

Sistematización del Programa Conjunto Industrias Creativas Inclusivas

**“Programa Conjunto Industrias Creativas Inclusivas:
Una herramienta innovadora para el alivio de la pobreza en el Perú”**

Junio, 2013

ÍNDICE

	Pág.
1. Introducción	03
2. Objetivo y metodología de la sistematización	04
3. Reconstrucción de la experiencia del Programa Conjunto Industrias Creativas Inclusivas (PC ICI)	06
3.1 Industrias Creativas Inclusivas (ICI)	06
3.2. La línea de tiempo	07
3.3. Organización y articulación para la gestión	18
3.4. Alianzas con actores nacionales, regionales y locales	23
4. Desarrollo de capacidades para la promoción de ICI	28
4.1. Programa de Formación en Gestión y Desarrollo de Industrias Creativas Inclusivas	28
4.2. Diplomado en Industrias Creativas y Negocios Inclusivos	30
5. Los Proyectos	34
5.1. Servicios ofrecidos a los titulares de derechos	34
5.2. Casos exitosos	37
6. Conclusiones	64
6.1. Gestión del programa	64
6.2. Denominación "Industrias Creativas Inclusivas"	64
6.3. Generación de una oferta de servicios para las ICI	65
6.4. Alianzas realizadas	65
6.5. Desarrollo de experiencias concretas	66
6.6. Estudios realizados por el PC ICI	67
6.7. Ejes transversales	67
6.8. Criterios de valoración	68
6.9. Logros en los proyectos	69
6.10. Apreciaciones de los titulares de derechos en relación a los servicios del PC ICI	70
7. Lecciones Aprendidas	73
7.1. Gestión del programa	73
7.2. Denominación "Industrias Creativas Inclusivas"	74
7.3. Generación de una oferta de servicios para las ICI	74
7.4. Desarrollo de experiencias concretas de los estudios realizados por el PC ICI	74
7.5. Alianzas interinstitucionales, institucionalización y sostenibilidad	75
7.6. Interculturalidad	75
7.7. Carácter modélico del Programa	76
Anexos	
A. Estrategia de intervención del programa conjunto industrias creativas inclusivas	77
B. Programa de formación en Gestión y Desarrollo de Industrias Creativas Inclusivas	79
C. Logros alcanzados en la ejecución del PC ICI, según resultados	80
D. Guías para las entrevistas	84
E. Relación de entrevistados y participantes en los talleres	90
F. Asociaciones apoyadas por el Programa Conjunto ICI	98

1. INTRODUCCIÓN

Con la finalidad de apoyar al Gobierno Peruano en su compromiso de alcanzar los Objetivos del Milenio, seis agencias de las Naciones Unidas: FAO, OIT, ONUDI, OMT, PNUD y UNESCO, se reunieron en torno a una propuesta de ejecución interagencias, a través del Programa Conjunto “Industrias creativas inclusivas: una herramienta innovadora para el alivio de la pobreza en el Perú”, financiada por el Fondo Español para el Logro de los ODM.

El Programa propone la participación del sector privado en el desarrollo económico, generando alianzas y espacios de colaboración con el sector público en actividades económicas que generen mayor valor agregado, revalorando la identidad cultural y garantizando su sostenibilidad. Para ello, se busca crear un marco institucional y normativo favorable para el desarrollo de los Negocios Inclusivos en Industrias Creativas y fortalecer una estructura pública privada en cada región, logrando la inclusión de los emprendimientos económicos en los mercados formales. Los Objetivos del Programa Conjunto y sus respectivos “resultados esperados” fueron los siguientes:

Objetivos específicos	Resultados esperados
<p>1. Promover un entorno institucional favorable para el desarrollo de las Industrias Creativas Inclusivas (ICI).</p> <p>2. Desarrollar capacidades de micro y pequeños productores en negocios de Industrias Creativas (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 a través de:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ El desarrollo de capacidades de los titulares de derechos por medio de una cadena de capacitaciones que tiene en un extremo al Programa de Formación en Gestión y Desarrollo de Industrias Creativas Inclusivas y en el otro, a las Escuelas de Campo para Agricultores, así como a otros medios de capacitación y de asistencia técnica a los micro y pequeño productores, en especial en situación de vulnerabilidad;▪ La identificación y selección de nuevos emprendimientos creativos y el desarrollo de proyectos piloto innovadores;▪ La promoción de la formalización de IC en coordinación con las instituciones pertinentes existentes.	<p>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.</p> <p>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. Las experiencias en campo permitirán validar las metodologías desarrolladas por el Programa Conjunto (PC) y retroalimentarán las propuestas de políticas públicas de promoción de las IC del Resultado 1. En este resultado esperado, se incluyen la mayoría de productos y actividades del tercer resultado esperado del PC original de 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.</p>

<p>3.La disposición de las contrapartes y los socios estratégicos del PC de productos, herramientas, instrumentos y metodologías validadas para la promoción de las IC, como medio de asegurar la sostenibilidad y replicabilidad del PC.</p>	<p>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 este resultado esperado se incluyen aquellos componentes relacionados con la sostenibilidad del PC que anteriormente se ubicaban en los resultados esperados 1 y 2, así como algunos relevantes del resultado esperado 3 del documento original.</p>
---	---

Fuente: Documento de Programa Conjunto Industrias Creativas Inclusivas: Una herramienta innovadora para el alivio de la pobreza en el Perú – PRODOC Reformulado.

El ámbito de intervención del programa (PC ICI) fue Lambayeque, Ayacucho, Cusco y Puno, regiones seleccionadas porque concentran los mayores niveles de pobreza a nivel nacional y en donde se desarrollan y promueven iniciativas económicas consideradas de gran potencial para reducir la pobreza, que corresponden a las líneas de industrias creativas elegidas: agricultura orgánica, artesanía, gastronomía y turismo rural comunitario.

2. OBJETIVO Y METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN

La sistematización del Programa Conjunto Industrias Creativas Inclusivas (PC ICI) tuvo como objetivo:

Elaborar la sistematización del PC ICI que sustente la Memoria del Programa Conjunto Industrias Creativas Inclusivas que recoja la metodología, historias exitosas, logros, lecciones aprendidas y testimonios.

Metodología

La metodología aplicada se enfoca en la capitalización de la experiencia desarrollada por el Programa Conjunto, tanto en el ámbito institucional como en relación a los titulares de derechos. La sistematización trata del qué, cómo y cuándo se realizó la intervención, con la finalidad de obtener aprendizajes generados, identificándolos a la luz de los diferentes actores participantes.

En un primer momento el equipo de sistematización se abocó a la reconstrucción de la línea de tiempo de la experiencia, fijándose los hitos principales. Para ello se fue dando respuesta a las preguntas:

- Cuándo, cómo y por qué se inicia la experiencia

- Quiénes se involucraron en la misma de forma directa e indirecta y qué roles han cumplido
- Cuál fue la secuencia cronológica de los hechos (a manera de hitos)
- Por qué estos hechos fueron importantes y qué consecuencias generaron a la experiencia.

Así como se reconstruyó la línea de tiempo, también se hizo el seguimiento de la estrategia de intervención¹, para la cual se generaron instrumentos de carácter cualitativo, tales como guía de entrevistas individuales y grupales, y talleres (utilizando la técnica del río de la vida²). Las preguntas estuvieron orientadas a:

- Las acciones que se desarrollaron
- La secuencia en el tiempo de estas acciones o hitos
- El papel jugado por cada uno de los actores principales
- Los métodos o estrategias empleados
- Los medios y recursos utilizados
- Los factores del contexto que facilitaron el proceso
- Los factores que lo dificultaron

A fin de dar visibilidad concreta a las experiencias del programa, se seleccionaron casos exitosos en base al potencial de su sostenibilidad futura. Del universo de casos que reúnen estas condiciones, hemos seleccionado 8 que representan la diversidad geográfica –Lambayeque, Ayacucho, Cusco y Puno- y de líneas –Artesanía, Agricultura Orgánica, Turismo Rural Comunitario y Gastronomía- que caracterizan el proyecto. En cada uno se han recogido también las voces de sus integrantes, quienes dan su propia valoración a lo experimentado en su proyecto.

A lo largo del proceso de reconstrucción de la experiencia, se contó con la participación de los distintos actores vinculados al PC ICI, tanto en la ciudad de Lima como en las regiones, distritos y comunidades de Lambayeque, Ayacucho, Cusco y Puno, sedes de ejecución del Programa.

Actor	Entidades
Representantes/Puntos Focales de Agencias ONU	PNUD (Agencia Líder) FAO OIT OMT ONUDI

¹ Ver Anexo A.

² . <http://www.ilo.org/public/spanish/support/lib/knowledgesharing/meetings.htm> “El método Río de la Vida puede utilizarse para revisar proyectos y programas y planificar el futuro. Consiste en dibujar un río en el que se señalan momentos claves del pasado y presente de un proyecto/programa y en el que también se prevé objetivos futuros. Una vez que se ha completado el dibujo, los miembros del grupo pueden discutir logros importantes, factores que han ayudado u obstaculizado la realización de objetivos así como identificar direcciones futuras y oportunidades de desarrollo”. (Fuente: [River of ProgramLifeGroupExercise](#)).

Actor	Entidades
	UNESCO
Representantes de entidades Contrapartes nacionales	MINCETUR (Contraparte Líder) MINAM PRODUCE MINAG
Titulares de Derecho	Micro y pequeños productores de las Asociaciones de emprendedores de Lambayeque, Ayacucho, Cusco y Puno
Unidad de Coordinación del PC ICI	Coordinadora Nacional Coordinadores Regionales y Asistentes de la Coordinación Regional
Consultores	Especialistas en Agricultura Orgánica contratados por FAO Especialistas en Artesanía contratados por ONUDI Consultora en Diseño Textil
Programa de Formación en Gestión y Desarrollo de ICI	OIT Universidad San Martín de Porres Cámaras de Comercio, ONG, empresas consultoras Participantes en Lambayeque, Ayacucho, Cusco y Puno
Diplomado en Industrias Creativas y Negocios Inclusivos	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, USAT de Lambayeque Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, UNSAAC Participantes en el Diplomado en Lambayeque y Cusco Gobierno Regional del Cusco
Aliados	Gobiernos Regionales: Lambayeque, Ayacucho, Cusco y Puno Cámaras de Comercio de Lambayeque y Ayacucho Gobiernos locales Programas gubernamentales confluyentes (AGRORURAL, PROFONANPE, etc.)

3. RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL PROGRAMA CONJUNTO INDUSTRIAS CREATIVAS INCLUSIVAS

En el presente capítulo hemos considerado central ordenar los principales hitos que marcaron el proceso de ejecución del programa, complementado con la organización del mismo y las alianzas y articulaciones gestadas. Es importante dar inicio a esta reconstrucción con una reflexión en torno a la Industrias Creativas Inclusivas que constituye el eje del Programa Conjunto cuya experiencia se sistematiza.

3.1. Industrias Creativas Inclusivas

El programa (PC ICI) propone contribuir al desarrollo de Industrias Creativas en el Perú, entendidas como tales aquellas industrias que producen y distribuyen bienes o servicios culturales; es decir, actividades de producción y comercialización que,

impregnadas de la identidad del lugar donde se producen, tienen como materia prima la creación, y encarnan o transmiten expresiones culturales³.

Además de la industria editorial, cine, artes escénicas y artesanía, comprenden el uso del patrimonio arqueológico, turismo cultural, fiestas populares, entre otros. Las IC tienen diversas ventajas para la promoción de un proceso de inclusión económica y social: construyen y difunden valores culturales de interés individual y colectivo, ayudando a promover la diversidad cultural; utilizan mano de obra local y están asociadas con altos índices de creación de empleo y riqueza; permiten desarrollar negocios autosuficientes en los lugares de origen, fortaleciendo la cohesión social y deteniendo la migración; contribuyen al aprovechamiento de los activos culturales, ambientales y el capital social de los territorios de intervención⁴. Además, bajo un marco regulatorio eficaz, coadyuvan a la protección de los conocimientos tradicionales⁵.

Una actividad de cooperación que se proponga la generación o fortalecimiento de actividades económicas en las poblaciones culturalmente marginadas y estimule, no solo el incremento de ingresos, sino puestos de trabajo con ingresos, derechos y protección, tendrá el efecto de empoderar a estas poblaciones con mayores capacidades productivas, de negociación, de condiciones mercantiles y de sus derechos colectivos, que es lo que les permitirá preservar su identidad cultural. De esta manera, la creación de empleo decente y la preservación de la identidad cultural constituyen una meta en la que hay una sinergia positiva entre ambos objetivos o una *win-win opportunity*.

3.2. Línea de tiempo

En el año 2008, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD recibió una donación del gobierno español de 900 millones de euros, con dos objetivos principales:

1. Contribuir a que las agencias del Sistema de las Naciones Unidas apoyen iniciativas que permitan superar limitaciones y obstáculos al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio -ODM en un conjunto de países seleccionados.
2. Contribuir a que dichas agencias trabajen conjuntamente de manera coherente y consistente, lo que se ha denominado *delivery as one*.

³ Artículo 4 de la Convención sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales. UNESCO, París, 2005.

⁴ Cultura, comercio y globalización; División de la Creatividad, Industrias Culturales y Derecho de Autor, Sector de la Cultura, UNESCO, París, 2000.

⁵ La Comunidad Andina -CAN está evaluando legislar sobre un Régimen Andino de Protección de los Conocimientos Tradicionales.

La estrategia de canalización del Fondo para el Logro de los ODM, se realizó mediante concursos organizados en ocho temas, llamados *Ventanas temáticas*⁶. La condición requerida fue que en cada propuesta ganadora estuvieran presentes, como actores, por lo menos dos agencias de la ONU trabajando juntas, de allí el nombre que se le dio a esta actividad: *Concursos para Programas Conjuntos*.

En cada país, la autoridad y responsabilidad de los Programas Conjuntos recaía sobre el Coordinador Residente de Naciones Unidas. Las agencias en Perú presentaron propuestas para varios temas, de las que se aprobaron cuatro. La propuesta del PC ICI se presentó a concurso para la ventana temática *Desarrollo y Sector Privado*.

3.2.1. Fase de diseño del Programa Conjunto Industrias Creativas Inclusivas

- **La nota conceptual**

La oficina central del Fondo de Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD, en Nueva York, aprobaba las notas conceptuales⁷ presentadas a cada concurso, cuyo contenido principal consistía en objetivos y estrategias generales, así como presupuesto y agencias participantes.

La nota conceptual presentada por Perú para la Ventana Desarrollo y Sector Privado, fue aprobada sin modificaciones en sus objetivos y estrategias, con la participación de seis agencias de la ONU: FAO, ONUDI, OIT, OMT, UNESCO y PNUD, algunas con experiencia en trabajo de campo y otras con experiencia en trabajo de materia normativa, y cada una con sus respectivas contrapartes nacionales.

El presupuesto aprobado fue de 5 millones de dólares, con un adelanto para la formulación del *Joint Program Document*, documento de mayor desarrollo de la propuesta, denominado PRODOC.

Dicha nota conceptual fue elaborada en el año 2008 y en ella se especifica lo siguiente:

“Este PC dará énfasis a Industrias Creativas (IC) en sectores donde se concentra gran cantidad de población rural aquejada por la exclusión económica y social, pero que reúne gran potencial para satisfacer demandas de mercado, generar inclusión y reducir la pobreza: turismo, artesanía, agricultura orgánica y gastronomía”.

⁶ Infancia, Seguridad Alimentaria y Nutrición, Igualdad de Género y Empoderamiento de la Mujer, Medio Ambiente y Cambio Climático, Juventud, Empleo y Migración, Gobernanza Económica Democrática, Desarrollo y Sector Privado, Prevención de Conflictos y Consolidación de la Paz y Cultura y Desarrollo.

⁷ Perfiles de los programas.

- **Formulación del PRODOC**

En el proceso de elaboración del PRODOC estuvieron presentes todos los actores del PC. Este proceso no estuvo exento de dificultades ya que no lograban ponerse de acuerdo en su enfoque y conceptos para satisfacer las expectativas de todos. Desde una perspectiva, se planteaba que el PC ICI se dirigiera a trabajar a nivel de políticas que generaran condiciones para promover y desarrollar los negocios creativos e inclusivos –ICI, a través de las cadenas de valor y de los mercados de servicios empresariales, mientras que desde otra, se abogaba por fortalecer procesos e, incluso, programas que ya estaban trabajando directamente con la población objetivo (titulares de derecho). Este debate tomó más tiempo del previsto, finalmente, el documento PRODOC fue aprobado por las seis agencias participantes y siete contrapartes nacionales.

El PC ICI identificaba a los siguientes actores⁸:

AGENCIAS ONU	CONTRAPARTES NACIONALES	
	Gobierno Central	Gobiernos descentralizados y Sector Privado
ONUDI	Ministerio de la Producción (PRODUCE) y Direcciones Regionales de Producción (DIREPRO).	Gobiernos Regionales
OIT	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE)	Municipalidades Provinciales y Distritales
OMT	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y Direcciones Regionales (DIRCETUR / GERCETUR).	ONGs con experiencia en los temas
PNUD	Ministerio del Ambiente (MINAM) y las Gerencias Ambientales Regionales	Asociaciones de productores, y algunas del Programa
UNESCO	Instituto Nacional de Cultura (INC) y sus Direcciones Regionales	Centros de Innovación Tecnológica de Artesanía y Turismo (CITEs)
FAO	Ministerio de Agricultura (MINAG) y sus Direcciones Regionales Agrarias. Además del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA)	
	INDECOPI	

- **La población objetivo y titulares de derecho**

Se definió como población objetivo y titulares de derecho –TDD a micro y pequeños productores, participantes de los programas de fortalecimiento de capacidades y funcionarios públicos de Lambayeque, Ayacucho, Cusco y Puno, de las siguientes provincias y distritos:

Departamentos/Provincias	Distritos
Lambayeque, Provincias de Ferreñafe y Lambayeque	Incahuasi, Túcume, Mórrope

⁸.Idem.

Ayacucho , Provincia de Huamanga	Ayacucho y Quinua
Cusco , Provincias de Calca y Canchis	Pisac, San Pedro y Ollantaytambo
Puno , Provincias de Puno, Lampa y Melgar	Puno, Capachica, Pucará y Nuñoa

3.2.2. Fase de implementación del Programa Conjunto Industrias Creativas Inclusivas

Esta fase se inició en diciembre de 2009 y estuvo marcada por varios ajustes. En primer lugar se realizó una reformulación del PRODOC a fines del año 2010. Posteriormente, y a raíz de la evaluación intermedia a mediados del año 2011, se reformuló el Plan Operativo Anual del año 2012; más adelante, se hicieron algunos ajustes al PRODOC, expresados en un Plan de Mejora del Programa a partir de junio del año 2012, que reorientaron el sentido del mismo.

Al inicio de esta fase, las agencias designaron a FAO como Agencia Líder, proponiendo a PRODUCE como Contraparte Nacional Líder. Esta institución no oficializó su rol, pero sus funcionarios continuaron contribuyendo activamente con el PC ICI.

En agosto del año 2010 se contrató a un coordinador nacional y a cuatro coordinadores regionales, quienes comenzaron a operar con dificultades, debido a la falta de acuerdos en el Comité de Gestión del PC ICI sobre los enfoques de intervención y estrategias de identificación de la población objetivo en los territorios seleccionados. La falta de acuerdos tenía que ver, como señalara el punto focal de OIT con “los distintos grados de compromiso y racionalidad con los que operaban las agencias participantes, además de los problemas vinculados con la concepción, gestión e implementación del PC”⁹. A su vez el punto focal de FAO expresó: “No llegamos a armonizar nuestros lenguajes; por ejemplo, ¿qué entendemos por asociatividad? Amerita reflexión. Mientras unos mirábamos procesos, otros miraban productos. En ese contexto no habían condiciones para diseñar una estrategia de seguimiento clara a las intervenciones del PC ICI en campo”¹⁰.

De esta forma era muy difícil encargar los productos iniciales clave para la fase de implementación como la línea de base, el mapeo de actores del Programa de Formación en Gestión y Desarrollo de Industrias Creativas Inclusivas para los ámbitos de intervención, de acuerdo a como estaba previsto.

Con un período limitado a tres años de ejecución, el tiempo para alcanzar resultados se iba mermando. El Comité de Gestión llegó a un consenso sobre los términos de referencia para la elaboración de la línea de base, que fue encargada en el año 2010. La empresa seleccionada demoró un año en entregar el producto¹¹.

⁹ Según la entrevista con Philippe Vanhuynegem, de OIT.

¹⁰ Según Jorge Elgegren, de FAO.

¹¹ Presentó su informe en agosto del 2011, segundo año de ejecución del PC ICI.

Una de las primeras acciones del PC ICI fue la realización del Inventario del Patrimonio Cultural Intangible en las cuatro regiones, a cargo de UNESCO.

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% en resultados programados por el PC ICI. Ello ponía en peligro la continuidad del programa ya que la norma administrativa del FODM mencionaba que se debía ejecutar, por lo menos, el 70% de los fondos programados para el primer año. Tal situación llevó al Comité de Gestión del PC ICI a reformular el PRODOC, acordándose cambiar la agencia líder de FAO a PNUD y contratar a un nuevo Coordinador Nacional

El Programa de Formación en Gestión y Desarrollo de Industrias Creativas Inclusivas fue licitado por la OIT. En mayo del 2011, la entidad ganadora, la Universidad San Martín de Porres -USMP, inició su formulación en estrecha coordinación con el Comité Técnico Nacional y OIT. Entre octubre de 2011 y enero de 2012, dicho programa identificó, a través de un concurso a 30 personas entre profesionales y/o quienes demostraran experiencia en las líneas apoyadas por el PC en cada región, con el fin de que participen en dos módulos formativos: uno general y otro relacionado a cada línea. Una vez finalizado el módulo se solicitó a los participantes que replicaran, en calidad de facilitadores, lo aprendido con los TTD de los proyectos y de otras asociaciones similares en sus zonas y, de esta manera, validar la metodología. Esta fase de aplicación fue gestionada directamente por la OIT con el apoyo de instituciones locales. La apreciación de los participantes sobre el programa se expone en el acápite de los servicios del PC ICI.

El Diplomado en Industrias Creativas y Negocios Inclusivos se llevó a cabo en Lambayeque y Cusco. El primero entre diciembre de 2012 y mayo 2013, y el segundo entre enero y diciembre del año 2013. Para su diseño se realizó una convocatoria nacional resultando seleccionada la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo -USAT, de Lambayeque.

- **Reformulación del PRODOC**

En el período diciembre 2010 - enero 2011 se reformuló el PRODOC con la participación activa de las agencias líderes PNUD y MINCETUR, FAO, PRODUCE y los Coordinadores Regionales de Ayacucho y Cusco, quienes fueron llamados a Lima con tal motivo.

Dicha reformulación mantuvo los objetivos y resultados originales, pero reorientó la intervención del PC ICI hacia un mayor beneficio de los titulares de derecho a través de PNUD. El Comité Directivo Nacional aprobó que el 68% del presupuesto

reformulado se orientara al Resultado 2 del PC ICI¹². Esta decisión representó cambios significativos en el presupuesto, como se evidencia en el siguiente cuadro:

Presupuesto			
Presupuesto total estimado:	US\$ 5,000,000		
Correspondientes a FODM:	US\$ 5,000,000		
De los cuales:	Versión Original	Versión Reformulada Dic 2011	
FAO	US\$ 1,942,543	US\$ 385,093	
OIT	US\$ 605,463	US\$ 625,364	
OMT	US\$ 609,835	US\$ 623,810	
ONUDI	US\$ 608,377	US\$ 760,890	
PNUD	US\$ 623,219	US\$ 2,085,624	
UNESCO	US\$ 610,562	US\$ 609,280	

Fuente: PRODOC Reformulado

Para fortalecer los procesos de gestión del PC ICI, el Comité de Gestión, con el respaldo del Comité Directivo Nacional del Programa, decidió lo siguiente:

- ✓ Comprometer a las agencias a la inmediata formulación de términos de referencia y organizar grupos (*Pètit Comité*) en el equipo técnico para los procesos de evaluación y selección de consultores y establecer plazos determinados (48 horas), con el fin de recoger comentarios de los documentos de consultorías, induciendo a sus integrantes a intensificar su comunicación vía electrónica y en reuniones periódicas.
- ✓ Considerar como quórum con capacidad de decisión en las reuniones del Comité de Gestión, a un mínimo de tres agencias y tres contrapartes nacionales.
- ✓ Cambiar en el Comité de Gestión la política de toma de decisiones por consenso a voto por mayoría, definiendo tiempos límite para la aprobación de propuestas de intervención, con cargo a ser aceptadas por “silencio administrativo”.
- ✓ Fortalecer el Comité Técnico de Seguimiento Regional en cada región (CTSR) luego de la toma de mando de nuevas autoridades en los gobiernos regionales y locales en enero del 2011, sobre la base de un mapeo de instituciones de gobierno y aliados estratégicos en las cuatro regiones.

Estas decisiones establecieron líneas de mando y canales de comunicación entre las instancias de gobernanza del PC ICI, pero no tocaron el problema de fondo, que era revisar la pertinencia de la modalidad de gestión elegida para la intervención de las agencias en el programa, que era *la modalidad de gestión paralela*. (Ver acápite de *Organización*).

¹². Fuente: POA 2011.

Por esta razón, las delegaciones de las agencias en el país, conscientes de las implicancias de no contar con un protocolo integrado a nivel de sedes, desarrollaron un Manual de Implementación del PC en función a aspectos de gestión que podían consensuar. El manual permitió cierto grado de coordinación y sirvió como referencia, pero no tuvo fuerza para innovar prácticas institucionales en el trabajo coordinado. El personal contratado por las agencias para el PC ICI se mantuvo respondiendo en primer término a su agencia contratante y luego a la cadena de mando de la instancia de gobernanza en la que operaba.

- **La evaluación intermedia**

La evaluación intermedia del PC ICI, que se desarrolló entre setiembre y noviembre del mismo año (2011), reveló que la implementación del programa tenía pocas posibilidades de aportar al logro del Objetivo 1; pero que, sin embargo, tenía potencial para obtener logros en el Objetivo 2. Recomendó trabajar de *abajo hacia 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:

- ❖ El incremento significativo del monto para el financiamiento de proyectos.
- ❖ Contar con estrategias comunes entre los actores del PC de manera articulada.
- ❖ Usar la cláusula de autoridad de la Coordinadora Residente relacionada con la transferencia de recursos entre agencias para contribuir a este ordenamiento, en caso fuere necesario.

En esa reunión la Coordinadora Residente de Naciones Unidas agradeció al MINCETUR el trabajo realizado en el liderazgo del PC ICI.

- **El Programa de Pequeñas Donaciones de PNUD - PPD**

En relación a las intervenciones del PC ICI para lograr el Resultado 2, el Comité de Gestión decidió utilizar el Programa de Pequeñas Donaciones del PNUD (PPD) como canal de asignación directa de fondos a los titulares de derechos.

En setiembre de 2010 se llevó a cabo la primera convocatoria del PPD para Proyectos Piloto del PC; contándose con poca participación de las agencias y de las contrapartes nacionales, y sin adecuación de los criterios de selección, gestión y soporte administrativo de PPD a una **convocatoria de la Ventana del Sector Privado**, ya que se trataba de una convocatoria especial. En dicha convocatoria los coordinadores regionales apoyaron el lanzamiento del concurso a solicitud del PPD,

difundiendo la convocatoria a través de municipalidades, radios y contactos con instituciones privadas como ONG.

Gran parte de las propuestas no cumplieron con el requisito de formalización que exigía el PPD; por ejemplo, Cusco quedó sin propuesta aprobada. Los resultados de la convocatoria indujeron a contratar a un consultor para que tome contacto¹³ con las **asociaciones ganadoras del concurso y elabore** un diagnóstico situacional de cada caso y reoriente los objetivos de los proyectos. Finalmente, en abril de 2011, se **firmaron los convenios con las asociaciones ganadoras del concurso**.

Los primeros desembolsos a los TDD de esta primera convocatoria se efectuaron meses después, entre setiembre y octubre de 2011, mientras que la fecha de término como proyecto estuvo fijada para agosto de 2012.

• Reformulación del Plan Operativo Anual del año 2012

Este POA fue reformulado sobre la base de las recomendaciones de la evaluación intermedia y los acuerdos del Comité Directivo Nacional (CDN) en su reunión de diciembre de 2011 y, a diferencia de los anteriores POA, concentró el presupuesto en la atención del Resultado 2, disminuyendo el peso en actividades relacionadas al Resultado 1 y 3.

Para ello, el CDN aprobó incrementar sustancialmente el presupuesto para el financiamiento de proyectos a través del PPD, el cual pasó de US\$450,000 a US\$750,000; asimismo, con el fin de favorecer un mayor alineamiento del PC con programas nacionales, incorporó una línea de financiamiento de US\$300.000 al programa *De mi tierra, un producto*¹⁴, de MINCETUR¹⁵. A su vez, se redujo el presupuesto para actividades que ya estaban atendidas por otras instituciones, como el diseño de circuitos turísticos, acciones de promoción de la asociatividad, formalización en general de las asociaciones y ventanillas únicas.

