

***Evaluación Externa Final del  
“Proyecto Fortalecimiento de la Cadena de  
Producción de Artesanías de la Región Puno”***

***ATN/ME-10479-PE***

***Perú***

***Consultor: Martín Dellavedova***

***Agosto 2010***

## Índice

<b>I. RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>5</b>
<b>I.1 Síntesis de los datos principales del proyecto evaluado</b>	<b>5</b>
<b>I.2 Resumen del informe</b>	<b>6</b>
<b>II. INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>II.1 Antecedentes</b>	<b>9</b>
<b>II.2 Sobre el Ejecutor</b>	<b>9</b>
<b>II.3 Objetivos de la evaluación</b>	<b>11</b>
<b>II.4 Metodología</b>	<b>11</b>
<b>II. 5 Organización del Documento</b>	<b>12</b>
<b>III. ESTUDIO DEL DISEÑO DEL PROGRAMA Y DE SU CONTEXTO (RELEVANCIA)</b>	<b>14</b>
<b>III.1 Análisis del diseño formal del programa</b>	<b>14</b>
<b>III.2 Relevancia continua: los supuestos del programa y el contexto</b>	<b>25</b>
<b>III.3 La lógica de la intervención: relevancia del problema y pertinencia de la estrategia</b>	<b>27</b>
<b>IV. EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO Y METAS DEL PROYECTO (EFICIENCIA)</b>	<b>29</b>
<b>IV.1 Resultados a nivel objetivo general y objetivo específico del programa</b>	<b>29</b>
<b>IV.2 Resultados a nivel componentes del proyecto.</b>	<b>33</b>
<b>IV.3 Ejecución Presupuestaria</b>	<b>43</b>
<b>IV.4 Dificultades durante la ejecución</b>	<b>46</b>
<b>IV.5 Conclusiones</b>	<b>48</b>
<b>V. EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL PROYECTO (EFECTIVIDAD)</b>	<b>49</b>
<b>V.1 Evaluación de impacto del proyecto Cluster Artesanal de Puno</b>	<b>49</b>
<b>V.2 Evaluación de impacto del proyecto PRO ART Puno</b>	<b>53</b>

<b>V.3. Conclusiones</b>	<b>62</b>
<b>VI. EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>64</b>
<b>VI.1 Principales fechas del proyecto</b>	<b>64</b>
<b>VI.2 Desempeño en la ejecución</b>	<b>64</b>
<b>VII. SOSTENIBILIDAD Y LECCIONES APRENDIDAS</b>	<b>70</b>
<b>VII.1 Análisis de Sostenibilidad</b>	<b>70</b>
<b>VII.2 Principales Lecciones Aprendidas</b>	<b>71</b>
<b>VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>74</b>
<b>VIII.1 Conclusiones</b>	<b>74</b>
<b>VIII.2 Recomendaciones</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS</b>	

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ADEX	Asociación de Exportadores
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CECOALP	Central de Cooperativas de Servicios Especiales Alpaqueros de Puno
COPEME	Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
FONDOEMPLEO	Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo
IDRC/ICA	Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo – Instituto para la Conectividad de las Américas
INPART	Instituto Peruano de Artesanías
ONG	Organización No Gubernamental
Pymes	Pequeña(s) y Mediana(s) Empresa(s)
SMPA	Sistema de Monitoreo de Proyectos Artesanales
SUNAT	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
TICs	Tecnologías de Información y Comunicación

## I. RESUMEN EJECUTIVO

### I.1 Síntesis de los datos principales del proyecto evaluado

Titulo del proyecto:	Fortalecimiento de la Cadena de Producción de Artesanías de la Región Puno.
Número del proyecto:	ATN/ME-10479-PE
País:	Perú
Objetivo general (Fin):	Contribuir a mejorar el acceso de las Pymes del sector artesanal textil de Puno a los mercados nacionales e internacionales.
Objetivo específico (Propósito):	Diseñar, implementar y operar un sistema de servicios que promueva la mejora de la competitividad y mejoramiento de las Pymes en la cadena productiva de artesanía textil de Puno.
Agencia ejecutora:	ONG Asociación para el Desarrollo del Entorno
Presupuesto total:	US\$ 251.500
Plaza de Ejecución:	24 meses
Fecha de carta convenio:	05 de octubre de 2007
Componentes principales:	i) Plataforma de servicios en operación; ii) Programa de fortalecimiento y certificación de capacidades para la mejora del productividad; y iii) Sistema de monitoreo y evaluación operando.

## **I.2 Resumen del informe**

### **El diseño del programa y su contexto**

Este proyecto fue diseñado con el objetivo de implementar un sistema de servicios que promueva la mejora de la competitividad y mejoramiento de las Pymes en la cadena productiva de artesanía textil de Puno.

Para llevar a cabo los objetivos del proyecto se conformó una Unidad Ejecutora (UE) dentro de la Asociación para el Entorno. El equipo de la UE fue el encargado de seleccionar una empresa desarrolladora, cuyos técnicos diseñaron la plataforma de servicios; de seleccionar y capacitar a los tres grupos de beneficiarios (artesanos, supervisores de la producción y comercializadores) para que cada uno pueda cumplir con su tarea dentro de la cadena productiva; de difundir la plataforma entre potenciales usuarios; y de establecer un sistema de monitoreo y evaluación del proyecto.

La identificación del problema que dio origen al proyecto fue un acierto, pues se trata de un problema relevante y que guarda relación con el contexto. Asimismo, el momento en que se desarrolló el proyecto también fue el adecuado, dado que con un proyecto anterior (Clúster Artesanal de Puno) ejecutado por Entorno en la región se habían creado las capacidades necesarias para aprovechar la plataforma de servicios diseñada. Por último, todos los supuestos del proyecto se cumplieron, sin afectar el normal desenvolvimiento del mismo.

### **Análisis de la Ejecución**

Analizando la diligencia en los procesos, la comunicación con los beneficiarios, la oportunidad y calidad de los productos y servicios brindados y la cantidad de beneficiarios atendidos y satisfechos, puede concluirse que el desempeño en la ejecución por parte de Entorno es excelente.

El trabajo previo desde el año 2004, permitió seleccionar, de entre los ámbitos de intervención del proyecto anterior, aquellos ámbitos y grupos de artesanos y supervisores de la producción con mayor potencial para aprovechar la plataforma Pro Art Puno, asegurando así una masa crítica de usuarios que pueden ser mostrados como casos de éxito para el crecimiento de la plataforma.

Se cumplieron la mayoría de los indicadores establecidos en el Marco Lógico, y Entorno tuvo la capacidad de solucionar los problemas que surgieron durante la ejecución, como la reducción del plazo para emplear los recursos del IDRC (pasaron de 24 a 15 meses) y el analfabetismo digital en la zona del proyecto, que fue superado con capacitaciones a grupos reducidos y con seguimiento permanente.

Desde el punto de vista de la evaluación el desafío de implementar un sistema de servicios que promueva la mejora de la competitividad y mejoramiento de las Pymes en la cadena productiva de artesanía textil de Puno fue logrado, con un presupuesto acotado y bien administrado. El esfuerzo del equipo de la UE permitió lograr todos los objetivos, en un contexto económico adverso por la caída de las exportaciones textiles como consecuencia de la crisis financiera internacional; se implementó un cambio sustantivo a la forma de relacionarse entre los diferentes actores de la cadena productiva, que servirán como casos testigo para la difusión del modelo de negocio en la región.

### **Sostenibilidad**

Se analizó por separado la sostenibilidad institucional, la sostenibilidad de las acciones y la sostenibilidad de los efectos.

La sostenibilidad institucional está garantizada, dado que Entorno es una institución sólida económica y técnicamente. Sin embargo, es necesario trabajar para garantizar la sostenibilidad de las acciones y los efectos en la provincia de Puno, dado que como Entorno ha conseguido un nuevo proyecto financiado por Fondo Empleo para trabajar con el sector artesanal en Arequipa, la continuidad de las acciones y los efectos están garantizadas pero sólo en Arequipa.

Para garantizar la sostenibilidad de las acciones y los efectos en la provincia de Puno, es necesario que la plataforma PRO ART PUNO alcance el punto de equilibrio y sea autosostenible, para lo cual se estima que se requiere de al menos un año de operación, con su correspondiente costo. Por ello, sería conveniente contratar un consultor que formule un proyecto de factibilidad de la operación de la plataforma. Las perspectivas son buenas, dado que los beneficios obtenidos por los usuarios de la plataforma son tan claros, que se espera un incremento constante en el uso de la misma.

### **Lecciones aprendidas**

Es posible identificar aprendizajes referidos a: i) la necesidad de acompañar la aplicación de TICs con capacitación y asistencia técnica para fortalecer las capacidades de los usuarios de las TICs e incrementar el impacto de éstas en los negocios y en la vida de las personas; ii) la importancia de la continuidad del trabajo de la UE en el territorio, y la confianza que esto genera en los beneficiarios; iii) la necesidad que los ejecutores del sector privado obtengan un beneficio económico como resultado de su aporte de contrapartida, para garantizar la sostenibilidad de las acciones; iv) la importancia de ofrecer las soluciones desarrolladas a los primeros beneficiarios a un costo menor o directamente sin costo, para poder contar con casos de éxito; v) la necesidad de incrementar las horas previstas de capacitación y reducir el número de participantes de

los cursos, cuando se ofrece capacitación en computación o internet a personas que nunca tuvieron contacto con una computadora; vi) lo positivo de utilizar como encuestadores y capacitadores a los jóvenes de las comunidades, hijos de artesanos, y que cuentan con la confianza de las personas a entrevistar o capacitar; y vii) permitir que los hijos de los artesanos participaran de los cursos de capacitación en TICs para ayudar a sus padres.

## **Conclusiones**

Los resultados que se han alcanzado son muy satisfactorios. Este proyecto ha permitido que procesos productivos artesanales puedan ser monitoreados a través de un software de gestión, garantizando así mejoras productivas, incremento de la calidad y cumplimiento de plazos, facilitando a los supervisores el control de los costos y permitiendo que comercializadores externos a la región puedan contratar servicios de mano de obra a miles de kilómetros de distancia, fortaleciendo así la participación de mercado de los talleres artesanales de la provincia de Puno.

El éxito de este proyecto está basado en el trabajo previo realizado por Entorno, durante el cual se trabajó con los artesanos en capacitación y asistencia técnica sobre temas productivos y de calidad, en la formación de supervisores, con capacidad de actuar de vínculo entre los artesanos y los exportadores, y en el apoyo a los exportadores regionales. El desarrollo del Cluster Artesanal de Puno permitió que la implementación de la plataforma PRO ART PUNO sea exitosa, dado que la misma fue diseñada para facilitar el trabajo de los distintos actores de la cadena de valor.

El proyecto puede ser replicado en otras regiones y países, ya que la herramienta informática desarrollada está testeada, responde a todos los requerimientos de los usuarios, cuenta con la capacidad de incorporar una gran cantidad de usuarios, y a medida que incorpore más usuarios, la utilidad de la plataforma será mayor.

Desde el punto de vista de la evaluación el trabajo realizado por Entorno es excelente. El desafío de desarrollar un sistema que promueva la mejora de la competitividad y posicionamiento de las Pymes y asociaciones de la cadena productiva de artesanía textil de Puno fue logrado, con un presupuesto acotado y bien administrado. El esfuerzo y el compromiso del equipo de Entorno permitieron lograr los objetivos establecidos en el diseño y la plataforma ofrece cambios sustantivos a la forma de hacer negocios en el sector de artesanía textil, que servirán como casos testigo para la difusión del modelo de negocio en esta región y en otras regiones con características productivas similares.

## II. INTRODUCCIÓN

### II.1 Antecedentes

En este documento se presentan los principales resultados obtenidos en la evaluación final del proyecto Fortalecimiento de la Cadena de Producción de Artesanías de la Región Puno (ATN/ME-10479-PE) El proyecto fue ejecutado en la Región de Puno (Perú) por la ONG Asociación para el Desarrollo del Entorno (en adelante, Entorno), en alianza con COPEME e INPART. El mismo fue financiado de manera parcial con recursos aportados por el IDRC y, en menor medida, por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Este programa forma parte del Clúster de Proyectos TIC del FOMIN, y surgió de la convocatoria a proyectos de Innovación en TIC para el Comercio Electrónico y el Desarrollo de la Pequeñas y Medianas Empresas (Pyme), que se conoce como ICT4BUS.

### II.2 Sobre el Ejecutor

La Agencia Ejecutora del Proyecto fue Entorno, una institución sin fines de lucro que tiene como finalidad el desarrollo de la competitividad regional y sectorial de la micro, pequeña y mediana empresa, mediante el diseño y ejecución de programas y proyectos para la promoción de Pymes urbanas y rurales de los diversos sectores socioeconómicos del país, impulsando la generación de capacidades emprendedoras y organizativas como medios para lograr un desarrollo integral y sostenible.

La misión de Entono es desarrollar la competitividad de las Pymes, facilitando su inserción al mercado nacional e internacional a partir de la implementación de herramientas que permitan mejorar los procesos de producción, gestión, promoción y comercialización. Específicamente, los objetivos de Entorno son:

- ✓ Generar alternativas innovadoras de desarrollo sustentable a través de programas y proyectos que busquen mejorar la calidad de vida de la población menos favorecida de Perú.
- ✓ Incrementar la capacidad competitiva de las Pymes a través de Servicios de Desarrollo Empresarial Especializados: Capacitación; Asistencia Técnica; Promoción Comercial y Transferencia Tecnológica; y Asesoramiento a diversas instancias gubernamentales, ONG, entidades de cooperación técnica y empresas privadas a nivel nacional.
- ✓ Contribuir al fortalecimiento de las asociaciones de pequeños empresarios, mujeres, jóvenes y organizaciones productivas, considerados como los principales agentes de desarrollo de Perú.

- ✓ Elevar la capacidad de ventas, ingresos y empleo de la pequeña, mediana y microempresa, articulándolas con nuevos mercados, nacionales e internacionales.
- ✓ Fomentar la formación de asociaciones y consorcios orientados a desarrollar las capacidades empresariales y corporativas de las Pymes.
- ✓ Desarrollar mecanismos de crecimiento y fortalecimiento empresarial con la finalidad de incrementar los niveles de competitividad de las Pymes.
- ✓ Desarrollar competencias en gestión empresarial, gestión comercial y tecnología productiva.
- ✓ Apoyar el crecimiento sostenible de las Pymes urbanas y rurales y los talleres artesanales mediante la orientación de su gestión comercial, la ejecución de acciones que posibiliten el análisis de sus mercados, el establecimiento de contactos comerciales y la formulación de planes de mercadeo para sus productos.
- ✓ Promover la incorporación de las Pymes en el tejido productivo moderno, multiplicando sus relaciones de cooperación horizontal y vertical en las cadenas productivas, estableciendo alianzas y redes interinstitucionales que sirvan de soporte a su desarrollo sectorial y regional.

Esta institución fue primero una Asociación Civil, creada en octubre de 1999; y a partir del 2004 se convirtió en una Organización No Gubernamental (ONG), que promueve el desarrollo y progreso de la población peruana mediante actividades y proyectos que mejoran su nivel de vida, especializándose en la búsqueda de mercados y oportunidades comerciales para las Pymes, e incrementando sus niveles de competitividad mediante servicios especializados.

Entorno cuenta con un plantel de 15 empleados y tiene un presupuesto anual de US\$ 194.715. La principal fuente de ingreso de esta institución es la que obtiene por la Cooperación Internacional, y que representa el 85% de los ingresos totales; el 15% de los ingresos restantes, provienen de los servicios que brinda. Además, cuenta con oficinas regionales en Lima y Puno, las cuales fueron puestas a disposición del proyecto, a fin de contar con la infraestructura necesaria para la ejecución de las actividades.

Por último, cabe destacar que Entorno participó en otros proyectos relacionados con el desarrollo de Pymes en Perú. En dos de las gestiones realizadas, la institución desempeñó el rol de diseño y ejecución de los proyectos. Una de las experiencias fue con el proyecto “Desarrollo de la competitividad del Clúster Artesanal”, que consistió en la capacitación de 1500 artesanos, con empleos consolidados en talleres y establecimiento de relaciones comerciales con empresas exportadoras (2010). La otra, fue con el proyecto “Fortalecimiento de capacidades y articulación comercial de mujeres tejedoras”, en el que se capacitó a 70 mujeres artesanas en técnicas productivas y estrategias de

comercialización (2006). Además, en el año 2006 Entorno estuvo al frente de la ejecución de un manual de buenas prácticas de manufacturas, que contó con el establecimiento de normas técnicas para certificar artesanías en 9 regiones de Perú.

