conteniendo los Informe de asistencia técnica por sectores priorizados por el PC	Inspección de archivo del PC, base de datos (ficha de proyectos - link web)	ONUDI
	N° de proyectos piloto creativos identificados e incubados reciben financiamiento.	0	30	30	3	3	3,0	1 Documento conteniendo 30 proyectos pilotos	Inspección de archivos del PC	PNUD
2.2 Proyectos pilotos y nuevos emprendimientos innovadores, identificados e implementados como oportunidades de desarrollo.										

	N° de nuevos emprendimientos creativos identificados e incubados reciben financiamiento.	0	30	30	3	3	3,0	1 Documento conteniendo 30 nuevos emprendimientos	Inspección de archivos del PC, base de datos	OMT
2.3 Mayor número de micro y pequeñas unidades productivas han alcanzado la formalización integral (tributaria, municipal y laboral) y acceden a los beneficios de la ley.	N° de Micro y pequeños emprendedores vinculados a ICs son sensibilizados sobre las ventajas de la formalización	0	1.360	1.360	3	2	2,5	1 Documento conteniendo los Informe de Talleres	Ventanillas implementadas y en funcionamiento, Visitas de campo a Municipalidades, base de datos (ficha de inscripción - link web)	OIT
	N° de micro y pequeños emprendimientos vinculados a Industrias Creativas logran formalizarse.	0	50	50	3	3	3,0	1 Documento que certifica la formalización	Inspección de archivo del PC, base de datos	OIT
2.4 Los negocios de las ICs se promocionan y fortalecen su acceso a mercados locales, regionales, nacionales e internacionales.	N° de nuevos circuitos turísticos articulan las Industrias Creativas (1 por Región)	0	4	4	3	2	2,5	1 Documento conteniendo el diseño e implementación de Circuitos turísticos	Inspección de archivo del PC	OMT
	N° de de micro y pequeños emprendimientos que establecen contratos asociativos con pequeñas, medianas y/o grandes empresas.	0	20	12	2	2	2,0	1 Documento conteniendo los contratos asociativos	Inspección de archivo del PC, base de datos	ONUDI

	N° de micro y pequeños emprendimientos que participan en ferias locales, nacionales e internacionales	0	60	50	3	2	2,5	1 Documento conteniendo el apoyo a la participación de emprendimientos financiados en la Promoción	Inspección de archivo del PC, Visitas de campo a Municipalidades	ONUDI/FAO
R3. Las contrapartes y los socios estratégicos del PC disponen de productos, herramientas, instrumentos y metodologías validadas para la promoción de las IC	No instituciones que aplican instrumentos / herramientas de promoción de ICIs.	0	10	15	3	2	2,5	Formatos / fichas de registro desarrolladas por el PC	Ministerios, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales	Unidad de Coordinación
3.1. Los productos y resultados del Programa Conjunto son difundidos a todos sus aliados estratégicos, contrapartes, redes de formadores, productores y a otros stakeholders, como medios para facilitar la sostenibilidad y replicabilidad del PC.	N° de Instituciones locales han sido capacitadas sobre el cumplimiento de las condiciones mínimas en los estándares laborales, ambientales y de preservación del patrimonio inmaterial de Industrias Creativas como indicadores de calidad (20 por Región)	0	80		1	2	1,5	1 Documento conteniendo la informe del desarrollo de caja de herramientas	Inspección de archivo del PC, base de datos (ficha instituciones link web)	OIT
	N° de publicaciones de sistematización sobre las mejores prácticas del PC	0	2.500	1.000	3	3	3,0	1 Estudio de sistematización y publicación de mejores prácticas y lecciones aprendidas	Inspección de archivo del PC, (lecciones - link web)	UNESCO

Anexo Análisis del impacto de las recomendaciones de la evaluación de medio término y del seguimiento del Secretariado del F-ODM en el logro de los resultados.

La Evaluación de término medio *entre setiembre y noviembre del mismo año 2011, llegó en un momento crítico* y claramente tuvo un impacto en la implementación del PC ICI. Las 12 recomendaciones de la evaluación intermedia fueron apoyadas por el Secretariado y apropiadas por el CDN. El elemento más tangible del impacto de las recomendaciones es la respuesta de gestión del PC ICI, materializado en un Plan de Mejora que reformulaba en 6 las recomendaciones.

