



Resumen Ejecutivo de Evaluación



Oficina
Internacional
del Trabajo

Unidad de Evaluación

Industrias creativas inclusivas: una herramienta innovadora para el alivio de la pobreza en el Perú - Evaluación conjunta final

Datos rápidos

Países: Perú
Tipo de evaluación: Evaluación independiente Conjunta 08/2013
Área técnica: EMP/SEED
Gestión de la evaluación: RO-Lima
Equipo de evaluación: MDG AF, Oscar Huertas Díaz, Carlos Rodríguez-Ariza
Código del proyecto: PER/10/50/UND
Donante: MDG AF US\$ 5,000,000
UNESCO: 610,562
WTO: 609,835
UNIDO: 608,377
UNDP: 623,220
ILO: 605,463
FAO: 1,942,543
Palabras claves: Lucha contra la pobreza, creación de empresa, innovación, creación de empleos, inclusión social

Somario ejecutivo de evaluación

Conclusiones

Nivel de diseño

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

2. El trabajo conjunto a través de intervenciones similares a los PC es válido y necesario, sin

embargo, tanto en el gobierno como en las agencias de Naciones Unidas han existido grandes retos prácticos en procesos aparentemente obvios y en los que se fue sobre optimista como: **el trabajo conjunto, la división del trabajo y la descentralización.**

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

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

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

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

tres niveles, nacional, regional y local, con vistas a la apropiación y la replicación.

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

Nivel de proceso

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

2. El PC asumió una aproximación más descentralizada y participativa de abajo a arriba. Las estructuras de gobernanza, con especial relevancia al rol de la OCR, de la UC y del ecretariado del FODM, han sido útiles para aumentar la eficacia, eficiencia y apropiación del PC ICI. Sin embargo (1) el mecanismo de trabajo conjunto es un ámbito que puede mejorarse y ser foco de muchos aprendizajes y (2) la financiación ha sido un elemento clave vertebrador del PC ICI.

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

Nivel de resultados

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

de ICIs: (1) En la segunda fase del PC ICI se han conseguido productos de buena calidad. (2) La elección de coordinadores por emprendimiento ha probado ser menos eficaz y eficiente que tener coordinadores sectoriales por región. (3) Sin embargo la incidencia a nivel regional y sobre todo nacional ha supuesto grandes desafíos para el PC ICI.

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

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

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

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

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

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

Recomendaciones

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

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

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

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

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

6. Futuros ejercicios conjuntos han de internalizar la importancia de la claridad, concreción y articulación de los componentes y actores de la

estructura de gestión y ejecución para aumentar la coherencia e impacto de los procesos y resultados.

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

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

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

10. De cara al refuerzo de los resultados 2 y 3 se recomienda: (1) La redacción final del enfoque o metodología ICI. (2) La difusión y discusión en profundidad a partir de la sistematización y las lecciones aprendidas para futuras experiencias similares en Programas Conjuntos y en la temática ICI. Esto podría dar lugar a una respuesta de gestión coordinada desde la OCR.

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