### II.3 Objetivos de la evaluación

El objetivo general de esta asistencia técnica es:

- ✓ Preparar un informe de evaluación final que determine si se ha logrado el propósito del proyecto con el financiamiento otorgado a ENTORNO, si la contribución ha sido correctamente utilizada en los objetivos planteados y si se han obtenido efectos (positivos o negativos) en los beneficiarios finales, midiendo el grado efectivo de avance cuantitativo y cualitativo en la ejecución del proyecto y la eficacia en las acciones realizadas hasta el final del periodo de ejecución.

En términos más específicos la presente evaluación permitirá:

- ✓ Determinar si los objetivos, resultados y el impacto como está descrito en el marco lógico fueron alcanzados.
- ✓ Identificar las lecciones aprendidas y proporcionar recomendaciones para futuras operaciones a ser financiadas por el BID y/o el FOMIN.
- ✓ Indicar el rol y el desempeño que tuvo ENTORNO como agencia ejecutora.

### II.4 Metodología

La metodología desarrollada durante la evaluación consistió en una combinación de técnicas cualitativas (que en la teoría se las identifica como técnicas de evaluación subjetiva) y técnicas de evaluación mediante el uso de variables objetivas.

En una apretada síntesis puede decirse que la *evaluación subjetiva* consiste en indagar acerca de la opinión y las perspectivas de una selección de participantes/actores sobre un conjunto de aspectos considerados relevantes para la evaluación. Entre sus ventajas se cuentan que es generalmente sencilla de diseñar, aplicar e interpretar y que permite conocer el grado de satisfacción de los involucrados en la intervención. Las desventajas son que no puede conocerse de antemano cuál es la situación que los interrogados interpretan como el estado de base y que pueden obtenerse respuestas sesgadas a causa de, entre otros efectos, la compensación cognitiva<sup>1</sup> o el agradecimiento<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Se denomina así a la tendencia a valorar positivamente los resultados de una acción que haya requerido algún esfuerzo por parte del interrogado.

En este marco, durante el trabajo de campo se realizaron entrevistas en profundidad con la dirección de grupos focales. La entrevista en profundidad, que puede definirse como un encuentro cara a cara entre el evaluador y los “informantes clave”, estuvo dirigida hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los sujetos respecto de las actividades que realizan, tal como las expresan con sus propias palabras. Sus principales ventajas radican en que permite aproximarse, conocer y comprender las opiniones y la visión de los entrevistados respecto de determinados aspectos considerados relevantes. La técnica de grupos focales permitió de manera eficiente relevar las opiniones y posiciones de los participantes mediante la interacción de éstos entre sí y con el evaluador, de modo que las opiniones y perspectivas fueron debatidas en un espacio abierto.

Por su parte, el uso de *variables objetivas* consistió en realizar la evaluación mediante la observación de indicadores cuantitativos que estuvieron vinculados a los fines perseguidos por la evaluación. Las principales ventajas de este enfoque radican precisamente en que evitan las valoraciones subjetivas, por construirse con mediciones externas a los individuos. Este método sin embargo, posee algunas limitaciones. Entre las principales se pueden destacar que no en todos los casos los objetivos de la intervención pueden traducirse en indicadores o variables objetivo sin complicaciones; y por otro lado, que en muchos casos la información necesaria para medir las variables o los indicadores no se encuentra disponible.

Debe notarse que la clave de la evaluación radicó precisamente en la complementariedad de las técnicas de evaluación subjetiva y las técnicas de evaluación mediante el uso de variables objetivas, dado que cada una de ellas tuvo posibilidades y límites relacionados con aquello que se quiere conocer. Al respecto, esta consultoría se basó en entrevistas y grupos focales para el relevamiento de información primaria, al tiempo que las posibilidades de realizar análisis cuantitativos dependieron fundamentalmente de la disponibilidad de información relevada por la Unidad Ejecutora del Proyecto.

## **II. 5 Organización del Documento**

Este documento se estructura de la siguiente manera: en el Capítulo 1 se presenta una síntesis de los datos del proyecto y un breve resumen del informe. El Capítulo 2 incluye los antecedentes del proyecto, datos básicos sobre el ejecutor, los objetivos y la metodología de la evaluación.

En el tercer capítulo se analizan las características más sobresalientes del diseño del proyecto. En primer lugar se describen los puntos más importantes, y luego se completa mediante un análisis de la relevancia del problema identificado, la pertinencia de la estrategia seleccionada y la validez de los supuestos incluidos en el diseño.

---

<sup>2</sup> Si el interrogado se siente de alguna manera beneficiado por la intervención, es posible que tienda a valorarla en exceso.

En el cuarto capítulo se estudia la eficiencia del programa, a través de la evaluación del cumplimiento de los indicadores de desempeño, a nivel de objetivo general, objetivo específico y componentes del proyecto. Se analizan también la ejecución presupuestaria y las dificultades que Entorno enfrentó para el cumplimiento de las metas y las acciones desarrolladas para superarlas.

En el quinto capítulo se analiza la efectividad del proyecto. Se evalúa el primero el impacto del proyecto Clúster Artesanal de Puno y posteriormente el impacto generado por el proyecto evaluado, indicando recomendaciones para aumentarlo, como así también el efecto y la satisfacción de otros actores involucrados.

En el Capítulo 6 se evalúa la ejecución del proyecto, analizando el desempeño en la ejecución por parte de Entorno y la satisfacción de los beneficiarios con el programa, determinando si el programa alcanzó el número de beneficiarios esperados.

A modo de corolario, el séptimo capítulo presenta las perspectivas en materia de sostenibilidad y las lecciones aprendidas que pueden servir de insumo para el diseño, ejecución y/o evaluación de proyectos similares en la región. En el octavo y último capítulo se sintetiza la evaluación, presentando las conclusiones que deja la experiencia del programa y que deben ser tenidas en cuenta para otros proyectos similares; y finalmente se esbozan algunas recomendaciones para contribuir a que el programa pueda mejorar algunos aspectos de la ejecución.

El informe se complementa con cuatro anexos que contienen: el Anexo I la agenda de la misión y la lista de personas y grupos entrevistados; el Anexo II muestra un plano de la provincia de Puno, donde pueden observarse los ámbitos en los que se desarrolló el proyecto; el Anexo III ofrece un análisis detallado de los tres sub-sistemas de la plataforma Pro Art PUNO; y el último anexo presenta las conclusiones del trabajo de planificación estratégica realizado con los líderes empresariales de Acora, Ayaviri, Juliaca, Puno y Santa Rosa.

Es importante destacar que las opiniones vertidas en el presente documento son de exclusiva responsabilidad del consultor responsable de la evaluación, Martín Dellavedova.

El consultor desea agradecer el apoyo y colaboración recibido durante la ejecución de los trabajos, por parte de la Representación del FOMIN en Perú, del personal de la Unidad Ejecutora del Proyecto, y finalmente, de todos los artesanos, consultores y demás personas que colaboraron en el desempeño de la misión.

### **III. ESTUDIO DEL DISEÑO DEL PROGRAMA Y DE SU CONTEXTO (RELEVANCIA)**

El objetivo del presente capítulo es describir y analizar los rasgos principales del diseño del programa, explicitar las condiciones de contexto en las que el mismo se desarrolló y analizar las relaciones entre el diseño del programa, sus supuestos y esas condiciones del contexto (relevancia continua). La descripción no pretende ser exhaustiva sino resaltar aquellos aspectos considerados como centrales del diseño, a fin de que luego puedan evaluarse estas dimensiones a la vista de la ejecución y los resultados.

#### **III.1 Análisis del diseño formal del programa**

##### **III.1.1 El diagnóstico y la identificación de los problemas que dieron origen al programa**

La Región Puno de Perú, concentra una gran actividad artesanal textil debido a su gran riqueza alpaquera, la cual representa el 68.35% de la oferta de fibra de alpaca del total del país, oferta que a su vez representa el 80% de la oferta mundial<sup>3</sup>.

La actividad artesanal en base a la utilización de fibra de alpaca es milenaria y goza de gran demanda en el mercado internacional. Sin embargo en Perú es aún poco desarrollada con los estándares de calidad requeridos.

Puno concentra varios tipos de producción artesanal textil, los cuales pueden ser clasificados en artesanía rural/doméstica; artesanía urbana (que opera en función a la agrupación familiar y/o agrupación de pequeños artesanos); pequeñas empresas con capital mediano; y finalmente un nuevo segmento de empresas, denominadas empresas de confecciones, ya que emplean mano de obra calificada, trabajan con diseños de exportadores/importadores e insumos de alta calidad, y muchas de las cuales han empezado a tener experiencia de exportación directa dando lugar a la aparición de empresas exportadoras regionales.

La actividad artesanal textil en Puno es una de las principales actividades económicas junto con el comercio, especialmente en las zonas urbanas, ya que en las zonas rurales esta actividad se conjuga con la ganadería y agricultura. De estos tipos de organización productiva, el 70% se dedica a tejidos de punto, el 20% a la tejeduría vertical (alfombras y tapices) y el 10% a la peletería<sup>4</sup>.

Del estudio realizado por el equipo de diseño, se destacan a continuación algunas de las justificaciones para llevar adelante este proyecto en Perú:

---

<sup>3</sup> Datos Central de Cooperativas de Servicios Especiales Alpaqueros de Puno – CECOALP.

<sup>4</sup> Datos *Cite Camélidos Sudamericanos Puno*.

- ✓ A pesar del gran potencial de la artesanía textil de Puno y de los esfuerzos de innumerables organizaciones públicas y privadas de apoyo y asistencia técnica, las Pymes del sector artesanal no han logrado consolidar comercialmente su cadena productiva.
- ✓ Este problema es el resultado de una serie de factores como: **a)** limitado acceso a los diversos tipos de información (mercado, procedimientos de exportaciones, fuentes de financiamiento), lo que dificulta la identificación y aprovechamiento de las oportunidades de negocios; **b)** débil articulación empresarial a nivel horizontal y vertical, lo que determina sus niveles de producción y comercialización limitando su acceso a mercados que demandan grandes volúmenes de productos y la obtención de ventajas competitivas a partir de la asociación con sus pares; **c)** escasas capacidades gerenciales que restringen las competencias para un manejo adecuado de la empresa, para la innovación, y para el planeamiento estratégico en el marco de la integración comercial; **d)** limitado desarrollo de su capacidad operativa (producción), lo que dificulta la elaboración y provisión de bienes y/o servicios acordes a los estándares de calidad requeridos por el mercado; **e)** insuficiente desarrollo y utilización de la tecnología disponible, impidiendo agilizar y optimizar sus procesos administrativos y operacionales.
- ✓ Existen problemas en la comercialización, como por ejemplo: inestabilidad de precios, dispersión de la oferta productiva, débil organización empresarial y dificultades para constituir una oferta exportable, debido a algunas deficiencias en términos de calidad, cantidad y bajos niveles de productividad.
- ✓ Para las empresas comercializadoras, la lejanía de los talleres artesanales (distancias enormes entre talleres y centros de despacho), las dificultades de acceso a las zonas de producción, la carencia de sistemas de control de la calidad adecuados, las deficiencias en su proceso productivo, la poca flexibilidad ante nuevos requerimientos, la capacidad productiva dispersa y sin capacitación dificultan las actividades de supervisión de la producción de los pedidos, que aunado a los altos costos genera la desmotivación de los compradores.
- ✓ No existen empresas exportadoras textiles de gran envergadura; las que existen, poseen precaria cultura de exportación, extrema pobreza de los artesanos, informalidad legal y tributaria, así como la escasa experiencia para atender el mercado exportador.
- ✓ Comunicación telefónica deficiente: los artesanos se comunican a través del teléfono de su municipalidad o de escasas cabinas telefónicas.
- ✓ Un documento de sistematización del Proyecto Desarrollo Competitivo del Clúster Artesanal de Puno, señala que son más de 2.500 Pymes del sector artesanal textil las que ven afectado su crecimiento empresarial por factores como la limitada comunicación con los comercializadores, escasa experiencia de negociación,

producción en pequeña escala, que además de afectar el crecimiento empresarial generan bajos niveles de ingresos individuales.

Puno, como región estratégica para el desarrollo de una artesanía textil de finísima calidad y gran demanda en el mercado internacional, tiene la oportunidad de ser promovida a partir del fortalecimiento de las capacidades de las unidades productivas de la región, el desarrollo de nuevos mercados y la creación de herramientas que consoliden estas acciones.

### **III.1.2 La estrategia seleccionada: fin, propósito componentes y actividades**

De acuerdo a los problemas identificados, se procedió a la construcción de la lógica de la intervención, de la manera como se la explicita en el marco lógico. Los objetivos del proyecto se presentan a continuación:

El objetivo general (fin) del proyecto fue contribuir a mejorar el acceso de las Pymes del sector artesanal textil de Puno a los mercados nacionales e internacionales.

Asimismo, el objetivo específico (propósito) del proyecto fue diseñar, implementar y operar un sistema de servicios que promueva la mejora de la competitividad y posicionamiento de las Pymes en la cadena productiva de artesanía textil de Puno.

De acuerdo a esos objetivos se plantearon tres componentes del programa, cada uno de ellos con sus respectivas actividades:

1) Plataforma de servicios en operación: los indicadores de éxito para este componente fueron: (i) 3 sistemas información operativos; (ii) 30 comercializadores utilizan la plataforma de servicios para articularse con las Pymes y asociaciones de artesanía textil de Puno; (iii) al final del proyecto, se logra un promedio de 1.000 visitas mensuales a la plataforma de servicios virtual; (iv) 100 Pymes y asociaciones de artesanía textil de Puno registradas en la plataforma de servicios para articularse al mercado; (v) 25 proveedores de servicios registrados en la Plataforma de servicios reportan sus actividades de supervisión de la producción textil artesanal.

Las actividades involucradas en este componente fueron: (i) diseño de la plataforma de servicios; (ii) desarrollo de Sistema de Gestión de la Cadena de Suministro; (iii) desarrollo de portal de difusión y promoción de la oferta productiva y servicios de la plataforma; (iv) desarrollo de sistema de capacitación virtual (E-Learning); (v) adquisición de equipos informáticos y contratación del servicio de acceso a Internet; (vi) gestión de la plataforma de servicios.

2) Programa de fortalecimiento y certificación de capacidades para la mejora de la productividad: los indicadores de éxito definidos para este segundo componente fueron: (i) 50 proveedores de servicios de desarrollo empresarial de Puno capacitados en técnicas

de supervisión de la producción artesanal textil; (ii) 25 proveedores de servicios de desarrollo empresarial certificados en supervisión y control de calidad de la producción artesanal textil; (iii) 100 líderes del sector artesanal textil de Puno capacitados en el uso de la plataforma de servicios; (iv) 30 comercializadores capacitados en el uso de la plataforma de servicios; (v) 150 comercializadores conocen los alcances de la plataforma de servicios; (vi) un manual de procesos de supervisión de la producción artesanal textil y tres manuales de capacitación en el uso de la Plataforma de servicios diseñados y reproducidos

Las actividades vinculadas al cumplimiento de estos componentes fueron las siguientes: (i) diseño y elaboración de materiales de capacitación; (ii) diseño de un programa de certificación de proveedores de servicios empresariales; (iii) establecimiento de alianza con un proveedor de certificación independiente; (iv) transferencia de metodología de supervisión a proveedores de servicio; (v) capacitación a Pymes y asociaciones del sector textil artesanal en el uso de la plataforma; (vi) capacitación a comercializadores en el uso de la plataforma.

**3) Sistema de monitoreo y evaluación operando:** los indicadores de éxito incluidos en este componente fueron: (i) Supervisión y evaluación permanente de proveedores de servicio; y (ii) Seguimiento trimestral.

Las actividades diseñadas para dar cumplimiento a los indicadores fueron las siguientes: (i) supervisión y control de calidad de los servicios de los proveedores de servicio; (ii) diseño de sistema de seguimiento y control; (iii) sistematización de resultados.

En términos gráficos puede plantearse la lógica del programa como se presenta en la figura a continuación. Debe notarse que la representación gráfica del esquema lógico del programa es una simplificación y es utilizada sólo a los fines de ilustrarlo.