Las recomendaciones de la Evaluación intermedia iban dirigidas a: (1) Ampliar el periodo de ejecución si los responsables de la ejecución lo solicitan. (2) Concentrar los esfuerzos y los recursos en actividades clave (3) Recuperar la figura de los asistentes de coordinaciones regionales e incluir en esos equipos a parte de los egresados de los programas de formación para que realicen sus prácticas (pagadas) en el acompañamiento de los negocios apoyados por el Programa, (4) Optar por un modelo de asistencia técnica basado en el acompañamiento de los emprendimientos que en el centrado en la consultoría y estudios, (5) regionalización de las asistencias técnicas (6) Incidir en medidas que agilicen los procesos de toma de decisiones, (7) Insistir en el trabajo con otros programas del Estado para la sostenibilidad y replicabilidad del Programa (8) Replantearse el papel de cada agencia en el Programa, lo que será producto de las recomendaciones anteriores. (9) Discutir la posición global de los implicados en cuanto a algunos temas: donaciones y/o otros instrumentos microfinancieros, asistencia técnica y /o acompañamiento, trabajo decente, trabajo con entidades formalizadas y /o informales, etc. (10) Realizar una comparación de los diferentes modelos de gestión de los programas conjuntos. (11) Plantearse la sistematización del trabajo exitoso y un plan de sostenibilidad y transferencia en función de las competencias de cada nivel del Estado

Observamos que en el momento de la evaluación intermedia la falta de claridad acerca de temas clave (punto 9) y que no fue posible ejecutar algunos de ellos, como la comparación de modelos (punto 10). En cualquier caso la debilidad en la articulación y regionalización continuaba con la misión de seguimiento del Secretariado en junio de 2012.

En octubre de 2011 la Coordinadora Regional instruye un pequeño comité a presentar al CGPC una revisión del POA 2012 que tome en cuenta las recomendaciones del evaluador. En diciembre del 2011, el CDN acuerda que no aprobará el POA 2012 si el mismo no toma en cuenta las recomendaciones del evaluador.

Este plan de mejora se tuvo en cuenta, aunque esta evaluación no tiene constancia de que se hiciera un seguimiento explícito posterior. Este plan de mejora tenía como puntos clave: (1) Mantener el PC con cambios en las estructuras de actividades y procesos de toma de decisiones, (2) Concentrar esfuerzos y recursos, (3) reducir el alcance de actividades previstas, (4) Optar por el acompañamiento de emprendimientos y no por consultoría y estudios, (5) Insistir para la sostenibilidad en el trabajo con otros programas del Estado (NIE, Agrorural..), (6) Regionalización y presencia de puntos focales, (7) clarificación de conceptos en petit comités.

Al finalizar el PC ICI algunos de estas recomendaciones no pudieron ser suficientemente atendidas, como la referida a la sostenibilidad (punto 5)

La Evaluación Intermedia (1) reveló que la implementación del PC ICI era mínima y a juicio del evaluador la falta de capacidad de trabajo conjunto en un marco con tantos actores había hecho

imposible la concreción y articulación, por lo que, de seguir así, existían pocas posibilidades de aporte al logro del Objetivo 1, pero existía potencial para logros en el Objetivo 2 y (2) para ello recomendó fortalecer la regionalización y trabajar de abajo para arriba, es decir desde la demanda de los beneficiarios hacia la oferta de los actores del Programa.

“El CDN, en su reunión de diciembre del 2011, solicitó tomar en cuenta para la elaboración del POA 2012, las recomendaciones de la evaluación y las formuladas por esta instancia, que fueron: (1) El incremento significativo del monto para el financiamiento de proyectos, (2) Contar con estrategias comunes entre los actores del PC de manera articulada y (3) Usar la cláusula de autoridad de la Coordinadora Residente relacionada con la transferencia de recursos entre Agencias para contribuir a este ordenamiento, en caso necesario”.