Con estos últimos cambios, el presupuesto, en su versión definitiva, quedó como se expresa en la última columna del siguiente cuadro:

Presupuesto			
Presupuesto total estimado:	US\$ 5,000,000		
Correspondientes a F-ODM:	US\$ 5,000,000		
De los cuales:	Versión Original 2009	Versión Reformulada 2010	Total POA reformulado 2012-2013
FAO	US\$ 1,942,543	US\$ 779,634	US\$ 777,595

¹³ Se hizo vía telefónica, principalmente.

¹⁴ Financiamiento a la Propuesta de Desarrollo de Turismo Inclusivo del MINCETUR para apoyar a comunidades que poseen un recurso turístico y cuentan con un producto característico, con potencial exportador, a fin de articularlos al mercado.

¹⁵ Fuente: Entrevista a representantes del PPD.

OIT	US\$ 605,463	US\$ 625,364	US\$ 518,765
OMT	US\$ 609,835	US\$ 623,810	US\$ 623,810
ONUDI	US\$ 608,377	US\$ 670,890	US\$ 670,890
PNUD	US\$ 623,219	US\$ 1,691,082	US\$ 1,799,660
UNESCO	US\$ 610,562	US\$ 609,280	US\$ 609,280

Fuente: PRODOC Reformulado y OIT

- **Segunda Convocatoria del Programa de Pequeñas Donaciones de PNUD**

En setiembre del 2011, el PC ICI lanzó una segunda convocatoria de proyectos a través del Programa de Pequeñas Donaciones (PPD), con algunas modificaciones respecto a la primera: se definieron cupos por zona y por tema. En esta ocasión, a insistencia de varios actores, se eliminaron los requisitos de contar con personería jurídica y cuenta corriente a los grupos postulantes. Se los convocó en calidad de *nuevos emprendimientos*.

Adicionalmente, y observada la débil articulación de las asociaciones al mercado turístico y de exportación, se convocó a otro concurso, esta vez para identificar empresas intermediarias, una por línea por región. Estas empresas debían canalizar fondos a los titulares de derechos atendidos por el PPD, para lo cual las dotaron de insumos y les proporcionaron asistencia técnica, con cargo a incorporarlas en su lista de proveedores. El PC ICI las denominó *empresas ancla*. Esta vez, MINCETUR participó activamente en el proceso de selección.

Los primeros desembolsos para los TDD, correspondientes a la segunda convocatoria, se efectuaron entre abril y mayo de 2012. Si bien su fecha de término como proyecto estaba fijada para agosto de 2012, este plazo se amplió posteriormente hasta abril de 2013.

Como era mandato del CDN tener impacto en las regiones, y a los actores de PC ICI les quedaba un tiempo corto para lograrlo (un año y la posibilidad de medio año adicional), no era viable trabajar con los facilitadores, quienes aún no estaban certificados por el Programa de Formación en Gestión y Desarrollo de Industrias Creativas Inclusivas.

En febrero de 2012, el Comité de Gestión del PC formuló y puso en marcha una estrategia común de asistencia técnica y capacitación en campo. Con este fin se diseñó un portafolio de actividades relacionado con la elaboración y validación de términos de referencia para los consultores por actividad y la elaboración de un *roster* de consultores nacionales y regionales por especialidad¹⁶.

En el marco de esta estrategia, los titulares de derechos locales que no estaban en la cartera de proyectos aprobados por el PPD, podían acceder también a los servicios de capacitación y asistencia técnica a ser ofertados por el PC ICI durante su fase final.

En marzo de 2012, conscientes de la concentración de actividades del PC en las regiones y su implicancia en la capacidad operativa del soporte administrativo y logístico de los coordinadores regionales, el Comité de Gestión decidió fortalecer la

¹⁶Fuente: Plan de Mejora del PC ICI.

Unidad de Coordinación Nacional, autorizando la contratación de un asistente por región, un consultor permanente en Artesanía y otro en Agricultura Orgánica.

En el marco de la recomendación del CDN al Comité de Gestión para que agilice los procesos de toma de decisiones, se decidió descentralizar las decisiones de menor alcance, a los comités regionales.

El POA, reformulado a inicios de 2012, presentó una mayor concentración de actividades hacia las líneas de acción de competencia del MINCETUR y actividades del MINAM, vinculadas a la capacitación en Gestión Ambiental Rentable (GAR), probando metodologías desarrolladas con el apoyo de la GIZ¹⁷.

• Ajustes al PRODOC

En su reunión de junio de 2012, con la presencia de dos asesores *senior* del Secretariado del FODM, que habían visitado las cuatro regiones y se habían reunido con los equipos de seguimiento regional, el CDN observó 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, y recomendó la incorporación de actores locales en la planificación, gestión y seguimiento del PC ICI. Además, resaltó la necesidad de que el PC ICI se vinculara 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 adopten las acciones siguientes para ordenar el programa y mejorar su gobernanza y gestión¹⁸:

- I- El PC debe tener una estrategia integral de intervención, construida de abajo hacia arriba, por territorio.
- II- Para cada producto del marco de resultados se debe identificar a los actores clave y determinar las estrategias a seguir y objetivos a plantear con cada uno de ellos.
- III- El PC debe contar con un sistema de monitoreo. En este momento, el PC no tiene un sistema de monitoreo adecuado y no se está trabajando en el logro de resultados. El sistema de monitoreo debe estar enfocado en resultados y tiene que ser hecho por el equipo.
- IV- El PC debe contar con una estrategia de comunicación e incidencia política. Ésta debe ayudar a la construcción de alianzas en los tres niveles, nacional, regional y local¹⁹.
- V- El PC debe contar con una estrategia de articulación con el sector privado y ponerla en marcha.

¹⁷ Cooperación Técnica Alemana.

¹⁸ Minuta del CDN de junio 2012.

¹⁹ Se contaba con una estrategia, pero no con un comunicador para hacer efectiva la estrategia.

VI- El Comité de Gestión debe revisar y elaborar un Plan de Trabajo para los próximos 12 meses, que incluya las recomendaciones de cambio y su operativización. Dicho Plan debe estar finalizado al iniciar la última semana de junio.

- **Plan de mejora del Programa Conjunto de Industrias Creativas Inclusivas**

A partir de las recomendaciones del Secretariado FODM 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 derechos 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.

Además, se recomendó 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. Por esa razón se trasladaron los puntos focales de OMT y PNUD, ONUDI lo hizo a tiempo parcial.

En noviembre del mismo año 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.

En la reformulación del POA desde las regiones, se constituyó en cada una de ellas, un equipo con representantes del Comité de Seguimiento Regional y el Coordinador Regional para elaborar su plan de trabajo regional concertado hasta el cierre del PC. Estos fueron insumos del POA nacional reformulado que fue aprobado por el CDN. Fue el primer POA elaborado de *abajo hacia arriba*.

- **Situación de la Unidad de Coordinación Nacional**

El plan de mejora permitió un mayor empoderamiento a la Unidad de Coordinación lográndose, en el último año, un despegue del PC en relación al Objetivo 2.

Estas decisiones permitieron que los informes de avance de los coordinadores de proyectos y reportes de los consultores en las regiones, se direccionaran paralelamente a la Unidad de Coordinación. Anteriormente, estos últimos reportaban directamente a la agencia contratante.

Como resultado de estas decisiones, los logros respecto al Objetivo 2 mostrados por la Unidad de Coordinación a las Agencias, tuvieron un efecto positivo en los espacios de coordinación y gestión del PC ICI.

Asumida la responsabilidad de monitoreo y seguimiento de los proyectos, la Unidad de Coordinación implementó un plan de visitas permanente a las regiones para supervisar el avance de los proyectos, asesorando a los titulares de derechos y ajustando con ellos los servicios requeridos de acuerdo a sus necesidades. Esto dinamizó la ejecución de los proyectos, gracias a la flexibilidad en la reasignación de presupuestos.

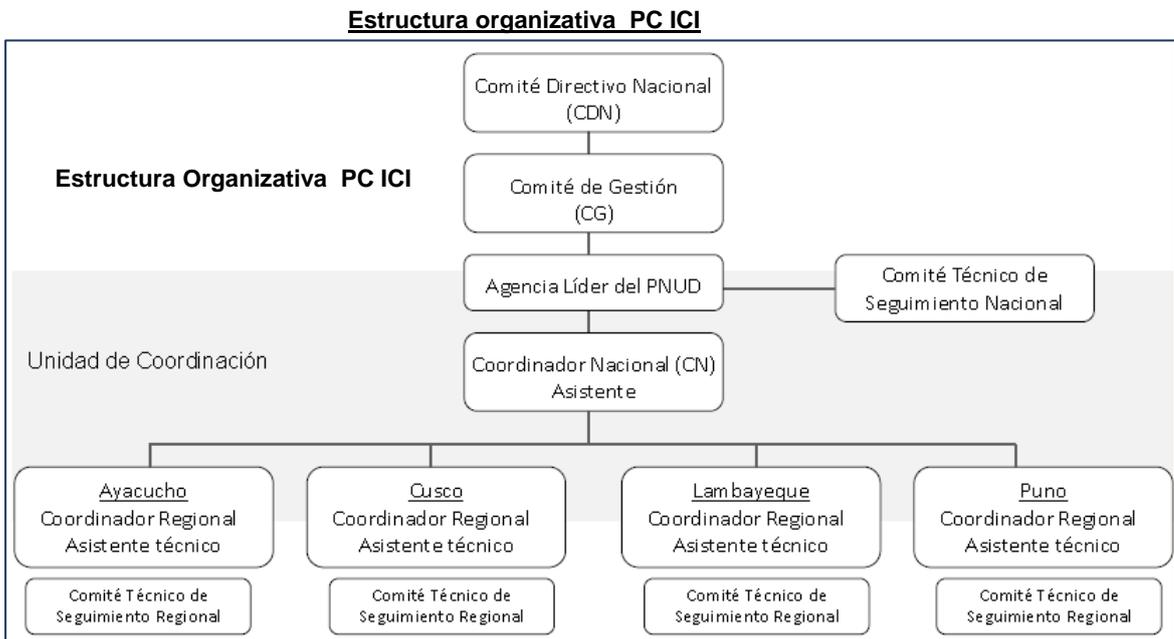
3.3. Organización y articulación para la gestión

La estructura orgánica del PC está prevista en el PRODOC y determina un organigrama donde las instancias de dirección tienen dos niveles, el más alto conformado por la Coordinadora Residente de las Naciones Unidas, el Coordinador General de la AECID y el Director Ejecutivo de la APCI. El siguiente nivel de dirección es el Comité de Gestión, que tiene como miembros a los representantes de las agencias de NNUU involucrados en el PC ICI y a las autoridades designadas por los ministerios socios. Estos dos niveles son los de la dirección estratégica.

El PNUD, como agencia líder, tuvo un rol de dirección específico, vinculado a la gestión del programa, al que se destinó un Comité Técnico de Seguimiento Nacional, también llamado Equipo Técnico, como órgano de apoyo,

La gestión operativa del PC ICI se ubica en la Unidad de Coordinación, liderada por la Coordinadora Nacional, que contaba con un equipo con sede en cada región donde, a su vez, conformó un Comité Técnico de Seguimiento Regional.

Estructura Organizativa PC ICI



Para tener una visión de los cambios efectuados sobre las funciones de las diversas instancias de gobernanza del PC ICI, se presenta el cuadro siguiente:

Instancia de gobernanza y funciones

INSTANCIAS DE GOBERNANZA	RESPONSABILIDADES PRODOC	RESPONSABILIDADES PRODOC REFORMULADO	FUNCIONES
Coordinador Residente de la ONU (CR)	Detenta la autoridad y responsabilidad para supervisar efectivamente el Programa Conjunto y facilitar la colaboración entre los organismos participantes de la ONU	No hay cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el Programa Conjunto • Facilitar la colaboración entre los organismos participantes de la ONU
Comité Directivo Nacional (CDN) <ul style="list-style-type: none"> • El Coordinador(a) Residente • El Director(a) Ejecutivo(a) de la APCI • La/el Coordinador/a General de la AECID 	Orientación estratégica y seguimiento de los resultados del PC.	No hay cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento a los avances en resultados del PC ICI • Decidir los ajustes necesarios en las estrategias de implementación del PC ICI
Comité de Gestión del PC (CG) <ul style="list-style-type: none"> • El Coordinador(a) Residente • Representantes de las agencias participantes de la ONU • Puntos Focales designados por las autoridades de las contrapartes nacionales • Coordinadora Nacional 	Asegurar la implementación efectiva y coherente del PC por medio de su coordinación y seguimiento técnico y operacional.	No hay cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la implementación efectiva y coherente del PC
Agencia Líder de ONU <i>Nota:</i> El CDN decidió que el rol de Agencia Líder recaiga sobre el PNUD a partir de diciembre del 2010. Contraparte Líder Nacional	Facilitar la eficiencia de la implementación coordinada y conjunta. Coordinar con las otras instituciones contraparte nacionales su participación en las actividades del PC en conjunto con las agencias de la ONU	No hay cambio No hay cambio	<i>Por encargo del CG</i> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar directamente el trabajo de la Unidad de Coordinación • Articular entre el Comité Técnico Nacional de Seguimiento y la Unidad de Coordinación. • Coordinar con las otras instituciones contrapartes nacionales • Consolidar las posiciones de las instituciones contraparte nacionales • Coordinar el desarrollo de las acciones del PC, en conjunto con las agencias de la ONU
Unidad de Coordinación (UC) <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador(a) Nacional del PC • Coordinadores Regionales y sus asistentes 	Asegurar la implementación del PC velando por mantener un enfoque coherente e integrado.	No hay cambio	El(la) Coordinador(a) supervisado por la Agencia Líder está encargado(a) de: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la implementación del PC. • Monitorear la incidencia y las comunicaciones del PC • Supervisar a los equipos regionales <i>A partir de noviembre del 2012:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Monitorear y dar seguimiento a los proyectos del PC financiados a través de PPD Intervención específica. Supervisados(as) por el(la) Coordinador Nacional: <ul style="list-style-type: none"> • Manejar los aspectos logísticos de la implementación del PC en su región. • Monitorear la incidencia y las comunicaciones del PC en su región <i>A partir de marzo del 2011</i> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar a nivel de región la implementación del PC en el área de intervención específica.

INSTANCIAS DE GOBERNANZA	RESPONSABILIDADES PRODOC	RESPONSABILIDADES PRODOC REFORMULADO	FUNCIONES
			<i>A partir de julio del 2012,</i> <ul style="list-style-type: none"> Participar en la elaboración del POA
Equipo Técnico o Comité Técnico de seguimiento Nacional del PC <ul style="list-style-type: none"> Puntos Focales designados por las agencias de las NN.UU. Personas designadas por las autoridades de las contrapartes nacionales 	Asegurar la coordinación y la implementación de las actividades al interior de su agencia respectiva y con respecto a las demás agencias NN.UU. en función a lo establecido en cada Plan Anual de Trabajo. Prestar su colaboración a la Agencia Líder y al/la Coordinador/a Nacional para asegurar el cumplimiento de los resultados esperados.	No hay cambio	Cada Agencia proporciona los siguientes informes a el(la) Coordinador(a) Nacional : <ul style="list-style-type: none"> De progreso trimestral. De ejecución financiera trimestral con relación a los fondos desembolsados del Programa Conjunto. Explicativo final y financiero al término de todas las actividades del PC. Asegurar que cada Agencia establezca la debida contabilidad financiera del PC Participar en reuniones y proporcionar insumos que solicite la Agencia Líder para la implementación del PC. Opinar sobre la formulación de TdR, informes de consultorías, conformación de pequeños grupo (Pètit Comité) sectoriales para la selección de consultores, etc.
Comité Técnico de Seguimiento Regional <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Regional Consultores de las agencias en las regiones Contrapartes locales Delegados de la población atendida por el PC 			<ul style="list-style-type: none"> Elaborar plan de seguimiento regional Informar sus apreciaciones de estrategias de intervención y aportar compromisos de alianzas al Coordinador Regional <i>A partir de marzo del 2011</i> <ul style="list-style-type: none"> Dar seguimiento a las actividades del PC ejecutadas en la región

La estructura organizacional del PC estableció instancias de gobernanza que permitieran que, de manera conjunta, las agencias de NNUU cumplan la responsabilidad de implementar dicho programa.

En el nivel del **Comité Directivo Nacional** el mecanismo de información y de toma de decisiones se expresaba en las reuniones semestrales, donde la Coordinadora Nacional presentaba su informe de gestión. Instancia más cercana a la operación del programa conjunto era el Comité de Gestión, al estar conformado por representantes de los jefes de las agencias y de las entidades contrapartes nacionales. Con periodicidad semestral en sus reuniones, su rol estaba igualmente en las decisiones de carácter global, antes que operativo.

El **Comité de Gestión del PC ICI**, es el espacio en el que se puso a prueba la capacidad de las agencias para concertar las visiones de desarrollo y la forma de impulsarlo y promoverlo para favorecer en el país el avance de los ODM. Las agencias del sistema manejan, y han instituido, enfoques de trabajo y metodologías, así como alianzas y prioridades de acción a lo largo de su vida institucional en el país. Estas competencias debían jugar un rol importante para definir, desde sus momentos iniciales, la orientación técnica del PC ICI y sus estrategias.

Del lado de las contrapartes nacionales fueron pocas las exigencias sentidas para concretar articulaciones programáticas y operativas, por estar la mayor parte de actividades en manos de las agencias

El **Comité Técnico de Seguimiento Nacional**, dependiente de la agencia líder, PNUD, en los dos últimos años, es el otro espacio que presentaba características potenciales para crear una sinergia de trabajo entre las agencias, entre las contrapartes nacionales, y entre ambas, que se reflejara en la gestión del PC ICI. La labor del comité era orientar técnicamente la operación del programa conjunto y, por ende, alinear los enfoques de la gestión y coordinar las actividades de acuerdo al plan aprobado.

Sus funciones se encuentran señaladas en el PRODOC²⁰ y ajustadas en el Manual de Implementación del PC²¹, donde se indica que la coordinación del espacio está en manos de la Unidad de Coordinación. Alcanzar acuerdos se tornó, en la práctica, en una tarea compleja. Más aún cuando, desde un inicio, no se establecieron canales de comunicación o priorización de decisiones a pesar de tratarse de seis agencias con historia, especializaciones, procedimientos administrativos y cultura organizacional diferentes entre sí. Cada agencia continuó aplicando sus fondos y ejecutando sus actividades de acuerdo a su propio sistema de contratación de servicios, definición y aprobación de términos de referencia.

Esto implicó que en las reuniones de trabajo entre agencias y contrapartes nacionales si bien se ampliaba el conocimiento del quehacer de los demás, no se lograba una efectiva concertación. De otro lado, las recomendaciones derivadas de la evaluación de medio término, referidas a reorientar actividades y recursos hacia los emprendimientos en las regiones y recoger de estas las propuestas para elaborar el POA con un enfoque *de abajo hacia arriba*, encaminó la gestión del PC ICI hacia las regiones, con una mayor atención hacia los emprendimientos financiados.

Esto ocasionó también que los consultores no tengan obligación de informar a la Coordinación Regional o poner en su conocimiento los productos elaborados, situación que se modificó en el último período cuando los reportes debieron ser remitidos, tanto a la agencia correspondiente como a la Unidad de Coordinación. Antes de este cambio la función de la Coordinación Regional se limitó a la operación logística de las consultorías y la coordinación con los TDD y otros actores.

Si bien 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; cada agencia mantuvo su propia administración alcanzando informes trimestrales.

Los cambios en las comunicaciones se inician con el Protocolo de Comunicación, instrumento generado para ordenar la comunicación y administrarla oportunamente y, así, superar las fallas de comunicación existentes.

²⁰.Reformulado a fines del 2010.

²¹.Manual de Implementación Parte 1: Instancias de gobernanza y gestión de los programas conjuntos (PC) a nivel nacional: definición y funciones.

En la primera etapa, antes de las recomendaciones de la evaluación intermedia y de la visita del Fondo ODM, cuando el debate sobre el enfoque de trabajo no llegaba a término, las contrapartes nacionales tuvieron pocas posibilidades de articular entre ellas. Luego de la evaluación, y con la decisión clara de agilizar la transferencia de fondos, la contraparte nacional líder consideró oportuno canalizar parte de estos fondos a través de su programa *De mi tierra un producto*.

Por lo general, se establecieron relaciones de trabajo por afinidad de mandato y misiones institucionales entre las agencias y las contrapartes nacionales, lo que no resultó favorable para aprovechar oportunidades o conocimientos técnicos de los funcionarios. Prevalció la autoridad por cargo antes que por competencia.

Se debe tomar en cuenta que la ejecución del PC ICI se encontraba enmarcada en las modalidades de gestión de fondos identificadas por la ONU para los Programas Conjuntos en el Perú. Las siguientes fueron las modalidades adoptadas por el PC ICI.

Modalidad de gestión para la implementación del PC ICI

Modalidad de Gestión paralela		Modalidad de gestión Pooled	
Componentes programáticos	Incidencia y comunicaciones	Monitoreo y evaluación	Unidad de Coordinación
Los organismos de la ONU, participantes del PC cuentan con un Marco de Resultados, un presupuesto y un Plan Operativo Anual comunes , pero cada uno gestiona las actividades que son parte del POA individualmente.	Cada organismo participante reporta sobre los resultados de sus actividades en relación a incidencia y comunicaciones	Los organismos de la ONU participantes trasladan sus fondos a una de ellas en calidad de Agente Gestor (AG)-- en consulta con sus contrapartes, quedando como responsable de: <ul style="list-style-type: none"> • Implementar la estrategia de seguimiento y monitoreo del PC, de acuerdo con el POA acordado y de los desembolsos de fondos para el efecto. • Coordinar los aportes técnicos de los organismos participantes de la ONU. • Llevar a cabo las actividades de seguimiento y de la entrega de los reportes narrativo y financiero a la instancia de gobernanza relevante. 	Los organismos de la ONU participantes encargan, a una de ellas, la gestión de las actividades de coordinación entre las agencias participantes y sus instituciones contraparte

Este modo de gestión definió los procedimientos a seguir. Durante el primer año, se dio a los estudios, luego la evaluación intermedia sugirió asignar más fondos y actividades a orientada la población objetivo.

A partir de ese momento se privilegia el apoyo directo a un conjunto de pequeñas asociaciones de emprendedores que, en muchos casos, no estaban en condiciones de insertarse favorablemente y avanzar en las cadenas de valor en las líneas seleccionadas. Se continuaron implementando estrategias como la construcción de

una oferta de servicios empresariales para brindar capacitación y asistencia técnica en las regiones y las actividades de incidencia, al igual que la dación de políticas favorables al desarrollo de las ICI, incluyendo el acceso al financiamiento en condiciones apropiadas.

3.4. Alianzas con actores regionales y nacionales

Tal como se planteó en el PRODOC reformulado, la estrategia de intervención contemplaba tres componentes centrales:

- Entorno institucional favorable para los negocios inclusivos
- Acceso al mercado e incremento de ingresos de los productores en las ICI
- Difusión de modelos validados para promocionar las ICI

Esta estrategia, tanto a nivel nacional como regional, consideró el establecimiento de alianzas con las instituciones públicas y privadas que intervienen en el programa conjunto, articuladas a los lineamientos de política nacional, regional y local. La Unidad de Coordinación, desde el nivel nacional hasta el local, forjó un conjunto de alianzas y vínculos que hoy constituyen un valioso capital relacional que se expresa en confluencias muy concretas, con efecto directo en los logros alcanzados y en la continuidad y sostenibilidad de la propuesta.

Este documento presenta una relación de actores públicos, privados y de la sociedad civil, así como información general de los diferentes ámbitos. Se preveía contar con un mapeo de actores al inicio de la implementación del PC ICI, lo que no se tuvo en su momento. Ello explica la ausencia de una política explícita de alianzas del PC ICI en cada una de las regiones, que fue compensado, a lo largo de la ejecución del programa, con las relaciones de los profesionales y personas vinculadas al mismo.

La relación con los **Gobiernos Regionales** ha sido muy cercana, y, en todos los casos, estos han albergado en sus instalaciones a las Coordinaciones Regionales²².

A nivel del Gobierno Regional de Lambayeque se construyó un estrecho vínculo entre el Programa y la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo, GERCETUR. Como consecuencia, se logró que para el presente año se priorice el desarrollo y fortalecimiento de la cadena productiva del algodón nativo, para lo cual se aprobó un plan de inversiones específico y se asumió el compromiso de hacer el seguimiento de los proyectos implementados por el PC ICI en la región. De igual forma, se gestó una relación muy estrecha con la Gerencia de Desarrollo Productivo que ya implementó el PROCOMPITE, priorizando cadenas productivas en turismo y agricultura, consideradas estratégicas para el desarrollo regional.

²². En el último período la Coordinación Regional Ayacucho estuvo alojada en el CITE Ayacucho que administra el MINCETUR/Municipalidad Provincial

Por su parte, el Gobierno Regional de Cusco fue un aliado muy importante del Programa Conjunto en sus diversos momentos y componentes. Por un lado, la Gerencia de Desarrollo Económico incluyó la participación del equipo de la Coordinación Regional como uno de los animadores en la elaboración del Plan Concertado de Competitividad Regional 2011 – 2021 que incorporó explícitamente a las industrias creativas como factor de competitividad regional. El objetivo 3 del componente Desempeño Económico, “*Fortalecer el emprendimiento empresarial regional*”, incluye la actividad “Promover las Industrias creativas inclusivas”.

También se contó con la importante alianza del Gobierno Regional para la implementación del Diplomado en Industrias Creativas y Negocios Inclusivos²³, tanto a nivel presupuestal como en la incidencia institucional y compromiso con los objetivos de este. Ello implicó adaptar la malla curricular a la realidad de la región, apoyando a la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco – UNSAAC a canalizar el Diplomado a través de su Instituto de Investigación Universidad y Región –IIUR, en el marco del Comité Técnico de Seguimiento Regional de Cusco.

Esta estrecha colaboración representó un apoyo sostenido y la voluntad de dar soporte a las experiencias exitosas y replicarlas. De ahí que el Gobierno Regional esté haciendo una sistematización de la experiencia desarrollada en Cusco, con la cual esperan recuperar metodologías, ajustar objetivos y definir estrategias para un Proyecto de Inversión Pública que replique lo actuado.

En el caso de Puno la relación con el Gobierno Regional fue diferente por el poco personal del que dispone, pero existe la voluntad de asumir el seguimiento de los proyectos impulsados a través del PC ICI. Las nuevas autoridades regionales enfrentaban una situación compleja por el nivel de debilitamiento en que encontraron el Gobierno Regional. En este contexto, el PC ICI fue un aliado valioso, contribuyendo a la elaboración del Plan de Desarrollo Económico Local que incluirá a las ICI.

La Dirección Regional de Turismo y Artesanía realizó coordinaciones directas con el Programa y sus funcionarios apoyaron las actividades de capacitación. Esta dirección ha solicitado la relación de las asociaciones de artesanas apoyadas por el PC ICI y su nivel de capacitación, con la intención de darle continuidad a través de un programa de capacitación en respuesta a la demanda local, con enfoque de mercado. Algunos funcionarios del Gobierno Regional, formados en el Programa de Formación en Gestión y Desarrollo de Industrias Creativas Inclusivas, han planteado su compromiso de aplicar lo aprendido con los sectores que lo necesitan, como el sector de alpaca y cuero, por ejemplo.

²³.Desarrollado del 24 de enero al 31 de mayo de 2013.

Existe también 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. Ya se han detectado corredores y circuitos turísticos conectando Puno con Bolivia, Brasil, Cusco y Arequipa. En este plan hay recursos para mejorar los servicios turísticos. Otros aliados fueron el Ministerio de Trabajo y la Cámara de Comercio de Puno, cuyos funcionarios visitaron los proyectos, brindaron apoyo en la formalización de Pymes y facilitaron su participación en ferias.

En el caso de Ayacucho, hasta el cambio de gestión de las autoridades del Gobierno Regional, la relación fue bastante estrecha, especialmente 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 de autoridades esta participación se diluyó.

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.

En Lambayeque, además de una estrecha vinculación con los municipios de Túcume, Mórrope e Incahuasi, los que cuentan hoy con oficinas de Desarrollo Económico Local - DEL operativas, se logró una alianza con Sierra Exportadora. Esta tiene la finalidad de desarrollar una consultoría para la implementación del programa *Pro Compite* en todos ellos, lo que permitirá destinar fondos concursables para el financiamiento de proyectos productivos.

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. El municipio aprobó una ordenanza para incluir ICI promocionadas por el programa en su plan de desarrollo, asegurando su seguimiento y apoyo.

Las autoridades entrevistadas reconocen que el PC ICI fortaleció las capacidades instaladas y ha reforzado a las municipalidades para aprovechar las fortalezas y recursos locales y potenciar la vocación innata de la región; proyectan hacer varias réplicas.

La Municipalidad de Capachica está generando un proyecto integral en el tema de agricultura orgánica en quinua y otros granos andinos y en artesanía. Este municipio cuenta ahora con una unidad de artesanía y otra de turismo en apoyo a estos sectores. 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 de 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 año 2014.