Contribuir a mejorar el acceso de las Pymes del sector artesanal textil de Puno a los mercados nacionales e internacionales.

Diseñar, implementar y operar un sistema de servicios que promueva la mejora de la competitividad y posicionamiento de las Pymes en la cadena productiva de artesanía textil de Puno.

### Plataforma de servicios en operación

3 sistemas información operativos

30 comercializadores utilizan la Plataforma de servicios para articularse con las Pymes y asociaciones de artesanía textil de Puno

Al final del proyecto se logra un promedio de 1000 visitas mensuales a la plataforma de servicios Virtual

100 PYME y asociaciones de artesanía textil de Puno registradas en la plataforma de servicios para articularse al mercado

25 proveedores de servicios registrados en la plataforma de servicios reportan sus actividades de supervisión de la producción textil artesanal

### Programa de fortalecimiento y certificación de capacidades para la mejora de la productividad

50 proveedores de servicios de desarrollo empresarial de Puno capacitados en técnicas de supervisión de la producción artesanal textil

25 proveedores de servicios de desarrollo empresarial certificados en supervisión y control de calidad de la producción artesanal textil

100 líderes artesanales del sector artesanal textil de Puno capacitados en el uso de la plataforma de servicios

30 comercializadores capacitados en el uso de la plataforma de servicios

150 comercializadores conocen los alcances de la plataforma de servicios

Un manual de procesos de supervisión de la producción artesanal textil y 3 manuales de capacitación en el uso de la plataforma de servicios diseñados y reproducidos

### Sistema de monitoreo y evaluación operando

Supervisión y control de calidad de los servicios de los proveedores de servicio

Diseño de sistema de seguimiento y control

Sistematización de resultados Auditoría y Evaluación.

### III.1.3 El diseño institucional

Como se mencionó anteriormente, el proyecto fue ejecutado por la ONG Entorno, en alianza con instituciones como el *Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME)*<sup>5</sup>; y el *Instituto Peruano de Artesanías (INPART)*<sup>6</sup>.

A continuación, se detallan las funciones que fueron asignadas en el Memo de Donantes a Entorno:

- ✓ Conformar y participar en el Comité Consultivo.
- ✓ Dirigir y ejecutar los procesos y actividades que demande el proyecto en todas sus etapas.
- ✓ Mantener la plataforma virtual actualizada, vigente y operativa.
- ✓ Identificar nuevas oportunidades de aplicación de la plataforma virtual y otros componentes del proyecto que puedan contribuir a la sostenibilidad del mismo.
- ✓ Diseñar y ejecutar las estrategias y acciones que permitan la transferencia de la etapa piloto a la de sostenibilidad del proyecto.
- ✓ Encargarse del monitoreo y supervisión de las actividades del proyecto
- ✓ Difundir permanentemente el uso de la plataforma virtual, tanto desde su página Web, como dentro de sus acciones de apoyo al sector artesanal.
- ✓ Elaborar informes trimestrales sobre la situación del proyecto.

En el mismo documento, también se establecieron las funciones para COPEME:

- ✓ Conformar y participar en el Comité Consultivo.
- ✓ Difundir permanentemente entre sus asociados las oportunidades y requerimientos de servicio de desarrollo empresarial.
- ✓ Apoyar en el diseño del sistema de información y capacitación a través de Internet, especialmente en lo relativo a la mejora de la oferta de servicios de desarrollo empresarial.

---

<sup>5</sup> COPEME es una institución dedicada a promover y ejecutar programas, proyectos y actividades orientadas a desarrollar el sector de la micro y pequeña empresa a nivel local, regional y nacional

<sup>6</sup> INPART es una institución conformada por un grupo de 16 empresas exportadoras cuya finalidad es promover el desarrollo de la artesanía peruana a través de las exportaciones

- ✓ Aportar información relativa a los proyectos de apoyo a la producción artesanal que realicen sus asociados.
- ✓ Participar activamente en la transición de la etapa piloto a la de sostenibilidad del proyecto, identificando y logrando el compromiso de entidades de cooperación.

Finalmente, las funciones asignadas a INPART fueron:

- ✓ Conformar y participar en el Comité Consultivo
- ✓ Difundir permanentemente el uso de la plataforma virtual y beneficios del proyecto dentro de sus acciones de apoyo a los agentes productivos y de comercialización del sector artesanal.
- ✓ Participar activamente en las acciones de transición de la etapa piloto del proyecto a la de sostenibilidad, promoviendo el uso de la plataforma entre los exportadores e importadores de productos de artesanía.
- ✓ Aportar información relativa al mercado de artesanía, tendencias, oportunidades de negocio y de difusión de la oferta exportable.

Sin embargo, al momento de la consultoría de evaluación final, se verificó que nunca se conformó el Comité Consultivo del proyecto, y que fue Entorno quien efectivamente aportó los recursos de contrapartida y gestionó las actividades del mismo. Las instituciones aliadas se limitaron a ofrecer soporte desde sus ámbitos de especialidad y capacidades institucionales, sin involucrarse en la ejecución del proyecto.

Por otro lado, es importante destacar que este proyecto se enmarcó en la experiencia de la institución en la región a partir del desarrollo de un Clúster Artesanal que articuló a los principales agentes que participan de la cadena producción de artesanía (proveedores de materia prima, artesanos, proveedores de servicios, empresas exportadoras e instituciones de apoyo al sector artesanal textil). Específicamente, el proyecto de desarrollo del Clúster Artesanal, denominado “Fortalecimiento del Clúster Artesanal en Puno”, fue financiado por FONDOEMPLEO y contó con una importante infraestructura operativa y de servicios en la región, que pudo ser empleada por el proyecto, debido a la gran complementariedad de ambas iniciativas. Este proyecto tuvo como fin insertar en los mercados nacionales e internacionales la oferta de servicios de mano de obra calificada de artesanos de los sectores textil y cerámica de la región. La estrategia de intervención del mismo consistió en entrelazar la demanda más especializada con artesanos calificados, de forma tal que han sido las necesidades de los demandantes las que han definido las competencias técnicas y de gestión que requieren desarrollar los productores artesanales para poder abastecerlos en la cantidad, calidad y plazos requeridos. El proyecto permitió formar a un grupo de supervisores de la producción, con lo cual se logró mejorar la organización de la oferta, organizando a los artesanos por ámbitos de trabajo,

especialidades de producción y se conformaron redes empresariales. A partir de ello, los talleres se asociaron e incrementaron sus capacidades, mejoraron sus técnicas de producción conjuntamente con el desarrollo de nuevos diseños y lograron aumentar la calidad de sus productos. Cabe destacar que para que el desarrollo de TIC en este proyecto sea exitoso, y para lograr los resultados deseados, fue muy importante contar con el apoyo de las herramientas empresariales provistas previamente por el Clúster Artesanal.

El proyecto Pro Art Puno y la solución TIC desarrollada complementaron perfectamente los avances del proyecto del Clúster, ya que permitieron la instalación de una Plataforma de servicios de información, contacto y seguimiento, y con ello una mayor relación comercial acompañada por supervisores de la producción y el staff técnico con el que cuenta el proyecto actualmente. Por otro lado, la existencia de una organización consolidada en la zona y con amplia experiencia en el trabajo con las Pyme artesanales ofreció mayor seguridad, garantizando el éxito del proyecto propuesto.

Con la finalidad del logro de los objetivos del proyecto, el Memo de Donantes sugirió la formación de un equipo de expertos en las diversas áreas de acción del proyecto: un experto en desarrollo de la pequeña y micro empresa, un experto en procesos asociativos y de articulación comercial, un experto en comercialización y producción de artesanía con experiencia en la zona de influencia y un experto en sistemas y tecnologías de la información. Además, se estableció que el Consejo Consultivo estuviera integrado por el equipo de expertos, representando a las instituciones aliadas del proyecto, los cuales serían consultados de manera permanente durante la ejecución del proyecto por el equipo operativo (coordinador de proyecto, coordinador de sistemas, coordinador de producción y comercialización y administrador contable).

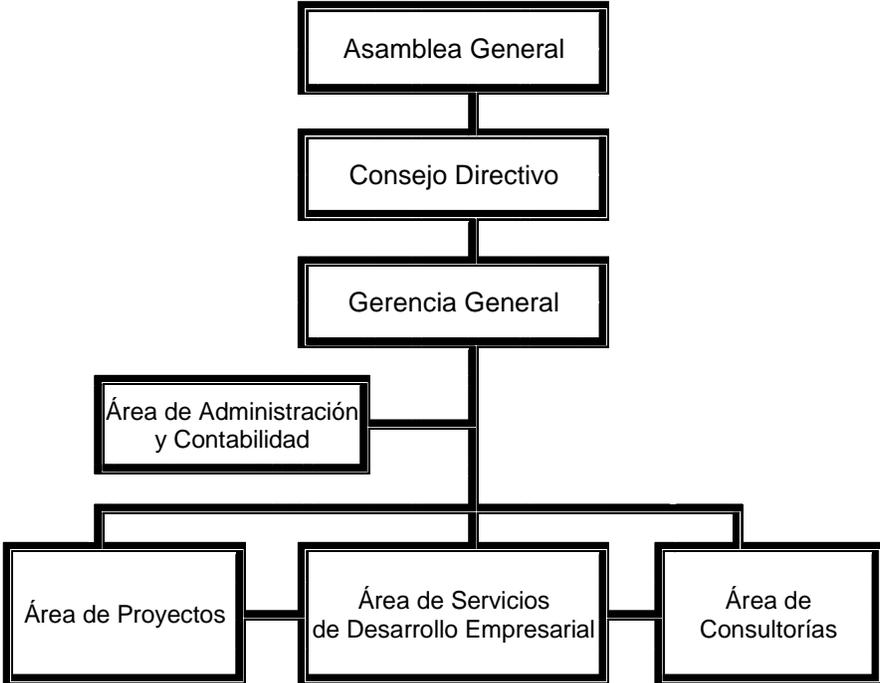
Sin embargo, como ya se mencionó, el Comité Consultivo del proyecto nunca funcionó, y las decisiones fueron tomadas siempre unilateralmente por Entorno. Por el contrario, el Consorcio del Clúster Artesanal de Puno estuvo siempre en funcionamiento, aunque no participó en la toma de decisiones del proyecto Pro Art Puno. En el Consorcio participaron ADEX, CECOALP, Entorno e INPART. Se realizaban reuniones bimensuales en Lima, de las que participaban ADEX (algún encargado del comité de artesanías), INPART (su presidente Orlando Vasquez), y CECOALP (el Gerente General Higinio Porto).

Por otro lado, Entorno cuenta con un Consejo Directivo (formado por el Presidente y dos directores: Francisco Martinotti, Javier Guzmán y Arturo Salazar), con un Gerente de Proyecto, un Coordinador Administrativo y Operativo y un contador. Posee dos áreas bien diferenciadas: i) la de *Servicios de Desarrollo Empresarial*, que se encargó de los cursos, consultorías, seminarios, para generar ingresos. ii) el área de *Proyecto*, donde se conformó la UEP, en la que trabajaron la directora del proyecto Pro Art Puno (Nadiuska García Ruiz), Isabel Chauca y Norberto Giurfa (director del proyecto del Clúster Artesanal).

La oficina de operación del proyecto en principio funcionó en Juliaca, debido a que allí se encuentra el aeropuerto y la principal zona comercial. Sin embargo, posteriormente se consideró más beneficioso trasladar la oficina a Puno, ya que Entorno es más conocido en esa zona. Al momento de la misión, los costos del cambio de re-localización fueron soportados por Entorno.

A partir de la firma del Convenio el 5 de octubre de 2007, se puso en vigencia el proyecto y la ejecución de las actividades y de los compromisos. En la figura a continuación, se expone el organigrama institucional:

Organigrama Institucional



### III.1.4 Selección de beneficiarios potenciales

En el documento de proyecto, se estableció que el proyecto está dirigido a toda la cadena de producción de artesanía textil de Puno, ya que facilita los procesos de negociación, de comercialización, de supervisión de la producción, de capacitación y difusión de información y conocimiento.

Sin embargo, se realizó una selección de beneficiarios basados en el conocimiento adquirido durante la ejecución del proyecto “Clúster Artesanal de Puno”. Así, de los nueve ámbitos con los que se trabajó en dicho proyecto, se seleccionaron cinco ámbitos que por su dinamismo contaban con las condiciones para aprovechar mejor los servicios de la plataforma virtual. Durante la consultoría de línea de base, se visitaron casi 200 talleres, de los cuales 139 respondieron la encuesta y se convirtieron en los principales beneficiarios potenciales del proyecto.

Se considera por lo tanto como beneficiarios principales a las *Pymes artesanales*, quienes vieron incrementadas sus oportunidades de negocio y mejoradas las condiciones en las que negocian la venta de sus productos artesanales y/o servicios de mano de obra. El proyecto les permitió incorporarse progresivamente al uso efectivo de las tecnologías de la información gracias a la demostración de su valor para los negocios, y les generó un cambio de actitud frente a éstas. Los líderes artesanales (artesanos que tienen a su cargo la dirección de las Pymes) recibieron capacitación en el uso de la plataforma y en conceptos básicos de Internet para poder acceder y aprovechar la información que genera el sistema sobre a) demanda de productos y/o servicios, b) ratios de producción, c) identificación de problemas y requerimientos de capacitación técnica para mejorar la productividad de sus talleres, d) identificación de las necesidades de capacitación en gestión empresarial, entre otros.

Por lo tanto, las Pymes de artesanos fueron los beneficiarios directos del proyecto, ya que actualmente cuentan con un sistema que da cuenta de su proceso productivo que contiene la relación de artesanos involucrados, sus capacidades desarrolladas, su oferta de productos, ordenes de pedidos, estructura de costos, planes de producción y cronogramas de entrega de productos. Éstas se fueron beneficiando del proyecto en la medida que ingresaron progresivamente al mundo de la tecnología de la información, consolidando a través del sistema planteado las relaciones comerciales con sus clientes y los procesos de negociación de manera exitosa y a bajos costos.

Es importante aclarar los diferentes tipos de Pymes artesanales que existen en la Región Puno:

- ✓ Pymes artesanales de Tejido a mano: talleres artesanales constituidos principalmente por mujeres artesanas que tienen en promedio de 10 a 20 integrantes.

- ✓ Pymes artesanales de Tejido a máquina: el número de operarios de estos talleres artesanales depende del número de máquinas con las que cuentan, habiendo identificado dos grupos de talleres, los que tienen en promedio hasta 4 máquinas y los que tienen de 5 hasta 15 máquinas.
- ✓ Pymes artesanales de Tejido en Telar a pedal: talleres artesanales generalmente integrados por varones, que en épocas de mayor producción cuentan en promedio con dos artesanos operarios, principalmente familiares.

Por otro lado, también fueron beneficiarios los *proveedores de servicios de desarrollo empresarial*, quienes brindaron servicios de supervisión de la producción por encargo de los comercializadores, empleando la plataforma virtual planteada como medio para el registro de sus reportes de producción. Así mismo desempeñaron un rol comunicador importante entre artesanos y empresas comercializadores.

La participación de los supervisores de la producción en el sistema planteado, permitió que las empresas comercializadoras reduzcan drásticamente los elevados costos de supervisión, que antes asumían con los viajes de verificación y supervisión a las zonas de producción, y con los viajes de prospección producidos por la incertidumbre de trabajar con proveedores desconocidos. Estos aspectos incrementaban los costos del producto y generaban con mucha frecuencia que los compradores trasladen su intención de compra a lugares más cercanos, sobre los que pueden ejercer mayor influencia y control.

Por último, también fueron beneficiarias las *empresas comercializadoras*, quienes por primera vez cuentan con un sistema virtual que permite que su proceso de decisión y adquisición de artesanía sea más simple y efectivo.

En conclusión, el sistema planteado integró la cadena productiva artesanal textil de la Región Puno, generando ventajas competitivas tanto para las Pymes artesanales, y los proveedores de servicios de supervisión, como para las empresas comercializadoras. Así, el nexo permanente entre las Pymes artesanales que atienden los pedidos y las empresas comercializadoras que tienen una participación directa en el proceso productivo, permitió fidelizar su relación comercial. Esto, para las Pymes beneficiarias significó el aprovechamiento productivo de las tecnologías de la información para su inserción al mercado, el incremento de sus niveles de calidad, de productividad, de ventas, un mayor valor de su mano de obra y por ende el incremento de su rentabilidad.