Esta evaluación ha de indicar que las decisiones tomadas tras la evaluación intermedia, aunque muy positivas para algunos aspectos (especialmente para la ejecución), implicó (a) dejar en segundo plano los resultados 1 (marco institucional) y 3 (difusión de modelos validados), (b) no atacar de lleno el problema principal del PC ICI, pero sí tratar de aminorar los síntomas: La falta de trabajo conjunto cuyos síntomas habían sido la debilidad de articulación y por último retrasos en la ejecución. De forma en la Teoría de Programa implementada del PC ICI finalmente quedaban muy debilitados los resultados 1 y 2 (en rojo en el gráfico siguiente)

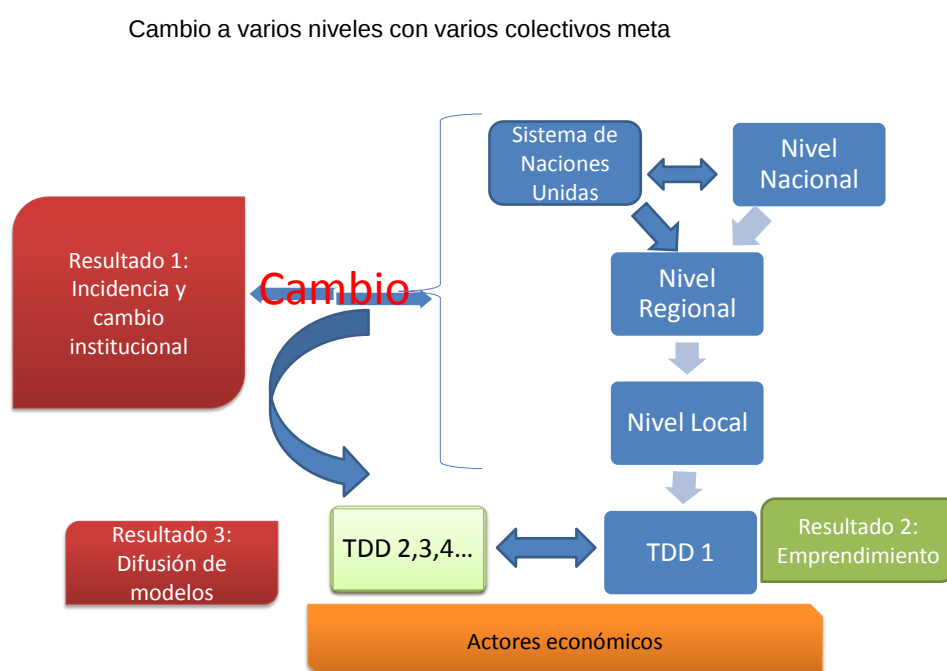


ILUSTRACIÓN 8 LOS RESULTADOS 1 Y 3 DEBILITADOS EN LA TEORÍA DE PROGRAMA “IMPLEMENTADA” DEL PC ICI

Sin embargo hay que señalar que la evaluación intermedia era extremadamente lúcida y consciente de estos aspectos señalados. En una situación que la evaluación intermedia consideraba crítica realizó una recomendación pragmática (con la amenaza explícita de suspensión del PC ICI si el nivel de ejecución no mejoraba), consciente de que (1) los cambios radicales estructurales y sustanciales de objetivos en el PC ICI implicaban unos procedimientos que excedían del tiempo disponible, y en suma que (2) de aceptarse la recomendación era probable que el PC ICI se inclinase aún más a un esquema muy “proyectual”, debilitando su componente de incidencia en políticas públicas 29, pero lo anterior fortalecerá las probabilidades de ejecutar los recursos restantes en tiempo y forma, será

mejor entendido por los implicados y se facilitará la capacidad de extraer enseñanzas y lecciones para posteriores intervenciones en el sector”

Como acertadamente indica la Evaluación intermedia: “En un país con el nivel de desarrollo y las tasas de crecimiento de Perú la estrategia de desarrollo basada en el fortalecimiento de políticas públicas es con toda seguridad más adecuada que el trabajo en intervenciones más cercanas a los proyectos de cooperación internacional, y además resulta mucho más pertinente con las políticas de las agencias involucradas, pero dado que el Programa ha sufrido demasiados retrasos, la propia evolución en su implementación desde la administración central hacia las regiones aconseja este proceder más cercano a los colectivos meta.”

Este POA del 2012 fue reformulado sobre la base de las recomendaciones de la Evaluación Intermedia y los acuerdos del CDN en su reunión de diciembre de 2011 y, a diferencia de los anteriores POA, concentró el presupuesto en la atención al Resultado 2, disminuyendo el peso en actividades relacionadas al Resultado 1 y 3.