Por su parte, en el Municipio de Ñuñoa 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.

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

En Ayacucho, la situación es diversa. En el caso del distrito de Quinoa el municipio brindó todo su respaldo a los proyectos del PC ICI. Por ejemplo, en el caso del proyecto de agricultura orgánica, la municipalidad ha colaborado con el alquiler de maquinaria agrícola (tractores) con tarifa promocional. En el proyecto de gastronomía, cuyos titulares de derechos están ubicadas en el mercado municipal, el municipio ha destinado recursos para la mejora de la infraestructura. El apoyo de la Oficina de Desarrollo Local quedó trunco debido a un caso de dolo al que finalmente encontraron solución. Además, en el distrito de Quinoa se desarrolla también el programa *De mi tierra un producto*.

El PC ICI también tuvo presencia regional en los **espacios de concertación** y diálogo. En el caso de Lambayeque, se participó en la Mesa de Concertación de Algodón Nativo, presidida por la Gerencia de Comercio Exterior y Turismo 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.

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 responde a las necesidades de la región y que resulta estratégico.

El programa también ha establecido alianzas con las **Cámaras de Comercio** en las regiones en que se ha actuado. En el Norte, se ha forjado una sólida relación con la Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque. Por su intermedio, se ha logrado la concurrencia de AL-INVEST, programa de cooperación de la Unión Europea²⁴ en apoyo a la internacionalización de las Pymes y enfocado en marcas

²⁴ Gerenciado en Perú por Alejandro Siles de ONUDI.

colectivas. Así, esta alianza ha posibilitado que 13 asociaciones productoras de miel orgánica (de las cuales tres han sido acompañadas por el PC) logren obtener su marca colectiva -La Reina de Olmosa- y que las asociaciones de artesanas en algodón nativo de Túcume cuenten ya con su marca colectiva -UTKU MUCHIK. Las cinco asociaciones de artesanas en algodón nativo de Mórrope están también en proceso de obtención de su marca colectiva, Manos Emprendedoras Muchik.

La Cámara de Comercio de Lambayeque 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 en la producción de aguaymanto impulsada por el programa, brindando asesoría en marketing y comercialización.

La confluencia de varias instituciones²⁵ posibilitó la presencia de dos consultores de Francia que, durante un mes, brindaron asesoramiento y asistencia técnica especializada a las asociaciones de Incahuasi en torno al procesamiento de aguaymanto y hongos comestibles.

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.

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 ha logrado un compromiso para continuar con la asesoría hasta que termine el programa.

A través del relacionamiento con PROFONANPE, dos de los proyectos de Incahuasi²⁶ contarán con recursos para avanzar en las correspondientes cadenas productivas, asumiendo la transformación y comercialización de su producción. Para tal efecto, el PC ICI asumió la elaboración del plan de negocios con el cual PROFONANPE aprobó un aporte de US\$17,000 adicionales para equipar la planta y apoyo a la comercialización del aguaymanto. En la misma línea, el programa había elaborado el proyecto con el cual se obtuvo US\$10,000 de parte de TELEFOOD/FAO para la infraestructura de dicha planta.

²⁵ ECDI, AL-INVEST con Perú-Cámaras, Sierra Exportadora, AGRORURAL, PROFONANPE y ONUDI.

²⁶ El de aguaymanto y el de hongos comestibles.

Con la participación del programa PRIDER de COFIDE se ha logrado implementar dos banquitos comunales en Piedra Colorada y en Huasicaj que les permitirán contar con capital de trabajo oportuno y en condiciones favorables.

También se estableció una alianza estratégica con la **empresa privada** San Roque, para la comercialización de las prendas elaboradas por las mujeres artesanas en algodón nativo. Ya se realizó un piloto y se espera, en breve, iniciar las ventas en su tienda principal y sus módulos en los aeropuertos de Trujillo y Chiclayo.

En Puno, otros aliados han sido Sierra Exportadora, Cerro Azul, Proyecto Pradera, PET, PRONAMACHCS y Sierra Sur.

4. DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA LA PROMOCIÓN DE ICI

La formación de especialistas en ICI para atender la demanda de pequeñas unidades de negocio con potencial para articularse a cadenas de valor, estuvo a cargo del Programa de Formación y el Diplomado.

4.1 Programa de Formación en Gestión y Desarrollo de ICI

El Programa de Formación en Gestión y Desarrollo de ICI, se crea como parte del esfuerzo de generar una oferta formativa regional que permitiera desarrollar capacidades en los aspectos técnico-productivos y gestión empresarial, en respuesta a las necesidades formativas de asociaciones de productores y pequeñas unidades empresariales de las regiones Lambayeque, Ayacucho, Cusco y Puno.

De acuerdo a los responsables de la USMP, la etapa de diseño fue muy participativa. OIT -en su calidad de coordinador del Programa de Formación en Gestión y Desarrollo de ICI-, convocó a los demás actores del PC a participar en las diferentes etapas de diseño y validación técnica de los módulos. Los especialistas de las agencias y contrapartes, así como los miembros de la Unidad de Coordinación del PC ICI, se encargaron de revisar la estructura, la coherencia interna y los contenidos de los módulos del programa de formación, organizando grupos de trabajo según los sectores del PC ICI.

Igualmente la coordinadora de la USMP señaló como muy valiosa la dinámica participativa, en especial la de las especialistas de PRODUCE y de las ONG que plantearon sugerencias técnicas pertinentes para el diseño y seguimiento.

El Programa de Formación inició su accionar en mayo de 2011, tomándose un año para la formulación, dictado y aplicación en campo. A la fecha la aplicación de lo aprendido está en proceso de conclusión y además se están desarrollando un

conjunto de conversaciones con actores claves públicos para darle continuidad al Programa de Formación²⁷.

Una vez culminada la etapa de diseño y su validación teórica, se seleccionaron 30 personas por región (especialistas en artesanía, agricultura orgánica, turismo rural comunitario o gastronomía, con más de 10 años de experiencia en estas ramas), para formarlas como facilitadoras. Se hizo una convocatoria en cada región a cargo de los Comités Técnicos de Seguimiento Regional, representantes del correspondiente Gobierno Regional y sectores afines a dichas ramas. La relación de seleccionados fue ratificada por el Comité Técnico del PC ICI. Entre los seleccionados encontramos profesionales y técnicos especializados en todas estas ramas, aunque pocos vinculados a gastronomía. El postulante se comprometía a asistir a los módulos presenciales, validar los productos en terreno y reportar sobre los aciertos y dificultades encontrados en este proceso.

El costo del curso para los facilitadores estuvo subsidiado por el PC ICI, de tal manera que los postulantes solo debían asumir un pago de S/.300 nuevos soles por los módulos básicos (Fase 1) y monto similar por los módulos específicos por sector (Fase 2).

Los módulos básicos (formación en metodología de facilitación y dos módulos de formación de base) se dictaron en octubre de 2011 en las cuatro sedes, mientras que los módulos específicos para cada sector se dictaron en enero de 2012, pero no en todas las sedes, dado el número limitado de alumnos en algunas especialidades. Por ejemplo, el módulo de artesanía se dictó en Cusco y en Ayacucho, a donde se trasladaron²⁸ los participantes especializados en artesanía de Lambayeque y Puno, con lo cual, además, pudieron conocer otras propuestas en este campo, enriqueciendo su proceso formativo.

Una vez culminado el dictado de los módulos básicos y específicos, los facilitadores asumieron su aplicación piloto con los TDD de las ICI en su región (Fase 3), de forma de reforzar el proceso formativo con prácticas, a la par que confrontaban los contenidos con las necesidades de los TDD y validar las metodologías y los materiales educativos.

Originalmente, estaba previsto contar con la USMP para acompañar y monitorear esta fase, brindando retroalimentación inmediata a los facilitadores y recabando información directa para validar la metodología y ajustar el material formativo, situación que fue desestimada debido al recorte de presupuesto de OIT²⁹.

²⁷ Ver Anexo C.

²⁸ Cada uno seleccionó el lugar de su preferencia, así, por ejemplo, algunos especialistas en artesanía de Lambayeque participaron en el módulo en Ayacucho y otros en Cusco.

²⁹ Al reformularse el POA 2012-2013, el presupuesto asignado a la OIT se redujo de US\$605,463 a US\$518,765.

A pesar de no haber contado con acompañamiento formativo que les brindara la retroalimentación necesaria, los facilitadores se reunieron en varias oportunidades para analizar los aciertos y dificultades del proceso. Sus observaciones y propuestas se hicieron llegar al programa con el fin de contribuir a perfeccionar la propuesta y a introducir los ajustes pertinentes en los manuales³⁰.

Finalmente, los facilitadores manifestaron su preocupación por no recibir información sobre los efectos generados en los TDD como resultado de las réplicas realizadas con ellos. Consideran que, en el futuro, estos servicios de capacitación deben ser acompañados por actividades de asistencia técnica.

OIT reconoce que falló en el acompañamiento a los facilitadores en la fase de aplicación y validación, lo cual es importante. Sin embargo, en su nota técnica, manifiesta que han recogido las opiniones y sugerencias de los facilitadores, aunque están aún a la espera de las opiniones técnicas de las demás agencias y contrapartes nacionales, para pasar a la etapa de edición de los manuales.

Los operadores locales contratados por OIT, brindaron apoyo logístico para la programación del dictado de las réplicas, garantizaron los recursos, el traslado de los participantes y, en algunos casos, identificaron otras asociaciones similares para que los participantes pudieran desarrollar las prácticas exigidas. No obstante, hubo casos de traslape con otras actividades del propio PC.

Otro aspecto que ha motivado preocupación en los egresados entrevistados, e incluso de algunas instituciones en donde laboran³¹, es el no haber sido certificados aún, a pesar del tiempo transcurrido desde el término del programa.

4.2 Diplomado en Industrias Creativas y Negocios Inclusivos

El Programa Conjunto también contempló el dictado de un Diplomado especializado, como parte de la estrategia para fomentar, generar y potenciar de manera sostenida industrias creativas inclusivas, articuladas a las cadenas de valor. Este componente quedó a cargo de la UNESCO.

A través de su Instituto de Cultura, ICUSAT, la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo -USAT, de Lambayeque, elaboró el diseño de la malla curricular contando con un equipo multidisciplinario. Esta malla sirvió de base para el desarrollo de la propuesta formativa, tanto en Lambayeque a cargo de la propia USAT, -con un enfoque de articulación con el sector empresarial privado-, como en Cusco a cargo de la Universidad Nacional San Antonio Abad, UNSAAC, -con un enfoque de

³⁰. Incluso en el caso de Lambayeque la Cámara de Comercio fomentó una reunión con Efraín Quicaña, a quien se transmitió las opiniones y propuestas de los facilitadores, pero no tuvieron respuesta.

³¹. Instituciones que esperan poder impulsar servicios de formación para la gestión de ICI.

articulación al sector público en virtud del involucramiento del Gobierno Regional de Cusco.

Para el diseño de la malla curricular el ICUSAT desarrolló una investigación que permitió el diagnóstico de necesidades y aspiraciones de las industrias creativas inclusivas en Lambayeque, Cusco y Loja. Este diagnóstico recogió también la visión a futuro de los propios emprendedores entrevistados y se estudiaron las cadenas productivas correspondientes, de forma de ir definiendo el perfil de quienes podrían impulsar cadenas de valor, justas y dinamizadoras.

También se revisaron los procesos de formación de ICI y estructuras curriculares ya ensayadas en el MERCOSUR y en México.

❖ **Diplomado en Industrias Creativas y Negocios Inclusivos en Lambayeque**

El dictado del Diplomado, a cargo de ICUSAT, fue definido como semipresencial, para llegar a profesionales de la Macroregión Norte a través de una convocatoria abierta, a la par que se cursaron invitaciones a empresarios cuyos negocios mostraban potencial en generar articulaciones con asociaciones de productores de la macroregión. En función del perfil definido, se seleccionaron 32 postulantes, de los cuales 28 culminaron el programa.

El Diplomado se dictó a través de cinco módulos desarrollados por un equipo multidisciplinario de la región y fuera de ella³², conjugando diversos enfoques culturales, antropológicos, legales, económicos, comerciales y gerenciales. Los cinco módulos giran en torno a los temas de:

1. Cultura y tradición
2. Emprendimientos
3. Elaboración y gestión de proyectos creativos e inclusivos
4. Puesta en marcha y operación empresarial
5. Desarrollo de habilidades gerenciales

Los módulos tuvieron una duración de un mes, a excepción del tercer módulo cuya duración fue de dos meses. Cada uno es dictado por varios profesores, de forma de incorporar visiones diferentes aunque complementarias. El programa en su conjunto se dicta en seis meses.

En cada módulo se ha generado un documento que ha sido base para el siguiente módulo, de forma que al llegar al último se cuenta con el plan de negocio desarrollado en equipo por los alumnos. A lo largo de esta experiencia piloto se

³² El plantel docente ha incorporado profesores de la USAT y profesores invitados de Lima, Ayacucho y Loja (Ecuador).

elaboraron siete planes de negocio, a cargo de equipos que agrupan a los 28 alumnos que culminaron el Diplomado. Estos alumnos podrán asumir la ejecución de dichos planes, a través de las empresas o instituciones de las que son parte.

Según información proporcionada por los alumnos, el 60% de los participantes de esta experiencia piloto forma parte de empresas privadas que podrían asumir la ejecución de alguno de los planes de negocio desarrollados; mientras que el 40% restante labora en ONG que trabajan con asociaciones que están siendo, o podrían ser, acompañadas por ellos, en una articulación favorable y el avance en la cadena productiva.

De hecho, este Diplomado se orienta al sector privado, buscando promover emprendimientos que puedan irse articulando bajo la iniciativa privada, para generar industrias locales, regionales y macroregionales.

❖ **Diplomado en Industrias Creativas y Negocios Inclusivos en Cusco**

El Diplomado de Industrias Creativas y Negocios Inclusivos desarrollado en la ciudad de Cusco, fue el resultado de un conjunto de compromisos gestados desde la instancia del Comité Técnico de Seguimiento Regional del PC ICI. Como ya se explicó, este Diplomado se encontraba en la programación de actividades del PC, para lo cual se había elaborado una malla curricular a cargo de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, de Chiclayo.

En el comité se planteó la necesidad de que el contenido del Diplomado tuviese como referente la realidad de la región, se consultó a UNESCO, responsable de la actividad, la posibilidad real de adaptar la malla ya elaborada. Fue el Comité Técnico de Seguimiento Regional quien generó la adaptación de dicha malla.

La ejecución del Diplomado estuvo a cargo del Instituto de Investigación Universidad y Región –IIUR de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco - UNSAAC que, a partir de un concurso público, logró la calificación para desarrollarlo. Se tuvieron que vencer algunos obstáculos de carácter reglamentario, especialmente los que señalan que los Diplomados y Maestrías deben impartirse en Facultades, gestionándose que fuese la Facultad de Economía la que acogiese el Diplomado bajo ejecución del IIUR.

Según el Director de Cooperación Técnica Internacional del Gobierno Regional, en el proceso de desarrollo del Diplomado se destaca la participación de otras instituciones.. Además del financiamiento de UNESCO y del Gobierno Regional de Cusco por medio de la Gerencia de Desarrollo Económico, se tuvo el apoyo de Cáritas del Perú, por cuyo intermedio se contó con una profesora de la Pontificia Universidad Católica del Perú, especialista en gestión de empresas e innovación.

Igualmente, la Embajada de Francia financió la participación de un especialista en proyectos sobre Gestión de la Innovación, de la Universidad de Orleans.

El perfil de los participantes estuvo orientado a tres sectores profesionales: el sector empresarial, para promover negocios con proyectos rurales; el sector académico, para que los docentes incorporasen en sus planes curriculares a las industrias creativas y los negocios inclusivos; y el sector público, de manera que los funcionarios conocieran estas nuevas modalidades y las incorporasen en sus proyectos de inversión pública. Los requisitos fueron que los postulantes tuvieran título profesional y se encuentren en actividad en alguno de los sectores indicados.

Se presentaron más de 60 postulantes, seleccionándose a 37, de los cuales 33 están cerca de concluir sus estudios. El Diplomado estuvo subvencionado, siendo el pago único de los estudiantes de S/.700 nuevos soles, que representa aproximadamente entre el 10 y el 20% del costo real. El Diplomado se dictó a lo largo de 5 meses, del 24 de enero al 31 de mayo del año 2013.

El requisito para certificar a los estudiantes es la presentación de un Proyecto de Inversión Pública –PIP o un Plan de Negocios, para lo cual contaron con el banco de proyectos que el Gobierno Regional puso a su disposición, con la finalidad de que cuenten con ideas y experiencias reales para la elaboración de sus trabajos finales.

Los beneficios del Diplomado se presentan en varios planos:

- De un lado, los trabajos de los alumnos se constituyen en planes de negocios o proyectos de inversión pública a disposición del Gobierno Regional quien, a través de la Gerencia de Desarrollo Económico Local podrá incorporarlos a los Presupuestos Participativos, buscarles financiamiento ante terceros o financiarlos directamente. El Gobierno Regional cuenta con recursos de inversión del canon minero para financiar estos proyectos.
- Por otro lado, se ha iniciado un proceso de formación de profesionales que brinden servicios especializados y promuevan la formación de nuevos emprendimientos creativos y negocios inclusivos.

Los resultados de esta primera experiencia serán la base que permita desarrollar un segundo diplomado en Industrias Creativas y Negocios Inclusivos en el Cusco, pues hay demanda de profesionales calificados en el tema, se tiene la voluntad de la UNSAAC y el compromiso del Gobierno Regional.

5. LOS PROYECTOS

La otra línea de intervención del programa fue a través del apoyo directo a asociaciones de pequeñas unidades de negocio de origen rural

Los proyectos apoyados por el PC ICI en las cuatro líneas definidas -agricultura orgánica, artesanía, turismo rural comunitario y gastronomía- se desarrollaron en 12 distritos de Cusco, Puno, Ayacucho y Lambayeque. En realidad, estas líneas no solo podían ser articuladas 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 conjugaron perfectamente con la estrategia campesina de diversificación productiva³³.

5.1 Servicios ofrecidos a los Titulares de Derechos - TDD

La atención a los TDD del PC se efectuó, desde la oferta, a través de un paquete de servicios enmarcados en los proyectos: Capacitación, Asistencia Técnica, y Capital de Trabajo (como insumos y herramientas).

- **Asistencia Técnica y Capacitación**

Observamos un paquete de servicios más o menos estándar ofrecido en todas las regiones, por línea. El siguiente cuadro muestra los servicios ofrecidos.

Sector	Servicios ofrecidos		
	Capacitación en gestión	Capacitación en producción/servicio	Asistencia técnica y asesoramiento
Agricultura Orgánica	Comercialización y certificación Visita a planta procesadora de quinua Costos	Cosecha y post-cosecha	-Compra de semillas de 4 variedades -Roturación de tierra -Preparación abonos orgánicos, biol
Artesanía	- 5 S -Diseño -Costos -Manejo de tienda -Almacén -CARDEX, BINCAR -Implementación del taller: maniquería -Desarrollo de un Catálogo (impreso y virtual) -Control de calidad -Actualización de página web	-Categorización y clasificación de fibra de alpaca -Hilado por título -Tejido básico de punto -Tejido básico e intermedio -Tejer en máquina -Crochet -Telar básico e intermedio -Teñido natural -Accesorios, acabados	GAR – Gestión Ambiental y Rentable
Gastronomía	- Costos	Gastronomía, seguridad alimentaria	GAR
Turismo Rural Comunitario	Implementación, marketing Capacitación en internet (TICs) y desarrollo página web	Atención al turista, Capacitación en promoción con tarjetas personales, mapas,	-Tendido de camas -Presentación de la habitación y dormitorio

³³ Ver Anexo: Cuadro de Asociaciones

Sector	Servicios ofrecidos		
	Capacitación en gestión	Capacitación en producción/servicio	Asistencia técnica y asesoramiento
	Participación en ferias de turismo	folletos Hacer inventario de costumbres, danzas, sitios arqueológicos.	-Presentación de los platos de comida -Biohuertos, - Elaboración de biol - GAR

Fuente: información proporcionada por los titulares de derechos

Estos servicios fueron ofrecidos por:

- Consultores especializados establecidos en una región, con contratos de largo plazo con FAO u ONUDI, para brindar servicios de asistencia técnica, capacitación, acompañamiento y apoyo en producción y articulación, a proyectos en las líneas de agricultura orgánica y artesanía, respectivamente.
- Consultores especializados en artesanía, gastronomía o turismo rural comunitario, contratados por ONUDI o la OMT para brindar asistencia técnica o formativa específica y limitada en el tiempo.
- Consultores locales, contratados por los propios TDD con los recursos recibidos del PPD/PNUD.

• Financiamiento asignado a los proyectos

Las asociaciones, cuyos proyectos fueron aprobados en las convocatorias PPD/PNUD, recibieron un financiamiento que ascendió hasta US\$10,000 por proyecto 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 permitió 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 ascendió a 55, además de tres (3) empresas ancla, beneficiando a 1221 TDD.

TOTAL DE ASOCIACIONES FINANCIADAS POR EL PC ICI

PROYECTOS	AYACUCHO	LAMBAYEQUE	PUNO	CUSCO	TOTAL
ARTESANÍA	8	3	9	5	25
TRC – Turismo rural comunitario	no aplica	no aplica	6	4	10
AGRICULTURA ORGÁNICA	1	8	4	2	15
GASTRONOMÍA	2	3	no aplica	3	8
TOTAL	11	14	19	14	58

TOTAL DE TITULARES DE DERECHOS APOYADOS POR EL PCI (Asociaciones financiadas)

PROYECTOS	AYACUCHO	LAMBAYEQUE	PUNO	CUSCO	TOTAL
ARTESANÍA	159	49	209	62	479
TRC	no aplica	no aplica	92	61	153

AGRICULTURA ORGÁNICA	25	235	92	26	378
GASTRONOMÍA	97	53	no aplica	61	211
TOTAL	281	337	393	210	1221

Fuente: Unidad de Coordinación y Resúmenes Ejecutivos de las Regiones.

Cabe anotar que, además de estas asociaciones, en los últimos meses el PC ICI ha podido ampliar su apoyo a otras asociaciones, promoviendo su articulación a la correspondiente cadena productiva. Si bien estos emprendimientos no han recibido financiamiento, sí recibieron asistencia técnica y han participado en las capacitaciones brindadas por el programa.

En el caso de las artesanas de Lambayeque el apoyo les permitió ampliar el impacto del proyecto y generar mejores condiciones para una inserción favorable en la cadena productiva, al disponer de mayor producción y de mejor calidad. De esta manera, se llegó a seis asociaciones adicionales, lo que representa la inclusión de 107 mujeres artesanas más.

Hay conciencia que en el plano del acceso a servicios financieros, elemento gravitante para las ICI, la oferta financiera existente no es adecuada a sus condiciones de manejo de riesgos ni flujos de caja. En ese sentido, cobra especial importancia el trabajo realizado para organizar fondos rotatorios al interior de las asociaciones, tarea que estaba siendo atendida de manera prioritaria en la etapa de cierre del programa.

- **Otros servicios**

Los TDD participaron en pasantías en todas las líneas, lo cual les permitiría conocer experiencias similares en las otras regiones. Los artesanos y cocineras asistieron también a ferias locales, regionales, nacionales e, incluso, internacionales. Adicionalmente, cocineras y cocineros seleccionados han participado en cursos especializados a cargo de CENFOTUR, con posibilidad de certificación oficial.

En las líneas de agricultura orgánica y artesanía se han logrado marcas colectivas y formación de consorcios en alianzas con otros programas, canalizados a través de las Cámaras de Comercio. En agricultura orgánica existen avances orientados a la certificación, lo cual demanda un trabajo sostenido y contar con los recursos financieros necesarios.

En lo referido al componente ambiental, las asociaciones de artesanía, turismo rural comunitario y gastronomía de las cuatro regiones, recibieron también formación en Gestión Ambiental Rentable - GAR, a fin de que les permita mejorar sus sistemas productivos y de servicios, incorporando buenas prácticas ambientales en el manejo de insumos, agua y energía. Esta capacitación fue brindada por el MINAM con la Cooperación Alemana, GIZ, contando con el apoyo logístico del PC ICI.

Se dictaron 5 talleres GAR en:

- Lambayeque, para emprendimientos gastronómicos
- Ayacucho, para artesanos
- Cusco, para artesanos
- Pisac, Cusco, para restaurantes y emprendimientos artesanales
- Puno, para artesanos
- Capachica, Puno, para casas de hospedaje de turismo rural sostenible.

Estos talleres posibilitaron que 85 TDD aprendieran a identificar los puntos fuertes y potenciales de mejora de cada uno de sus emprendimientos³⁴, así como la elaboración de diagramas de flujo y análisis colectivo de causas y efectos, para identificar las medidas que debían adoptarse y elaborar un plan de acción.³⁵

5.2 Casos exitosos

Los proyectos apoyados por el PC ICI se encuentran en diversos momentos de maduración; sin embargo, es posible identificar casos en donde se destacan aspectos importantes para sus integrantes así como para el desarrollo de los emprendimientos.

Se considera exitoso” a los emprendimientos que propician la mejora de las capacidades técnicas de los propietarios y sus trabajadores; los que incrementan su capital relacional; los que generan ingresos a mujeres que nunca antes los percibieron y los que logran insertarse ventajosamente en el mercado

Región Lambayeque

CASO 1: TEJIENDO FUTURO CON COLORES ANCESTRALES Mujeres tejedoras con algodón nativo en Túcume y Mórrope

Desde hace cinco mil años el algodón es cultivado por nuestras culturas ancestrales en la costa norte del Perú, desde allí se proyectó al mundo dando origen a biotipos de algodón muy valorados tales como el *giza* en Egipto, o el *pima americano* en Estados Unidos que, al ser reintroducido en nuestro país, dio origen al *pima peruano*. Estas tres variedades, consideradas las mejores del mundo, provienen del patrimonio genético desarrollado por los antiguos peruanos a partir del algodón nativo de colores y que, increíblemente, estuvo al borde de la extinción por una ley que prohibió su

³⁴.Luego de hacer un recorrido de la unidad productiva, aplicando la Guía BGE.

³⁵.Información recabada por el equipo sistematizador en reunión sostenida con los directivos y especialistas de la Oficina de Cooperación y Negociaciones Internacionales MINAM, Dirección de Educación Ambiental y Eco-Eficiencia MINAM y Asesor principal Convenio GIZ-MINAM.

cultivo durante casi 70 años, con el pretexto de que el algodón de colores favorecía las plagas, pero que en realidad pretendía beneficiar a unos pocos dedicados a la producción y exportación del algodón blanco.

Felizmente el algodón nativo logró sobrevivir, y lo hizo, en buena medida, gracias a la mujer campesina de Lambayeque que supo mantener algunas plantas en la chacra, con el fin de tener la materia prima necesaria para que su familia contase con alforjas, fajas y otras prendas que ella elaboraba.



También hoy es la mujer lambayecana la que está poniendo en valor el algodón nativo, el cual no deja de sorprendernos por la belleza de sus colores naturales que incluyen el verde claro, lila, rosado, pardo claro, pardo colorado y el marrón oscuro; se espera que, en un futuro, se logre recuperar otros colores como el negro, el azul y el rojo, cuya existencia queda demostrada a través de los descubrimientos arqueológicos de la región. Estas productoras trabajan el algodón nativo desde muy pequeñas, apañando el algodón y desmotándolo por colores, vareándolo con ramas de membrillo, hilándolo con huso, tejiendo con telar de cintura, aprendiendo de sus madres y abuelas, enseñándolo a sus hijas y, de esta forma, conservando y retransmitiendo nuestra cultura ancestral.

La mujer lambayecana no ha estado sola en esta tarea. Tuvo el acompañamiento y apoyo de diversas instituciones entre las que destaca el Programa Conjunto Industrias Creativas Inclusivas. Ahora, la mujer lambayecana ya no teje solo para su familia, sino que se ha organizado en asociaciones para desarrollar una producción más amplia, variada y de calidad, que le está permitiendo acceder al mercado y generar ingresos familiares.

El PC ICI ha venido acompañando a 7 organizaciones que articulan, de manera directa, a 96 mujeres de los poblados Arbolso, Huaca de Barro, El Romero, San

Pedro, Mórrope y La Colorada en el distrito de Mórrope y 23 mujeres de los caseríos de La Raya y Santa Rosa de las Salinas en el distrito de Túcume, dedicadas a la elaboración de prendas en algodón nativo beneficiando, de manera directa, a 119 familias. El programa aportó financiamiento, formación, asistencia técnica, articulaciones comerciales, intercambios y espacios de interrelación.

Todo ello se está traduciendo en capital de trabajo, maquinaria y equipos para las mujeres, desarrollo de nuevas capacidades productivas, de gestión y mercadeo, asesoría especializada en diseño, acompañamiento para su formalización y fortalecimiento organizativo, apoyo en la recuperación de prácticas ancestrales, a la par de la incorporación de tecnología apropiada, conocimiento de mercados, establecimiento de nuevos canales de comercialización y una buena base para la transformación de estas mujeres en empresarias.