## **III.2 Relevancia continua: los supuestos del programa y el contexto**

### **III.2. 1 Los supuestos del programa**

Se presenta a continuación una lista de los supuestos del programa contenidos en el marco lógico.

- ✓ Situación política, económica y social del país se mantienen estable.
- ✓ Incremento progresivo de las exportaciones de artesanía textil.
- ✓ Existe una demanda creciente de productos artesanales textiles en el mercado nacional e internacional.
- ✓ Existe una oferta artesanal debidamente calificada por instituciones públicas y privadas.
- ✓ No hay problemas climáticos que afecten la ganadería de alpaca en Puno.
- ✓ Interés de las Pymes y empresas comercializadoras de artesanía textil por mejorar su relación comercial.
- ✓ Recursos de Internet al servicio de las Pymes del sector artesanal textil de Puno.
- ✓ Disposición de los comercializadores para acceder al sistema.
- ✓ La oferta de servicios de desarrollo empresarial para el sector en la zona de intervención se mantiene.
- ✓ Los programas de desarrollo y fortalecimiento de capacidades productivas (públicos y privados) en la zona se mantienen.
- ✓ Disposición de los proveedores de servicio para acceder al sistema.
- ✓ Se mantiene tendencia creciente hacia la subcontratación de supervisores de la producción.
- ✓ Empresarios y artesanos comparten visión de desarrollo empresarial y personal.
- ✓ Disposición de los artesanos de capacitarse para el uso del sistema planteado.
- ✓ Proveedores de SDE interesados en participar del proyecto.
- ✓ Actitud favorable de los artesanos frente a las TIC y sistemas de información.

- ✓ Actitud favorable de artesanos y proveedores de servicios de desarrollo empresarial frente al proyecto.
- ✓ Actitud favorable de empresas y profesionales comercializadoras frente al proyecto.
- ✓ Institución ejecutora en constante monitoreo y evaluación de las actividades del proyecto.

### **III.2.2 La validez de los supuestos**

Con el propósito de evitar repeticiones innecesarias y de facilitar la lectura de este informe, no se presenta aquí un relato de cada uno de los supuestos del diseño sino que sólo se discute acerca de un único supuesto cuya validez ha sido puesta en duda como resultado del trabajo de campo o el análisis documental.

Este supuesto es el que expresa *“No hay problemas climáticos que afecten la ganadería de alpaca en Puno”*. En realidad este supuesto no se ha cumplido, ya que el tema del friaje es una constante en Puno, que afecta la producción de alpacas en la región. El “friaje” es la denominación que los habitantes de la región le otorgan al frío extenso, que se produce en los meses de junio y julio, y que se ha incrementado en los últimos años, ocasionando la muerte de las alpacas más jóvenes.

Sin embargo, las cuestiones climáticas propias de la región no han incidido de manera negativa en la provisión de fibra de alpaca para la elaboración de productos textiles, que es el sector beneficiado en este proyecto.

### **III.2.3 Las condiciones del contexto político, económico y financiero (relevancia continua).**

Existieron algunas diferencias entre las condiciones de contexto identificadas durante el diseño del proyecto y las vigentes al momento de la evaluación final. Estas diferencias fueron más notables en el aspecto económico y financiero.

El principal cambio a las condiciones de contexto fue el originado por la crisis financiera global, que se produjo por la exacerbación de las tendencias especulativas en el sistema financiero de Estados Unidos, agravadas por la falta de control y regulaciones. Si bien la misma comenzó como una crisis financiera, más tarde se convirtió en una crisis generalizada y simultánea, donde tanto países emergentes como desarrollados experimentaron tasas de crecimiento negativas.

En toda América Latina, a pesar de la magnitud de los efectos de la crisis, los países de la región han sido menos afectados que las naciones desarrolladas y que el resto de las

economías emergentes. De hecho, enfrentó esta crisis global con fundamentos más sólidos, es decir, menor deuda externa, marcos macroeconómicos más creíbles y flexibles, bancos más solventes y mayores niveles de reservas.

En el caso particular de la economía peruana, se venían registrando tasas de crecimiento promedio del 4% anual entre 2002-2006, con un tipo de cambio estable y una baja tasa de inflación. El crecimiento saltó al 9% en el período 2007-2008, ayudado por el alza de los precios internacionales de los metales y las agresivas políticas de liberalización. En este contexto, crecieron las exportaciones, la inversión privada y pública, las reservas internacionales netas (incluido el oro) y los ingresos del Estado por recaudación de impuestos. Sin embargo, las condiciones cambiaron durante el 2009, ya que se registraron caídas del crecimiento del PIB, llevándolo a apenas un crecimiento del 1% anual, como resultado de la crisis financiera mundial.

La crisis repercutió principalmente sobre las exportaciones peruanas, sobre todo las mineras y las dirigidas a EE.UU, como también sobre las textiles. Las exportaciones de confecciones cayeron significativamente, no sólo en volumen, sino que los precios también se redujeron a niveles que limitaron en gran medida los márgenes de utilidad obtenidos por las empresas.

En consecuencia, es posible afirmar que el proyecto se vio afectado por la crisis internacional, aunque la misma no impidió que los montos y volúmenes de mano de obra contratados crecieran año a año, desde el 2007

### **III.3 La lógica de la intervención: relevancia del problema y pertinencia de la estrategia**

El objetivo general de este apartado es analizar la lógica de la intervención. Específicamente se determinará si el problema identificado es un problema relevante, si guarda relación con el contexto, si la estrategia diseñada fue ajustada a la realidad y si fue pertinente como mecanismo para resolver el problema. El funcionamiento del esquema institucional diseñado será discutido en el capítulo referido a la ejecución del proyecto.

En primer lugar, es indudable que no existía una herramienta como la ofrecida por el proyecto para el sector artesanal textil, y que los problemas de comunicación, lejanía y calidad constituían una traba al crecimiento del sector, por las dificultades que generan a los exportadores.

Por lo tanto, al verificar que existe una demanda de las Pymes del sector artesanal de contar con una nueva herramienta, que permite a los grupos artesanales hacer uso de la tecnología para mejorar sus procesos productivos, de promoción y comercialización, se concluye que el problema detectado por el diseño fue relevante.

La estrategia diseñada para solucionar este problema, consistió en la creación y aplicación de un sistema que integre la cadena productiva artesanal de Puno a las necesidades y exigencias del mercado, que facilite el acceso a información veraz y oportuna en cada elemento y etapa del proceso productivo, haciéndolo predecible y reduciendo sus costos de supervisión.

Asimismo, se logró articular a la cadena productiva a los proveedores de servicios de supervisión de la producción, quienes garantizan la entrega oportuna con la calidad requerida de los productos, brindando asistencia técnica a los artesanos en cada etapa del proceso productivo de un pedido, y controlando la calidad y los avances de la producción informando de ello de manera permanente a la empresa exportadora/importadora. También se logró facilitar los procesos de toma de contacto y adquisición de productos de las empresas exportadoras, permitiéndoles estar en permanente contacto con sus principales proveedores de productos textiles y proveedores de servicios.

Por otro lado, Entorno incorporó el e-learning al sistema de capacitación, a fin de complementar y reforzar los cursos de fortalecimiento de capacidades para los supervisores de la producción. Cabe destacar que el grupo artesanal con el cual ha venido trabajando durante años, desarrolló nuevas potencialidades a partir del uso de las TIC, las cuales se seguirán promoviendo a fin de convertir a cada vez más artesanos en usuarios activos de las mismas.

Las Pymes lograron mejorar las condiciones en las que negocian la venta de sus productos o servicios de mano de obra, a través de las capacitaciones brindadas por Entorno. Si bien el sistema no identifica problemas y requerimientos de capacitación para mejorar la productividad de manera directa, estos requerimientos son identificados a partir de la información analizada en base al comportamiento durante la realización de un pedido, y las habilidades que demuestran los artesanos involucrados en él, permitiendo determinar a Entorno aquellas capacidades que faltan fortalecer.

Por lo anterior, es posible concluir que la estrategia definida por Entorno, fue pertinente, dado que permite resolver el problema que dio origen al proyecto.

## IV. EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO Y METAS DEL PROYECTO (EFICIENCIA)

El objetivo del presente capítulo es evaluar el cumplimiento de los objetivos generales del proyecto y su ajuste con lo establecido por el diseño, evaluar el logro de las metas incluidas en los componentes del proyecto e identificar las dificultades que Entorno enfrentó para el cumplimiento de las metas y las acciones desarrolladas para superarlas.

### IV.1 Resultados a nivel objetivo general y objetivo específico del programa

#### IV.1.1 Resultados del objetivo general

El objetivo general del programa fue contribuir a mejorar el acceso de las Pymes y asociaciones del sector artesanal textil de Puno a los mercados nacionales e internacionales.

Los indicadores que permitieron evaluar la contribución del programa al logro del objetivo general fueron los siguientes:

- ✓ 1.500 artesanos de las Pymes y asociaciones del sector artesanal textil de Puno mejoran entre 20% y 40% sus ingresos al término del proyecto.
- ✓ Incrementar en un 40% las ventas de las Pymes y asociaciones del sector artesanal textil de Puno beneficiarias del proyecto.

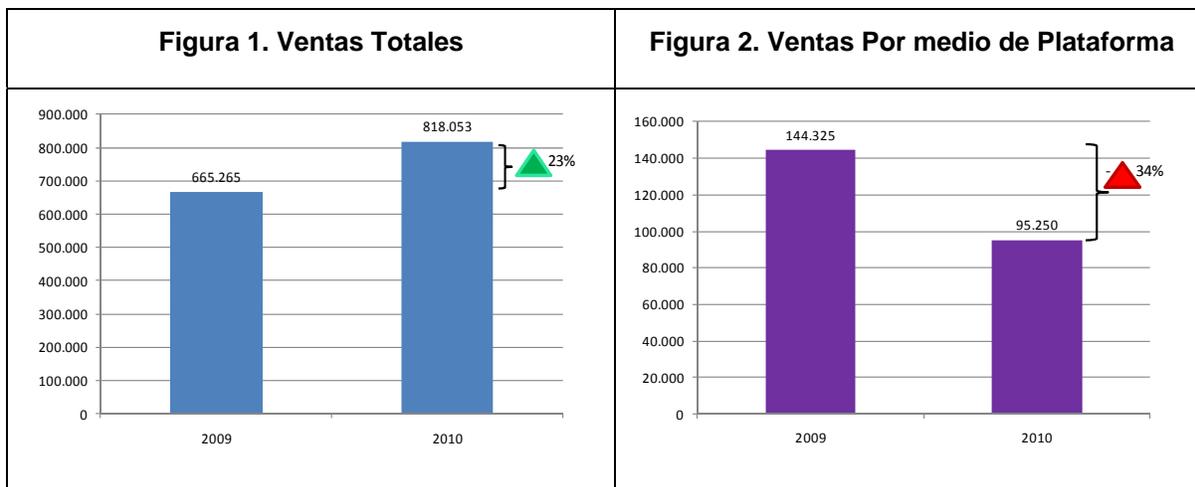
En la tabla a continuación, se muestra la evolución de los ingresos de los artesanos entre los años 2007-2010, detallando la cantidad de prendas vendidas y los servicios de mano de obra. Para la comparación anual de los ingresos, se consideró sólo el periodo enero-junio de cada año.

AMBITOS	2007		2008		2009		2010	
	Cant. Prendas	Ss. MO S/.						
Juliaca	2.208	35.932	18.844	262.319	29.404	327.155	9.100	193.395
Ayaviri.	1.458	18.815	2.740	18.136	420	16.500	4.167	114.379
Santa Rosa	1.458	18.815	1.240	10.636	1.150	23.500	2.700	89.113
Puno	8.015	53.059	30.859	248.684	7.831	271.610	5.617	164.192
Acora	-	-	-	-	10.420	26.500	3.950	204.108
<b>TOTAL</b>	<b>13.139</b>	<b>126.620</b>	<b>53.683</b>	<b>539.774</b>	<b>49.225</b>	<b>665.265</b>	<b>25.533</b>	<b>765.186</b>

Como puede observarse, las ventas agregadas se han incrementado año tras año, demostrando un impacto positivo del proyecto Clúster Artesanal Puno en el sector.

Si bien el incremento anual de los ingresos de los artesanos se fue desacelerando a lo largo de los años, el mismo se destacó por dos motivos: por un lado, porque fue positivo

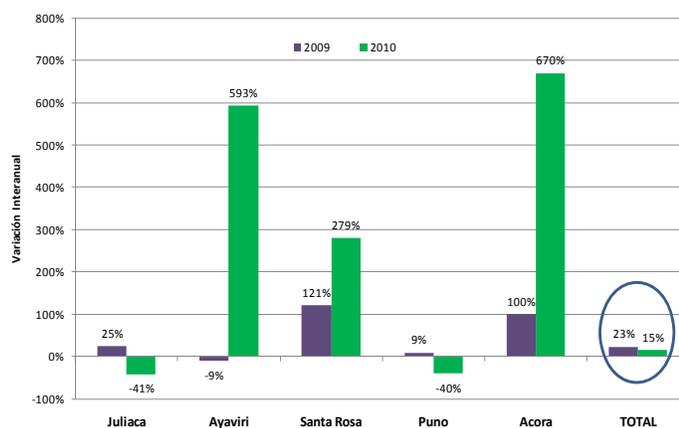
a pesar de que el volumen de prendas vendidas disminuyó en los años 2009 y 2010 en relación a igual período del año anterior; y por el otro, porque pudo superar los efectos negativos de la crisis financiera internacional sobre las exportaciones textiles.



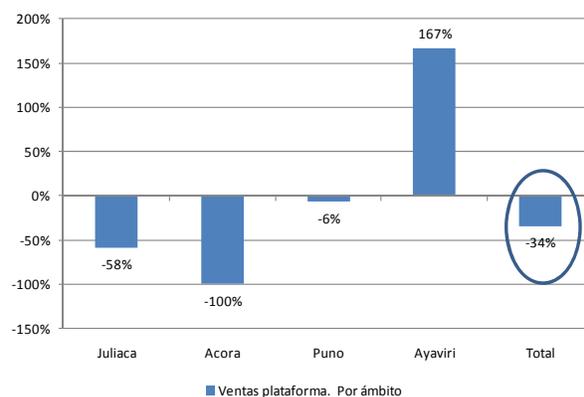
En las figuras 1 y 2 se observa que las ventas totales durante el último año se incrementaron un 23% respecto al mismo periodo del año 2009. Por el contrario, si se comparan sólo los ingresos obtenidos a través de la plataforma, se registra una caída porcentual del orden del 34% durante los primeros seis meses de 2010, que se relaciona principalmente con una reducción de la promoción para incentivar el uso de la plataforma por parte de Entorno desde el mes en que finalizó el proyecto (octubre-09). Cabe aclarar que en éste último análisis (Figura 2) existe cierta estacionalidad, ya que la plataforma se comenzó a emplear en junio de 2009, y por lo tanto se compara el periodo junio-diciembre 2009 vs enero-julio 2010.

Por otro lado, se puede realizar el mismo análisis de los ingresos de los artesanos, según los ámbitos en los que se llevó a cabo el proyecto. En la figura siguiente se observa que en el año 2009, todas las regiones presentaron un aumento en los ingresos, salvo Ayaviri que registró una baja del -9%. No obstante, en el año 2010, ésta última zona junto con Acora y Santa Rosa mostraron los mayores aumentos. Además, entre los tres, explicaron un 54% de los ingresos totales. Respecto a Puno y Juliaca, ambas regiones tuvieron el mismo comportamiento: aumentaron los ingresos durante el año 2009, y al año siguiente presentaron variaciones interanuales negativas, del orden del 41% y 40% respectivamente. De esta manera, en 2010 sus participaciones en los ingresos totales fueron menores.

**Figura 1.1. Ventas Totales por Ámbitos**



**Figura 2.1. Ventas mediante Plataforma. Por Ámbitos**



El análisis regional también cambia si se consideran sólo las ventas por medio de la plataforma. La misma comenzó a funcionar en junio de 2009; y como se mencionó anteriormente, existió una importante promoción de Entorno por incentivar su uso durante el segundo semestre de 2009. Por la finalización del proyecto en Octubre 2009, en el año 2010 disminuyó la promoción y por lo tanto el número de pedidos realizados a través de la plataforma ha sido menor en todos los ámbitos, a excepción de Ayaviri, cuyo crecimiento entre 2009-2010 fue del 167%. Dado que ésta región sólo representó un porcentaje pequeño de las ventas realizadas mediante la plataforma, no generó importantes cambios en el resultado global.