Los últimos ajustes al PRODOC llegaron en junio de 2012, un año antes de su cierre, por iniciativa del Secretariado del PC ICI. En su reunión de junio del 2012, con la presencia del Secretariado del F-ODM, el CDN observó que la debilidad del PC ICI continuaba por el bajo nivel de coordinación que existía entre las agencias. La Coordinadora Residente reiteró la complejidad del PC por la participación de actores múltiples, reconoció el papel central de MINCETUR, siendo menor las actuaciones del resto de contrapartes como MINAG, MINAM, Ministerio de Cultura y PRODUCE, recomendando la incorporación de actores locales en la planificación, gestión y seguimiento del PC ICI. Además, resaltó la necesidad de que el Programa se vincule con otras iniciativas que tengan avances en temas de asociatividad, certificación y acceso a mercados.

En la misma reunión se aprobó la extensión del PC ICI hasta el 30 de junio de 2013, **condicionada a que se elabore un plan para ordenar el Programa y mejorar su gobernanza y gestión**⁵⁷, debido a la persistente debilidad: (1) de la vertical estrategia integral de intervención; (2) para identificar a los actores clave por producto, (3) del sistema de monitoreo, enfocado en resultados (4) la estrategia de comunicación e incidencia política que ayude a la construcción de alianzas en los tres niveles, nacional, regional y local, se contaba con una estrategia, pero no con un comunicador para hacer efectiva la estrategia (5) estrategia de articulación con el sector privado y ponerla en marcha.

Como respuesta se realizó un Plan de Mejora del PC ICI A partir de las recomendaciones del Secretariado F-ODM al CDN de junio del 2012, **con cargo a cerrar el PC ICI si no observaban logros visibles para el Resultado 2**, las instancias de gobernanza del PC aceleraron su quehacer y decidieron, entre julio y agosto de ese año: (1) Revisar en campo los 55 proyectos financiados a través del PPD, con los Titulares de Derecho y Agencias, lideradas por la Unidad de Coordinación. (2) Reformular el POA 2012 desde julio 2012 hasta junio del 2013, respondiendo a planteamientos desde las Regiones (**el primer POA elaborado de abajo hacia arriba**) (3) el traslado de los puntos focales a la oficina de la Unidad de Coordinación Nacional, con el fin de agilizar las coordinaciones para las acciones en el campo. (4) En noviembre de 2012 (7 meses antes del cierre del PC ICI) también decidieron delegar a la Unidad de Coordinación Nacional las funciones de Monitoreo y Seguimiento de los proyectos del PC, financiados a través de PPD.

⁵⁷Acta del CDN de junio 2012.

El Plan de Mejora permitió un mayor empoderamiento a la Unidad de Coordinación. Desde entonces los informes de avance de los coordinadores de proyectos y reportes de los consultores en las regiones, se dirigieron también a la Unidad de Coordinación, ya que anteriormente, estos últimos reportaban directamente a la Agencia contratante.

Anexo Presentación en la reunión de validación de la misión de campo

Programa Conjunto

Industrias Creativas Inclusivas: una Herramienta Innovadora para el Alivio de la Pobreza en el Perú (PC ICI)

Validación de hallazgos preliminares de la

Evaluación Final

Lima, 7 de junio de 2013

Oscar Huertas y Carlos Rodríguez-Ariza

Contenido (hallazgos preliminares)

Fuentes consultadas

Metodología

Hallazgos

Preliminares

Contexto

Procedimientos PC Fondo del Milenio: Concurso (implicaciones), Marco temporal, plazos, ausencia de fase de inception, control (rendición de cuentas-aprendizaje)

Actores implicados y agencias sin permanencia

Marco institucional y político (mandatos, idiosincrasia, capacidades, rotación, cambios de gobierno, nivel de descentralización “real”)

Ausencia de una Política de ICIs en Perú

Crisis financiera (no FDM II)

Tipo de sectores (económico/privado): recetas, control y confort

Cuatro Programas Conjuntos en PC i

Estructura

Complejidad institucional

Modalidad de gestión:

- Modalidad de ejecución paralela escogida
 - Trabajo conjunto vs Mandato / Coordinación vs Autonomía
 - Agencias sin representación permanente
 - Liderazgo centralizado-descentralizado: procesos de toma de decisiones complejo
 - Dificultades por agilizar un cuadro de mando único
- Mejorables relaciones de cooperación y confianza (el roce)

Diseño

El PC ICI en Perú ha probado ser pertinente y relevante en cuanto a sus objetivos y líneas:

Ajustado a las necesidades y prioridades nacionales/regionales

Las variables de intervención y las líneas son pertinentes por el potencial de desarrollo

Son sectores que implican mano de obra de manera intensiva

Sectores con ventaja comparativa de Perú, pero alta competencia interna.