Los efectos han sido mayores a los que se podía esperar en tan poco tiempo y con recursos tan limitados. Desde nuestro punto de vista, ello se debe a una acertada estrategia de intervención adoptada por el PC ICI en su conjunto donde, por un lado, no hay lugar al paternalismo y los avances se conquistan con el esfuerzo colectivo y, por el otro, se trata de apalancar otros recursos y de lograr la confluencia de diversos actores, para generar sinergias y garantizar la sostenibilidad de las propuestas.

Al inicio, las mujeres estaban dispersas y solo tejían fajas y mochilas para consumo de sus propias familias. La primera tarea fue apoyar el proceso de organización de las asociaciones o fortalecer las existentes; luego, se perfeccionó el proceso productivo con sus propios husos y telares de cintura, para lo cual el programa trajo especialistas como Dosey Lewis, experta en diseño textil, quien estuvo trabajando paso a paso el proceso con la finalidad de lograr las mejoras necesarias. Como indicó Victoria Inoñán Valdera, presidenta de la Asociación Murrup del caserío El Romero:

“Al principio nos desanimábamos, nos costaba trabajo hacer cosas nuevas y mejores con nuestros telares de cintura. Fue difícil... pero aprendimos”.

Ahora hacen productos muy diferentes, productos muy variados y de una calidad muy superior. Ello exigió, además del aprendizaje de nuevas técnicas de tejido, comprender que había que responder a la demanda de los clientes, tal como lo reflejan las palabras de María Clara Aquino Santamaría, presidenta de la Asociación de Artesanas Valle de las Pirámides:

“Con el proyecto aprendimos a asociarnos, a organizarnos y recibimos talleres para capacitarnos en técnicas de hilado y en diseños. Ahora hacemos chalinas, vinchas, lapiceras, bolsos, billeteras, monederos y más”.



Muchas mujeres optaron por cultivar su propio algodón de colores y este ejemplo fue difundándose, además de obtenerse un ahorro efectivo en materia prima y la seguridad de que no era fibra mezclada sino puro algodón nativo, procesado íntegramente por ellas. Ahora, la mayoría tiene su insumo. Las que no contaban con él han tenido el apoyo de algunas ONG que han empezado a trabajar en la difusión del algodón nativo.

Actualmente todas las asociaciones cuentan con máquinas industriales para hacer los acabados de bolsos, carteras, monederos y otras prendas. Estas fueron gestionadas por el proyecto ante la Primera Dama antes de su visita a Lambayeque. Algunas les fueron entregadas en calidad de donación y otras con préstamos blandos. Con ello sus productos van perfeccionándose aún más, ahora no solo hay cambios en las texturas sino también en los acabados; en consecuencia, incrementan sus ventas y empiezan a tener ingresos que, si bien todavía son pequeños, son significativos para su economía familiar.

El siguiente paso fue articularse para poder lograr un mejor posicionamiento en los mercados. Así, las asociaciones de Túcume se articularon en un consorcio y han gestionado su marca colectiva: UTKU MUCHIK (algodón mochica); lo mismo han hecho las asociaciones de Mórrope que están culminando los trámites para tener su marca colectiva: Manos Emprendedoras Muchik. De esta forma cuentan con una producción más amplia y variada que les permite participar, en mejores condiciones,

en las ferias locales y regionales. Como nos dijo Juana Suclupe Sandoval, de la Asociación de Artesanas de Arbolsol y Huaca de Barro:

“Juntas podemos apoyarnos unas a otras y por eso la asociación es buena. Y ahora, con el consorcio, somos más y eso nos hace más fuertes”.

Recientemente las productoras de Túcume han abierto una pequeña tienda en su centro poblado, que forma parte de la ruta turística de las Pirámides de Túcume. La idea es que pongan en práctica lo aprendido y tengan sus propias experiencias, no solo en producción y en gestión, sino también en comercialización. Juana Suclupe dice:

“El Programa ha posibilitado que vayamos a ferias y ahí vendemos bastante”;

María Clara Aquino añade con orgullo:

“Ahora tenemos una tienda donde las tejedoras de Túcume vendemos nuestros productos”

Victoria Inoñán comenta:

“Ahora también podemos vender nuestros productos en las tiendas San Roque y tener ingresos estables”.

Al cierre de sus proyectos están abocadas en sacar adelante fondos rotatorios para operar con recursos garantizados y en condiciones justas y poder hacer un adecuado mantenimiento de las maquinarias y equipos que ahora tienen. Todo esto es parte de su crecimiento como emprendedoras.

Elvira Santamaría Chapoñan de Las Coloradinas manifiesta:

“El programa está acabando, pero aún sin el proyecto nosotras podemos seguir avanzando”.

Pero, además, se ha podido constatar su crecimiento como titulares de derechos. El generar ingresos y tener control de recursos está cambiando su posición en la familia, en la comunidad y su autopercepción. María Isabel Bances Inoñan lo expresa así:

“Hemos aprendido mucho y seguimos aprendiendo. Todo esto nos hace sentir orgullosas de nosotras mismas. Ahora valgo más para todos porque ya sé”.

María Clara Aquino dice:

“El programa nos ha cambiado todo. Antes no habíamos logrado nada o casi nada, ahora ya sabemos que podemos hacer todo lo que decidamos hacer”.

CASO 2: 'NOSOTROS SÍ PODEMOS' **Productores y productoras de aguaymanto de Incahuasi**



En la parte alta de la cuenca La Leche, en Incahuasi, el distrito más alto de Lambayeque, 35 familias campesinas de la localidad rural de Piedra Colorada –que presenta altos índices de analfabetismo, pobreza y exclusión-, se ha ejecutado el proyecto Producción Agroecológica y Comercialización Organizada de Tomatillo, con aporte económico y acompañamiento técnico del PC ICI.

El tomatillo o aguaymanto, conocido en el extranjero como la baya dorada de los incas o la cereza del Perú, está ayudando a cambiar la vida de estos productores y productoras que tomaron la decisión de trabajar juntos como Asociación de Productores Agropecuarios, Forestal y Acuícola Vertiente La Leche de Piedra Colorada. Este pequeño fruto, rico en vitaminas A, B y C, hierro y fósforo, con propiedades antioxidantes y energéticas y alto valor proteico, utilizado en la cada vez más cotizada gastronomía peruana, tiene una demanda creciente no solo a nivel regional sino también nacional e internacional.

Un aporte de US\$10,000 del PC ICI, complementado con aporte de los productores y productoras en mano de obra, insumos y materiales locales, permitió iniciar el cultivo de este fruto utilizando tecnologías ancestrales limpias, incluyendo labranza mínima y cultivos con suelo de cobertura que facilita la retención de agua y captura de CO₂, el uso de plantas biocidas autóctonas y control de plagas.

El PC ICI brindó permanente asistencia técnica a los productores en podas, riegos, fertilización, controles fitosanitarios y un manejo agronómico ajustado a las fases de la luna. Promovió también la elaboración de compost y viales por los hombres y mujeres integrantes de la asociación³⁶.

Estas prácticas orgánicas y no comunicantes que además se sustentan en el rescate de tradiciones locales, han sido implementadas con el permanente acompañamiento de la especialista en agricultura orgánica del programa, lo que permite garantizar que el cultivo se desarrolle en condiciones totalmente orgánicas con miras a lograr, en un

³⁶.Esta práctica ha sido introducida por el programa en todos los proyectos apoyados en la línea de agricultura orgánica, erradicándose el uso de agroquímicos entre los TDD.

futuro, la certificación correspondiente. Cabe anotar que estas prácticas ya fueron adoptadas plenamente por los ejecutores del proyecto.

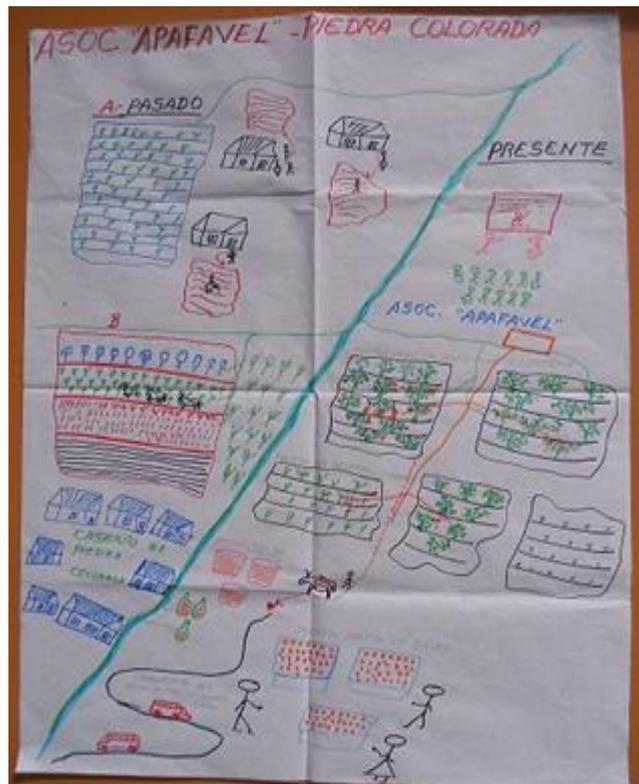
El proyecto, como cualquier actividad económica, estaba sujeto a riesgos y, en efecto, se enfrentaron situaciones difíciles. En la primera propagación se instalaron los almácigos en el vivero del programa AgroRural en el centro poblado Incahuasi, pero la siembra tuvo malos resultados. Lejos de amilanarse, los campesinos y campesinas, bajo la consigna “nosotros sí podemos”, tomaron la decisión de que en la segunda siembra el vivero sería instalado en su propia comunidad, bajo su constante vigilancia. Así lo hicieron y fue todo un éxito, al punto que si bien el proyecto contemplaba la instalación de 9 hectáreas de aguaymanto, ya son casi 12 ha las instaladas y esperan llegar a 20 este año.

El rendimiento por hectárea estimado hasta ahora es de 4,000 kilos anuales por cada una. A ello se suma que el aguaymanto obtenido es de muy buena calidad. Según los análisis efectuados, tiene un promedio de 17 grados brix y un tamaño y color de primera calidad, lo que les permite lograr buenas condiciones de venta. En el taller que hubo con representantes de todas las asociaciones que trabajan con el PC ICI, de Incahuasi, los participantes de Piedra Colorada indicaron:

“Todos los productores estamos asumiendo el manejo orgánico, usando el compost y biol que nosotros mismos producimos porque además que podemos hacerlo con nuestros propios recursos ya sabemos que los productos orgánicos tienen preferencia en el mercado”.

En el dibujo elaborado por ellos en dicho taller³⁷ graficaron los principales cambios logrados a lo largo de los dos años que tuvieron el apoyo del PC ICI.

³⁷. Con la técnica *el río de la vida*, los participantes de cada asociación como grupo graficó su situación inicial y los cambios generados a lo largo de la ejecución del proyecto implementado con apoyo del PC ICI.



“Desde que formamos la asociación con personería jurídica, recibimos capacitación, instalamos viveros y sembramos las parcelas, las primeras de las cuales ya estamos cosechando mientras las más recientes están en desarrollo foliar”.

En el extremo inferior del dibujo muestran cómo trasladan el aguaymanto “*las jabas que llenamos con el aguaymanto cosechado, que luego trasladamos en acémila hasta punta de carretera y de ahí en camión hasta Chiclayo*”. También graficaron cómo están ensayando la preparación de mermelada y licor de aguaymanto.

El PC ICI coordinó con la Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque, con quien estableció fuertes vínculos³⁸, logrando que brinde asistencia técnica especializada en marketing y comercialización a la Asociación de Productores de Piedra Colorada.

Cabe anotar que el programa ha dado un fuerte peso a la articulación de esfuerzos y búsqueda de confluencias con instituciones y organismos públicos y privados que actúan en el ámbito de intervención, de forma de movilizar nuevos recursos para fortalecer y profundizar los emprendimientos acompañados y fomentar nuevos vínculos y alianzas que aporten a la sostenibilidad de las ICI.

³⁸.Las relaciones establecidas entre el PC ICI y la Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque -tal como nos indicó su Gerente General- han incorporado grandes cambios que se expresan en la apertura hacia las asociaciones y el medio rural, así como la constitución de una nueva Unidad de Promoción y Desarrollo Empresarial que está promoviendo nuevas capacidades gerenciales con enfoque de cadena productiva. A su vez, la Cámara de Lambayeque está difundiendo este enfoque entre otras Cámaras de Comercio en la macroregión.

Con esta lógica, se trabajó con los integrantes de la Asociación de Piedra Colorada en la elaboración participativa de un nuevo proyecto “Sostenibilidad del cultivo del aguaymanto en el caserío de Piedra Colorada, distrito de Incahuasi, Región Lambayeque, por medio de la implementación de una mini-planta de procesamiento de derivados agroindustriales que favorezcan su inserción en el mercado local y nacional”, que fue presentado a TELEFOOD/FAO.

Asimismo, el programa estableció una positiva relación con PROFONANPE al compartir el enfoque de la agricultura orgánica como modalidad de conservación, que preserva el agua y el suelo de la contaminación y favorece la conservación de la fauna y la flora, especialmente en zonas de amortiguamiento. Además, es claro que al ubicarse en la cabecera de la cuenca La Leche, Incahuasi, es una zona de conservación del agua de riego y consumo que, en mayor volumen, recibe de Lambayeque. Otro elemento que abonó a esta relación es el hecho de que el proyecto de PROFONANPE en la región es conducido por el Ing. Lalopú quien durante un buen tiempo fue Jefe de AgroRural y conoce bien las necesidades de la población de la zona y el empeño que se pone para sacar adelante las propuestas cuando cuentan con un mínimo de apoyo.

De esta relación surgió la posibilidad de que el Plan de Negocio “Producción tecnificada y comercialización de aguaymanto de la Asociación de Productores Agropecuarios, Forestal, Acuícola, vertiente La Leche de Piedra Colorada, distrito de Incahuasi, provincia de Ferreñafe, Región Lambayeque”, elaborado a través del PC ICI, fuese presentado a PROFONANPE y lograra el aporte necesario para financiar el equipamiento de la mini planta a través de los fondos GEF que gestiona³⁹.

La aprobación de ambos proyectos -que implican un aporte de US\$10,000 de TELEFOOD para la construcción de la infraestructura y equipo menor y US\$17,000 de PROFONANPE para la adquisición e instalación del horno de deshidratación y pasteurización-, se complementa con el compromiso manifiesto de la Cámara de Comercio de continuar brindando asistencia técnica en marketing y comercialización y la voluntad política de apoyo, manifestada por el Alcalde de la Municipalidad Distrital de Incahuasi.

Ya estas instituciones tuvieron oportunidad de demostrar el compromiso manifiesto, concurriendo en el cofinanciamiento del traslado y estadía de Jean Yves Cadalen, experto francés en procesamiento y comercialización de fruta. Este experto hizo muchas observaciones y propuestas con el objetivo de perfeccionar el diseño de la

³⁹.Siendo este uno de los planes a desarrollarse en la zona de amortiguamiento e influencia del Refugio de Vida Silvestre Laquipampa, en el marco del proyecto PROFONANPE “Manejo Sostenible de Áreas Protegidas y Bosques de la Sierra Norte del Perú.

planta, él mismo diseñó el prototipo de horno que fue encargado al SENATI, así como el encadenamiento del proceso productivo para obtener fruta de alta calidad.

Se prevé que, a través de esta confluencia, también se contará con certificación orgánica y asistencia técnica para perfeccionar los procesos de cosecha y post cosecha, asesoría en los aspectos relativos a empaque, marca y diferenciación del aguaymanto deshidratado y otras presentaciones que se definan.

Hay mucho entusiasmo entre las familias participantes y los pobladores de la zona por la próxima construcción de su planta deshidratadora. Salomón de la Cruz, quien ejerció la coordinación del proyecto PC ICI y que inició todo este proceso, indicó:

“Antes éramos desunidos, pero nos fuimos organizando y ahora gestionamos nosotros mismos nuestro proyecto de aguaymanto y estamos impulsando la producción orgánica porque es lo que tiene preferencia en el mercado”.



Fernando Díaz Rodríguez, Alcalde Distrital de Incahuasi, nos confirmó que:

“Ahora la comunidad de Piedra Colorada es la mejor organizada del distrito, tiene un buen aprendizaje gracias al programa y los efectos están a la vista: los campesinos de Piedra Colorada ahora no migran como siempre, pues con el aguaymanto pueden cosechar todo el año y lograr mejores ingresos familiares... y eso lo están irradiando a los demás campesinos”.

Ello garantiza la sostenibilidad del proyecto y abona a la dinamización de la economía local, al constituirse en fuente importante de valor agregado y de generación de empleo e ingresos para la comunidad y el distrito.

Región Ayacucho

CASO 1. SOMOS PROFESIONALES Y PRODUCIMOS COMIDA CON NUESTROS INSUMOS LOCALES QUE ENCANTAN A TODOS LOS CLIENTES **Asociación del Mercado de Productores Cono Norte** **AMPROCOM-COVADONGA Amaru**

Esta asociación es propietaria de un área destinada a mercado, ubicada en la ciudad de Huamanga, fue registrada en el año 2001, con 208 personas entre socios y socias, alberga espacios según rubros, como carnes, verduras, fruta, abarrotes, comidas y bebidas. El mercado atiende distritos del cono norte de la ciudad como San Juan, Carmen Alto y Nazarenas, de gran crecimiento poblacional en los últimos años. Actualmente, 16 de sus socias están en el rubro de comidas y bebidas y son a quienes atiende el proyecto en calidad de titulares de derechos.

Un miembro del equipo del programa se acercó a su lugar de trabajo en el mercado para identificar juntos cuellos de botella, factibles de ser atendidos por el PC ICI y de esta manera mejorar sus negocios de venta de comida.

El equipo del programa observó que podía colaborar en la mejora de la calidad de sus procesos productivos y manejo de residuos a través de servicios de capacitación y asistencia técnica, dotándolas de utensilios de cocina más adecuados y juegos de vajilla, con la finalidad de mejorar la presentación de sus platos y lograr la satisfacción de sus clientes.

“Nosotras también pasamos la voz a otras compañeras de otros mercados y nos inscribimos 96 y nos dividieron en grupos de 30. En ese curso aprendimos sobre la importancia de la higiene y manipulación de alimentos, de herramientas de cocina y también cómo saber si estamos ganando o perdiendo plata en nuestros servicios. Nos dimos cuenta que nos faltaba mejorar nuestros espacios en el mercado”.

“Nuestros clientes ven cómo cocinamos con nuestros mandiles y gorros limpios, ahora tenemos más clientes regulares y se han pasado la voz”.

Un problema real era el precio y periodicidad de la oferta de sus principales insumos en su propio mercado, tales como carnes y verduras.

“Nos dimos cuenta que si comprábamos en grupo, podíamos comprar de un mayorista, pero el transporte diario no nos salía a cuenta, así que con el dinero que recibimos del proyecto, nos compramos una nevera para todas, allí conservamos carnes y algunas verduras.”

El proyecto facilitó a las señoras a mejorar la implementación de sus espacios de atención en el mercado, cambiando sus cocinas, mesas y sillas a un modelo similar entre unas y otras de modo que, en conjunto, su espacio ofreciera comodidad a sus clientes e higiene a la vista.

“El PC nos brindó asistencia técnica, también a otras compañeras del mercado central, una semana por las tardes... y asistencia personalizada a nosotras en nuestro local, durante dos días. Qué importante es practicar y aprender con otros, hemos conocido unos chefs de primera”

“Acordamos coordinar con nuestra Junta Directiva para la instalación de agua y desagüe para el mercado y encontramos cómo evitar la presencia de perros, hablando con los vecinos. Ahora tenemos la red de agua y servicios higiénicos, también para nuestros clientes...Mire usted qué limpio y bonito está nuestro sitio y el presidente del mercado ha informado a todos los socios lo que hemos aprendido y estamos contagiando para tener siempre el mercado limpio y tenemos planes como mercado”.

“Estamos valorando lo que hacemos y observando qué les gusta a nuestros clientes para atenderlos mejor. Qué lindo darnos cuenta que podemos fusionar comidas con nuestros insumos locales que hacen que nuestros platos ayacuchanos sean especiales y deliciosos. Dos de nosotras hemos participado en Mistura en Lima y lo que hemos preparado les ha gustado a todos, y otras ocho hemos sido capacitadas por CENFOTUR que nos va a certificar”.

El PC facilitó el acceder a servicios de capacitación, asistencia técnica, participar en ferias y algunas pasantías, les está permitiendo expresar cada vez con menos temor lo que sienten y piensan

“Estamos contentas, más unidas, enseñándonos unas a otras, más tolerantes.....he podido pagar los gastos del colegio de mis hijos, dicen unas, otras cuentan que han invitado a pasear a sus familias..., una de ellas dice con emoción “ he ido con mis hijos a ver a mi marido que trabaja en la selva.....” .

“Ahora no faltamos a las ferias en Semana Santa, Todos los Santos, carnavales, y conocemos más gente que está en nuestra línea de gastronomía, estamos ganando más que antes, nuestra clientela ha aumentado”.

Las señoras manifiestan mucho orgullo por lo que están haciendo, y se sienten parte de los cocineros y cocineras del Perú, un grupo de profesionales que *“son reconocidos y respetados en el mundo por su variedad de comidas”*. Asimismo, la mayoría ha reinvertido sus ganancias en capital de trabajo, además de brindar gustos deseados por su familia.

CASO 2. VOLVIENDO A CONFIAR

Quinua: Asociación Agroecológica La Cantuta

Quinua es una comunidad eminentemente campesina y un lugar muy visitado por los turistas que van a Ayacucho a vivir la tradición de Semana Santa. Su pueblo concentra a artesanos ceramistas y de madera principalmente, y tienen un mercado donde se puede saborear comida de la zona con ingredientes “salidos de la chacra”. Es un hermoso lugar para caminatas y vistas extraordinarias de las montañas y la ciudad de Ayacucho por las noches.

Como en muchos lugares de este departamento, sus habitantes viven aún con desconfianza y sensación de abandono, luego de haber experimentado en los ochenta la desintegración violenta de sus lazos familiares y comunales, que eran expresión de una cultura de solidaridad, reciprocidad y respeto para convivir, sintiéndose protegidos los unos con los otros y, así, enfrentar los avatares de la naturaleza y los rápidos cambios en el entorno socio económico del país.

Nos cuentan lo que ha significado para ellos, como campesinos, la llegada del programa a sus hogares.

“El ingeniero Félix nos invitó en noviembre del 2011 para recibir cursos de capacitación y asistencia técnica para cultivos orgánicos, no teníamos ayuda de ninguna institución desde hacía ocho años”.

El presidente de la asociación nos dice que el programa los ayudó a registrar la asociación y a estar al día con sus libros de actas *“que tienen que estar legalizados por notario”*.

Nos cuenta también que ellos, como autoridad, convocan periódicamente a los asociados a reuniones y asambleas para decidir *“qué sembramos en nuestras parcelas”*.

“Se interesaron varios en experimentar con el cultivo de la quinua,..” “Producimos maíz Chullpi y linaza para el mercado, pero nos dijeron que nuestra tierra era potencialmente buena para sembrar quinua, había que probar.., nos inscribimos.”

“El proyecto era de 15,000 dólares, no alcanzaba para todos, con ese dinero hemos entrado algunos compañeros de tres anexos de la comunidad, Sallalli, Larampampa y Chihuampampa”

Expresan también que sus principales dificultades son de tipo organizacional:

“Cuando comenzamos a trabajar juntos con el programa, poco a poco estamos volviendo a reconocernos y confiar unos en otros y es que tenemos peleas por el agua... ahora que ya estamos capacitándonos y aprendiendo juntos sobre cultivos orgánicos, podemos conversar de otra manera para ver cómo mejoramos nuestros reservorios, son cosas que solo pueden mejorarse con la organización y con ayuda de las autoridades”.

“Hemos vuelto a trabajar juntos con el programa, los agricultores nos estábamos olvidando sobre la organización.....puede haber mejoras”.

El Programa les permitió acceder a cursos de capacitación *“que nos han abierto los ojos para sembrar productos orgánicos”....* pero una señora recomienda *“nos gustaría la próxima vez que las capacitaciones se den en el campo y no en un local cerrado donde no nos podemos mover para preguntarle a nuestros compañeros qué dijeron, entiendo castellano pero hablo mejor el quechua y no sé escribir...”*

Contaron con servicios de asistencia técnica lo que les ha alegrado especialmente y el trato de los ingenieros les ha permitido expresar con facilidad sus incomodidades e inquietudes

“El Ingeniero Ferriol ha sido de lo mejor, hemos aprendido cómo sanar nuestra tierra y matar plagas, la producción orgánica es buena para nuestra salud.

“También hemos aprendido a hacer compost, ya sabemos utilizar el biol, pero nos falta hacer prácticas con el biomix para ver resultados”.

“Todos hemos aprendido a conocer el proceso de producción de la quinua, el proceso de preparación del abono orgánico y el porcentaje de abono que se tiene que poner a un cierto tamaño de tierra”.

A dos grupos les fue bien con la cosecha, pero al tercer grupo que tenía sus tierras *“más arriba”* no, porque la lluvia fue muy fuerte y malogró las semillas. Ellos reclamaron:

“No nos gustaría en otro experimento que nos hagan malgastar sembrando fuera de tiempo y no controlando las plagas a tiempo. Para experimentar hay que hacerlo en extensiones de tierra pequeñas para aprender a controlar lo que venga con facilidad y no arriesgar el dinero. Si la semilla no está a tiempo, no hay que sembrar”.

De manera particular, también aprecian que el proyecto les diera la posibilidad de pasantías.

“Hemos aprendido muchas cosas de nuestros compañeros en Trujillo, pero hemos ido pocos, todos tendríamos que haber tenido pasantías. Ellos usan mochilas fumigadoras y saben comprar semillas mejoradas, eso tenemos que hacer nosotros también...”

Nos cuentan que el programa les facilitó ponerse de acuerdo a los socios de los tres anexos para comprar abono y alquilar maquinaria que ayude a preparar la tierra.

“Otra cosa sería si las autoridades continuaran dándonos estos servicios, nos gustaría que la ODEL conozca más el campo, así no nos fallarían. Tenemos que conversar con las autoridades para que cumplan los contratos...hace falta que nos ayuden otras instituciones”.

“Es importante trabajar juntos y reconocernos como vecinos, no todos se quedan, algunos se van, pero lo que hemos aprendido se queda y es muy importante, tenemos que seguir fortaleciéndonos para aprender a negociar juntos en estos mercados nuevos de los productos

orgánicos. Nos hace fuertes cuando nos apoyan y escuchan... queremos sanar nuestra tierra y producir productos sanos para todos, nuestras familias se alegran y nosotros más...”.

Región Cusco

CASO 1. NOSOTRAS SIEMPRE QUEREMOS TRABAJAR ASÍ, UNIDAS Asociación de Tejedoras Amaru

La Asociación Tejedoras Amaru, de la Comunidad de Amaru, distrito de Pisac, Cusco, está conformada por 15 mujeres. Desde su formación, en el año 2004, se dedican a realizar trabajos artesanales en textiles a telar, actividad tradicional de la zona. Progresivamente han incorporado actividades de turismo rural vivencial y, en paralelo, construyeron un local apropiado para recibir viajeros y desarrollar apropiadamente servicios de turismo rural. Lo construyeron con recursos propios, como señala la Sra. Rufina Cruz, Presidenta de la Asociación:

“Nosotras mismas lo hemos levantado, nadie nos ha apoyado, nosotras mismas hemos puesto nuestro material y nuestra mano de obra, ni el municipio ni nadie nos ha ayudado, todo lo hemos puesto”.

En este local han venido trabajando a pesar de que aún carecían de vajillas, cocinas apropiadas a la escala de preparación y otros implementos específicos para su labor. La oportunidad de dar un paso adelante y mejorar su local y dotarlo de los equipos de los que aún carecían, fue brindada por el PC ICI. Ahora ya cuentan con una vajilla especial de cerámica de la zona, cubiertos completos y de un solo modelo, una mesa para preparar los alimentos de manera higiénica, mesas y sillas del comedor. Pero también ellas mismas, con sus esposos e hijos, están mejorando los servicios higiénicos, los caminos y la presentación de su local, como contrapartida a lo que les ha financiado el programa.

El cambio es evidente. Hacen presentaciones a las agencias de turismo de Cusco y les muestran los servicios que ofrecen, verifican el estado de su local y se ponen de acuerdo para mandarles pasajeros a sus establecimientos.

“Ahora vienen más pasajeros”. “Ahora que tenemos completo, armado el local, ya los clientes vienen”. Solo basta recibir una llamada al celular informando la fecha y hora y los servicios solicitados, para que el grupo de señoras se organice y haga los preparativos”.