Con la información disponible, es imposible identificar los talleres de artesanos que participaron en la venta de las prendas, debido a que en general los pedidos realizados fueron grandes, y varios talleres (e incluso varios supervisores) desarrollaron dicha actividad. Por lo tanto, no se puede realizar una medición de impacto específica sino agregada, como tampoco es posible determinar la capacidad disponible de un artesano o de un taller en particular. Sin embargo, el trabajo de capacitación y supervisión que se necesita para que los talleres garanticen calidad y cumplimiento, de algún modo asegura que, si se mantiene el volumen de trabajo por ámbito, los artesanos capacitados y que responden a los requerimientos continúen trabajando.

Asimismo, el simple hecho de incrementar año tras año el volumen de ventas demuestra el efecto positivo en el sector, dado que al incrementarse el volumen, son más los artesanos involucrados en trabajar a través de la plataforma

Por los resultados anteriores, se concluye que los indicadores del objetivo general fueron cumplidos satisfactoriamente, a pesar del impacto de la crisis financiera internacional.

#### **IV.1.2 Resultados del objetivo específico**

Como se expuso previamente, el objetivo específico del proyecto fue el diseño, la implementación y operación de un sistema de servicios que promueva la mejora de la competitividad y posicionamiento las Pymes y asociaciones de la cadena productiva de artesanía textil de Puno.

El cumplimiento de este objetivo debe ser medido mediante el siguiente conjunto de indicadores (y sus respectivas metas) al final del proyecto:

- ✓ Incremento en un 40% en las ventas de las Pymes y asociaciones del sector artesanal textil de Puno beneficiarias del proyecto.
- ✓ Cien (100) Pymes y asociaciones del sector artesanal textil de Puno articuladas comercialmente.
- ✓ Veinte (20) nuevos comercializadores realizan pedidos regulares a las Pymes y asociaciones del sector artesanal textil de Puno al término del proyecto.
- ✓ Tres sistemas de información operativos.
- ✓ Al final del proyecto se logra un promedio de 1.000 visitas mensuales a la Plataforma de servicios Virtual.

Al realizar el análisis de cada uno de los indicadores, se observa que el **primero** coincide con el segundo indicador correspondiente a la medición del objetivo general; y por lo tanto, ya fue desarrollado en el punto anterior.

En cuanto al **segundo** indicador, al cierre del proyecto se alcanzaron 249 Pymes textiles y 1.253 operarios registrados en el sistema, los cuales se han ido incorporando a medida que adquirieron las capacidades para ser aceptadas por el mismo. Por ende, el mismo se considera totalmente alcanzado.

El cumplimiento del **tercer** indicador se refleja en las 24 empresas exportadoras regionales y nacionales que realizan pedidos regulares a las Pymes y asociaciones del sector artesanal textil de Puno. Además, existen otras 4 empresas que son importadoras. De los veinte comercializadores que menciona el indicador, realmente nuevos fueron 5 (ya que los anteriores estaban vinculados por el proyecto del Clúster de Puno). Sin embargo, todos ellos pueden considerarse como nuevos usuarios del sistema.

El **cuarto** indicador, referido a los tres sistemas de información operativos, se cumplió en su totalidad. Los tres sistemas que actualmente están operando son: promoción, e-learning y gestión, siendo éste último el más complejo de todos ellos.

Finalmente, el **quinto** indicador no se cumplió, ya que no se desarrolló el contador de visitas.

## IV.2 Resultados a nivel componentes del proyecto.

Se analiza en esta sección la eficiencia del proyecto desde la perspectiva del cumplimiento de las metas incluidas en los componentes desarrollados en el marco lógico del programa. En primera instancia se realiza un análisis cuantitativo, resumiendo los componentes y sus indicadores. Posteriormente, se efectúa un análisis pormenorizado de cada indicador, explicitando los resultados obtenidos en cada uno de ellos.

### Indicadores de Desempeño

N° de Indicador	Componente / Subcomponente / Indicadores Claves de Desempeño	% Completado
<b>1</b>	<b>COMPONENTE 1: Plataforma de servicios en operación</b>	<b>98%</b>
1.1	3 sistemas información operativos desarrollados	100%
1.2	30 comercializadores utilizan la plataforma de servicios para articularse con las Pymes y asociaciones de artesanía textil de Puno.	93%
1.3	Al final del proyecto, se logra un promedio de 1.000 visitas mensuales a la plataforma de servicios Virtual.	- (1)
1.4	100 Pymes y asociaciones de artesanía textil de Puno registradas en la plataforma de servicios para articularse al mercado.	98%
1.5	25 proveedores de servicios registrados en la plataforma de servicios reportan sus actividades de supervisión de la producción textil artesanal.	100%
<b>2</b>	<b>COMPONENTE 2: Programa de Fortalecimiento y certificación de capacidades para la mejora de la productividad</b>	<b>86%</b>
2.1	50 proveedores de servicios de desarrollo empresarial de Puno capacitados en técnicas de supervisión de la producción artesanal textil.	100%
2.2	25 proveedores de servicios de desarrollo empresarial certificados en supervisión y control de calidad de la producción artesanal textil.	- (1)
2.3	100 líderes artesanales del sector artesanal textil de Puno capacitados en el uso de la plataforma de servicios.	100%
2.4	30 comercializadores capacitados en el uso de la plataforma de servicios.	100%
2.5	150 comercializadores conocen los alcances de la plataforma de servicios.	28%
2.6	Un manual de procesos de supervisión de la producción artesanal textil y 3 manuales de capacitación en el uso de la plataforma de servicios diseñados y reproducidos.	100%

3	<b>COMPONENTE 3: Sistema de monitoreo y evaluación en operación</b>	<b>100%</b>
3.1	Supervisión y control de calidad de los servicios de los proveedores de servicio	100%
3.2	Diseño de un sistema de seguimiento trimestral	100%

<sup>(1)</sup> Estos indicadores no se toman en cuenta para la calificación final del componente correspondiente.

#### **IV.2.1 Componente 1: Plataforma de servicios en operación**

El componente estuvo orientado a diseñar e implementar un sistema Web que articule la cadena productiva artesanal de Puno a fin de facilitar la relación comercial entre oferta (Pymes artesanales) y demanda (empresas exportadoras e importadoras). En este componente se planteó que el sistema permita que artesanos, supervisores de la producción y comercializadores interactúen de una manera eficiente en el proceso productivo artesanal textil de Puno.

Los indicadores de desempeño del componente y los resultados alcanzados fueron:

##### **Primer indicador**

- Tres sistemas de información operativos desarrollados

##### **Resultados alcanzados:**

Este indicador contempló el desarrollo de tres sistemas de información operativos (de gestión, de promoción y de e-learning), que contengan toda la información indispensable para la determinación de las funcionalidades de la Plataforma de servicios del proyecto. Para dar cumplimiento al mismo, se contrató a la empresa Conectiva Perú el desarrollo e implementación de la Plataforma de servicios de Información del proyecto.

Entorno entró en contacto con Conectiva Perú a partir de la convocatoria para la realización de la consultoría de desarrollo de la plataforma. La relación a partir de su contratación ha sido muy buena. Escapando un poco a los sistemas de contratación del BID, debido a que era el IDRC quien financió esta consultoría, Entorno participó del proceso de selección junto al jefe de equipo de los consultores de programación.

El equipo de Conectiva seleccionado para este proyecto, trabajó en las oficinas de Entorno en Lima; facilitando así la relación directa con cada uno de los consultores involucrados en el desarrollo; permitiendo llevar a cabo todas las reuniones de coordinación y participando de los avances de manera directa; involucrándose en cada etapa del desarrollo; y estableciendo los requerimientos y el cumplimiento de los mismos.

Respecto a los módulos, el primero, de **Gestión de la Producción**, correspondió a un desarrollo nuevo a partir de la experiencia ganada por Entorno en la implementación de

un sistema cliente-servidor, en versión prototipo para el registro de información de la producción artesanal que venía operando en Puno y de las especificaciones funcionales que han sido proporcionadas a la consultora. Los otros módulos: difusión/promoción y e-learning correspondieron a sistemas orientados a Internet ya existentes, y que formaron parte de una plataforma denominada SISDE Perú, de manera que fue necesario el diseño de interfaces que permitan la operación conjunta de los tres módulos.<sup>7</sup>

### **Segundo Indicador**

- 30 comercializadores utilizan la Plataforma de servicios para articularse con las Pymes y asociaciones de artesanía textil de Puno.

#### **Resultados alcanzados:**

La Plataforma de servicios, que incluyó el desarrollo de los tres módulos principales mencionados en el indicador anterior, tuvo como meta establecer un contacto y seguimiento para una mayor relación comercial entre oferta (Pymes artesanas) y demanda (empresas exportadoras e importadoras), acompañada por supervisores de la producción y el staff técnico de Entorno.

Efectivamente, fueron 28 los comercializadores que utilizaron dicha plataforma. Si bien otras empresas quisieron participar de la misma, no fueron aceptadas por Entorno debido a los testimonios y experiencias de los artesanos, quienes declararon que dichas empresas solían incumplir con sus compromisos y carecían de buenas prácticas comerciales. Algunas de estas empresas a las que se refirieron los artesanos son miembros de entidades socias del proyecto (como por ejemplo ADEX e INPART), y por lo tanto resultó difícil dejarlas fuera.

### **Tercer Indicador**

- Al final del proyecto, se logra un promedio de 1.000 visitas mensuales a la Plataforma de servicios Virtual.

#### **Resultados alcanzados:**

Como se mencionó anteriormente, debido a que no se desarrolló el contador de visitas como estaba previsto, no se considera el cumplimiento de este indicador.

### **Cuarto Indicador**

---

<sup>7</sup> En el ANEXO III, se brinda información más detallada sobre cada uno de los tres subsistemas

- 100 Pymes y asociaciones de artesanía textil de Puno registradas en la Plataforma de servicios para articularse al mercado.

#### **Resultados alcanzados:**

La plataforma de servicios buscó la integración de la cadena productiva artesanal, con el objetivo de facilitar el acceso de los artesanos a los mercados nacionales e internacionales. Para ello, se había establecido como meta alcanzar 100 beneficiarios, es decir, 100 Pymes y asociaciones textiles registradas en dicha plataforma.

Durante la consultoría de evaluación final, se verificó el logro de 249 Pymes textiles registradas en el sistema, y 1.253 artesanos operarios.

Por todo lo expresando anteriormente, al 30 de julio de 2010, se considera que se ha alcanzado un cumplimiento de 100% de este indicador.

#### **Quinto Indicador**

- 25 proveedores de servicios registrados en la Plataforma de servicios reportan sus actividades de supervisión de la producción textil artesanal.

#### **Resultados alcanzados:**

Con el desarrollo de la Plataforma de servicios, el proyecto contempló que las empresas comercializadoras puedan acceder, entre otras cosas, a un directorio de supervisores de la producción. Este directorio se formó con un conjunto de personas capacitadas y calificada por el proyecto, que tuvieron como tareas el envío de cotizaciones, la absolución de consultas, la elaboración de los informes de avances de la producción y monitoreo y la verificación de la calidad de los productos a entregar, permitiendo de esta manera cumplir con los pedidos de producción en el tiempo, precio y calidad requeridos.

Por otro lado, para que los proveedores de servicios sean capaces de ingresar información y hacer uso de los reportes que genera el sistema, en abril de 2009 se realizó un curso en Juliaca, donde se hizo entrega de separatas y manuales de ingreso de información al sistema a todos los participantes. Los temas que se desarrollaron fueron:

- ✓ Conocimientos básicos de un sistema de información
- ✓ Usos y beneficios de la plataforma de información Pro Art Puno
- ✓ Sistema E-learning

En total fueron 30 los supervisores registrados en la plataforma, con amplio conocimiento del sistema, los cuales han sido seleccionados por su capacidad de responder a las demandas de los comercializadores.

Por todo lo tanto, al 30 de julio de 2010, se considera que se ha alcanzado e incluso superado el cumplimiento de este indicador.

#### **IV.2.2 Componente 2: Programa de Fortalecimiento y certificación de capacidades para la mejora de la productividad**

El componente buscó desarrollar las capacidades de acceso de los diferentes usuarios del sistema y fortalecer las capacidades de los proveedores de servicios de supervisión de la producción, actores importantes en la relación comercial a través de la plataforma de servicios entre las Pymes artesanales y las empresas comercializadoras.

Si se analizan los indicadores de desempeño del componente se puede observar lo siguiente:

##### **Primer indicador**

- 50 proveedores de servicios de desarrollo empresarial de Puno capacitados en técnicas de supervisión de la producción artesanal textil.

##### **Resultados alcanzados:**

En primer lugar, es importante realizar una breve explicación acerca de la importancia de contar con supervisores de la producción artesanal textil. Dentro del proceso productivo de las empresas exportadoras de artesanía textil, existe un conjunto de actividades que articulan a los operarios artesanales con la jefatura de producción. Esto es la supervisión de la producción, herramienta de gestión muy importante debido a que de ella depende la calidad, la entrega a tiempo y el costo apropiado del producto. Por lo tanto, la supervisión permite determinar los errores antes que éstos sucedan y permite corregirlos oportunamente.

Entonces, el supervisor de producción es un apoyo indispensable para el jefe de planta, a quien debe informar los avances del programa de producción y los problemas que existen en el desarrollo de las actividades productivas. Su intervención permite avanzar eficientemente con la planificación, ejecutar los procesos productivos y disminuir los costos de reproceso.

Para la capacitación de los supervisores en sistemas de desarrollo empresarial, se organizaron cursos presenciales y cursos virtuales. Éstos últimos estuvieron orientados a complementar el presencial, mediante el acceso a la descarga de programas de curso, separatas y manuales, foros temáticos y evaluaciones. Los objetivos de los cursos presenciales fueron:

- ✓ Transmitir las técnicas necesarias a los supervisores de campo para instruirlos en los sistemas de control de calidad durante el proceso productivo, asegurando la calidad final de la producción para empresas textiles de tejido a máquina, mano y telar.
- ✓ Desarrollar capacidades y habilidades en los futuros supervisores textiles de la región, para que respondan a los requerimientos de los exportadores textiles, en articulación comercial, seguimiento de la producción, control de calidad y presentación de muestras.
- ✓ Capacitar al supervisor en artesanía textil, para que brinde servicio de asistencia técnica personalizada, transmitiendo conocimientos y técnicas necesarias a los representantes de talleres artesanales y operarios de tejido a mano, tejido en telar a pedal y tejido a máquina.

Durante el desarrollo del proyecto, fueron capacitados 65 proveedores de servicios de desarrollo empresarial (tomando en consideración a todos los que hicieron al menos un curso). Sin embargo, de todos ellos sólo 30 completaron la totalidad de los cursos. Como el indicador se refiere a supervisores capacitados (sin indicar si completaron o no todos los cursos), al 30 de julio de 2010 se considera que se logró un 100% del cumplimiento de este indicador.

### **Segundo indicador**

- 25 proveedores de servicios de desarrollo empresarial certificados en supervisión y control de calidad de la producción artesanal textil.

### **Resultados alcanzados:**

En primer lugar, para analizar los resultados sobre el cumplimiento de este indicador, se debe realizar una aclaración. En realidad, el proceso de certificación en supervisión y control de calidad nunca se definió, debido a que el presupuesto establecido (US\$ 3.500) era muy reducido para implementar un sistema propio, y las instituciones que prestaban servicios de certificación (de productos orgánicos, de calidad), no tenían establecido un sistema de certificación de control de la producción o control de calidad de artesanías. Además, era necesario implementar este sistema desde cero, estructurando todas las etapas y procesos a llevar a cabo, lo que iba a resultar demasiado costoso, sumado a que lo solicitado al cooperante fue un monto demasiado pequeño.

Inicialmente, se pensó trabajar con COPEME (Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa) a través de un programa de certificación de buenas prácticas para las micro y pequeñas empresas (CertiPyme); pero el mismo no funcionó, ya que dicho proyecto estaba orientado a empresas de otros

sectores, principalmente pequeños negocios comerciales.. Por lo tanto, los fondos para la certificación de supervisores fueron reembolsados al IDRC, y en su lugar se estableció una calificación de aquellos proveedores de los servicios de desarrollo empresarial en condiciones de prestar servicio a los comercializadores.