Diseño con enfoque integral que involucra soluciones físicas con acueductos rurales y capacitación-empoderamiento

La metodología ICI fue un proceso de construcción continua: quizás esto retos en complementariedad con otras iniciativas o programas

Diseño

Los 3 componentes elegidos fueron acertados. Gran reto: Unir ODMs y articulación al mercado y Alianzas Público privado

Acierto en la vinculación de varias agencias

- (1) aprendizaje en articulación,
- (2) Búsqueda de nuevas iniciativas conjuntas a futuro,
- (3) tener una visión integral y no sectorial,
- (4) mejor imagen de la ONU ante terceros.

Sin embargo, se considera que fueron muchas instituciones para los retos existentes (marco temporal, ausencia de política única, piloto de articulación,...)

Diseño

El concurso lleva a la objetivos demasiado ambiciosos: no fase de aterrizaje posterior

Marco temporal y línea de base

Ausencia de una Política con la que alinearse

Verticalidad

Estrategia de intervención “emergente” con enfoque desde la oferta (agencias de NNUU y socios en Lima), y desde el saber hacer hacia los problemas

Ausencia de un análisis de los retos y prácticas institucionales (cuello de botella)

Mejorable unión/articulación entre la visión, la planificación estratégica, [la estrategia de intervención](#) y la planificación operativa.

Mucha energía en reformulación pero menor en articulación práctica

Diseño

Dificultades para resolver conceptos clave y enfoques divergentes, que se van resolviendo de forma “emergente”

Quiénes son los TDD. Quiénes son los colectivos meta

Implicaciones del trabajo con “pilotos”: (1) fin y medio y estructura, (2) aprender y comunicar

Cuál es la línea de base del PC y cuál es su meta

Concepto de creatividad vs. Cultura (saberes ancestrales vs. Cine-literatura)

Apoyo a ideas, emprendimientos preliminares, MYPES, empresas, todos los anteriores

Metodología PPD Vs. Encadenamientos productivos Vs Replicación de emprendimientos

La selección de comunidades fue pragmática (“comparativamente” selección de zonas desarrolladas y con altos niveles de cooperación e IDH): zonas seguras (proyecto piloto-seguridad vs emprendimientos)

Proceso

Ha habido instituciones y actores muy involucrados y activos, pero no han sido todos (contratos)

Las reformulaciones consiguieron resolver el problema de ejecución pero menos en el de articulación : El modelo de articulación se mejoró hacia el final del PC pero no logró un punto óptimo (activismo)

La descentralización reduce la verticalidad

Visión túnel: Focalización en resultados concretos y rápidos vs Capacidad de incidencia, replicación y aprendizaje

El que algunas componentes tuvieran dificultades de articulación no implicaba que no fueran necesarias

Mejorable articulación entre los niveles nacional-regional-local. Necesidad de adaptar y flexibilizar

De manera bilateral, hubo valor agregado de las agencias porque el PC incorporó metodologías y experticia técnica de las diferentes agencias

El nivel de apropiación de las agencias y contrapartes nacionales y regionales fue heterogéneo

Proceso

El acceso a partidas presupuestarias fue una fuente de motivación (y viceversa)

La presión por alcanzar 70% de ejecución generó desarticulación y apuros (saturación de titulares)

El diseño del Fondo no abordó problemas de articulación como:

Diferentes sistemas y procedimientos administrativos

Niveles distintos de autonomía de la sede – descentralización agencias

Ritmos distintos de gestión

Mejorable estrategia de MyE útil para la toma de decisiones

Indicadores sobre ejecución financiera y actividades pero no sobre resultados

Falta de un enfoque sistémico de recolección, registro, consolidación, análisis y toma de decisiones

Falta de indicadores cualitativos para apreciar resultados intangibles y resultados no esperados

La línea de base del PC careció de información de calidad para medir los cambios esperados y alcanzados en la población objetivo, en este sentido no fue una referencia para la intervención del programa, ni permitió valorar impactos.