Ellas ofrecen actividades vivenciales con los viajeros, les muestran cómo se vive en la comunidad, cómo siembran, cultivan y cosechan sus productos naturales, tales como la quinua, el maíz o la papa; también ofrecen servicio de alimentación, almuerzo o cena y, claro, hospedaje en las habitaciones preparadas para enfrentar el frío de las alturas. Adicionalmente, tienen una muestra de artesanía, que ofrecen a sus huéspedes. En la actualidad trabajan con cinco agencias operadoras de turismo, a cuyos pasajeros ofrecen sus servicios. Cuando tienen más turistas de los que

pueden atender adecuadamente, comparten la atención con otra asociación, pudiendo llegar a alojarlos en 30 o 40 camas.

“Cuando vienen muchos debes poner un alto, para que salga tranquilo, debemos recibir bonito, para que no se vayan descontentos los pasajeros, para que atiendas con calidad”.

Las socias han sido capacitadas en gastronomía, esto les permite ofrecer una gama de platos con productos de la zona y participar en concursos y ferias.

“Nos hemos capacitado con CENFOTUR, en Cusco, por siete días, allí aprendimos a elaborar muchos platos y manejar nuestra carta de menú”

“También nos hemos capacitado en higiene en el manejo de los alimentos, y en costos, que nos sirve para saber el precio que debemos poner a los servicios que damos.”

La Sra. Rufina ganó un concurso en Pisac que le permitió participar en una fecha de exposición en la Feria Mistura, en Lima. Llevó 200 platos de *Cuy al horno*, con excelente acogida por los asistentes. Llevaron los cuyes sacrificados y los ingredientes naturales de la zona, realizando la preparación en el mismo campo ferial. La aspiración es regresar a la feria: *“si lleváramos para vender rayaríamos”*, explica.

El trabajo conjunto en la asociación, la permanente relación con personas de otros países y el fortalecimiento de sus capacidades, ha influido en cambios en las señoras. A pesar de la cercanía de Pisac y sus comunidades con la ciudad del Cusco, y con un flujo permanente de visitantes y comerciantes, las mujeres avanzan en sus estudios escolares, por lo general, solo hasta la primaria, truncándose allí sus posibilidades de formación. Como comunidades quechuahablantes muchas veces ellas tienen que enfrentar barreras muy altas para articularse directamente a la dinámica económica. Por ello, resulta admirable que las mujeres emprendan actividades que luego van modificando y adaptando al mercado, pasando por un proceso de fortalecimiento personal y desarrollo de sus capacidades.

“Tengo primaria completa, pero cuando he entrado a estos trabajos he aprendido a hablar castellano, yo no sabía castellano, porque en mi pueblo nomás he acabado la escuela, pero ahora ya no tengo miedo a hablar con otras personas”.

Junto a la capacidad de comunicarse, el trabajo en grupo les está mostrando frutos, para la propia organización y para su familia. :

“Nosotras siempre queremos trabajar así, organizadas vamos a alcanzar. Ahora ya estamos ganando platita en este local para nuestros hijos y para mantención. Estamos haciendo estudiar, antes no era así, por eso con el turismo bastantes agencias están viniendo y por eso estamos quedando, para mantención del hogar y para educar a nuestros hijos”.

Las señoras manifiestan una gran valoración por el trabajo productivo que realizan, pues entraña un conjunto de aprendizajes a los que ahora pueden acceder ellas y sus familias, y que antes les estaba vetado.

“Antes no ganábamos dinero, a nuestro esposo nomás mirábamos para que nos de plata, ahora nosotras más estamos ganando a nuestros esposos. Contenta, mi familia también, además, en este trabajo mi familia mis hijos, todos trabajamos para aprender”.

Nos cuentan que incluso han dejado de realizar otras labores como el cuidado de los animales en el campo, ciñéndose solo a la crianza de cuyes y gallinas.. En el campo, alrededor de sus viviendas, tienen ahora mayor cantidad de plantas medicinales, de teñir y otros de pan llevar. Y es a estas parcelas a donde llevan a los turistas como una actividad de su servicio.

“Lo que más me ha gustado es gastronomía, preparar, limpieza, es lo que más me ha gustado, es lo que más domino. Primero hago limpieza y luego manipulo los productos, luego hago la mise en place para trabajar y ya cocino”.

Las señoras sienten un gran cariño por el trabajo que desarrollan y consideran que el esfuerzo, además de ser su trabajo, es una herencia que pueden dejar a sus hijos y que se debe reproducir en su comunidad:

“Yo no voy a dejar mi negocio, cuando voy a morir ahí voy a dejar, pero a mi hija, a ella voy a dejar, esa es mi herencia. A mis compañeras, a todos, enseñar lo que he aprendido, en ellos quedará recuerdos siempre de mí, no quedar en mí nomás. Quiero trabajar. Si decidí entrar a Asociación Tejedoras, con cariño hacer, no atajar, siempre compartir el trabajo con mis compañeras”.

Ahora van a ampliar su local con un restaurante y otro espacio para exponer la artesanía local...” y así, poco a poco, seguimos trabajando, así, poco a poco, llegaremos a ser empresarias”.

CASO 2. HEMOS ABIERTO LOS OJOS Asociación de Comerciantes Marcani - ACOSOMAR

Esta asociación surgió en el año 2011, por iniciativa de las señoras que tenían actividades comerciales en los alrededores de la fuente del Agua Marcani. Esta agua, a la que se atribuye propiedades curativas, especialmente purgantes, es un centro de atracción de viajeros de Cusco y de otras regiones, por lo que resultaba atractivo como lugar de venta de alimentos.

Las señoras de la asociación vendían fundamentalmente maíz tostado, aprovechando la calidad del maíz de la zona, también vendían gelatina, yogurt y otros productos de consumo inmediato.

Su organización cuenta con una Junta Directiva conformada por la Presidenta, Tesorera, Secretaria, Vocal, Fiscal, típica de las organizaciones sociales de base, se reúnen al menos una vez al mes y, además, cuando es necesario. Con esta

responsabilidad de ver prosperar su asociación, conocieron el concurso que el Programa Conjunto había abierto el año 2012.

Su proyección es transformar el maíz que cultivan con técnicas naturales, y producir galletas y otros productos con mayor valor agregado. Para contar con un insumo de calidad diferenciada y orgánico.

“Antes no trabajábamos con maíz en nuestra chacra, comprábamos. Con el proyecto hemos trabajado con abonos fertilizantes, y ahora estamos trabajando para que nuestro maíz sea orgánico, estamos trabajando con abonos naturales. Y nos han enseñado bastante. Ahora recién estamos cosechando lo que nos han enseñado”.

El camino ha sido largo para esta asociación, pues tuvieron que transitar por la ruta de la formalización, indispensable para acceder al apoyo de asistencia técnica y fondos para capitalizarse.

“Sacrificio hemos tenido, para presentar papeles en los Registros Públicos, para firmar planillas, más que todos las juntas, hemos sufrido para tener bien formal la asociación. Nos costó tres meses casi”.

Este requisito de formalización, aunque duro, aún es un aprendizaje en proceso, puesto que la asociación requiere manejar una cuenta corriente en una agencia bancaria y su correspondiente chequera. Por lo que hacer transacciones financieras fue todo un desafío en el desarrollo del grupo.

La capacitación recibida por el PC ICI consistió en transferir, de manera práctica, las técnicas de manejo del cultivo de maíz. El compromiso de las señoras fue tal que en los momentos de visitas a las parcelas de trabajo, que servían para verificar si se había puesto en práctica lo enseñado en la capacitación y comprobar los avances del cultivo, las señoras se juntaban y hacían el recorrido de manera conjunta. Eso les llevaba varios días a la semana.

“Pero valía la pena, puesto que así podían ajustar los aprendizajes y ver palpablemente los resultados que se iban alcanzando, mejorando en esta dinámica de interaprendizaje en campo”⁴⁰.

El proyecto les ha apoyado con el equipo para el cultivo: mochilas fumigadoras y tachos para preparar el biol; con el tercer desembolso piensan instalar una pequeña planta de transformación del maíz. Nos contaron que ya se están capacitando con una ingeniera agroindustrial en buenas prácticas de manufactura y en elaboración de galletas y tortas, preparándose para la instalación de su planta de transformación.

Inicialmente pensaron en vender su maíz crudo, pero sondearon las posibilidades de mercado en la ciudad del Cusco y encontraron que aún no llegaban a los volúmenes

⁴⁰. Asesor de Agricultura Orgánica de Cusco.

solicitados por los restaurantes, ni resultaba económicamente atractivo para ellas. Por esto decidieron dar un giro y transformar ellas mismas su maíz.

La idea de transformar su maíz se originó luego de las pasantías que las señoras realizaron con el proyecto y que les ha servido para ampliar la visión de su emprendimiento.

“Con este proyecto hemos salido a pasantías, a Ollantaytambo, Valle Sagrado, allí sobre todo trabajan maíz y hemos visto. En otra pasantía hemos ido a San Salvador, a unas asociaciones donde habían trabajado quiwicha y así hemos abierto los ojos, eso nos ha animado más, ellos trabajan galleta de quiwicha ¿Por qué nosotras no hacemos la transformación de nuestro maíz? Cuando se vende así nomás poco se gana. Podemos llegar a más, a ser una empresa.”

El aprendizaje de nuevos procesos de cultivo orgánico ha resultado uno de los principales atractivos, ya que implicó conocer y aplicar nuevas técnicas, elaborar sustancias a partir de insumos naturales y poner en práctica los nuevos conocimientos en sus propias parcelas.

“Lo que más me ha gustado son las capacitaciones, preparar los abonos naturales con el ingeniero, que antes no sabíamos, también cómo preparar la tierra para sembrar este maíz, fumigarlo, preparar los abonos orgánicos, el biol, té de estiércol. Eso es para toda la vida, para enseñar a nuestros hijos, a nuestros familiares, eso no se va a olvidar”.

Ahora que se encuentran en cosecha de su maíz orgánico, la ilusión es muy grande:

“Estamos organizadas y todas juntas hemos salido con este proyecto, mayores experiencias hemos ganado, y como ahora vamos a sacar nuestra cosecha y vamos a transformar nuestro maíz y vamos a tener más ganancia, haciendo muchos productos con nuestro maíz”.

Región Puno

CASO 1. COMPARTIENDO LA BELLEZA DEL LAGO TITICACA Y LA CULTURA ANCESTRAL

Turismo Rural Comunitario en Capachica: Asociación de Turismo Rural Solidario ASTURS INTI WASI, Asociación de turismo Santa María II (Lachón), Asociación Comunal de Turismo Ccotos, Asociación Cultural Isla Ticonata, Asociación de Turismo Místico y Solidario Hijos de la Luz, MSTUR (Chifrón).



Fuente foto: <http://www.pachamamaradio.org>

La Península de Capachica está ubicada a orillas del Lago Titicaca en la región de Puno, tiene una cultura milenaria que se expresa en la relación particular de sus habitantes con el lago. Su cosmovisión da un alto valor a una relación armoniosa con la naturaleza, la que se refleja en la manera en que practican la agricultura y pesca y, también, en sus expresiones culturales tales como danzas, ceremonias, etc., que pueden ser aprovechadas por un turismo rural comunitario.

Por ejemplo, las comunidades de *Chifrón*, *Ccotos* y *Llachón* cuentan con atractivos turísticos como miradores naturales a los cuales se puede llegar por senderos de caminata disfrutando, en el camino, de hermosas vistas sobre el Lago Titicaca y las islas e islotes cercanos. Asimismo, ofrecen paseos en botes veleros y botes de remos para pescar de manera artesanal junto a los pobladores. Finalmente, hay ruinas de antiguas casas de piedra y restos arqueológicos como las chullpas y los centros ceremoniales, testigos de la civilización Tiahuanaco.

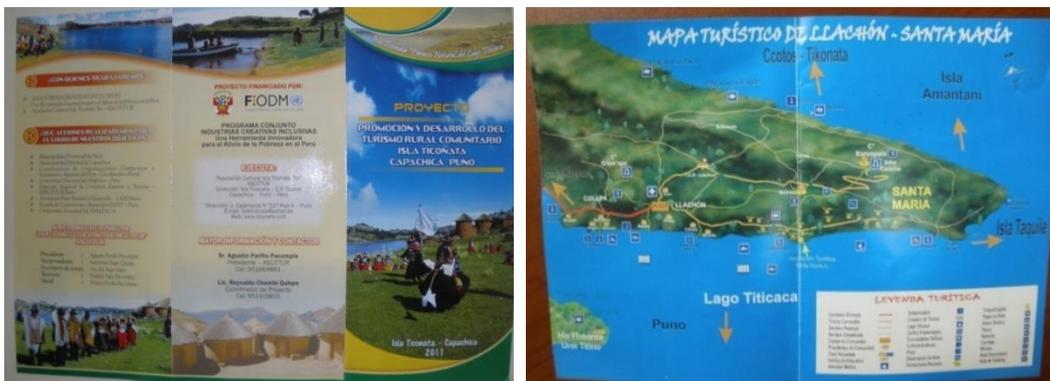
Los visitantes se hospedan en las casas típicas de las familias, casas tradicionales de adobe, decoradas con el estilo de la zona. También se pueden degustar los platos típicos en los restaurantes rurales rústicos de las familias.

La Municipalidad Distrital de Capachica ha sido muy activa en apoyar el sector de turismo rural comunitario en su distrito y abrió las puertas para el Programa Conjunto ICI. Así, en abril de 2012, se realizó un taller con más de 30 líderes emprendedores de turismo rural comunitario, quienes tuvieron talleres prácticos en “Gestión

estratégica de la cadena de valor y desarrollo económico local”. En los talleres se han identificado las deficiencias de los niveles de organización, se capacitó en la elaboración de planes de negocios para mejorar los productos de artesanías y servicios, entre otros, desde los sectores productivos como el de turismo vivencial. Los últimos talleres se desarrollaron de manera descentralizada en las localidades de Llachón, Ccotos y Paramis, donde la práctica del turismo vivencial está en crecimiento.

El apoyo del Programa fue a seis emprendimientos de turismo rural comunitario, en las comunidades de *Chifrón, Ccotos, Llachón y Paramis y la isla Ticonata, con el objetivo de mejorar la calidad de sus servicios*. Cinco de ellos prestan servicio de alojamiento y alimentación y uno está especializado en turismo místico.

En el marco de estos proyectos se desarrollaron las siguientes acciones de capacitación: servicio de atención al turista, presentación de habitación y comedor; gastronomía andina basada en alimentos de la región y la presentación de los platos; decoración e innovación de casas hospedaje y restaurantes con diseños de la zona; elaboración de biol casero; manejo de residuos sólidos; seguridad al turista; costos y finanzas; promoción y comercialización de productos turísticos y establecimiento de alianzas estratégicas.



Además, los emprendimientos recibieron de parte del Programa mejoras en su infraestructura, tales como cocinas mejoradas y refrigeradoras ecológicas para conservar sus alimentos. También se instalaron termas solares, depósitos de agua y servicios higiénicos.

Los titulares de derechos, apoyados por el PC, se mostraron todos satisfechos con la capacitación y aportes recibidos, porque les han ayudado a mejorar, consolidar y capitalizar su negocio. No obstante, señalan que:

”Antes tenía vergüenza que los turistas entraran en la cocina, pero con la mejora me siento orgulloso de mi cocina y hasta a veces invitamos a los turistas a cocinar con nosotros”.

(socio de la Asociación Turística Santa María II en Llachón)

“La cocina tiene una refrigeradora ecológica que es muy útil para conservar la carne, las verduras y frutas. No es adquirida en una tienda comercial, es con los mismos materiales del lugar, y muy bien adecuado y va funcionar con el agua”.

(socio de ASTURS)

“Antes no teníamos termas solares, el tanque para el baño, pero ahora tenemos el servicio completo. También nos han asesorado en lo institucional. En turismo místico casi no nos pueden capacitar. Estamos orgullosos que este año ya hemos tenido cuatro grupos sin apoyo de ninguna agencia.”

(socio de turismo místico)

También se tuvo alianzas con otras instituciones que permitieron mejorar los servicios prestados por los hospedajes. Por parte de la Coordinadora Rural, en convenio con el PC ICI, los socios recibieron capacitación en tecnología informática y comunicación (TICs). En este marco, han construido sus páginas web, lo que les ha permitido captar más turistas. También elaboraron mapas y folletos que les ayuda a tener una mejor promoción de sus servicios

Otro aliado importante ha sido la municipalidad, que inició un proyecto con el fin de promover la instalación de huertos orgánicos familiares en los emprendimientos de turismo rural comunitario. Asimismo, el municipio organizó una pasantía a La Tierra de los Yachas para los emprendimientos en turismo de Capachica.

Un funcionario del municipio recalcó en las entrevistas que en todas las intervenciones la ancestralidad y cultura fueron respetadas y aprovechadas, ya que todos los pobladores llevan la cosmovisión andina adentro: en la gastronomía se sugirió trabajar con platos andinos (mejorados con sugerencias de expertos), el municipio hizo una recopilación de la iconografía andina y en el paquete turístico se ha implementado danzas típicas, ceremonias con los pacos y cuentos de los ancianos, entre otros.

Una de las iniciativas más interesantes dentro de los proyectos apoyados por el PC es la Asociación de Turismo Rural Solidario **ASTURS INTI WASI**, que tiene cuatro alojamientos en Chifrón, Ccotos y Pamaris. Su presidente⁴¹ es muy dinámico, él fue formado como formador y luego fue contratado por el municipio como experto en turismo.

“En un inicio las familias no teníamos en mente cómo trabajar en turismo. Vimos cómo estaban llegando los turistas a las islas, y nosotros queríamos también. Pero éramos dispersos, no unidos. Dialogamos bastante y decidimos crear nuestras asociaciones. Con el compañero Walter empezamos a organizar. Primeramente la formalización, de otra manera no pudimos mostrar credibilidad. En 2011 empezó el PC, luego se empieza a implementar talleres y luego los proyectos de negocios”.

(socio de Ccotos)

⁴¹. Señor Walter Panca

“De verdad, yo tenía una motivación personal de participar. Mi esfuerzo no hubiera tenido el mismo efecto sin el PC. Ir en representación de Puno a la capital ha sido un gran orgullo. Era por primera vez que salí y que viví una experiencia de gastronomía. Nuestro país tiene una variedad enorme de platos, y nuestras comidas vienen de nuestros antepasados. Yo preparé un plato con quinua de todo corazón. Nunca pensaba que una joven de veinte años como yo podría tener la experiencia de conocer al chef más famoso del mundo, Gastón Acurio, pero la tuve. Y con el apoyo del PC ICI me quedo profundamente agradecida, fue una experiencia muy grande.”

(Sonia, socia de ASTURS. Ganadora del segundo lugar en el concurso de gastronomía de Puno, que le permitió ir a Mistura en 2012 y participar en una Feria en La Paz).

ASTURS ha organizado dos circuitos turísticos, uno de cuatro días y otro de siete días, que incluyen visitas a las zonas menos turísticas de las islas. En los paseos se pone énfasis en aspectos ancestrales de las comunidades, tales como ceremonias con pacos, cuenta cuentos de las ancianas de las comunidades en la noche y participación en la pesca artesanal.

La asociación logró contactos con franceses, lo que no solo ha originado más visitas de turistas de este país, sino también que el circuito fue incluido en una guía turística francesa.

“En el transcurso del proyecto entramos en un libro guía de Francia, está en francés todo, y con esto ya ha llegado la gente. De forma espontánea ya llega y tenemos que atender cuando el visitante ya está en casa”.

También logró que su propuesta de circuito turístico fuera premiada con el primer lugar en un concurso de Movistar. El fondo del premio se invirtió en computadoras para los socios e implementación de la página web y Facebook. A partir del premio de MOVISTAR, CNN llegó para hacer un documental sobre el turismo rural comunitario en la zona de Capachica en general, y de la asociación en particular. Tales esfuerzos están permitiendo aumentar el turismo en los últimos años. Un socio dijo que:

“Hubo aumento de turistas de todas maneras, por el buen trato tenía que mejorar”.

Cuentan ya con reservas internacionales de alojamiento, además de los pasajeros que llegan desde Puno. El aumento fue confirmado por el alcalde de Capachica:

“Resultado de las promociones que hemos desarrollado, el flujo de turistas extranjeros está creciendo vertiginosamente en Capachica, porque en el 2011 hemos recibido a mil turista y para este año tendremos tres mil”.

CASO 2. TEJEDORAS DE VIDA
Asociación Modalpaca (Puno), Asociación de Productores Artesanías Unión Central (Capachica)



La Región Puno es famosa por sus muy buenas artesanas en tejido. Ellas mismas se dieron cuenta de su potencial y calidad cuando participaron en las ferias organizadas por el PC ICI en Lima y Ayacucho. Allí podían comparar sus capacidades con artesanas de las otras regiones de intervención del programa.

“Las artesanas de Ayacucho y Cusco son muy buenas en telares, pero nadie nos gana en tejido de punto”.

En cuanto a la demanda, hay bastante potencial en el mercado de tejido, siempre que se pueda contar con buena calidad, puntualidad en la entrega y confidencialidad (es decir, que no se copien los modelos). Los pedidos de más cantidad vienen de Lima o de fuera del país (EEUU, Canadá, España, entre otros).

Sobre todo las mujeres son quienes tejen, suelen atender su casa y su familia en la mañana y dedicarse a tejer en la tarde. Las más comprometidas involucran a toda la familia en el tejido.

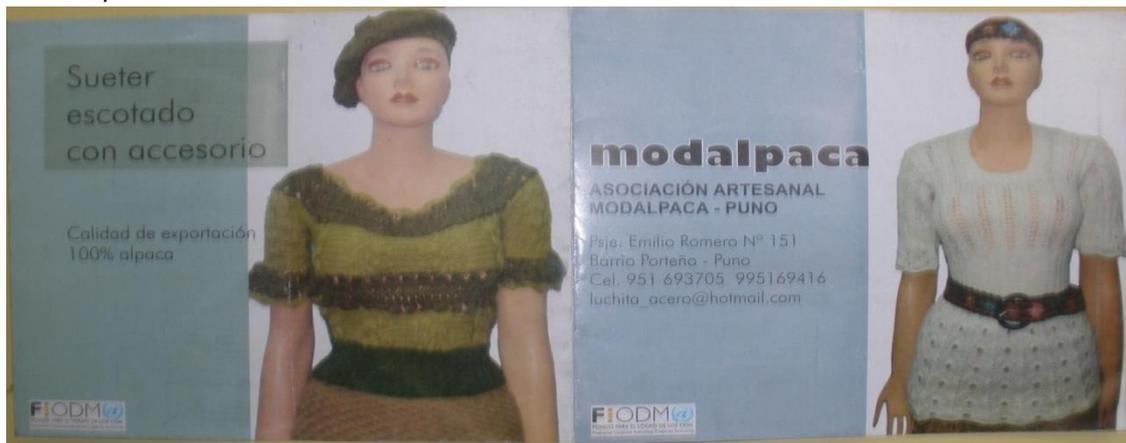
Para la mayoría todavía es un pequeño ingreso extra en el hogar y más bien la excepción son aquellas que tienen una visión más empresarial, entre estas están las asociaciones de MODALPACA de Puno y Unión Central de Capachica por ejemplo, cuyas experiencias se presentan a continuación.

MODALPACA entró en el segundo concurso de los proyectos del PC ICI. Es una asociación bien consolidada con socias muy comprometidas. Empezó en 2009 con un proyecto de la Coordinadora Rural. Disponen de un local alquilado que pagan entre ellas, ahí se reúnen siempre los días lunes, miércoles y viernes y si hay pedidos o capacitación lo hacen más seguido. En la visita a su taller, las socias contaron que:

“Desde el inicio estamos haciendo producción para dos empresas de Lima, en ambos casos prestamos servicios de mano de obra. Luego vinieron obstáculos en el camino, entre otros la presidenta nos dejó y se fue con un cliente”.

Para poder concursar al Programa Conjunto ICI formalizaron la asociación. Comparada con otras asociaciones, MODALPACA muestra una visión más empresarial que se demuestra en la capacitación recibida y en las acciones tomadas, durante el proceso del PC:

“En el primer desembolso, participamos en la Feria Nuestras Manos en Lima y recibimos capacitación en diseño, gestión empresarial y realización de prendas. En el segundo desembolso, participamos en las Ferias de Ayacucho y Perú Moda en Lima, donde conseguimos pedidos con continuidad. Además implementamos, con el apoyo del Programa, un taller con máquinas de tejer. Compramos balances y aprendimos acerca de hilos y teñido natural. De acuerdo al consejo del diseñador y la coordinadora del proyecto, hicimos un catálogo de nuestros productos (destinados a ferias y empresas). En el tercer desembolso aprendimos el tejido a mano, control de calidad y actualización de la página web, además de cómo exportar directo”.



De parte del Gobierno Regional, actualmente están recibiendo capacitación en tejido avanzado (ellas podían pedir la capacitación que deseaban) y, a través de otra organización, algunas socias están capacitándose en manejo de TIC.

Tienen la necesidad de un mayor acceso al mercado, poder de negociación y calcular bien sus costos. Sus pedidos salen por ferias donde participan y también a través de los coordinadores de los proyectos. Reinvierten una parte de los ingresos y tienen un fondo rotatorio. En el futuro quieren convertirse en cooperativa.

Unión Central de Capachica, entró en el segundo concurso de los proyectos del PC. La asociación existe desde 2010. Sus socias cuentan con un taller/tienda ordenado, están unidas y lideradas por una buena presidenta. El municipio las alentó a presentar una propuesta en el primer concurso y su proyecto salió recién en junio de 2012.

“Para mí y mis socios ha sido amargo cuando hemos festejado el inicio del programa y todos felices pero, sin embargo, nosotros nos hemos visto con la triste sorpresa que hubo recorte y recién en junio de 2012 empezamos. Ha sido un arduo trabajo desde que hemos comenzado. Hemos estado organizando, visitando a cada poblado y hemos empezado a trabajar. Tenemos la fortaleza que sabemos tejer a nuestra manera, pero no teníamos capital económico.”

(Presidenta de la Asociación)

“La asociación se ha visto en aprietos, por constantes cambios de coordinadores, por falta de tiempo, por razones de salud. Entonces no tuvimos coordinador de proyecto, pero no nos hemos quedado atrás”.

(Presidenta de la Asociación)

Con el apoyo del PC ICI, la asociación participó en capacitaciones, ferias en Puno y en Huamanga, lo que les ha permitido comparar y ampliar su visión.

“Hemos visto todo que es hilado por título, y posteriormente en tejido, donde ya directamente hemos agarrado el nivel intermedio”.

“Nos hemos conectado con una señora de Puno, a raíz de que había con el Programa Conjunto un curso en computadora y marketing y comercio electrónico en Puno. Yo asistí y hemos abierto una tienda virtual. En este curso nos hemos contactado con una intermediaria, ella trae pedidos y los trabajamos. Nos ha ido muy bien, a pesar de que las señoras socias son de las comunidades, vienen de lejos (al taller en Capachica). Pero ya tienen este apoyo y están felices de que tienen su platita para el pasaje. ”

“Nos hemos conectado directamente con el cliente, pero había un problema, porque el primer desembolso se fue en capacitación y necesitamos fondos para comprar la lana. Agarramos como sea y hemos cumplido”.

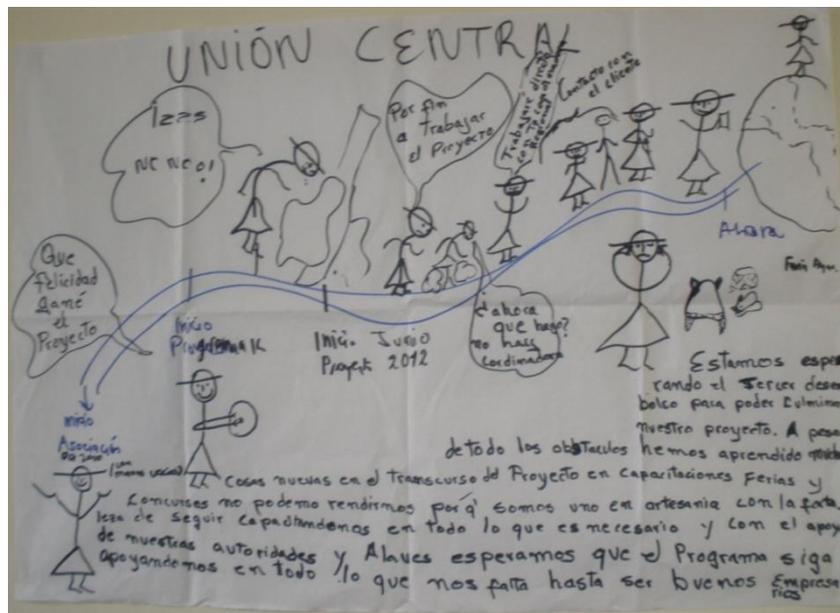
“Entonces hemos visto que en tejido de punto, Puno siempre sería mejor. En tejido plano y telar Ayacucho es superior y también Cusco tenía excelente trabajos. Estuve muy feliz de representar a la región y he visto que todavía falta. Como la moda también cambia, siempre hay que aprender más. Era difícil cumplir con grandes pedidos, pero ahora sí podemos y ya no hay el miedo de no poder. Pero veo que todavía nos falta. Actualmente estamos trabajando bien, con un pedido de gorritos. Esperamos el tercer desembolso. Sabemos que somos una, ayudando unas a otras, no nos vamos a rendir.”