En total, fueron 30 los proveedores que lograron conocer el uso de la plataforma de servicios del proyecto Pro Art Puno y estuvieron capacitados de poder ingresar información a la plataforma de servicios del mismo. A pesar de que no se cumplió con la certificación, como los exportadores sólo requieren que los proveedores estén capacitados, no se considera el cumplimiento de este indicador para la calificación final del componente.

### **Tercer indicador**

- 100 líderes artesanales del sector artesanal textil de Puno capacitados en el uso de la Plataforma de servicios.

#### **Resultados alcanzados:**

Debido a que en Puno entre los meses de Enero y Marzo no existe producción, esa fecha fue considerada idónea para desarrollar el programa de capacitación. Finalmente, dichos cursos se desarrollaron en enero de 2009 y se extendieron hasta junio.

A pesar de que los artesanos no tenían a la computadora como una herramienta comercial y de contacto con sus clientes, existió una gran aceptación de ellos en el uso de la misma y de internet como elemento de contacto e información.

Las personas capacitadas no fueron solamente líderes artesanales, sino que en algunos casos también asistieron a los cursos algunos familiares (como por ejemplo los hijos), quienes serán los futuros líderes de las Pymes artesanales. Por lo tanto, dado que se alcanzó e incluso se superó la cantidad de personas capacitadas en el uso de la plataforma, se considera un total cumplimiento de este indicador.

Cabe mencionar que a la fecha, no se ha realizado ningún cobro a artesanos para la verificación de sus datos, ni tampoco se han realizado cobros por capacitación o por publicidad, sino que la plataforma ha estado funcionando de manera gratuita.

### **Cuarto indicador**

- 30 comercializadores capacitados en el uso de la Plataforma de servicios.

#### **Resultados alcanzados:**

Para dar cumplimiento a este indicador, se organizaron dos eventos de capacitación: uno en Puno y el otro en Lima. En el evento de Lima se capacitaron 30 empresas exportadoras, y en Puno participaron otras 12 empresas, además de instituciones locales. Estas empresas recibieron capacitación sobre la plataforma, se realizaron pruebas de uso y se realizó un seguimiento detallado del Manual de Uso. Por lo tanto, a la fecha se considera un total cumplimiento de este indicador.

Con la plataforma se intenta regular los procesos, estableciendo cronogramas de entrega y pagos desde el inicio de una producción, se puede decir que se promueve un sistema de mejores prácticas de cada uno de los actores, haciendo que cada uno cumpla el rol que le corresponde en el momento que debe hacerlo.

### **Quinto indicador**

- 150 comercializadores conocen los alcances de la Plataforma de servicios.

#### **Resultados alcanzados:**

Para dar cumplimiento a este indicador, se estableció como objetivo que 150 comercializadores conozcan los alcances de la plataforma de servicio. Sin embargo, este indicador fue muy difícil de medir, ya que resulta imposible contabilizar aquellos que “tuvieron conocimiento” de la plataforma.

La primera aproximación a los resultados del indicador surge de las personas que asistieron a los eventos donde se dio a conocer la plataforma, que en total fueron 42 exportadores. A pesar de que la plataforma puede difundirse por otros medios (como a través de supervisores satisfechos) ,, se consultó a Entorno porque no habían organizado más eventos de difusión en Lima y en Puno para garantizar una masa crítica de comercializadores en condiciones de utilizar la plataforma. Ante ese requerimiento Entorno expresó que limitó la difusión porque no contaba con el número de talleres artesanales y supervisores preparados para dar respuesta a la posible demanda.

Esto permite inferir que la meta de 150 comercializadores con conocimiento de la plataforma resulta excesiva, al menos para ser medida a los 24 meses de ejecución del proyecto, y que la cantidad de comercializadores capacitados tiene coherencia con la cantidad de supervisores (50) y líderes de talleres artesanales (100) formados.

A lo anterior se suma el hecho que los supervisores y comercializadores no dan a conocer las plataformas a todos los clientes, sino solo a aquellos que ya la conocen porque han sido capacitados previamente por Entorno, lo que ha limitado la difusión de la misma.

Por lo anterior, a la fecha se considera se ha alcanzado un 28% del cumplimiento de este indicador.

### **Sexto indicador**

- Un manual de procesos de supervisión de la producción artesanal textil y 3 manuales de capacitación en el uso de la Plataforma de servicios diseñados y reproducidos.

#### **Resultados alcanzados:**

Los 4 manuales previstos en este indicador (uno de procesos de supervisión de la producción artesanal textil, y 3 manuales de capacitación en el uso de la Plataforma de servicios) fueron elaborados y a la fecha se encuentran disponibles.

Además, se han diseñado otros manuales, surgidos del proceso de capacitación de los supervisores. Para cada curso, se elaboró una separata (en total fueron 10), donde se explicó de manera más detallada cada uno de los temas abordados. De todos modos, existe un Manual General que contiene toda esta información.

### **IV.2.3 Componente 3: Sistema de monitoreo y evaluación en operación**

El objetivo de este componente fue el manejo y administración del proyecto. En éste, se contempló la implementación, la contratación del equipo de trabajo y la adquisición de los equipos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. A través de este componente se monitoreó la ejecución de las actividades, a fin de dar cumplimiento a las metas planteadas, diseñándose para ello un sistema de seguimiento y control permanente de los servicios que ofrece el sistema, para garantizar y controlar su calidad.

El análisis pormenorizado de los indicadores de desempeño del componente permite observar lo siguiente:

#### **Primer Indicador**

- Supervisión y control de calidad de los servicios de los proveedores de servicio.

#### **Resultados alcanzados:**

Para dar cumplimiento a este indicador, se desarrolló un sistema de monitoreo y evaluación del proyecto, denominado *Sistema de Monitoreo de Proyectos Artesanales (SMPA)*, que es diferente al que utilizan los comercializadores, supervisores y Pymes. El mismo posee 3 módulos: i) Línea de Base, ii) Producción y iii) Capacitación; y en él se puede ver la evolución de las Pymes desde el año 2007 a la fecha.

Este sistema aún no se encuentra disponible en la web, pero sí en las oficinas de Entorno. En él se puede encontrar información referida a cada una de las capacitaciones realizadas, quienes fueron las personas que asistieron, quiénes dieron los cursos, como así también cuáles fueron los resultados obtenidos. Además, el sistema permite calificar a las Pymes en función de la cantidad de capacitaciones recibidas. Para ello, se estableció una división de las Pymes en “A”, “B” y “C”. Las Pymes clasificadas en la categoría “A” son las que completaron las capacitaciones recibidas; y las “B” y “C” son aquellas que requieren de mayor apoyo y seguimiento, y para las que se desarrollan nuevos cursos de capacitación.

Por todo lo mencionado anteriormente, se puede considerar que este indicador se cumplió en su totalidad.

### **Segundo Indicador**

- Diseño de un sistema de seguimiento trimestral

#### **Resultados alcanzados:**

Otra característica del sistema SMPA, es que permite realizar un seguimiento a los exportadores, obteniendo información de quiénes son los que cumplen con los pagos, los que ordenan más pedidos, entre otras cosas. Se dispone de un sistema de acceso a un ranking de comportamiento comercial de los exportadores, que funciona a través de un sistema de calificación. Al finalizar el proceso productivo de un pedido, este sistema permite que todos los actores se califiquen unos a otros, y el ranking se va estructurando en base al historial de calificaciones. Si bien a la fecha dicho ranking aún no es público, el mismo se traduce en los permisos que el administrador le puede otorgar a una empresa exportadora que es calificada como “buena” o “mala” por los artesanos y los supervisores de la producción. Entorno puede quitar los permisos de acceso a los exportadores, si es que una empresa no cumple con sus obligaciones de pago por un pedido encargado a través del uso de la plataforma.

#### **Observaciones:**

El proyecto tenía prevista la realización de eventos periódicos de difusión y sensibilización sobre los usos y ventajas de las tecnologías de la información diseñada especialmente para los artesanos. A la fecha, se han desarrollado varios de ellos: uno se realizó en Lima con la asociación de exportadores; se ha participado en el *Perú Gift Show*; se promovió la plataforma con las instituciones aliadas tanto en Lima como en Puno; se han hecho dos presentaciones en Puno con los exportadores regionales e instituciones promotoras del sector artesanía. Además, se cuenta con una ingeniera de sistemas en Puno, donde se

ha brindado asesoría y asistencia técnica a los artesanos fortaleciendo los cursos de capacitación.

### IV.3 Ejecución Presupuestaria

En el Convenio firmado entre el BID / FOMIN y Entorno se estableció un monto total de US\$ 251.500 para el proyecto. De dicha suma, el BID / FOMIN se comprometió a aportar US\$ 158.000, que posteriormente se decidieron cofinanciar con el IDRC/ICA. Por lo tanto, el BID / FOMIN finalmente se comprometió por US\$ 68.000, y el IDRC/ICA por US\$ 90.000. Los restantes US\$ 93.500 del presupuesto total fueron aportados en concepto de contraparte local. En el siguiente cuadro se presenta el presupuesto aprobado por el FOMIN.

#### **Presupuesto Final. Aprobado por el FOMIN**

Componentes	FOMIN	IDRC/ ICA	Contraparte Local.	Total
Componente 1. Plataforma de servicios en operación	3.400	65.000	23.900	92.300
Componente 2. Programa de fortalecimiento y certificación de capacidades para la mejora de la productividad	4.500	15.000	20.900	40.400
Componente 3. Sistema de monitoreo y evaluación operando	6.000	10.000	16.500	32.500
Administración	4.000	0	27.700	31.700
Imprevistos	10.500	0	4.500	15.000
Evaluación y Auditoría	25.000	0	0	25.000
<b>Total Proyecto</b>	<b>53.400</b>	<b>90.000</b>	<b>93.500</b>	<b>236.900</b>
Actividades del Clúster TIC	14.260	0	0	14.260
Evaluación de Impacto	340	0	0	340
<b>Total</b>	<b>68.000</b>	<b>90.000</b>	<b>93.500</b>	<b>251.500</b>

El financiamiento posterior del IDRC, llevo a reestructurar la programación inicial del presupuesto, teniendo que ajustar las actividades diseñadas para dos años a sólo un año. Por lo tanto, se presentaron algunos problemas de cumplimiento de hitos por una programación demasiado ajustada, que no logró ajustarse a los tiempos reales que demandaban la realización de las consultorías.

Entorno tuvo que firmar una adenda de convenio con el IDRC por tres meses, para no devolver los fondos que ya estaban comprometidos mediante los pagos iniciales a las consultorías que aun no habían concluido, ya que según convenio, los fondos no utilizados durante el año de financiamiento debían ser devueltos al cooperante.

Durante la misión de evaluación se tuvo acceso a los documentos del programa y se calculó la siguiente ejecución del presupuesto<sup>8</sup>:

**Ejecución Presupuestaria y Saldos del Programa**

Categorías de inversión	Ejecutado al 31/07/10			Saldo al 31/07/10		
	BID	Local	Total	BID	Local	Total
Plataforma de servicios	-	15.514	15.514	3.400	8.386	11.786
Programa de fortalecimiento y certificación de capacidades para la mejora de la productividad	-	23.637	23.637	4.500	-2.737	1.763
Sistema de monitoreo y evaluación	2.500	19.158	21.658	3.500	-2.658	842
Administración	4.000	51.636	55.636	-	-23.936	-23.936
Evaluación y Auditoría	-	-	-	25.000	-	25.000
Actividades del Clúster TIC	4.480	-	4.480	9.772	-	9.772
Evaluación de Impacto	-	-	-	340	-	340
Imprevistos	-	-	-	10.500	4.500	15.000
<b>TOTALES</b>	<b>10.988</b>	<b>109.945</b>	<b>120.945</b>	<b>57.012</b>	<b>-16.445</b>	<b>40.567</b>

El total de fondos usados del BID pertenecen a un único desembolso de US\$ 8.160 que se distribuyeron de la siguiente manera: US\$ 2.500 para la línea de base, US\$ 4.000 para gastos logísticos de administración del proyecto y el saldo (US\$ 1.660) para actividades del Clúster TIC. Posteriormente, con la solicitud N° 04 (informada por Entorno en la ejecución presupuestaria), se agregaron US\$ 2.828 adicionales para las actividades del Clúster TIC.

<sup>8</sup> Se considera sólo la ejecución de la parte correspondiente al BID-FOMIN y a Entorno. Se deja fuera del análisis los fondos ejecutados por IDRC-ICA debido a que las partidas difieren con las analizadas en este punto.

Como puede observarse en el cuadro anterior y en el siguiente, el manejo de los fondos del programa por parte de la Entorno no ha sido del todo correcto, porque se llegó al cierre del programa, habiendo excedido en 18 puntos porcentuales el porcentaje previsto al inicio del proyecto. Entorno debería haber considerado un mayor aporte del cooperante, para actividades como el desarrollo de la plataforma, su promoción e implementación y la certificación de los procesos productivos realizados por los supervisores de la producción. Por el contrario, el BID ejecutó el 16%, siempre dentro de lo que se había establecido en el presupuesto original.

De todos modos, este análisis tiene una validez acotada, al no tener en cuenta en el mismo los fondos del IDRC.

### **Porcentajes de Ejecución Presupuestaria y Saldos del Programa**

Categorías de inversión	Ejecutado al 31/06/10			Saldo al 31/06/10		
	BID	Local	Total	BID	Local	Total
Plataforma de servicios	0%	65%	57%	100%	35%	43%
Programa de fortalecimiento y certificación de capacidades para la mejora de la productividad	0%	113%	93%	100%	-13%	7%
Sistema de monitoreo y evaluación	42%	116%	96%	58%	-16%	4%
Administración	100%	186%	176%	0%	-86%	-76%
Evaluación y Auditoría	0%	0%	0%	100%	0%	100%
Actividades del Clúster	31%	0%	31%	69%	0%	69%
Evaluación de Impacto	0%	0%	0%	100%	0%	100%
Imprevistos	0%	0%	0%	100%	100%	100%
<b>TOTALES</b>	<b>16%</b>	<b>118%</b>	<b>75%</b>	<b>84%</b>	<b>-18%</b>	<b>25%</b>

Si se analiza detalladamente, es posible observar que de los tres componentes del proyecto, Entorno ejecutó la mayor suma de fondos en el segundo de ellos, correspondiente al programa de fortalecimiento y certificación de capacidades para la mejora de la productividad. Para el mismo, se utilizaron US\$ 23.637, es decir, un 13% más de lo previsto al inicio del proyecto. En la ejecución del tercer componente Entorno también superó los gastos previstos en el presupuesto inicial, en este caso en un 16%. Por el contrario, para dar cumplimiento al primer componente se ajustó a los fondos

presupuestados, utilizando US\$ 15.514 que representan un 65% del total. Finalmente, es positivo destacar que no se han utilizado los fondos para imprevistos.

### **Ejecución Física y Financiera del Programa**

Componentes	Ejecución	
	Física <sup>9</sup> (Concreción de Metas)	Financiera
Plataforma de servicios	98%	57%
Programa de fortalecimiento y certificación de capacidades para la mejora de la productividad	86%	93%
Sistema de monitoreo y evaluación	100%	96%

Por último, si comparamos la ejecución física del programa, de acuerdo al cumplimiento de los indicadores, con la ejecución presupuestaria, se destaca que en el segundo componente se invirtieron más recursos que los resultados alcanzados en fortalecimiento y certificación de capacidades para la mejora de productividad; mientras que en el primer y tercer componente se observa que se ha ejecutado un mayor porcentaje que lo gastado.

#### **IV.4 Dificultades durante la ejecución**

El equipo de proyecto encontró varias dificultades durante la ejecución, y tuvo la capacidad de solucionarlas. Las más importantes fueron:

- (i) Doble financiamiento BID/FOMIN - IDRC/ICA: en principio, el proyecto calificó con un financiamiento para dos años. Sin embargo, más tarde el IDRC/ICA pasó a apalancar el presupuesto de la mayor cantidad de actividades del proyecto, con un convenio de sólo un año.

Solución: se reestructuraron las actividades del proyecto diseñado para 2 años a prácticamente un año. Esto trajo aparejado complicaciones en el cumplimiento de los hitos del banco. Se devolvió dinero al IDRC que no fue utilizado en la fecha de acuerdo a convenio, lo que llevo a incrementar los fondos de contrapartida para cumplir con actividades tan importantes como la capacitación a los proveedores de servicios de supervisión de la producción para el fortalecimiento de sus capacidades y participación en la herramienta desarrollada. Se firmo adenda de convenio con el IDRC por tres meses más, de manera que las actividades puedan ser concluidas con los fondos ya comprometidos a través de la realización de pagos iniciales.