Mejorable medición y visibilización de sus resultados

La exigencia de rendición de cuentas ha sido positiva para el aprendizaje y reorientación

Mejorable implementación de la sensibilidad de género. Retos del trabajo digno (asociaciones y empresas ancla)

Estructura y Proceso

Gestión de relaciones para articulación

Visión y Gestión estratégica

Estrategia de intervención y articulación

Gestión operativa (emergente)

Gestión del conocimiento (ejercicios en marcha: reflexión pasada y pendiente)

Resultados

El PC tuvo resultados intangibles (no registrados) como generación de tejido social y cohesión, de rescate de la identidad y tradiciones ancestrales y de autoestima de las personas

La evaluación destaca buenas prácticas de incidencia en política Pública regional y local (puntual y personal apasionado)

Es de destacar el trabajo y los resultados en capacitación y formación de formadores y los enfoques de capacitación y acompañamiento agrario

Acertado enfoque temático pero reto de la cobertura, integralidad y articulación en terreno (enfoque territorial)

Hay experiencias exitosas en vinculación de sector privado como la Cámara de Comercio de Lambayeque, y la vinculación de empresas ancla (Cusco, Lambayeque, Ayacucho AO/ART y Puno AO)

El reto de ODM, las alianzas público privadas y la articulación al mercado (enfoques para aumentar el capital financiero)

Mejorable implicación y sinergia con actores económicos

El gran reto del aprendizaje/cambio institucional y la replicación

Resultado 1: No sólo estudios sino cambio institucional (ETM)

Resultado 3: No sólo la sistematización sino Replicación y Tiempo de maduración

Resultados

Comprendiendo el cambio

Contexto: Marco temporal, inception y Política ICI

Estructura: Complejidad institucional, modalidad de gestión y relaciones entre actores

Diseño: Pertinencia, Visión, Ambición, Verticalidad e Implicaciones de un piloto

Proceso: Regionalización y de una estrategia de intervención emergente a planificada

Resultados: Nivel local, efectos TDD, actores económico, Retos (cambio institucional y replicación)

Recomendaciones preliminares

Estratégicas

Pendiente lo que los actores nacionales saben mejor hacer: incidencia

Por tratarse de una experiencia novedosa, por los aprendizajes, las experiencias exitosas (y no exitosas) y por su potencial, la metodología PC ICI (caja de herramientas), podría orientar al MIDIS en el diseño de una segunda fase o estrategia nacional con contenidos relacionados con PC ICI

Completar el trabajo y poner en valor lo realizado:

Apropiación “interna” de la sistematización y la evaluación

La sistematización y metodología del PC puede difundir buenas prácticas y retos prácticos en ICI y establecer una guía «paso a paso» para su implementación

Si se quiere trabajar conjuntamente y articularse necesaria reflexión sobre prácticas institucionales concretas en base a la práctica del PC ICI

Recomendaciones preliminares

Operativas

Respuesta de gestión de la Evaluación Final

Documentar la hoja de ruta o estrategia de salida del PC (cierre administrativo y no programático): TDD y actores institucionales activos (aliados), seguimiento de fondos rotatorios, programa de FdF, plan de sostenibilidad por proyectos...

Es muy importante sistematizar la metodología ICI

Pequeña extensión de la contratación para terminar elementos pendientes clave para la sostenibilidad y replicación (coordinadora nacional, coordinadores regionales y/o de proyectos)

Apropiación de la metodología ICI, sistematización, evaluación

Sistematizar y Apropiarse de los cuatro Programas Conjuntos en Perú

Lecciones aprendidas

Enorme riqueza de aprendizajes a nivel de retos y oportunidades:

- Colaboración inter-agencial (flexibilidad y procesos de negociación necesarios) y modelos de gestión
- Retos de la coordinación inter-agencial (apoyos, cooperación y confianza)

No deben subestimarse los retos estructurales (institucionales y organizacionales): incluir en la estrategia de intervención los cuellos de botella de trabajar conjuntamente

El Modelo de gestión en paralelo ha implicado enormes retos teniendo en cuenta el contexto y estructura existentes

La metodología de intervención ICI funciona (en un marco temporal y modelo de gestión adecuados)

Implicaciones de trabajar con pilotos: (1) aprendizaje (SyE) y replicación, (2) Colectivos meta y medio

Lecciones aprendidas

Cuando el PC tuvo flexibilidad suficiente y un enfoque de abajo a arriba se lograron los mejores resultados (desde el Municipio/Región a Lima)

Las futuras experiencias de trabajo inter-agencial deben vincular un número limitado de agencias

La ausencia de una política hace más difícil poner en valor el saber hacer del SNU

La duración de este tipo de iniciativas debe ser de mínimo 5 años

1 año de preinversión, validación local y diseño,

3 años de implementación,

1 año de salida

Importancia de la mutua rendición de cuentas: La rendición de cuentas ha servido para aprender y para reorientar sustancialmente el PC