Ahora están más consolidadas y ya tienen una coordinadora fija, que les aconseja bien. Una realidad que enfrenta la mayoría de las socias es que casi todas ellas son amas de casa y campesinas, tienen muchas tareas asignadas y no pueden dedicar mayor tiempo al tejido. Además, viven en otros poblados y vienen de vez en cuando al taller. Esta situación se siente especialmente cuando deben cumplir oportunamente con los pedidos. Además, todavía tienen debilidades para negociar mejores precios con sus compradores.

“Han tenido tres pedidos seguidos por parte de una empresa canadiense. Al inicio hubo un intermediario para hacer los acabados, pero gracias a la capacitación, ya lo pueden manejar ellas y cobrar dos soles más por prenda”.

Reconocen que les ha servido bastante la capacitación recibida en el marco del PC y la asistencia a las ferias, donde han podido comparar y conocer otras ofertas y conseguir varios pedidos. El municipio les va a proporcionar una tienda en Puno, cuyo pago de alquiler deberá ser asumido, poco a poco, por las artesanas.

“A pesar de todos los obstáculos hemos aprendido muchas cosas nuevas en el transcurso del proyecto en capacitaciones, ferias y concursos. No podemos rendirnos, somos artesanas con la fortaleza de seguir capacitándonos en todo lo que es necesario y con el apoyo de nuestras autoridades esperamos que el programa siga apoyándonos en todo lo que nos falta hasta ser buenas empresarias”



6. CONCLUSIONES

6.1. Gestión del programa

El número de agencias y contrapartes nacionales en el Programa Conjunto Industrias Creativas Inclusivas dificultó la gestión del mismo. El proceso para lograr acuerdos sobre el enfoque y estrategias de intervención del programa tomó más tiempo del previsto y se mantuvieron las diferencias, aspecto que marcó el devenir del programa.

El modelo de gestión del programa presentó limitaciones para operarlo, detectadas incluso por la evaluación intermedia, que señaló la necesidad de otorgar mayores atribuciones a la Unidad de Coordinación, sobre todo para mejorar los flujos de comunicación, y para la supervisión en campo de los proyectos financiados.

El programa no contó oportunamente con elementos base como el mapeo de actores, una línea de base pertinente o una estrategia explícita de articulación entre los actores.

El horizonte temporal del programa, ya de por sí corto para alcanzar los resultados planteados, se acortó aún más por el retraso de ejecución de las actividades, como resultado de la dinámica de debate interno.

Adicionalmente el mandato de *delivery as one* encontró obstáculos en la cadena de mando existente en las agencias, y entre ellas y la agencia líder, propias de su dinámica institucional.

Las contrapartes nacionales establecieron relaciones de trabajo con las agencias por afinidad en su misión; sin embargo, resultó difícil establecer las articulaciones programáticas y operativas entre ellas, en tanto la gestión, presupuesto y actividades se encontraban en manos de las agencias.

6.2. Denominación Industrias Creativas Inclusivas

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 señalaron que las asociaciones estaban trabajando en los mismos sectores que antes y no le encontraban sentido a cambiar su nombre.

Queda poco claro el carácter 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 al concepto de “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 solamente como producto mercantil, y no como una combinación entre la riqueza de la diversidad y su atractivo, que hace que adquiera valor económico.

6.3. Generación de una oferta de servicios para las ICI

La contribución del programa para apoyar la construcción de una oferta de servicios para las ICI se ha concentrado en el diseño y validación de dos herramientas de desarrollo de capacidades: a) Programa de Formación en Gestión y Desarrollo de Industrias Creativas Inclusivas, y b) Diplomados en Gestión de Industrias Creativas y Negocios Inclusivos.

En relación al Programa de Formación en Gestión y Desarrollo de Industrias Creativas Inclusivas 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.

El Diplomado en Industrias Creativas y Negocios Inclusivos fue dictado en las regiones de Lambayeque y Cusco. Logró interesar al Gobierno Regional de Cusco para hacer una réplica, principalmente por la oportunidad de articular a los profesionales participantes con su plan de competitividad regional, lo que necesariamente traía consigo la adaptación de la malla curricular a la realidad cultural cusqueña.

6.4. Alianzas

Se percibe claramente la articulación que el programa ha desarrollado con los gobiernos regionales y locales a través de sus diferentes gerencias o direcciones sectoriales, territoriales o especializadas. Incluso muchas de ellas están incorporando como parte de sus políticas públicas, planes, programas, proyectos y presupuesto participativo, la experiencia de las Industrias Creativas Inclusivas y las herramientas requeridas para su implementación.

Asimismo, mediante la participación en los espacios de diálogo y de coordinación con los actores públicos y privados, el programa está generando un proceso de sensibilización en torno a la promoción y fortalecimiento de las Industrias Creativas Inclusivas como instrumento de desarrollo rural sustentable y sostenible explicitándose en la implementación de diferentes iniciativas de articulación interinstitucional para apoyar su crecimiento y sostenibilidad.

6.5. Desarrollo de experiencias concretas

Al tratarse de una experiencia piloto que debía validar una propuesta, la determinación de los ámbitos de intervención y la selección de proyectos apoyados no se evidencian como resultado de un proceso planificado que corresponda a la estrategia de articular a las asociaciones con el turismo como motor de desarrollo local. Queda pendiente volver a observar, desde los ámbitos territoriales seleccionados, el proceso de identificación de criterios para la selección de proyectos piloto.

En la población atendida por el programa se incluye, también, población ubicada en ámbitos sin vocación turística; sin embargo, el paquete de servicios ofrecido potencia procesos de cambio positivo en los TDD, independientemente de su articulación a un eje o ámbito turístico.

Este paquete de servicios (capacitación, asistencia técnica, y financiamiento), diseñado desde la oferta, resultó insuficiente para generar logros hasta que la Comité Directivo Nacional del Programa tomara la decisión, durante el segundo semestre del 2012, de incluir el acompañamiento permanente a los TDD como parte de ese paquete de servicios, a través de la Unidad de Coordinación.

La calidad de los servicios reveló su poder catalizador, en la medida que logró que los TDD se sintieran escuchados y que, a partir de ello, encontraran sentido a la gestión de sus proyectos en términos organizativos y de aprendizajes colectivos.

Este paquete de servicios estuvo centrado en atender el desarrollo de capacidades productivas, pero fue incipiente para fortalecer capacidades de negociación colectiva en nuevos mercados. En ese sentido, es prematuro hablar de sostenibilidad de asociaciones creadas a partir de su contacto con el programa.

Ya existen modelos de articulación constituidos a iniciativa de los productores y de la Unidad de Coordinación. Dos de estas articulaciones se han incluido entre los casos exitosos: la Asociación Laraypas de Amaru (Turismo Rural Comunitario – hospedaría) y la Asociación de Tejedoras de Amaru (Gastronomía – restaurante) en Pisac. Otra experiencia interesante, y que también recogemos como caso exitoso, es la confluencia que se ha ido gestando entre las tejedoras de algodón nativo articuladas en dos consorcios en Túcume y Mórrope y que, a su vez, confluyen para comercializar sus prendas en las tiendas turísticas de la empresa San Roque.

6.6. Estudios realizados por el PC ICI

De los estudios elaborados durante el primer año, los inventarios patrimoniales, como herramientas de promoción cultural en las once provincias, han encontrado mayor acogida en las regiones.

6.7. Ejes transversales

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.

Con relación al tema de **género**, no hemos tenido conocimiento de la aplicación de una estrategia explícita para contribuir a revertir la inequidad de género existente. No obstante, 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.

Sobre el enfoque de **interculturalidad**, en tanto la economía campesina se sustenta en estrategias y prácticas de diversificación de actividades para garantizar su reproducción, la intervención del programa podría haber potenciado más su impacto articulándose a esta lógica, pero no hay evidencias que esto haya ocurrido. Era de esperar que el Programa a nivel de estrategia de intervención, tomara más en cuenta aspectos culturales como la lengua, la racionalidad campesina y las formas de relacionarse en el mundo rural de modo que se evidenciaran en su fase de implementación

En cuanto al **trabajo decente** se hace necesario precisar lo siguiente: la valoración de un trabajo como decente se define a partir de cuatro dimensiones⁴²: i) el hecho de que hayan empleos productivos y empresas sostenibles; ii) que en los empleos se respeten y apliquen los derechos fundamentales del trabajo y las normas laborales; iii) que se trabaje en condiciones seguras y con protección social; y, iv) que se acceda a mecanismos de representación y de diálogo.

Debido a la naturaleza del contexto en el que se desarrollan las asociaciones y los TDD (precariedad económica, insuficientes conocimientos y habilidades para emprender un negocio, y a la vez mucha fuerza para enfrentar limitaciones y salir adelante), y al grado de maduración de los proyectos, se puede decir que las experiencias apoyadas por el programa se han concentrado en la primera y cuarta dimensión, que son claves para la primera etapa de desarrollo de sus negocios. La primera prioridad es consolidarse individualmente y fortalecerse como colectivos y

⁴² Puede verse: Rodgers, Ferry. El Trabajo Decente como una meta para la economía global. Montevideo: OIT/CINTERFOR, 2002. Estas dimensiones, también son los cuatro objetivos estratégicos de la OIT, enunciados en la "Declaración sobre la justicia social para una globalización equitativa"

asociaciones que les pongan en mejores condiciones para enfrentar a un mercado fuertemente competitivo y en el que se encuentran en desventaja. Consolidando estas dimensiones es posible ir dando el salto hacia las otras, esenciales para considerar que han asumido el enfoque del trabajo decente, cuyo sostenimiento, de por sí es complejo y de búsqueda de un equilibrio permanente al depender de cómo va insertándose favorablemente en el mercado y cómo sus dirigentes se empoderan de que es necesario asumir estas dimensiones.

6.8. Criterios de valoración

Relevancia

El Programa Conjunto ICI resulta pertinente para el país en tanto búsqueda de articulación del sector privado con los esfuerzos estatales de desarrollo, incorporando a la población menos favorecida a través de sus emprendimientos y sentando las bases de un desarrollo inclusivo.

Replicabilidad

El programa deja dos aportes destacables para la generación de capacidades, que permiten la construcción de una oferta de servicios para el sector de ICI: el Programa de Formación en Gestión y Desarrollo de ICI y los Diplomados en Gestión de Industrias Creativas y Negocios Inclusivos.

El tiempo previsto en el programa fue insuficiente para desarrollar una experiencia piloto que articulase con mayor efectividad al sector público, al sector privado y a pequeños productores rurales, en torno a cadenas productivas asociadas al turismo como eje impulsor del desarrollo regional, propuesta que resultaba innovadora para el país.

Validez

Si la hipótesis que da origen al programa es la articulación de actividades económicas en torno al eje de Turismo Rural Comunitario como motor del desarrollo local, esta sigue siendo válida. Pero significaba romper los compartimentos estancos existentes en el país por la sectorialización de las dependencias públicas de las agencias.

Innovación

Aunque no es posible afirmar la existencia de prácticas innovadoras concluidas, sí se puede señalar que en la implementación del último tramo del programa algunos actores iniciaron un cambio de visión de su propio actuar. Por ejemplo, algunas asociaciones y TDD interiorizaron la importancia del capital relacional porque les da mayor poder de negociación ante sus interlocutores. Y en el caso de las universidades, estas experimentaron una nueva forma de articularse y desarrollar metodologías apropiadas para atender a una realidad emergente de micro y

pequeños productores, desconocida por ellas, cada vez en mayor crecimiento y con necesidad de servicios adecuados a su realidad.

Sostenibilidad

Es de destacar el capital relacional generado y el compromiso asumido por las instituciones públicas y privadas del nivel nacional, regional y local para adoptar, apoyar e impulsar varias de las iniciativas del programa que en el futuro y en el caso de continuar fortaleciéndose, contribuirán a su sostenibilidad. Por ejemplo:

- Los gobiernos regionales y locales están asumiendo compromisos explícitos, relacionados con la incorporación de estas iniciativas en las propuestas de desarrollo de sus territorios.
- A raíz de la ejecución del programa, las Cámaras de Comercio reconocen las micro y pequeñas empresas rurales como dinamizadoras económicas, necesarias de atención, creando para ello ventanillas únicas de servicio para sus requerimientos.
- PROFONANPE reconoce el enfoque de la agricultura orgánica como modalidad de conservación.
- La formalización de una Red de Facilitadores que brinde servicios de capacitación y asistencia técnica, utilizando los materiales desarrollados del Programa de Formación.
- Los sectores públicos y los programas nacionales participantes en el PC ICI como, por ejemplo, Agro Rural, Sierra Exportadora, manifestaron que utilizarán los materiales del Programa de Formación para trabajar con el grupo objetivo al cual están orientados.

Multidisciplinariedad

El programa evidenció la necesidad de armonizar competencias y experticias del bagaje existente en el plantel profesional calificado en las agencias y contrapartes nacionales que se encontraron involucradas en la experiencia.

6.9. Logros y limitaciones en los proyectos

- Las líneas de artesanía, turismo rural comunitario, agricultura orgánica y gastronomía no solo podían ser articuladas 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. No obstante, 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. 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.

- Aun con las limitaciones existentes, se han logrado resultados interesantes como la mejora de ingresos y empleo o cambios favorables en la situación y posición de la mujer, pero no en el sentido esperado de articulación favorable en cadenas de valor.
- La Unidad de Coordinación del PC ICI observó que el lento ritmo de ejecución de estos proyectos se debía no tanto a los TDD sino, más bien, a aspectos de gestión y administrativos del PPD que requerían ser innovados.
- La revisión de los proyectos asumida por la Unidad de Coordinación con participación de las agencias⁴³, fue la actividad que inició en el PC ICI un nuevo tipo de relación con los TDD. 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.
- En el mismo sentido, la decisión de fortalecer la tarea de seguimiento y monitoreo de los proyectos, encargándola a la Unidad de Coordinación, permitió al PC ICI enriquecer el paquete de servicios original, con el servicio de acompañamiento. Este acompañamiento permitió al programa identificar las necesidades relevantes de los TDD en aspectos de fortalecimiento de capacidades de negociación y de gestión organizacional, flexibilizando el uso de los fondos asignados a los proyectos. Por ejemplo, en Capachica, los fondos para una de las asociaciones que trabaja en turismo rural comunitario, destinados a alimentación y hospedaje, fueron redireccionados por las familias socias a reconstruir su muelle, que se hundió al crecer el lago. O, en el caso de un grupo de artesanas que ya habían recibido capacitación en diseño, se redireccionaron fondos para capacitación en el uso de sus máquinas de tejer.

Los resultados logrados por los TDD a través de sus proyectos, en respuesta a los cambios en la modalidad de gestión del PC ICI, sustentó una ampliación de plazos para todos los proyectos hasta abril de 2013.

6.10. Apreciaciones de los titulares de derechos en relación a los servicios del PC ICI

⁴³ Reunión CDN de Junio del 2012.

En todos los grupos, los TDD aprecian sus proyectos ya que les ha permitido generar espacios no solo para recrear el trabajo grupal, sino también para comunicarse, conocerse mejor, sentirse cómodas y respetadas. “Estamos contentas, más unidas, enseñándonos unas a otros, más tolerantes”.

En relación a los servicios de asistencia técnica en su quehacer grupal, destacan particularmente los espacios de experimentación en:

“Diseños, formas, colores y acabados” dicen los artesanos y artesanas
“Lo más lindo ha sido aprender a fusionar comidas con los insumos nuestros, locales” dicen las cocineras.

“Nos hemos dado cuenta que usar abono orgánico revive nuestras cansadas tierras y con la asistencia técnica hemos aprendido que cada cultivo tiene su dosis por metro cuadrado, además, nosotros en grupo podemos prepararlo” dicen los campesinos y campesinas.

“Hemos tenido la oportunidad de tener capacitación en marketing, cómo podemos promocionarnos y también cómo mejor atender al turista”, dicen las familias de turismo comunitario rural.

En relación a los servicios de capacitación, las pasantías y ferias han sido las modalidades más apreciadas:

“Nos permiten observar otros mercados a los que podemos entrar con mejores acabados, nuevos diseños, también compartir ideas para innovar productos”, dicen los artesanos y artesanas

“Para conocer más gente, escuchar nuevas ideas, aprender a negociar”... dicen las cocineras; *“para ver cómo trabajan otros, cómo y de dónde compran semillas mejoradas, mochilas y fumigadoras”...* dicen los campesinos

“Hemos salido a ferias y ya han llegado los turistas”... dicen las familias de turismo

También hubo reclamos como:

“No queremos que los capacitadores que vengan nos enseñen lo que ya sabemos”

“Habiendo personas capaces de capacitarnos en la región misma, que nos conocen mejor, ¿por qué vienen otros?”

“Nos gustó mucho las capacitaciones en nuevos puntos en tejido, diseño y en la calificación del hilo de alpaca, pero nos olvidamos porque es muy poco una semana. Sería bueno tener acompañamiento en taller más seguido”.

En relación al financiamiento grupal, aprecian que sus proyectos les permitan la posibilidad de constituir un capital semilla (Fondos Rotatorios) para hacer compras conjuntas y negociar mejores precios por sus insumos.

Aunque sin el nombre “Servicio de Acompañamiento”⁴⁴, todos han apreciado el trato del personal de la Unidad de Coordinación con ellos:

“Tenemos más confianza y podemos decir que nos está molestando, a veces tenemos problemas entre nosotros y conversando podemos arreglarnos”. “Nos han permitido tener más flexibilidad en el uso del fondo” “A ellos les hemos contado los problemas que hemos tenido con nuestros coordinadores del proyecto”⁴⁵”.

Los presidentes de las asociaciones visitadas, ante la pregunta *¿Qué hubiera hecho distinto desde su cargo, si nuevamente le aprobaran un proyecto como el que han gestionado?* Mayoritariamente expresan descontento con los coordinadores de su proyecto. *“No volvería a contratar un coordinador que no conozca lo que queremos aprender y que no sepa hacer los informes para el proyecto”, “Antes de contratar a un coordinador de proyecto quiero entrevistarlo yo y conocer qué puede hacer”.*

Este acompañamiento también les ha permitido reflexionar acerca de los criterios acordados para admitir a los integrantes de las asociaciones. Las Juntas Directivas opinan *“No admitir en el grupo gente que no tiene la vocación de hacer lo que hacemos, por eso cuando nos avisaron del concurso comenzamos muchos y quedamos pocos”.*

Cabe resaltar un reclamo general de las asociaciones al PC ICI referente al presupuesto aprobado para sus proyectos. Las Juntas Directivas tenían el compromiso con el programa de pagar 600 nuevos soles mensuales a un coordinador de proyecto, cuyas funciones no eran muy claras ni para ellos ni para el propio coordinador, a excepción de hacer informes narrativos. Basándose en lo recogido en campo los TDD consideran que, en muchos casos, no valía la pena perder US\$2,500 de su fondo, pagando a un coordinador cuyas funciones no fueron cumplidas o sentidas como útiles. A eso se suma el pago por mantenimiento de cuenta corriente de casi US\$600 al año, que totaliza más de US\$3, 000; más del 30% de los presupuestos asignados.

Esta situación requiere una reflexión sobre quién debe asumir estos costos. ¿Deben imputarse a los costos del mantenimiento del PPD? En las entrevistas con las instancias de gobierno involucradas con la gestión administrativa de los proyectos, tomamos nota que este fue un punto de discusión interna, y que se han atendido algunos casos de manera excepcional.

⁴⁴.Es el monitoreo y supervisión en campo, efectuado por la Coordinadora Nacional con participación de la Coordinación Regional, a partir de noviembre 2012.

⁴⁵.Se refiere al Coordinador de cada proyecto, exigido por el PPD.

7. LECCIONES APRENDIDAS

7.1 Gestión del programa

Para trabajar conjuntamente es necesario que, a nivel de sedes, las agencias del sistema de NNUU participantes integren sus protocolos en función a los objetivos estratégicos de un PC; sin tal integración previa, las experiencias de esta modalidad de trabajo de sus delegaciones en cada país, solo pueden ser calificadas como un estudio de caso. El trabajo conjunto de las agencias depende, sobre todo, de una decisión política.

En ese marco, asignar el presupuesto a una agencia que se responsabilizara del soporte financiero del PC en función a políticas acordadas en conjunto, pudo haber sido lo más adecuado (modalidad de gestión “passthrough”).

La decisión de optar por la modalidad de gestión paralela, reforzó el quehacer individual de las agencias en el PC ICI. Esfuerzos locales como un Manual de Implementación del PC, desarrollado por las Agencias en el país, no resultan un instrumento con fuerza para innovar prácticas determinadas en las sedes centrales.

El trabajo conjunto entre las contrapartes nacionales, también está limitado por lo que su marco normativo les permite actuar, en tanto son parte de un sistema estatal cerrado. La innovación en el sector público requiere de decisiones políticas.

Ambos conjuntos de contrapartes del Programa, agencias y organizaciones nacionales, requerían pactar un lenguaje común en relación a los objetivos del PC y ponerse de acuerdo sobre su población objetivo, así como reconocer los límites y márgenes de actuación de cada uno. Esta necesidad, no atendida desde el inicio, fue confirmada y verbalizada en las entrevistas sostenidas con funcionarios de varias agencias e instituciones del Estado, muchos de ellos muy identificados con los objetivos del PC.

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 Programa Conjunto, pero deben ser considerados con mayor protagonismo, especialmente al tratarse de programas ubicados fuera de Lima.

7.2. Denominación Industrias Creativas Inclusivas

Las opiniones recogidas indican que 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.

7.3. Generación de una oferta de servicios para las ICI

El diseño de cualquier herramienta formativa tiene más probabilidades de responder a necesidades colectivas de 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.

7.4. Desarrollo de experiencias concretas

Una experiencia piloto para validar una propuesta o estrategia, requiere de perfiles claros de los elementos participantes: de una planificación muy centrada en la secuencia de la intervención y de los posibles resultados, un conocimiento de los entornos o contextos y una visión unificada de las hipótesis que se quieren demostrar. Carecer de diagnósticos y otros instrumentos de información basal, no ayuda al desarrollo de la experiencia como *piloto*. En esa lógica, la metodología de selección de los territorios y la población, grupos o emprendimientos, debe corresponder a las hipótesis de la propuesta técnica.

Sobre las necesidades de la población, detectadas en el diagnóstico, se formula el paquete de servicios que un programa o proyecto puede ofrecer dentro de sus posibilidades. Es lo denominado *bottom up*.

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. La cartera de pasantías y ferias debe ser un servicio organizado desde la asistencia técnica, a fin de que se remitan a las necesidades y utilidad para las asociaciones.

7.5 Alianzas interinstitucionales, institucionalización y sostenibilidad

El accionar del Programa y las iniciativas implementadas tienen como soporte fundamental, el compromiso y establecimiento de alianzas con actores públicos y privados quienes son los que se vinculan directamente con las Asociaciones y TDD mediante el otorgamiento de servicios y el desarrollo de políticas, planes, programas y proyectos que favorezcan su desarrollo y, se institucionalicen de manera efectiva en el tiempo.

En ese sentido, el Programa tendrá un impacto efectivo y sus acciones se harán sostenibles, solamente si estos actores reconocen y valoran la importancia de este sector productivo rural y, a partir de allí, generen sinergia que favorezca un entorno institucional favorable respondiendo con flexibilidad, oportunidad, calidad y asertividad a sus necesidades y demandas. Asimismo, muestren real disposición a coordinar, articularse y aunar esfuerzos interinstitucionales de manera que el beneficio para las asociaciones y TDD sea mayor.

Sin lo anterior, toda la potencialidad de la propuesta deja de tener sentido y, precisamente por ello, el rol de los que implementan este tipo de Programa está muy vinculado a crear condiciones para que este proceso de articulación realmente sea viable.

7.6 Interculturalidad

El planteamiento del enfoque intercultural del Programa se expresa principalmente en la contribución de las ICI en la producción y distribución de bienes o servicios culturales, y las diversas ventajas que tienen para construir y difundir valores culturales de interés individual y colectivo, ayudando a promover la diversidad cultural.

Para entender este planteamiento, es importante mencionar que *“la **interculturalidad** se produce cuando dos o más culturas entran en interacción de una forma horizontal y sinérgica y, este tipo de relaciones interculturales supone el respeto por la diversidad; aunque la aparición de conflictos es inevitable, éstos se resuelven con respeto, diálogo y concertación”*⁴⁶

En ese sentido, es importante reconocer que en su implementación, los actores del programa se han visto confrontados permanentemente en su práctica, con aspectos que evidencian la tensión latente que existe al trabajar con este enfoque (la lengua, la cosmovisión, racionalidad y formas de relacionarse con la población rural, etc.) limitando llegar con mayor claridad, cercanía y efectividad a las asociaciones y TDD.

Esto implica aceptar que en una intervención de esta naturaleza y dada la diversidad cultural del Perú, el enfoque intercultural pasa necesariamente porque los que diseñan e implementan iniciativas en torno al programa reconozcan que la negociación (la simbiosis que se produce para lograr la comprensión y manejar la confrontación), requiere ubicarse en el punto de vista del otro. Así, el

⁴⁶ <http://social.galeon.com/enlaces2255981.html>

descentramiento (entrar en un proceso de reflexión y de cambio desde la perspectiva del otro) son elementos clave a trabajar de manera directa y permanente.

7.7 Carácter del Programa

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, y muestran los avances logrados en el fortalecimiento de las asociaciones con miras a su inserción favorable en el mercado, que tienen un gran potencial para constituirse en modelos validados para su institucionalización y difusión, lo que ameritaría ampliar la experiencia.

Anexo A

ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN DEL PROGRAMA CONJUNTO INDUSTRIAS CREATIVAS INCLUSIVAS

La propuesta buscaba dar impulso a actividades productivas innovadoras, capaces de eslabonarse entre sí y con otras actividades en cada región y poder, así, generar industrias inclusivas, especialmente articuladas al turismo. En ese sentido las estrategias planteadas fueron:

1. Creación de condiciones institucionales para la promoción de ICI

- a. Generar un entorno favorable, con el aporte del Programa, 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 junto a las asociaciones y consorcios de emprendimientos inclusivos, tanto a nivel de empresas como de espacios gremiales (Cámaras de Comercio).

2. Generación de oferta de servicios:

- a. Generar mecanismos en el desarrollo sostenido de capacidades entre profesionales y técnicos con la finalidad de atender las necesidades formativas y de asistencia técnica especializada entre las asociaciones y emprendimientos, a ser articulados a las ICI – Programa de Formación en Gestión y Desarrollo de ICI, financiado por OIT, actualmente en proceso de validación.
- 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 inclusivas – Diplomado USAT en Gestión de Industrias Creativas y Negocios, 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 del Cusco - Diplomado UNSAAC en Gestión de Industrias Creativas y Negocios, financiado por UNESCO, en proceso de culminación.
- d. Ensayar modalidad de crédito que sea la base de una oferta financiera adecuada a las necesidades de las ICI – acompañamiento a dos microfinancieras, en Ayacucho y Cusco.

3. Desarrollo de experiencias concretas

- a. Ante la falta de concreción de los estudios contratados por el Programa, la exigencia de tener propuestas concretas, y contándose con el PPD/PNUD como herramienta para el impulso a pequeñas empresas rurales, se optó 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.

Anexo B

PROGRAMA DE FORMACIÓN EN GESTIÓN Y DESARROLLO DE INDUSTRIAS CREATIVAS INCLUSIVAS

Productos del Programa

- 01 Manual del formador
- 01 Guía:
 - ✓ Desarrollo y gestión estratégica de la cadena de valor
- 02 Módulos de formación de base:
 - ✓ Desarrollo de las iniciativas económicas creativas inclusivas
 - ✓ Creación y gestión de modelos asociativos
- 04 Módulos específicos de Artesanía:
 - ✓ Gestión empresarial en artesanía
 - ✓ Diseño y creatividad a partir del conocimiento ancestral
 - ✓ Procesos productivos
 - ✓ Gestión de asociaciones y cooperativas artesanales
- 04 Módulos específicos de Agricultura Orgánica:
 - ✓ Gestión empresarial en agricultura orgánica
 - ✓ Manejo integral de parcelas en agricultura orgánica
 - ✓ Control de Calidad
 - ✓ Organización de productos y comercialización
- 03 Módulos específicos de Gastronomía:
 - ✓ Gestión empresarial de productos gastronómicos
 - ✓ Diseño y elaboración de productos gastronómicos
 - ✓ Articulación de productos gastronómicos
- 04 Módulos específicos de Turismo Rural Comunitario:
 - ✓ Productos turísticos
 - ✓ Gestión empresarial turística
 - ✓ Articulación del mercado turístico
 - ✓ Calidad del producto

Anexo C

LOGROS ALCANZADOS EN LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA SEGÚN RESULTADOS

Resultado 1: Entorno Institucional favorable para el desarrollo de la actividad empresarial que promueva negocios inclusivos en industrias creativas.