<sup>9</sup> La ejecución física pondera de forma igualitaria a todos los indicadores.

- (ii) Demora en la realización de la Línea de Base del proyecto: se llevó a cabo todo el proceso de contratación de acuerdo a los lineamientos del banco con evaluación ex ante, pero existieron problemas con el consultor contratado, ya que no cumplió con las fechas de entrega de los productos solicitados

Solución: la institución participó de todo el proceso de recolección de información, de la selección y contratación de los encuestadores, del diseño de encuestas, realización de entrevistas y obtención de los cuadros de reportes para informes preliminares que permitan tener identificados a los beneficiarios. Se firmó una adenda de contrato para que el consultor pueda sistematizar la información proporcionada por la institución y cumplir con la entrega del informe final de la consultoría.

- (iii) Demora en el desarrollo de la plataforma: la consultoría programada para 4 meses, demoró más de un año en lograr los resultados esperados.

Solución: la inexperiencia de la institución en el desarrollo de herramientas tecnológicas llevó a no planificar el tiempo real de diseño de una herramienta como la planteada en el proyecto, y fue necesario llevar a cabo procesos y etapas de recolección de información, estructuración de casos, diseño, pruebas y consultas con cada uno de los usuarios, a fin de contar con una herramienta que realmente capte sus necesidades y se tenga mayores facilidades para su implementación en función al valor de uso que le puedan dar sus usuarios. Esto también llevo a reestructurar la programación del proyecto, ya que varias actividades debían realizarse ya con la herramienta concluida e implementada.

- (iv) Desarrollo de capacidades en uso de las TIC de los beneficiarios directos del proyecto: PYME artesanas textiles: las diferencias idiomáticas, culturales y problemas de conectividad de zonas alejadas, influyó en las capacitaciones programadas para promover el uso de las TIC y la plataforma virtual de negocios desarrollada por el proyecto.

Solución: Se tuvo que fortalecer el tema de la sensibilización y promoción de uso de las TICs como herramientas que contribuyen en el proceso productivo y comercialización de productos en fibra de alpaca en función a la demostración de su valor de uso. Para ello se reestructuraron los cursos de uso de la PC e Internet previos a los cursos de utilización de la herramienta desarrollada, estableciendo niveles de capacitación y elementos de selección de los participantes en representación de las Pymes en base a edad, nivel de instrucción, idioma; y también se desarrollaron asistencias técnicas personalizadas y asesorías permanentes a través de la participación de un ingeniero de sistemas.

Los principales obstáculos encontrados estuvieron básicamente orientados a la dificultad de trabajar con artesanos en su mayoría pertenecientes a áreas rurales con desconocimiento de las TIC y sus beneficios para sus procesos de producción y comercialización de artesanía.

## **IV.5 Conclusiones**

El desafío de implementar un sistema de servicios que promueva la mejora de la competitividad y mejoramiento de las Pymes en la cadena productiva de artesanía textil de Puno fue logrado, con un presupuesto acotado y bien administrado. El esfuerzo del equipo de la UE permitió lograr casi todos los objetivos del proyecto, en un contexto económico adverso; se llevaron adelante las actividades necesarias para implementar cambios sustantivos a la forma de relacionarse entre los miembros de la cadena productiva, que servirán como casos testigo para la futura difusión de la plataforma en el resto de la región.

Los principales puntos débiles del programa estuvieron vinculados con la falta de conocimientos de computación de los líderes artesanos y con las dificultades de conectividad en algunos ámbitos (Santa Rosa de Melgar y Ayaviri). El número de beneficiarios que están usando la plataforma es el que estaba prevista para la finalización del proyecto, aunque existe un enorme potencial para difundir la plataforma entre otros grupos de artesanos, talleres artesanales, supervisores de la producción y comercializadores.

La eficiencia en la ejecución está demostrada y se encuentra dentro de lo previsto por el equipo de diseño, dado que los recursos invertidos están en relación a lo planificado, y los productos esperados fueron alcanzados.

## **V. EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL PROYECTO (EFECTIVIDAD)**

En este capítulo se analizan los resultados del proyecto en términos de impacto en los distintos niveles. Las conclusiones que aquí se presentan surgen del relevamiento de información secundaria y de información primaria recabada por este consultor durante la misión<sup>10</sup>.

En primer lugar es necesario destacar que resulta difícil separar el impacto alcanzado por el proyecto de Fortalecimiento de la Cadena de Producción Artesanal de Puno, financiado por el FOMIN y el IDRC, que es el proyecto evaluado en esta consultoría, del impacto generado por el proyecto Cluster Artesanal de Puno, que fue ejecutado en la misma región y con los mismos beneficiarios desde el año 2004 hasta Mayo de 2010, por la Asociación Entorno, con financiamiento de Fondo Empleo.

Incluso, es posible afirmar que el impacto alcanzado por el proyecto de Fortalecimiento de la Cadena de Producción no hubiese sido el mismo en caso de no haberse ejecutado previa y simultáneamente el proyecto Cluster Artesanal de Puno. Ambos programas han generado un impacto positivo en los beneficiarios directos, y también en beneficiarios indirectos y en el territorio. Para facilitar la lectura, se presentan las conclusiones desagregando el impacto del proyecto Cluster Artesanal de Puno en primer lugar, y posteriormente, el impacto del proyecto de Fortalecimiento de la Cadena de Producción, denominado de ahora en adelante, proyecto PRO ART PUNO.

### **V.1 Evaluación de impacto del proyecto Cluster Artesanal de Puno**

Se evalúa en primer lugar este proyecto, porque fue el que estableció las bases para el mejoramiento de la competitividad de los artesanos de Puno, que posteriormente se vio fortalecida por el desarrollo del proyecto PRO ART PUNO. Para organizar el análisis, se analiza el impacto en distintos aspectos, a saber: i) productivos, ii) en el mercado, iii) en la vida de las personas, iv) a nivel institucional, y v) en otros actores.

#### **V.1.1 Impacto en temas productivos**

Durante los tres primeros años del Clúster se trabajó con los artesanos de nivel básico, quienes a partir de la capacitación y asistencia técnica recibida, en la segunda etapa del proyecto Clúster se transformaron en artesanos intermedios. Hoy esos artesanos básicos, son algunos de los exportadores.

---

<sup>10</sup> Durante la misión se llevaron a cabo 13 entrevistas en profundidad y 5 grupos focales, de los que participaron 18 personas entre empresarios y consultores.

El trabajo de Entorno se observa en las mejoras de calidad, como en el caso de los artesanos de ACORA, especialistas en títeres de dedo. Actualmente estos artesanos venden 30.000 títeres por mes que se exportan, e incluso han logrado una venta externa de 100.000 títeres. Pero inicialmente no trabajaban con calidad ni tenían un buen diseño. Desde el proyecto Clúster se los capacitó en temas productivos, permitiendo que a la fecha cada títere tenga su ficha técnica, con detalles de peso, material, colores, fibras naturales o no, etc. Uno de los consultores entrevistados expresó claramente esto:

*“Antes cada títere era diferente, con los ojos cambiados, distintos colores, etc. Eso ahora se ha solucionado con las capacitaciones y seguimiento”*

Otro caso de éxito fue el trabajo realizado para la aerolínea Iberia, que en Noviembre de 2008, dentro de su programa de RSE, solicitó 10.000 aviones tejidos. Los primeros aviones que se realizaron no salieron bien, pero a través de la capacitación se logró mejorar la calidad. Así, se distribuyó la tarea entre todos los artesanos, trabajando en serie, cada uno haciendo una parte del avión. El resultado fue excelente, al punto que al año siguiente Iberia realizó una compra de 40.000 aviones.

De acuerdo a los comentarios de los consultores, al principio los artesanos no controlaban la calidad del material que empleaban, pero eso se ha transformado y ahora el control de la materia prima es una constante. Además, han comenzado a agregar valor a su trabajo, dado que antes trabajaban con hilado hecho de fábrica, vendían la lana de sus propios animales y compraban el hilo. Hoy están usando su propia lana, aprovechando la fibra de alpaca, dado que han aprendido a categorizar, a calibrar los tejidos.

El impacto productivo alcanzado, se basó en aprovechar el conocimiento ancestral sobre tejidos que poseen los artesanos, incrementando su conocimiento con distintos puntos, que permiten completar algunas prendas que llevan 5 o 6 tipos distintos de acabados. Como manifestó uno de los beneficiarios entrevistados:

*“El aporte del clúster no fue enseñarnos a tejer, sino que pudiésemos aplicar nuevos puntos”*

### **V.1.2 Impacto en el mercado**

Con relación al impacto del proyecto Clúster en el mercado, las mejoras en la calidad, en los diseños y en los procesos han permitido que los talleres artesanales, con el apoyo de los supervisores, estén mejor organizados y puedan satisfacer grandes volúmenes de compra. Este logro es resultado de todo el proceso, tanto del proyecto Clúster como del proyecto PRO ART PUNO.

Los exportadores regionales y nacionales entrevistados también coinciden en el nivel alcanzado, que ha permitido que los talleres artesanales de la provincia de Puno que

fueron beneficiados a través del proyecto Clúster, se hayan convertido en talleres confiables, a los que se les puede encomendar un trabajo con la tranquilidad que el mismo será entregado en tiempo y forma.

Incluso a través de Entorno, los artesanos de ADAPA se contactaron con COPEI de Italia, para desarrollar colecciones de fibra de alpaca para el mercado europeo. Esto ha funcionado bien, y aún se siguen exportando pequeños lotes a Italia. También se hicieron pedidos desde Estados Unidos, pero el volumen solicitado fue tan grande que ADAPA no pudo responder.

### **V.1.3 Impacto en la vida de las personas**

El proyecto Clúster contribuyó a mejorar la calidad de vida de muchos artesanos y sus familias, debido a que algunos de los artesanos y supervisores que fueron formados, se transformaron en capacitadores y articuladores, contribuyendo a provocar un cambio positivo en otros grupos y regiones. Además, los artesanos capacitados valoran más su trabajo, y en algunos casos sus hijos han comenzado a apreciar el trabajo de sus padres como un medio de vida digno. Algunas experiencias relatadas por los actores entrevistados reflejan estos casos:

*“Hay una artesana, cuyo esposo trabajaba en una empresa, pero creció tanto el taller, que sacó a su esposo de su trabajo para que fuera a trabajar con ella al taller. Después crearon una nueva empresa para el esposo, y ahora son exportadores. Ahora se han comprado un auto, para llevar la materia prima a otros artesanos y después pasar a recoger los productos terminados. También trabajan sus dos hijos de 16 y 14 años, el menor etiqueta y la mayor hace los acabados”*

Esta mayor valoración del trabajo artesanal, ha generado que algunos jóvenes egresados de la universidad, prefieran trabajar haciendo títeres, en lugar de trabajar en lo que han estudiado. Esto es un impacto positivo, porque genera continuidad al trabajo artesanal de sus antepasados, garantizando que algunos miembros de las nuevas generaciones continúen aplicando el saber ancestral, complementado con las capacitaciones ofrecidas por Entorno. Se extrajeron dos frases de las entrevistas que resumen esto:

*“Me ha hecho gastar en la universidad de vicio, porque quiere seguir haciendo títeres” (Madre artesana de egresado universitario)*

*“Él ha estudiado para complacerla a su mamá, pero prefiere seguir trabajando en artesanía”*

Respecto a los ingresos familiares, los líderes entrevistados manifestaron que se ve el impacto del aporte de los jóvenes y las mujeres en la economía familiar, generando un mayor nivel de ingresos al grupo familiar.

Asimismo, el impacto alcanzado es sostenible, ya que los beneficiarios están comprometidos con el trabajo artesanal, y lo han escogido como medio de vida. Hay dos frases que afirman esta opinión:

*“Estamos en la carrera de ser empresarios, tenemos que ser perseverantes y trabajar permanentemente en la calidad”*

*“Si todo acaba, lo que va a quedar en nosotros, los artesanos es el conocimiento en nuestras cabezas, y la destreza en nuestras manos”*

Por último, una de las líderes de Santa Rosa de Melgar expresó una frase que manifiesta el impacto alcanzado por el proyecto:

*“Siempre estamos dispuestas a mejorar, a recibir capacitación, deseosos de recibir apoyo externo, y estamos dispuestos a ofrecer **la contraparte necesaria**, para que esa ayuda externa se haga realidad”*

Escuchar hablar de contraparte a una líder artesanal textil demuestra el impacto que el trabajo de Entorno ha producido en los habitantes de las comunidades donde ha trabajado, y resumen el impacto alcanzado por el proyecto en la vida de estas personas.

#### **V.1.4 Impacto institucional**

El trabajo realizado por Entorno en los cinco ámbitos de la provincia de Puno, tuvo su impacto a nivel institucional, tanto público como privado.

Por un lado, el trabajo de acercamiento a los municipios tuvo diferentes resultados, logrando mucho apoyo y aceptación por parte de los gobiernos locales de Acora y Santa Rosa de Melgar, y en menor medida de los otros tres municipios.

En el caso del municipio de Acora, desde Entorno se comprometió al Alcalde y los Regidores a apoyar al sector artesanal, y fue tal el compromiso que desde el año 2008 han dotado de un presupuesto para el sector artesanía que ha ido creciendo año a año. Además, ahora los artesanos participan de la toma de decisiones del presupuesto participativo, generando por ejemplo la contratación de la Ing. Marbila Quispe Charaja, quien trabaja full time para ADAPA<sup>11</sup>, o la organización de capacitaciones para acabado, porque saben tejer, pero sin calidad.

También a partir del trabajo realizado por Entorno con los grupos artesanales, la Municipalidad convocó a formar la mesa de Trabajo Textil Artesanal de Acora. Para el

---

<sup>11</sup> Hay 60 asociaciones de artesanos agrupadas en ADAPA, con una población de 1060 artesanos en total.

Municipio de Acora el trabajo con los artesanos también resultó beneficioso, porque permitió revertir la sensación de los habitantes, que expresaban que las municipalidades están alejadas de la comunidad, porque todos los proyectos que ofrecen son de arriba hacia abajo.

Por el otro lado, el trabajo de Entorno generó institucionalidad en el sector privado. El trabajo comenzó con la organización de un congreso local, que promovieron tres ONGs, incluido Entorno, y que tuvo como resultado que los artesanos se organizaran por primera vez. El mayor impacto recién se pudo observar dos años más tarde, cuando los artesanos se organizaron legalmente, y formaron ADAPA, que cuenta con estatutos y posee su RUC para facturación.

Esta institucionalidad ha permitido a ADAPA generar proyectos, y lograr resultados, como la obtención de recursos para participar de la Feria Internacional del Regalo (Intergift) en Madrid, donde asistirá el presidente de ADAPA financiado con fondos de AI-Invest, a través de la Cámara de Comercio de Lima. Para la contraparte de este proyecto, cada artesano aporta dos soles, y la Municipalidad de Acora aporta el 50% restante.

#### **V.1.5 Impacto en otros actores**

Habiendo mencionado los altos niveles de impacto del proyecto Clúster en los ingresos y en el trabajo de los beneficiarios, es posible analizar el impacto en lo que respecta a otros actores y regiones.

Como el proyecto ha capacitado a numerosos facilitadores, supervisores de la producción, exportadores regionales y diseñadores regionales, algunas de estas personas han sido contratadas por otras instituciones, para capacitar y transmitir sus conocimientos y experiencias en otras regiones, como Cuzco y Arequipa, incrementando así de forma indirecta, el impacto del proyecto a otros grupos de artesanos, fuera de la provincia de Puno.

Otro ejemplo del impacto en otros actores fue la visita a Puno de Salvatore Laureano, un reconocido diseñador brasileño que se enteró del proyecto, quiso viajar a Puno a conocer a los artesanos y a partir de la visita creó una línea de diseño en alpaca, que fue presentada en sus colecciones europeas.

#### **V.2 Evaluación de impacto del proyecto PRO ART Puno**

Es posible afirmar que el proyecto Pro Art Puno también generó un impacto significativo entre sus beneficiarios. Incluso, el impacto incremental del proyecto PRO ART Puno fue superior al impacto generado por el proyecto Clúster, dado que se basó en los resultados alcanzados por éste, apoyándose en un grupo de beneficiarios dinámicos, pertenecientes

a cinco de los nueve ámbitos donde trabajó el proyecto Clúster. De este modo, el proyecto PRO ART Puno no trabajó con artesanos del nivel básico, sino que directamente se relacionó con artesanos que se encontraban en un nivel medio de desarrollo.