Se han concluido los siguientes estudios:

1. Mapeo y Registro de Patrimonio Intangible (Inventario de Patrimonio Inmaterial).
2. Análisis del Marco Normativo vigente para el desarrollo de las ICIs.
3. Estudio de la Oferta Financiera para Microcréditos.
4. Carpetas informativas sobre ICIs (cuadrípticos).
5. Línea de Base.
6. Estudio sobre la Propiedad Intelectual relacionada a las ICIs y Marcas Colectivas.
7. Estudio de Mercado para Artesanías Textiles de las ICIs.
8. Mapeo para Turismo Rural Comunitario y Gastronomía.
9. Gobiernos locales y 3 gobiernos regionales han publicado ordenanzas que promocionan las industrias creativas.

Resultado 2: Acceso al mercado e incremento de ingresos de micro y pequeños productores que participan en los negocios de Industrias Creativas Inclusivas⁴⁷

El Programa de Formación en Gestión y Desarrollo de Industrias Creativas Inclusivas

Formadores en ICI por la Universidad San Martín de Porres, está en su fase final. Alrededor de 100 formadores han replicado lo aprendido en campo y enviado su información con sugerencias de ajustes a la realidad de cada lugar, cumpliendo con los requisitos para certificarse.

El Diplomado en Industrias Creativas y Negocios Inclusivos ha sido desarrollado y aplicado en las regiones de Lambayeque y Cusco: USAT en Lambayeque con 28 alumnos y la Universidad San Antonio de Abad del Cusco con 33 alumnos.

55 proyectos de asociaciones/grupos de titulares de derechos han sido financiados en las cuatro regiones. Ellos han recibido los siguientes servicios por parte del PC ICI:

- Asistencia Técnica y Capacitaciones en dos aspectos:

En aspectos de gestión:

Tecnología informática Computarizada (TICs) a los artesanos con el Programa CONECTAR-T y a los emprendimientos de Turismo Rural Comunitario (TRC) (a través de la Coordinadora

⁴⁷.Unidad de Coordinación Nacional, Documento de Presentación PC-ICI, y presentación en Comité de Gestión, febrero de 2012.

Rural en Puno); 5Ss, asociatividad, costos de producción, presentación y marketing del producto.

160 artesanas y 24 titulares en Turismo Rural Comunitario se han certificado en TICs

En la mejora de sus procesos productivos:

Mejora de procesos técnicos, diseño de productos de acuerdo a la demanda, control de calidad y acabados.

15 emprendimientos de turismo rural comunitario en Puno y Cusco han recibido capacitación para el perfeccionamiento de los servicios a sus clientes.

12 emprendimientos de turismo rural comunitario y gastronomía en Puno y Cusco han incorporado huertos orgánicos familiares para abastecer sus negocios y mejorar la calidad alimentaria de sus hogares.

25 emprendimientos de agricultura orgánica en las 4 regiones han recibido asistencia técnica y capacitación con el fin de mejorar su producción y manejo orgánico así como su articulación al mercado y, en algunos casos, cumplir con los requisitos para la certificación orgánica (Sistema de control interno – SIC).

7 asociaciones de tejedoras en algodón nativo de Túcume y Mórrope (incluyendo las 5 asociaciones que no recibieron financiamiento PPD), han recibido asistencia técnica en tejido a telar, rescate de ideogramas e introducción de diseños que han generado mejora en la calidad, así como en la elaboración de nuevos productos que responden más adecuadamente a la demanda.

17 emprendimientos de tejedoras en lana de alpaca y ovino han recibido asistencia técnica y capacitación en hilado, teñido con tintes naturales, diversas técnicas de tejido, patronaje, diseño y acabados, resultando en una mayor variedad de productos y de mejor calidad

Las asociaciones en Gastronomía, Artesanía y Turismo Rural Comunitario de las cuatro regiones, recibieron capacitación en gestión ambiental rentable, integrada a sus procesos productivos. Ello, a su vez, permitió la incorporación de la perspectiva medioambiental en su quehacer.

- Participación en Ferias

En el caso de *artesanas y cocineras*, estas asistieron a Ferias locales, regionales y nacionales (INNOVA PERÚ, MISTURA, EXPOALIMENTARIA, DE NUESTRAS MANOS), logrando ventas al detalle, contactos comerciales e ideas nuevas y con participantes de PC ICI de otras zonas.

Dos cocineras han sido invitadas a eventos internacionales en Italia y Bolivia.

Tres artesanas han sido invitadas como ponentes al Encuentro de Tejedoras de las Américas.

- Certificación como cocineras regionales

50 cocineras de las cuatro regiones se han certificado como cocineras regionales a nombre de la nación con el Programa VAMOS PERÚ (CENFOTUR-MINTRA) y 20 están camino a ser certificadas.

- Certificación de producción orgánica de quinua

Productores de quinua en Puno están en proceso de certificación de su producción de quinua orgánica, de acuerdo a los convenios establecidos con las empresas comercializadoras. En el caso de Ayacucho, la empresa ancla es la que ha sido certificada.

- Marcas colectivas

Se establecieron marcas colectivas para miel de Lambayeque y manufactura de algodón nativo de Túcume y Mórrope. Se está trabajando con el fin de lograr otras dos marcas colectivas en la región: la de aguaymanto que es una sola asociación y hongos comestibles para la cual se está constituyendo un consorcio con las 10 asociaciones de Incahuasi.

También eestán en proceso las marcas para cerámica de Quinua y manufactura de alpaca en Ñuñoa.

- Formación de Consorcios

Se han conformado tres consorcios de artesanas en Mórrope, Túcume (Lambayeque) y Ñuñoa (Puno).

- Contribución al desarrollo del programa *De mi tierra un producto*

La contribución del PC ICI a este programa estatal, promovido por MINCETUR, permitió que en Quinua (Ayacucho) se dote de muebles a 10 talleres con artesanos y se instalen 53 cocinas mejoradas. En Raqchi se desarrollarán módulos de gastronomía.

- Otros:

Artesanas de Lambayeque cuentan con dos tiendas para la comercialización de sus productos en Túcume (algodón nativo) y Chiclayo (tejidos de Incahuasi).

39 proyectos implementarán fondos rotatorios en las cuatro regiones.

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

- Programa de Formación en Gestión y Desarrollo de Industrias Creativas Inclusivas (19 Módulos).
- Diplomado en Industrias Creativas y Negocios Inclusivos, en Lambayeque y Cusco.
- Sistematización del Programa.
- Evaluación del Programa.

En el siguiente cuadro se observa cómo quedó redistribuido el presupuesto del PC ICI luego de las modificaciones durante su ejecución:

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.

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

Anexo D

GUÍAS DE ENTREVISTAS

AGENCIAS DEL SISTEMA DE NACIONES UNIDAS Y CONTRAPARTES NACIONALES

▪ PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO – PNUD

1. ¿Cómo y por qué es que NNUU empieza a trabajar en Programas Conjuntos?
2. ¿Qué aprendizajes esperan tener: el trabajo entre las agencias, entre los sectores?
3. ¿Qué capacidades institucionales y qué políticas tienen que implementarse para trabajar de manera conjunta?
4. ¿Cómo han facilitado o limitado sus protocolos el trabajo en conjunto de las diferentes agencias e instituciones contrapartes en Lima y regiones? Flexibilidad.
5. ¿Por qué se optó por el PPD como sistema de intervención para financiar los proyectos? ¿Fue útil, qué se cambiaría, qué se replicaría? ¿Facilitó o limitó el trabajo?
6. ¿Se ha encontrado cierto nivel de desarticulación de los consultores con el equipo regional y los consultores? ¿En tu nivel cómo se ha reflejado? ¿Se ha tenido que realizar gestiones en este sentido?
7. ¿Alguna vez las agencias han trabajado con población ODM? y ¿cuál ha sido ahora la diferencia de trabajar a través de equipos regionales?
8. ¿Cómo se incorporó la función de monitoreo y supervisión en la unidad de coordinación?
9. ¿Cuáles son los principales hitos del PC en la gestión?: Aprendizajes.

▪ MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO – DIRECCIÓN NACIONAL DE ARTESANÍA

1. ¿Cómo es que el MINCETUR asume el liderazgo del PC, y qué atribuciones asume como contraparte?
2. ¿Cómo ha sido la relación entre MINCETUR, OMT y MINCETUR con ONUDI?
3. ¿Cómo ha intervenido su institución en el proceso de selección de los proyectos? ¿En 1era y 2da. Convocatoria?
4. ¿Cuáles fueron los criterios para elegir como modalidad para que las Asociaciones fueran las protagonistas del PC?
5. ¿Cómo surge el TRC y Artesanía como una de la línea del PC – ICI?
6. ¿Qué Programas del Sector se han articulado con el PC a nivel regional y local? ¿Hubo sinergia, cuáles?
7. ¿Cómo se estableció la relación Nacional – Regional?
8. ¿Cuál fue el rol de PromPerú en el PC?
9. ¿Cuál es la apreciación que tiene de los proyectos y de su impacto? ¿Como líder, cómo ve el PC? ¿Qué cambiaría? ¿Cómo?
10. ¿Qué ha aprendido desde su posición, finalizado el PC? ¿Qué haría distinto si el PC iniciara nuevamente?

▪ **FAO Y MINISTERIO DE AGRICULTURA**

1. ¿Cómo surge la AO como una de las líneas del PC – ICI?
2. ¿Cómo ha intervenido su institución en el proceso de selección de los proyectos? En 1era y 2da. Convocatoria? ¿Cuáles fueron los criterios para elegir como modalidad para que las Asociaciones fueran las protagonistas del PC?
3. ¿A qué se debió que FAO deje de ser líder de PC- ICI?
4. ¿Qué Programas del Sector se han articulado con el PC a nivel regional y local?
5. ¿Cómo se definió el paquete de Asistencia Técnica: se diferenció por regiones, por productos?
6. ¿Cómo se seleccionaron los consultores FAO para el PC ICI?
7. ¿Cuál fue la política de FAO para que los consultores se integraran a la Unidad de coordinación Regional?
8. ¿Quién en esa Unidad se encargaba de supervisar y alinear las actividades y a quién reportaba su consultor? ¿Si no cumplían, qué sanción había, de parte de quién?
9. ¿Cuál ha sido su estrategia de contribución de las Asociaciones a la Articulación al Mercado?
10. ¿Cuáles eran las atribuciones de su punto focal en relación al PC?
11. ¿Qué ha aprendido, finalizado el PC?

▪ **ONUDI Y OMT**

1. ¿Cómo surge la ARTESANIA y TURISMO como una de la línea del PC – ICI?
2. ¿Cómo ha intervenido su institución en el proceso de selección de los proyectos? ¿En 1ra. y 2da. Convocatoria?
3. ¿Cuáles fueron los criterios para elegir como modalidad para que las Asociaciones fueran las protagonistas del PC?
4. ¿Qué Programas del Sector/OMT/ONUDI se han articulado con el PC? ¿A nivel regional y local? ONUDI – ALLINVEST (Convenio ONUDI - Perú Cámaras.
5. ¿Cómo se definió el paquete de Asistencia Técnica y Capacitación: se diferenció por regiones?
6. ¿Cómo se seleccionaron los consultores ONUDI para el PC ICI? ¿Qué productos se les solicitaron?
7. ¿Cuál fue la política de ONUDI /OMT para que los consultores se integraran a la Unidad de coordinación Regional?
8. ¿Quién en esa Unidad se encargaba de supervisar y alinear las actividades y a quién reportaba su consultor? ¿Si no cumplían, qué sanción había, de parte de quién?
9. ¿Cuál ha sido la estrategia de contribución de las Asociaciones a la Articulación al Mercado?
10. ¿Cuáles eran las atribuciones de su punto focal en relación al PC?
11. ¿Qué ha aprendido, finalizado el PC? ¿Qué haría distinto si el PC iniciara nuevamente?

GUÍA DE ENTREVISTA AL COORDINADOR REGIONAL Y SU EQUIPO

► Respecto a la instancia de Coordinación Regional

- ¿Cuándo se constituye la instancia regional? Rol de la instancia regional. ¿Quiénes la conforman como plantel permanente? (indicar permanencia y fechas).
- ¿Cuáles han sido las funciones del plantel profesional? Organización del trabajo: estructura orgánica; división de tareas; relaciones de dependencia y colaboración; mecanismos de coordinación al interior del equipo.
- Vínculos y mecanismos de relacionamiento del equipo regional con la Coordinación Nacional... el Comité de Gestión... el Comité Directivo Nacional. ¿Esta forma de relacionamiento ha sido útil para el trabajo en la región, ha potenciado los recursos disponibles, ha facilitado la relación con las autoridades locales y regionales, empresas privadas y otros actores?
- ¿Qué otros profesionales han participado en el ámbito de intervención en calidad de consultores especializados? (indicar permanencia y fechas). ¿Cómo se determinaba la contratación de estos profesionales? ¿Cuál es la relación que se daba entre los consultores con la coordinación regional y la coordinación nacional? ¿Con otros miembros del programa? ¿Qué cambios se procesaron en esta forma de relacionamiento y a qué obedeció el cambio?
- ¿Qué otros cambios considera que se debieron introducir y por qué? ¿Qué repetiría en el futuro en una experiencia similar?

► Respecto a los titulares de derechos (TDD)

- ¿Cómo fue el proceso de selección de las asociaciones? ¿Cuáles fueron los criterios para la selección de los mismos?
- Características de las asociaciones (tipo de actividad, concentración territorial, número de asociados, están o no vinculadas a otras intervenciones del SNU o del Estado descentralizado u otros programas).
- ¿Qué servicios se han ofrecido a cada uno de los grupos? Hacer un cuadro en el que las columnas sean capacitación (indicando temas gruesos de capacitación)/ asesoría (indicando eje: fuese gestión empresarial, mercadeo y comercialización, etc.) / apoyo organizacional / generación de canales y mecanismos de articulación con el gobierno local y regional / facilitación de vínculos con empresas privadas / pasantías e intercambio de experiencias / otros (especificar) y las filas deben ser cada una de las asociaciones acompañadas. Añadir una columna al inicio para indicar el número de TDD en cada asociación y otra para indicar el período del acompañamiento (desde cuando hasta cuándo).
- ¿Cómo se determinaron estos servicios? ¿Hubo un diagnóstico previo o en qué elementos se sustentó la oferta de servicios? ¿Quiénes del equipo o consultores contratados brindaron estos servicios? ¿El seguimiento a los proyectos conllevó la introducción de cambios en los servicios? ¿Cuáles? ¿Cuándo? ¿Cuáles consideran que han sido los servicios más apreciados por los beneficiarios?
- Para cada asociación (o grupo de asociaciones por eje temático -AO, ART, GAST, TRC) solicitar información sobre sus principales logros y su opinión de cómo se alcanzaron, así como cuáles fueron las mayores dificultades y cómo las superaron o sortearon.
- ¿Cómo se han venido articulando los TDD y sus asociaciones a la correspondiente cadena productiva? ¿Qué ha significado esta articulación? Solicitar ejemplos concretos. ¿Con

qué empresas se han establecido acuerdos comerciales? ¿A qué nuevos mercados o nichos de mercado se han accedido? ¿Cuáles han sido los avances logrados y de qué depende el mantener las posiciones ganadas y su ampliación?

- ¿Cuáles consideran que son los principales cambios introducidos en las organizaciones acompañadas y en la familia de los miembros de la asociación? ¿Qué procesos se han impulsado o dinamizado en las asociaciones y en el ámbito de intervención? ¿Cuáles han sido las actividades desarrolladas a través del programa que más han aportado a los cambios? ¿Qué otros factores han confluído para lograr estos cambios?
- ¿Consideran que los cambios introducidos y los procesos impulsados son sostenibles? ¿Qué elementos confluyen para su sostenibilidad en el futuro? ¿Qué acciones habría que recomendar para asegurar la sostenibilidad y quiénes podrían asumir su desarrollo?
- ¿El Programa contempla una estrategia de fortalecimiento de la autoestima de las asociaciones y sus miembros? ¿Cómo y cuándo?

► **Sobre las relaciones con el Gobierno Regional y Gobiernos Locales en su ámbito de intervención**

- ¿Cómo se articulaban las propuestas del programa con el plan de desarrollo concertado de la región y las expectativas del Gobierno Regional y los gobiernos locales?
- ¿Cómo se fue generando la relación del equipo regional con las autoridades en el ámbito de intervención? ¿Cómo califica la relación forjada con éstas?
- ¿Cómo era la relación entre las asociaciones y los TDD con dichas autoridades al inicio del programa y cómo la relación ha venido cambiando a lo largo de la ejecución del proyecto? ¿Qué respaldo han ganado las asociaciones de parte de los municipios locales o Gobierno Regional? ¿Cuáles han sido los principales instrumentos (ordenanzas, actividades institucionalizadas por los gobiernos locales y regional) dados en apoyo a las asociaciones y a los procesos impulsados? ¿Qué tanto están interiorizados por los funcionarios municipales? ¿Cuán conocidos y utilizados están siendo por los beneficiarios?
- ¿Qué otras alianzas han favorecido a las asociaciones TDD, gracias al acompañamiento del programa?
- ¿Qué aprendizajes identifica de la experiencia?

GUÍA DE ENTREVISTA PARA CONSULTORES EN LAS REGIONES

1. ¿Qué institución, cuándo y cómo lo contactó con el fin de contratar sus servicios?
2. ¿Con qué información contó para diseñar su oferta de servicios? (idioma, nivel de alfabetización, aspectos culturales, valores locales...) ¿Cuáles fueron esos servicios y cuál fue la duración de los mismos?
3. ¿Qué instrumentos utilizó para recoger experiencias y conocimientos previos de su población objetivo?
4. ¿Encontró dificultades en llevar a cabo sus actividades? ¿De qué naturaleza?
5. ¿Cuáles fueron los instrumentos de evaluación utilizados para dimensionar la satisfacción de los usuarios de sus servicios?
6. Si volvieran a solicitarle servicios similares ¿qué cambiaría o innovaría? (medios de comunicación, materiales, metodología, tiempo dedicado a la población en su proceso de aprendizaje y experimentación...).
7. ¿Tuvo la oportunidad de observar los efectos de sus servicios en las actividades de las asociaciones atendidas?

8. ¿Ha mantenido algún tipo de vínculo o contacto con las asociaciones a las que brindó sus servicios? ¿Con otros actores del Programa? (Estado descentralizado, empresas, etc.). En caso afirmativo ¿cuál es la naturaleza del vínculo?
9. ¿Cuál ha sido la relación con la institución que lo contrató, (con el Comité Regional, con el Comité Técnico de Seguimiento, con otros), en términos de confianza, soporte?

GUÍA DE ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES EN CURSO DE FORMACIÓN DE FACILITADORES

1. ¿Cómo se enteró del Programa y cómo, dónde y a cargo de quién estuvo el proceso de selección, requisitos que cumplió?
2. ¿Se ha certificado? ¿En qué sector?
3. ¿Cuál es su apreciación sobre: Contenido del programa (módulos básicos y específicos; metodología, herramientas/técnicas de facilitación; materiales (guías, cuadernos de trabajo); duración y programación de tiempos, por módulos?
4. ¿Qué es lo que más le ha gustado, lo que le ha servido, qué no encontró útil, con qué lo hubiera sustituido?
5. ¿Ha tenido contacto con alguna instancia vinculada al Programa antes, durante y después de su proceso formativo? ¿Qué le pareció esta relación? ¿Ha generado vínculos con sus compañeros? ¿De qué tipo?
6. ¿Ha hecho réplicas de lo aprendido? ¿Dónde, con quiénes y cuándo? ¿Cómo ha evaluado la satisfacción de sus alumnos? ¿Los acompañó en su experimentación en campo? ¿Qué ha aprendido de esta experimentación, ha hecho innovaciones? ¿Cuáles?
7. ¿Ha tenido dificultades con el idioma y lenguaje de los módulos? ¿Qué ha aprendido de esta observación? ¿Qué herramientas aprendidas está usted aplicando en su trabajo? ¿En qué función?
8. ¿El curso que ha llevado ha tenido en cuenta cultura y valores locales?
9. ¿Sabe usted si el gobierno regional y los gobiernos locales han aceptado el reto de realizar el Programa en otros ámbitos en la región?
10. ¿Cuáles considera que han sido los principales beneficios personales, derivados de su participación en el curso (título para CV, mejor trabajo, mejor remuneración, etc.)?

GUÍA DE ENTREVISTA PARA AUTORIDADES DE LOS GOBIERNOS REGIONALES Y LOCALES

1. ¿Cómo se ha vinculado su gobierno a las actividades del Programa Conjunto ICI? ¿En qué consistió esta vinculación y cómo se fue modificando y fortaleciendo?
2. ¿Su gobierno ha emitido una Ordenanza? ¿Cuál es su significado y en qué va a favorecer a la población y a su territorio? ¿Se está aplicando? ¿Cómo? ¿Con qué mecanismos? ¿Qué resultados tiene?
3. ¿Se han utilizado otros instrumentos como el Plan de Desarrollo Concertado, Presupuesto Participativo u otro, para apoyar los proyectos o iniciativas del PC? ¿Cómo y por quiénes son usados? ¿En qué etapa se encuentran?
4. ¿Su gobierno ha confluído con el PC IC? ¿En qué tipo de actividades? ¿Qué tipo de servicios ha brindado su gobierno (financieros o no financieros) a los proyectos del PC? ¿Bajo qué mecanismo? ¿Con qué montos?
5. Para apoyar los proyectos del PC ICI ¿su gobierno ha desarrollado alianzas con otras entidades públicas, otros programas del Estado, o empresas privadas? ¿Cuáles son estas alianzas y en qué consisten?

6. Desde su punto de vista, ¿los TDD de los proyectos han modificado su situación? ¿En qué ha sido modificada? ¿Le parece una estrategia eficaz, sostenible? ¿Qué mejoraría?
7. ¿Cuáles considera que son los principales beneficios que el PC y, en particular los proyectos, tienen para su región/provincia? ¿Y para su gobierno regional/local?
8. Esta experiencia de su gobierno, desde su punto de vista, ¿tiene posibilidades de réplica y sostenibilidad? ¿De qué manera sería posible? ¿Qué cambiaría? ¿El equipo municipal comparte esta opinión?
9. De esta experiencia, ¿qué considera que debe permanecer o continuar?
10. ¿Cuál es el mayor aprendizaje que deja para su gobierno y su gerencia, el trabajo con el PC ICI?

GUÍA PARA LOS TALLERES Y ENTREVISTAS CON INTEGRANTES DE LAS ASOCIACIONES

Percepciones sobre el impacto del proyecto en sus vidas

Presentación del Taller

Dibujar el Río de la Vida: Imaginar SU VIDA como un río, recordando específicamente las cosas que vivieron trabajando juntas (Cierren los ojos) (un papelote por 4-5 personas).

Durante este período en la asociación:

- ¿En qué momentos se han sentido especialmente orgullosos/as?
- ¿En qué momentos han sentido que hubo problemas/dificultades que resolver o superar?
- ¿Qué aprendizajes han tenido?

ASOCIATIVIDAD

1. ¿Desde cuándo están trabajando como asociadas?
2. ¿Cómo decidieron trabajar juntas?
3. ¿Esta forma de trabajar (juntas) les conviene? ¿Conocen otras formas que les acomodaría mejor?
4. ¿Qué es lo que más le ha gustado hacer (trabajando juntas) y qué beneficios le trajo?
5. ¿Cómo se han organizado internamente?

MERCADO

1. ¿Qué productos venden, dónde (a quienes) y con qué frecuencia? Y sobre esto:
 - han experimentado con diseños, colores, formas, otro
2. ¿Cómo fue que les aprobaron su proyecto?
3. ¿Qué les ha dado el Proyecto, qué les ha servido más y qué les ha servido menos?
4. ¿Cuánto han ganado hasta ahora siendo miembros de la Asociación?
5. AO- GASTR: ¿Para qué les ha servido la certificación?

PERSONAL

1. ¿Qué cosas se han comprado con lo que han ganado? ¿Y cómo decidieron la compra: (con la familia, en la asociación, sola)?
2. ¿Tienen familiares en otros lugares?
3. ¿Qué otros lugares conocen?
4. ¿Cómo se comunican a lo lejos (tienen celular)?
5. ¿Qué otras cosas han hecho para ganar dinero antes de entrar en la asociación?

Anexo E

RELACIÓN DE PERSONAS ENTREVISTADAS Y PARTICIPANTES EN REUNIONES Y TALLERES

LIMA			
Personas entrevistadas / participantes reuniones	Organización	Localidad	Fecha
Fernando Berríos, PF UNESCO María Eugenia Mujica, PFT PNUD Cynthia Zavala, PFT MINCETUR (ex PFT PRODUCE) Marie Jeanjean, FAO Danilia Rojas, PFT alterna MINAM Amalia Peñaloza, OMT Josefa Nolte, Coordinadora Nacional Verónica Rey, Asistente de la Coord. Nacional	Comité de Gestión	Casa ONU	2 de mayo
Jorge Ellegren, PFT - FAO Marie Jeanjean, FAO Gisella Clara Cruzalegui, Despacho Vice Ministro – MINAG	FAO y MINAG	Sede FAO	15 de mayo
Madeline Burns, Directora Nacional de Artesanía y representante alterna MINCETUR ante PC ICI Alejandro Siles, PFT ONUDI Cynthia Zavala, PFT - MINCETUR Patricia Talavera, PFT OMT Amalia Peñaloza, OMT Luz Urquiaga, PRODUCE Erika Boggio, Coord. Programa <i>De mi tierra un producto</i> , DMTUP Fernando Vera, DMTUP y TRC Josefa Nolte, Coordinadora Nacional	MINCETUR - ONUDI - PRODUCE – OMT	Sede MINCETUR	15 de mayo
María Eugenia Mujica	PNUD	Casa ONU	16 de mayo
Gloria Núñez, Coordinadora USMP Luz Urquiaga, PRODUCE	USMP	Sede MINCETUR	16 de mayo
Antonio Gonzales Norris, Director Oficina de Cooperación y Negociaciones Internacionales y PFT - MINAM Danilia Rojas Peves, PFT alterna - MINAM Lucía Chávez, Asesora Técnica HCD MilagosTassa Castillo, Direc. Educ. Ambiental Ricardo Estrada, Esp. Gestión Ambiental y Ecoeficiencia Rossana Pacheco, ex PFT - FAO Michael Pöllman, convenio GIZ-MINAM	MINAM	Sede MINAM	20 de mayo
María Emilia Bustamante, Coord. Nacional PPD Julinho Sotomayor, Asistente	PPD / GEF – PNUD		20 de mayo

Philippe Vanhuynegem, Especialista en Empresas y DEL, PFT - OIT Efraín Quicaña, Coordinador en Desarrollo Empresarial PC ICI - OIT (ex Coord. Reg. Ayacucho)	OIT	Sede OIT	20 de mayo
---	-----	----------	------------

LAMBAYEQUE			
Personas entrevistadas	Asociación/Institución/Instancia	Localidad	Fecha
Nimrod Clemente, Coordinador Regional Marcela Montenegro, Asistente Coord. Regional	Unidad de Coordinación	Chiclayo, Mórrope, Túcume, Incahuasi	6 al 10 mayo
Patricia Ocampo, Especialista en Agricultura Orgánica / Consultora permanente contratada por FAO			
Leonor Hernández, Especialista en Artesanía / Consultora permanente contratada por ONUDI			
Miguel Peralta Suárez, Gerente Regional de Comercio Exterior y Turismo	Gobierno Regional / GERCETUR	Chiclayo	7 de mayo
Carlos Mendoza, Director del Instituto de Cultura, Mario Millones, José Palacios y Jorge Garcés, equipo responsable del diseño de malla curricular y dictado del Diplomado	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (Diplomado en Industrias Creativas y Negocios Inclusivos)	Chiclayo	7 de mayo
Juan Sandoval Valdivieso, Coordinador CEDEPAS Norte en Lambayeque	Alumno Diplomado USAT	Mórrope	8 de mayo
Felipe Paredes Velásquez, Espec. AO, del Rosario Sánchez Dejo, Esp. ART, Leonor Hernández, Especialidad ART, Isabel Huamán Martínez, Especialidad AO, Nimrod Clemente Ramos, Espec. ART, Billy Maco Elera	Participantes en curso de Formación de Formadores	Chiclayo	7 y 10 mayo
Lindon Vela Meléndez, Gerente General Celso Carbajal Martínez, Responsable Promoción Desarrollo Empresarial Billy Maco Elera, Consejero en Núcleos Empresariales y proyecto Cadenas Productivas	Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque	Chiclayo	10 de mayo
Faustino Peche Álamo, Subgerente DEL	Municipio Distrital de Mórrope	Mórrope	8 de mayo
Carlos Santamaría Valdera, Alcalde Distrital	Municipio Distrital de Túcume	Túcume	8 de mayo
Fernando Díaz Rodríguez, Alcalde Distrital Oswaldo Luján Medina, Responsable Área Desarrollo Sostenible	Municipio Distrital de Incahuasi	Incahuasi	9 de mayo
María Teodosia Morales Bravo, Presidenta María Lucía FerroñanChapoñan, socia Urías Cano Perales, coordinador	Asociación Morropanos en Acción (chicha de jora)	Lagartera, Mórrope	8 de mayo
Juana Suclupe Sandoval, vocal	Asociación de Artesanas de Arbolso y Huaca de Barro (prendas en algodón nativo)	Arbolso, Mórrope	8 de mayo

Victoria InoñanValdera, Presidenta	Asociación de Artesanas Murrup - El Romero (prendas en algodón nativo)	Mórrope	8 de mayo
María Isabel BencesInoñan, Presidenta María Elvira Santamaría Chapoñan, socia	Asociación de Artesanas Las Coloradinas (prendas en algodón nativo)	Mórrope	8 de mayo
Juana Bances Santisteban, socia Teresa Santisteban Bances, socia Elsa Bances Ventura, socia Juan Sandoval, coordinador	Asociación de productores agropecuarios de Las Pampas - ASPROMAD (hortalizas)	Mórrope	8 de mayo
Bartolomé Sánchez, Presidente Pablo Edgar Cúneo Bravo, socio	Asociación de comuneros agropecuarios, apicultores y artesanos - AGROUNIÓN (apicultura)	Mórrope	8 de mayo
Juan Siesquén Ventura, Presidente	Asociación de protección de los Bosques Secos - Caserío Hornitos (apicultura)	Mórrope	8 de mayo
Clara Aquino Santamaría, Presidenta Olga Heredia, Vicepresidenta Paula Bances, Secretaria Cecilia Asalde, socia	Asociación de Artesanas Valle de las Pirámides (prendas en algodón nativo)	Túcume	8 de mayo
Jazmín Chapoñán Sotero, socia	Asociación de Artesanas Bosque de Pómac - Santa Rosa de Las Salinas (prendas en algodón nativo)	Túcume	8 de mayo
Elena de la Cruz León, Presidenta Josefa Acosta Vidaurre, Tesorera Rafael LlontopAsalde, Secretario Marcela Chávez Chapoñan, socia Juan Carlos BalderaHance, socio Jimmy Montalván Reyes, coordinador	Consorcio Gastronómico Túcume (restaurantes en el circuito turístico y recuperación de platos tradicionales)	Túcume	8 de mayo
José Casimiro Juárez de la Cruz, Presidente Francisco Vidaurre Pizarro, Tesorero Felipe Paredes Velásquez, coordinador	Asociación de Apicultores Mi Fiori	Túcume	8 de mayo
Carlos Hiseo Purihuamán Huamán, Carlos Anibal Purihuamán Vilcabana, Catalina Purihuamán, Bonifacio Huamán, Agustín Purihuamán Vilcabana, Andrea Bonilla, Martha Vilcabana de la Cruz, José Agapito Purihuamán Vilcabana, Tito Huarayoj, Jesús Francisca Purihuamán, Dionisio Reyes, Martín Purihuamán, Máximo Bonilla, Virgilio Reyes, José Purihuamán Bonilla,	Asociación de Productores Agropecuarios, Artesanos, Acuícolas, Ecológicos y Forestales APACDEF San Juan Bautista - Caserío Tungula (hongos comestibles)	Incahuasi	9 de mayo
Violeta Manayoq Vilcabana, Marisa Céspedes Vilcabana, María Vilcabana Manayay, Marta Céspedes Manayay, Angelina Suárez Bonilla.	Asociación Comunal de Artesanas Incahuasi Awana (prendas en lana)	Incahuasi	9 de mayo
Maximiliano Manaya Lucero, Samuel Manayay Leonardo, Elías M Leonardo, Ambrosio Manayay Sánchez, Juan Carlos Leonardo, Santos Leonardo Purihuamán, Bartola Céspedes Manayay, Hilda Verónica Bonilla, Anita Manayay Sánchez, Francisca Sánchez, Eusebia Manayay Céspedes, Domingo Blas Reyes, Justina Leonardo Purihuamán	Asociación Agropecuaria Mushuq Kawsashun (papa nativa)	Incahuasi	9 de mayo

Isidoro Vides Sánchez, Eusebia Bernilla Manayay, Marcial Sánchez Bernilla	Asociación de Productores Agroecológicos, Artesanos, Conservacionistas del Medio Ambiente - Caserío Tasajera (licor y mermelada de sauco)	Incahuasi	9 de mayo
Mauricio Bernilla Cajo, Salomón de la Cruz Cajo, Elani Huamán	Asociación de Productores Agropecuarios, Forestales, Acuícolas - "Vertiente La Leche" - Piedra Colorada (aguaymanto)	Uyurpampa, Incahuasi	9 de mayo
Agustín Regalado Bustamante	AGRORURAL	Dirección Zonal Lambayeque, Carretera Chiclayo - Ferreñafe	7 de mayo
Bernardino Lalopú, consultor Proyecto Manejo Sostenible de Áreas Protegidas y Bosques de la Sierra Norte del Perú	PROFONANPE	Chiclayo	10 de mayo

CUSCO			
Nombre/representante	Asociación/Institución	localidad	fecha
Víctor Baca	Coordinación Regional Cusco, Coordinador	Cusco	06 – 10 de mayo
Rafael Espinoza	Coordinación Regional Cusco, Asistente Técnico Administrativo	Cusco	06 – 10 de mayo
Gregorio Sotalero Tacuri	Asociación de Tejedores Tradicionales Laraypas Indígenas Amaru, Presidente	Pisac	07 de mayo
Marta Layme Llapu + 2 TDD	Panty Pallay de Sacaca	Pisac	07 de mayo
6 TDTD	Qachun Waqachi	Pisac	07 de mayo
Lizbeth Santos Acostupa	Sumac Warmi de Sacaca, Coordinadora de Proyecto	Pisac	07 de mayo
Alejandro Peralta Huamán + 5 TDD	Sumac Warmi de Sacaca, Presidente de Asociación	Pisac	07 de mayo
Gerardo Ccoyo Velázquez	Asociación de Tejedores de Ancasillo de Pisac, Presidente	Pisac	08 de mayo
Sebastián Pacco	Asociación de Tejedores Ñaupá Away, Presidente	Pisac	08 de mayo
Ángela Canas	Asociación Laraypas Indígena de Amaru	Pisac	08 de mayo
Santos Ccana Palomino	Asociación Tejedoras Amaru	Pisac	08 de mayo
Rufina Cruz	Asociación Tejedoras Amaru	Pisac	08 de mayo
Martina Mamani Arosquipa + 12 TDD	Asociación de Turismo Vivencial Racqui	San Pedro	09 de mayo
Isabel Quispe Flores + 4 TDD	Asociación de Mujeres las Saywas de Qqea, Presidenta	San Pedro	09 de mayo
Estefanía Falla + 13 TDD	Asociación de Comerciantes de Marcani - ACOSOMAR, Presidenta	San Pedro	09 de mayo
3 TDD	Mujeres Tejedoras de Puente Inka	Ollantaytambo	10 de mayo
Percy Rueda	Director de Cooperación Técnica Internacional GORE Cusco	Cusco	08 de mayo

Norma Aguirre	Dirección de Cooperación Técnica Internacional, Responsable de Proyectos	Cusco	08 de mayo
Boris Santos y Bralu Santos	Empresa Journey Experience	Cusco	09 de mayo
Duriel Pérez Durand	Consultor FAO Cusco	San Pedro	09 de mayo
Mercedes Durand Zamalloa	Mujeres Tejedoras de Puente Inka, Coordinadora	Ollantaytambo	10 de mayo

DISTRITO: AYACUCHO		
Grupos/ Personas	Asociación	Línea
Juntas directivas y/o coordinadores de Proyectos		
Roberto Huarcaya (Presidente) David Llamocca Fernández (Tesorero)	San José	ARTESANÍA
Erlinda Llimpe Arana (Presidenta)	Kallwuakuna	ARTESANÍA
Ana Lucía Palomino (Coordinadora y Presidenta) Alicia Huamán Mitma (Vocal 1)	SumaqWayta	ARTESANÍA
Lino Pariona (Asistente de Coordinador) Sonia Huamán Oncebay (Secretaria) Alejandra Mamani Puño (Tesorera)	AMPROCÓN	GASTRONOMÍA
Formadores - Coordinadores de Proyectos		
Erlinda Limpe Arana	Kallwuakuna	ARTESANÍA
Edith Gonzales	Héroes Anónimos	ARTESANÍA
Asociación Sumaq Wayta y entrevista a TDD	5 TDD	ARTESANÍA
Asociación Kallwakuna y entrevista a TDD	3 TDD	ARTESANÍA
Asociación San José y entrevista a TDD	12 TDD	ARTESANÍA
Asociación AMPROCÓN	8 TDD	GASTRONOMÍA
Miembros del Comité Técnico de Seguimiento Regional del PC-ICI		
Nelly Maciso	Coordinadora Regional MI EMPRESA de PRODUCE	
Walter Ochoa Director de Producción y expresidente del CTSR	Dirección Regional de Producción DIREPRO	Ex Gerente de Desarrollo Económico del Gobierno Regional
Alfonso Donaires Presidente del CTSR	Gerente de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Ayacucho	
Rosa López Alarcón Juana Quispe Montes	Directora y Asesora de la Dirección de Artesanía de DIRCETUR	
Federico Vargas Infante	Presidente Cámara de Comercio	
Iver Quispe	Gerente Cámara de Comercio	
Aparicio Jaulis	Presidente de ARASUR	
TDD sin financiamiento del PC-ICI		
Arístides Quispe Lope	Amauta Nacional de la Artesanía Peruana	
Equipo Técnico del PC-ICI Ayacucho		
Gotardo Cossío	Coordinador	
Isabel Cueva	Asistente Técnico Administrativo	

DISTRITO: QUINUA		
Grupos/ Personas	Asociación/cargo	Línea
Alcalde y equipo de ODEL		
Pedro Bellido Rojas	Alcalde	
Américo Chávez Avendaño	Sub Gerente Desarrollo Económico	
Artemio Poma Gutiérrez	Responsable Turismo	
Gotardo Cossío Herrera	Coordinador Regional PC-ICI	
Presidentes y/o coordinadores de Proyectos Distrito de Quinua		
Edith Gonzales (Coordinadora) Gabriel Chávez Barrientos (Tesorero) Américo Rojas Gutiérrez (Secretario)	Héroes Anónimos	ARTESANÍA
Marcelino Loayza (Presidente)	Sallalli	ARTESANÍA
Américo Villacrecis (Presidente) Reneé Poma (Tesorera)	Puca Rumi	GASTRONOMÍA
Lourdes Taype (Presidenta)	Chihuampampa	ARTESANÍA
Paulino Gutiérrez (Presiente) Ana Loayza (Vocal)	La Cantuta	AGRIC ORGÁNICA
Cocineras de la Asociación Virgen de Cocharcas - cocinas mejoradas		
Visita a la Asociación Sallalli y entrevista a TDD	2 TDD	ARTESANÍA
Asociación Puca Rumi y entrevista a TDD	15 TDD	GASTRONOMÍA
La Coordinadora Margoth Vallejo estuvo en la reunión		
Empresa Ancla Sumaq Qara EIRL Elile Torres		ARTESANÍA
Proyectos del distrito de Quinua y otras intervenciones del PC-ICI		
Asociación Héroes Anónimos y entrevista a TDD	7 TDD	ARTESANÍA
Visita a la Asociación La Cantuta Anexo Larampampa y entrevista a TDD	3 TDD	AGRIC.ORGÁNICA
Asociación La Cantuta Anexo Chihuampampa y entrevista a TDD	4 TDD	AGRIC ORGÁNICA
Asociación Chihuampampa y entrevista a TDD	12 TDD	ARTESANIA
Empresa Ancla Wiracocha del Perú SAC Ferriol López - Asesor implementación de técnicas producción agricultura orgánica; Boris Ayala - Coordinador del proyecto Nilda Rojas - Asesora Técnica		AGRIC ORGÁNICA

PUNO			
Nombre/Representante	Asociación/Institución	Localidad	Fecha
Miriam Choque, Coordinadora Regional	Unidad de Coordinación	Puno	6-10 de mayo
Adolfo Aroapaza, Asistente de la Coordinadora Regional			6-10 de mayo
Vicky Chura Aliaga, Experta en artesanía, equipo regional PC ICI			6-10 de mayo
Federico Idme Inca, Inés Apaza Gallegos, Jorge Giraldo, Nancy Montesinos Condo, Irma Doris Percca Marca, Juan Carlos Huanca Ojeda	Reunión con coordinadores de proyecto y participantes en curso de Formación de Formadores	Puno (en DIRCETUR)	6 de mayo
María Quispe de Barraza (más 12 TDD)	Asociación Artesanas San José Primero - Muelle de la ciudad de Puno	Puno	6 de mayo
Luisa Acero Álvarez (más 3 TDD)	Asociación Moda Alpaca	Puno	6 de mayo
Rosa Ramona Cachi Sacari (más 3 TDD)	Asociación de Artesanas FEMUCARINAP	Puno	6 de mayo
Margarita Chagua Percca (más 1 TDD)	Asociación de Productoras Artesanales Las Rosas -Puno	Puno	6 de mayo
Javier Domingo Ari Páucar, Alcalde y su equipo	Municipalidad Distrital de Capachica	Capachica	7 de mayo
Nieves Inquilla Quispe, responsable de Artesanía	Municipalidad Distrital de Capachica	Capachica	7 de mayo
Walther Panca Páucar, Responsable Turismo	Municipalidad Distrital de Capachica	Capachica	7 de mayo
Julia Pacompia de Mamani (más 3 TDD)	Asociación de Mujeres Artesanas y Turismo Vivencial Comunitaria las Cantutas AMATURIC Capachica	Capachica	7 de mayo
Santos Ramos Calatayud	Asociación Comunal de Turismo Ccotos	Capachica	7 de mayo
Valentín Quispe Turpo	Asociación de Turismo Solidario de Llachón	Capachica	7 de mayo
Walther Panca Páucar	Asociación de Turismo Rural Solidario ASTURS	Capachica	7-8 de Mayo
Cleofé Quispe Mamani	Asociación de Productores Agropecuarios Artesanía Turismo Rural Vivencial Comunitario Virgen de Copacabana-Capachica	Capachica	7 de mayo
María A. Parrillo Enríquez (más 3TDD)	Asociación de Productores Artesanías Unión Central del Distrito de Capachica	Capachica	7-8 de mayo
Erasmo Cahuari Mamani	Asociación de productores orgánicos Capachica	Capachica	7 de mayo
Gerardo Enríquez Tiznado	Asociación de Turismo Místico y Solidario Hijos de la Luz, AMSTUR Chifrón.	Capachica	7-8 de mayo
Félix Turpo Coila	Asociación de turismo Santa María II	Capachica	7-8 de mayo
José Silvestre Tito, Alcalde	Municipalidad Distrital de Nuñoa	Nuñoa	9 de mayo
Félix Chura Mamani (más 2 TDD)	Asociación de Jóvenes Microempresarios y Agropecuarios Sayariy Huayna-Nuñoa	Nuñoa	9 de mayo
Nelia Checmapocco Cayo (más 3 TDD)	Asociación Central de organización de Mujeres Artesanas "Vicuña Andina"	Nuñoa	9 de mayo
Guillermina Quispe Valeriano (más 3 TDD)	Asociación de Artesanía Suri Paq'ocha- Nuñoa	Nuñoa	9 de mayo
Osiris Cruz Mamani (más 3 TDD)	Asociación de Productores Agropecuarios Pampas Verdes	Nuñoa	9 de mayo
Luis Alberto Sánchez Carrión, Alcalde	Municipalidad Distrital de Pucara	Pucara	9 de mayo
Jhon Román, funcionario en desarrollo económico	Municipalidad Distrital de Pucara	Pucara	9 de mayo
Federico Idme Inca, funcionario en agricultura	Municipalidad Distrital de Pucara	Pucara	9 de mayo

Juan Carlos Huanca Ojeda, coordinador Proyecto Sipi Sipi Colquejahuá (más 8 TDD)	Asociación de Productores Agropecuarios San Juan de Sipi Sipi Colquejahuá -Pucara	Pucara	9 de mayo
Wilber Ancco, Especialista en Agr. Orgánica / Consultor permanente contratado por FAO para Capachica, Ñuñoa y Pucara	Consultor FAO	Pucara	9 de mayo

Anexo F

ASOCIACIONES APOYADAS POR EL PROGRAMA CONJUNTO INDUSTRIAS CREATIVAS INCLUSIVAS

LAMBAYEQUE		
Proyecto	Organización	Sector
Estandarización de los productos de algodón nativo elaborados por la asociación de huaca del barro y arbosol, para acceder a los mercados nuevos.	Asociación de Artesanos de Huaca del Barro Arbosol	ART
Rescate y conservación de las costumbres ancestrales en la elaboración de prendas artesanales del algodón nativo y del teñido en tintes naturales de la zona, realizada por la Asociación de Artesanos del Valle de las Pirámides, Caserío La Raya, Distrito Túcume.	Asociación De Artesanos Del Valle De Las Pirámides	ART
Mejoramiento de la producción y comercialización de vino de sauco en el caserío de Tasajera	Asoc. de produc. agroecológicos artesanos conservacionistas del medio ambiente y afines. Tasajera	GAS
Producción agroecológica y comercialización organizada de tomatillo por productores y productoras del caserío Piedra Colorada.	Asociación de productores agropecuarios, forestales, acuícola, "Vertiente la Leche" Piedra colorada	AO
Producción permanente de Hongo Silvestre, producidos en plantaciones de Pino, mediante el riego por micro aspersión en el Caserío Tungula	Asoc. Prod. Agrop. Art. Cons. Acuic. Ecol. y For. San Juan Bautista	AO
Implementación de un módulo de apicultura orgánica en los bosques de pañala chico, distrito de Mórrope Lambayeque	Asociación de Comuneros Agropecuarios Apicultores y Artesanos. Pañala Chico	AO
Proyecto, Transformación de la Apicultura Convencional a la apicultura orgánica en el caserío Hornitos – Mórrope	Asociación de Protección de los Bosques Secos. Hornitos	AO
Implementación de Unidades de Producción Agropecuarias y agroecológicas en el caserío Chepito Alto - Mórrope.	Asociación de Productores Agropecuarios y Afines del Sector Chepito Alto - Mórrope	AO
Producción y Comercialización Sostenible de Papa Nativa en Incahuasi, mediante una propuesta Agroecológica.	Asociación Agropecuaria "MUSHUQ KAWSASHUN")	AO
Fortalecer y desarrollar las capacidades competitivas de las mujeres artesanas de la zona altoandina del distrito de Incahuasi. (Articulación comercial de productos artesanales en base a algodón Nativo)	Asoc. De artesanas Incahuasi AWANA	ART
Rescate y Conservación de platos típicos Túcumanos usando productos de la zona por el Consorcio Gastronómico Túcume, distrito de Túcume.	Consorcio Gastronómico Túcume	GAS
Instalación de 01Hectarea de maíz para la producción de Chicha de Jora en el sector Lagartera, Mórrope, Lambayeque.	Asoc. De morropanos en Acción	GAS
Incrementar la producción de miel orgánica mediante la reforestación del Caserío de Trapiche de Bronce en Túcume.	Asociacion De Apicultores Mi Fiori	AO
Producción Agroecológica de Hortalizas en el caserío Las Pampas, Mórrope, Lambayeque	Asoc. De productores maíz amarillo duro (ASPRMAD)	AO

AYACUCHO		
Proyecto	Organización	Sector
Implementación de una escuela artesanal en la comunidad de Quinua, Distrito de Quinua, Provincia de Huamanga, Región Ayacucho.	Asociación Social y Cultural Héroes Anónimos en Acción de desarrollo alternativo de Quinua ASCHEAADAQ	ART CERAMICA
Implementación de una escuela artesanal en la comunidad de Quinua, Distrito de Quinua, Provincia de Huamanga, Región Ayacucho.	Asociación los desplazados de Sallalli	ART MADERA
Producción y Comercialización de Artesanía en Tejido a Cintura en el Anexo de Chihuampampa del Distrito de Quinua -Huamanga-Ayacucho.	Asociación de Artesanos y Productores agropecuarios del Anexo de Chihuampampa – Distrito de Quinua	ART TEXTIL
Desarrollo de Capacidades en Producción/Crianza Orgánica y Agroforestal en Distrito Quinua, Provincia de Huamanga, Ayacucho.	Asociación Agroecológica La Cantuta (Anexos Sallalli, Larampampa, Chihuampampa y Suso - Sanya)	AO
Fortalecimiento de capacidades técnicas productivas y mejora continua de la comercialización de los productos de arte textil de la Asociación de Artesanos en Tejido de Telar San José - Santa Ana, Distrito de Ayacucho, Provincia de Huamanga, departamento de Ayacucho.	Asociación de artesanos en tejido de telar San José Santa Ana	ART TEXTIL
Fortalecimiento de capacidades técnicas productivas de los artesanos de la asociación "Kallwakuna" del sector San José del Barrio Santa Ana, Distrito Ayacucho, Provincia de Huamanga y Región Ayacucho.	Asociación de artesanos Kallwakuna Santa Cecilia	ART TEXTIL
Fortalecimiento de capacidades competitivas en la producción y comercialización de productores de artesanía textil en la asociación de mujeres Sumaq Wayta - Comunidad Andamarca - Ayacucho	Asociación de mujeres Sumaq Wayta Andamarca	ART TEXTIL
Con nuestras manos y un poquito de sazón promovemos nuestro desarrollo en el Distrito de Ayacucho.	Asociación del mercado de productores cono norte AMPROCOM - Covadonga	GASTRONOMIA
Mejorar los ingresos económicos de las familias organizadas en asociaciones productivas de artesanía textil, de los distritos de Ayacucho y Quinua en la Región Ayacucho	Sumaq Qara EIRL (EMPRESA ANCLA)	ART TEXTIL
Desarrollo de tecnologías productivas para incrementar la producción y productividad de quinua orgánica en el distrito de Quinua, Provincia de Huamanga de la Región Ayacucho	Wiracocha del Perú SAC (EMPRESA ANCLA)	AO

CUSCO		
Proyecto	Organización	Sector
Fortalecer el Servicio de Gastronomía y Mates en el Parque de la Papa. PISAC	Asociación de Mujeres Quechuas Qachun Waqachi del Parque de la Papa	GAS.
Recuperación de Conocimientos Ancestrales y Mejoramiento de Textiles Andinos en la Comunidad de Amaru. PISAC	Asociación de Tejedores Tradicionales Laraypas de Amaru	TRC
Generando Condiciones para el Desarrollo de Marca de la Asociación de Tejedores Panti Pallay de la Comunidad de Sacaca. PISAC	Asociación de Tejedores "Ñaupá Away"	ART.
Implementación de un Restaurante Turístico Interactivo en la Comunidad Campesina de Amaru. PISAC	Asociación de tejedores de Amaru.	GAS.
Fortalecimiento de Capacidades Competitivas en la Prod. y Comerc. de Artesanía Textil de la Asoc. de Tejedoras Anca Sillo de Tucsán Grande. PISAC	Asociación de Tejedores Anca Sillo de Tucsán Grande.	ART.
Mejoramiento de la gestión de artesanía en tejido "Ñaupá Away". Pampallacta. PISAC	Asociación en artesanía en tejido "Panti Pallay"	ART.

Mejoramiento de Viviendas, Promoción y Fortalecimiento del Producto Turístico del Pueblo de Raqchi. SAN PEDRO	Asociación de Turismo Vivencial de Racqui	TRC
Implementación del Restaurante Lloumg de la Asoc. Sumaq Warmi con servicio personalizado y utilizando los insumos de la Comunidad. PISAC	Asociación Sumaq Warmi Sacaca	GAS.
Promoción de la Asociación de Mujeres Tejedoras del Puente Inka. OLLANTAYTAMBO	Mujeres Tejedoras del Puente Inka de Ollantaytambo	ART.
Fortalecimiento de Capacidades en la conservación de cultivos andinos a través de técnica de producción de plantas medicinales andinas. SAN PEDRO	Asociación de Productores de Medicina Natural Andina - "Marcani"	AO.
Optimización y Productividad del Maíz Orgánico en el Distrito de San Pedro. SAN PEDRO	Asociación de Comerciantes de Marcani	AO.
Optimización de la producción textilera a base de teñidos naturales e iconografía ancestral en el distrito de San Pedro. SAN PEDRO	Asociación de Mujeres "Las Sayguas" de Qquea	ART.
Canales de Venta para emprendimientos de Turismo Rural en hoteles de 2 y 3 estrellas en los hoteles de Cusco, Pisaq y Ollantaytambo	Journey Experience SAC (empresa ancla)	TRC

PUNO		
Proyecto	Organización	Sector
Mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios turísticos en las viviendas hospedajes de la asociación de turismo solidario Llachón en la localidad de Llachón, distrito de Capachica, Región Puno.	Asociación de Turismo Solidario Llachón / Llachon Turs	TRC
Recuperación de la Iconografía Andina en los Textiles de Alpaca de Colores Naturales en Puno	Federación Provincial de Mujeres Campesinas Artesanas Indígenas Nativas y Asalariadas de Puno / FEPMUCARINAP	ART
Fortalecimiento de las Familias que Promueven el Ecoturismo Rural Vivencial en Cuatro Comunidades del Distrito de Capachica, Puno, Perú.	Asociación de Turismo Rural Solidario INTI WASI CHIFRON -HILATA Capachica - ASTURS INTI WASI	TRC
Incremento de los Ingresos Económicos Mediante el Mejoramiento e Innovación de los Servicios Turísticos Rurales en la Asociación Turística "Santa María II" de la Localidad de Llachón, Distrito de Capachica, Provincia y Región de Puno	Asociación Turística "Santa María II"	TRC
Desarrollo de Capacidades en la artesanía Tejido plano y de punto en la localidad y distrito de Capachica, Puno	Asociación de Productores Artesanías Union Central del Distrito de Capachica	ART
Fortalecimiento de Capacidades Productivas y Comerciales de las Artesanas y Criadoras de Alpaca Raza Suri de Color en el Distrito de Nuñoa, Melgar, Puno.	Asociación de Artesanía Suri Paqocha - Nuñoa	ART
Promoción y Desarrollo del Turismo Rural Comunitario Isla Ticonata – Capachica	Asociación Cultural Isla Ticonata Tur - ASCITTUR	ART
Conservación y Revaloración del Turismo Místico con Tratamiento a Base de Plantas Medicinales en el Sector de chifrón, Comunidad de Ilata, Distrito de Capachica, Provincia y Región de Puno.	Asociación de Turismo Místico y Solidario "Hijos de la Luz"	ART
Fortalecimiento de Capacidades Competitivas en la Producción y Comercialización de la Actividad Artesanal Textil de las Mujeres de Kantutas, Capachica, Puno	Asociación de Mujeres Artesanas y Turismo Vivencial Comunitaria las Kantutas – Capachica / AMATURIC	ART
Microempresarios Jóvenes Aprovechan Sosteniblemente la Fibra de Alpaca Raza Suri de Color en el Distrito de Nuñoa, Melgar, Puno	Asociación de Jóvenes Microempresarios y Agropecuarios Sayariy Huayna - Nuñoa	ART

Transformación de la Fibra de Alpaca Revaloración de Conocimientos y Prácticas Ancestrales en la Localidad de Puno, Distrito, Provincia y Región de Puno.	Asociación Única de Artesanos San José Primero de la Ciudad de Puno	ART
Producción, procesamiento y comercialización de quinua orgánica en la comunidad de Chillora - Sector Chapa del distrito de Capachica, Provincia y Departamento de Puno	Asociación de Productores Agropecuarios Artesanía y Turismo Rural Vivencial Comunitario Virgen Copacabana - ASPATURVIC	AO
Fortalecimiento de capacidades en la producción, conservación y transformación de la Quinua en la Asociación de Productores Agropecuarios San Juan de SipiSipi - Colquejahua – Pucará	Asociación de Productores San Juan SipiSipi - ASPROSAJ / Colquejahua - Pucará	AO
Transformación de granos andinos de quinua y cañihua para su comercialización con valor agregado en la Asociación de Productores Agropecuarios Pampas verdes de Nuñoa Puno	Asociación de Productores Agropecuarios Pampas Verdes	AO
Generación de Empleo Mediante la Producción Artesanal de Mujeres de Escasos Recursos Económicos de la Cooperativa Artesanal MODALPACA - Puno.	Cooperativa artesanal MODALPACA	ART
Desarrollo del Turismo Rural Comunitario en Ccotos, Capachica	Asociación Comunal Turismo Ccotos - ACOTUR -CCOTOS	TRC
Incrementar los Ingresos Económicos mediante la Transformación de la Fibra de Alpaca y el Teñido Natural en el Distrito de Nuñoa, Puno	Asociación Central de Organizaciones de Mujeres Artesanas "Vicuña Andina" de Nuñoa	ART
Transformación de la Fibra de alpaca en prendas textiles y comercialización en distrito, provincia y región Puno	Asociación de Productoras y Artesanas Las Rosas del Distrito de Puno	ART
Producción, Transformación y Comercialización de Quinua Bio Orgánica en el Centro Poblado de Isañura, Distrito de Capachica, Provincia y Región de Puno	Asociación de Productores Agrarios, Artesanía y Turismo Rural Isañura	AO