El mayor impacto del proyecto ha sido articular toda la cadena productiva, a los proveedores de servicios de supervisión de la producción, quienes garantizan la entrega oportuna con la calidad requerida de los productos, brindando asistencia técnica; a los artesanos en cada etapa del proceso productivo de un pedido y controlando la calidad y los avances de la producción; y a la empresa exportadora/importadora, que recibe información de los avances de manera permanente.

Para analizar en detalle el impacto generado por el proyecto PRO ART Puno, se realizarán conclusiones relacionadas con los distintos actores con que cuenta la plataforma (talleres artesanales, supervisores y exportadores), y se incluirá un análisis de impacto en la vida de los beneficiarios y en otros actores.

### **V.2.1 Talleres artesanales**

El primer eslabón en la cadena productiva, que fue beneficiado por el trabajo del proyecto, fueron las artesanas y los talleres artesanales. El impacto en este grupo fue importante, dado que a través de los cursos de capacitación se logró que las artesanas y los talleres emplearan internet como herramienta de comunicación.

Las artesanas recibieron cursos sobre internet al comienzo del proyecto, pero existía una disparidad de conocimientos entre ellas (algunas nunca habían tenido contacto con una computadora), por lo que se decidió clasificar a los artesanos y desarrollar cursos de 3 niveles: básico, intermedio y avanzado.

A pesar de que en este caso, por falta de información, no es posible evaluar el impacto tomando los tres niveles de evaluación usualmente utilizados en capacitación para el trabajo (satisfacción, transferencia e impacto), es posible estimar el impacto a través de las expresiones de las artesanas entrevistadas, quienes manifestaron su satisfacción con la capacitación recibida:

*“Hoy somos capaces de hacer una ficha técnica en Excel. Se nos enseñó a usar del Excel lo que necesitamos diariamente, como costos y armado de la ficha técnica”*

*“Conocer los costos nos permite negociar mejor con los exportadores”*

*“Tenemos expectativa en PROART como el brazo comercial de los artesanos. Ahora las artesanas estamos mejor preparadas para responder a una demanda exigente del mercado”*

Otro impacto positivo es el empleo de la plataforma para ir especializando a los ámbitos en función de los pedidos de trabajo que se asignan a cada grupo. Así, se ha logrado una especialización por zonas, donde Juliaca y Puno realizan tejido a máquina, Santa Rosa y Ayaviri tejido a mano y Acora desarrolla miniaturas (títeres). Para complementar esto, también las capacitaciones fueron dadas en función de los pedidos de producción de los exportadores.

Sin embargo, el impacto más significativo en este grupo es el contacto que han establecido las artesanas con la computadora, y con los beneficios que implica poder acceder a Internet. Antes de la ejecución del proyecto, la mayoría de los artesanos no utilizaban internet en su giro comercial, incluso cuanto más rural el taller, resultaba más lejano el tema de TICs. El trabajo de Entorno, de acercar tecnología aplicada a su negocio, y mostrar la utilidad de una herramienta más amigable, ha despertado el interés de las artesanas, que se han habituado a usar la plataforma, el correo electrónico y la PC. Algunas frases de beneficiarios y consultores reflejan esto:

*“Ahora las artesanas se conectan entre sí a través de Messenger, incluso en las épocas de baja producción, siguen usando el sistema para no olvidarse como usarlo”*

*“La capacitación en Internet, ha generado un fortalecimiento de capacidades, que las señoras de pollera estén frente a la computadora, comunicándose con el mundo a través de sus correos electrónicos”*

*“Ahora que tenemos una computadora en el taller, hay más señoras que conocen los programas y se ponen a aprender. A pesar de que no tienen Internet, igual se acercan a aprender”*

*“Ahora los artesanos usan sus correos electrónicos, aunque con preguntas. Están comenzando a utilizar la plataforma”*

Por último, es posible esperar que se incremente el impacto generado por la plataforma, a partir de la eliminación de algunos intermediarios en la cadena de comercialización o por la aplicación de precios más justos. Los comentarios de las artesanas reflejan esta expectativa:

*“Estamos entusiasmadas porque con la plataforma podremos superar algunos intermediarios y llegar al cliente final”*

*“La plataforma es sobre todo para la producción, para saber calidad y cantidad, y se consiguen mejores precios, más justos”*

## V.2.2 Supervisoras

Los supervisores (que son mayoría mujeres) constituyen el eslabón clave del éxito de la plataforma PRO ART Puno, y el acceso a la plataforma ha producido un impacto positivo entre ellos. La tarea de los supervisores es dar seguimiento a las acciones de los talleres artesanales, y la plataforma PRO ART Puno es un software de gestión de proyectos, que simplifica la supervisión de la parte productiva, generando importantes ahorros de tiempos y costos, y permitiendo supervisar mayor cantidad de pedidos, como expresan las propias supervisoras con sus palabras:

*“La plataforma nos permite negociar más rápido y le permite al cliente conocer como está el nivel de su producción”*

*“El mayor beneficio es contactarse con el empresario, antes hasta tiempo perdíamos, hoy con media tardecita ya solucionamos todo”*

*“El beneficio es la comunicación con los exportadores y con nosotros mismos, con ellos ahorramos tiempo para no estar yendo de un lado a otro”*

*“Antes la supervisión se hacía con papeles, hasta convertirse cada pedido en una Biblia, se nos caían las hojas, se nos perdía todo, pasaba un carro y había que rehacer todo. Ahora tenemos todo en Internet, es mucho más fácil”*

*“Lo que antes hacíamos en papel para las empresas, ahora lo hacemos a través de la plataforma, eso facilita los tiempos”*

Además del impacto por ahorro de tiempos y costos, las supervisoras están actuando como agentes de difusión de la plataforma, dado que por el impacto que les genera, invierten su tiempo en capacitar a las líderes que no conocen PRO ART Puno, generando más impacto entre los artesanos.

*“Ahora la supervisión con los artesanos se hace en menos tiempo, porque las líderes saben utilizar el internet. Nosotras como supervisoras les enseñamos a usar la plataforma o lo hacen a través de internet. De todos modos, hay que hacer supervisión física”*

*“Les enseñamos porque si los líderes manejan la plataforma, envían todo por correo, sino hay que supervisarlas”*

*“Trabajamos menos tiempo, ahorramos costos y podemos supervisar mayor cantidad de pedidos”*

*“Lo mejor de la plataforma es la programación de producción se puede hacer a través de la plataforma, porque manda alertas para poder cumplir con los compromisos”*

*“Los artesanos también son beneficiados, porque los supervisores les hacemos asistencia técnica (en calidad, en medidas, tensión de la fibra, el peso, etc.), y gracias a eso, cada vez hay más familias que se incorporan al mercado laboral”*

En este caso es importante destacar que todas las supervisoras sabían manejar la computadora y trabajar con Internet antes del proyecto. Por ello, no se capacitó a las supervisoras en Internet, pero sí en el manejo de la plataforma. Además, recibieron cursos virtuales y presenciales en diseño, gestión empresarial (costos), control de calidad y manejo de la plataforma.

Sin embargo, el impacto del proyecto podría ser mayor si se incrementara el número de talleres artesanales que cuentan con una o dos personas capaces de trabajar con la plataforma PRO ART Puno, y si se hiciera extensiva la capacitación en la plataforma a nuevos grupos de supervisoras. Esto se confirma con la información brindada por las supervisoras, donde clasifican a las líderes de los mejores talleres en tres categorías:

- ✓ Las que usan la plataforma (son la menor proporción)
- ✓ Las que usan Internet o designan a alguien del taller o a sus hijos para enviar y recibir correos (son la mayoría entre las líderes de los grupos de artesanos que emplean las supervisoras)
- ✓ Las que no manejan nada de la computadora (es el caso de la mayoría de los talleres de Puno).

Algunas frases de las supervisoras evidencian esta posibilidad de crecimiento:

*“Hay compañeras supervisoras que no conocen la plataforma, hay que seguir ofreciendo capacitación. Incluso hay líderes de los talleres que podrían convertirse en supervisoras, bienvenidas sean las nuevas, si crecen los pedidos”*

*“Sigue habiendo líderes que no conocen la plataforma. Algunas han recibido la capacitación, pero al no usarla día a día se olvidan”*

### **V.2.3 Exportadores**

Otro de los actores de la cadena productiva beneficiados con el proyecto fueron las empresas exportadoras, dado que la plataforma ha facilitado los procesos de toma de contacto y adquisición de productos de estas empresas, permitiéndoles estar en

permanente contacto con sus principales proveedores de productos textiles y proveedores de servicios.

Para un análisis de impacto detallado, se considerarán por separado las dos categorías de exportadores que utiliza Entorno; por un lado los exportadores regionales y por el otro los exportadores nacionales.

Durante la misión se tuvo la oportunidad de entrevistar a dos exportadores regionales, quienes inicialmente fueron artesanos, y posteriormente, con el apoyo del proyecto Cluster Artesanal de Puno, se convirtieron en líderes, y comenzaron a exportar. Ambos trabajan con exportadores de Lima, que les compran parte de la producción, pero también han comenzado a relacionarse comercialmente con importadores directos de otros países, como Canadá, Estados Unidos y Japón.

Para ambos casos (clientes de Lima y extranjeros) la plataforma constituye un excelente medio de intercambio de información, aunque los exportadores regionales emplean más la plataforma para trabajar con los supervisores, que trabajan en zonas alejadas de Puno, como Ayaviri. Este trabajo de los supervisores ha permitido que los exportadores regionales, que antes realizaban el control de la producción, puedan destinar más tiempo a la búsqueda de nuevos clientes y a la organización de sus negocios.

En el caso de la empresa Creaciones Andes Fashion, se destaca su grado de organización, ya que poseen un plan de negocios, un plan de crecimiento, su estructura de costos y conocen los costos de exportación. Con la ayuda de Entorno esta empresa desarrolló su primer plan de negocios, pero actualmente, ha contratado un ingeniero para que le ayude con un plan de crecimiento, con el análisis de la estructura de costos, incluidos los costos de exportación.

Esta empresa es el resultado de todo el proceso llevado a cabo por Entorno en la región, dado que su propietario (José Huallpa Gutiérrez), comenzó como operario, posteriormente tuvo a su cargo un taller para exportación, y hoy tiene tres clientes extranjeros a los que realiza exportaciones periódicas de tres a cuatro mil dólares. Este es uno de los casos de éxito, pero existen grandes posibilidades de replicar esta experiencia, con el consecuente impacto en los ingresos y en la vida de las personas.

Los clientes extranjeros de Creaciones Andes Fashion son:

- ✓ Un cliente de Canadá, contactado en la feria Perú Gift Shop 2008, donde Entorno financió la participación de la empresa.
- ✓ Un cliente japonés, contactado a través de compañeros de Puno de tejido de punto. Como la empresa ofrece tejido plano, los trabajos son complementarios, y la invitaron a exportar.
- ✓ Un cliente de Estados Unidos, que contactó a través de correo electrónico, a partir del directorio de asistentes a la feria Perú Gift Shop 2008.

Los testimonios de José Huallpa Gutiérrez confirman lo anterior:

*“Entorno trajo buenos profesionales, principalmente desde Lima. Hoy brindo capacitaciones para compartir esos conocimientos adquiridos”*

*“A través de la plataforma, estoy en contacto con un cliente en Canadá, y hacemos todo el negocio por ese medio”*

*“Hoy tengo una PC en mi taller, desde donde me contacto con todos a través de PROART PUNO”*

El impacto del proyecto es incluso superior, dado que en Abril de 2010, un grupo de seis exportadores crearon la Asociación de Exportadores Arte Textil de Puno. Este grupo de empresas independientes ganó un concurso de Innovate Perú, con un proyecto para manejar en 2 años, 400.000 soles, para la transformación de fibra de alpaca en hilo rústico (para lo cual se van a comprar máquinas hiladoras) y para el mejoramiento e implementación de talleres (se va a invertir en compra de herramientas, como telares, torceladoras, hiladoras, etc.)

La intención de este grupo de empresas es formar talleres grandes, para lo cual necesitan financiamiento para capital de trabajo:

*“Lo que necesito para dar trabajo a 100 personas, en lugar de las 20 o 30 actuales, es dinero para capital de trabajo”*

Sin embargo, el impacto del proyecto podría ser mayor, porque los dos exportadores regionales entrevistados manifestaron que de todos sus clientes, con sólo dos se comunican a través de la plataforma. Los exportadores no invitan a sus otros clientes a utilizar la plataforma, a pesar de todos los beneficios que la misma reporta a sus actividades.

Respecto a los exportadores nacionales, por la fecha en la que se desarrolló la misión, sólo pudo llevarse a cabo una entrevista con un importante exportador nacional. Esta persona destacó el impacto del proyecto PRO ART Puno, dado que según sus palabras, todos los eslabones de la cadena se benefician del proyecto, los exportadores porque encuentran mano de obra calificada, los artesanos, porque van a trabajar en mejorar la calidad, y los supervisores porque tienen una herramienta para hacer el seguimiento de los artesanos.

Otro de los impactos identificados es la interconexión con diferentes grupos, que antes cuando el contacto era persona a persona resultaba imposible. El proyecto le permitió

empezar a trabajar con nuevos grupos, y posteriormente a conocer a otros grupos que no estuvieron en el programa, pero que poco a poco se están incorporando en la plataforma.

Algunas frases extraídas de la entrevista resumen su visión sobre el impacto del proyecto:

*“El Clúster hizo lo mismo que muchos otros proyectos, en cambio la plataforma ha dejado algo único, para que los usuarios puedan usufructuar e introducirse en el mercado a través de Internet”*

*“Se rompe el asistencialismo, de solo recibir, recibir y recibir, y el productor pequeño va a comenzar a pensar más como empresa”*

*“No hay competencia, la plataforma es única. Los datos de artesanos y talleres que provee la plataforma no están en ningún lado”*

Otro de los impactos del uso de la plataforma fue reemplazar un Software diseñado a medida para su empresa, que permitía a partir de la orden de compra organizar pedidos, tareas y operaciones. Desde que usa la plataforma, ya no necesita el Software, hoy con la plataforma ya no usa más papeles, y eso genera un ahorro de tiempo y costos.

De todos modos, el impacto podría ser superior, dado que hasta ahora este exportador sólo utiliza la plataforma para la parte productiva, aún no se maneja con los clientes a través de la plataforma, aunque le interesa que lo hagan, porque según sus palabras, los clientes tienen zozobra de cómo está su pedido, y la plataforma les permite brindar tranquilidad.

#### **V.2.4 Vida de las personas**

Además del impacto en temas productivos y comerciales, el proyecto ha generado un impacto en la vida de los artesanos, por las posibilidades que se abrieron a partir de la vinculación con el mundo a través de la Internet, y por los ahorros de costos generados.

A partir de las entrevistas fue posible comprobar que los artesanos cuanta más relación tienen con el mercado, conocen mejor la demanda, se especializan más y obtienen mayores ingresos. En este sentido, la plataforma permite que las personas se vinculen con el mercado y sus tendencias, sin importar su lugar de radicación. Algunas frases de los propios artesanos y los exportadores reflejan esto:

*“En el Clúster no había TICs, con Pro Art PUNO hay una comunicación fluida entre exportadores y artesanos, el beneficio de la plataforma fue introducir a personas de medio del campo en temas de computación”*

*“Las artesanas tuvieron un ahorro importante, porque en el telecentro los 15 minutos cuestan 30 céntimos, mientras que un minuto de celular cuesta un sol”*

*“Con Entorno aprendí a trabajar con más calidad, dejando más satisfecho al cliente”*

*“Agradezco mucho que mi niña haya podido participar de la capacitación, porque ahora está interesada en el negocio de la artesanía y es quien usa la plataforma”*

Asimismo, para muchas de las artesanas, los cursos de capacitación ofrecidos por el proyecto fueron su primer contacto con una computadora, produciendo así una alfabetización informática en la zona. De acuerdo a lo informado por los capacitadores entrevistados, esta no fue una tarea sencilla, dado que más que una capacitación se brindaba una asistencia técnica, por la necesidad de estar encima de cada una de las artesanas. Para reducir la brecha digital, se tomaron algunas decisiones, como i) algunas artesanas llevaban a sus hijas o hijos, quienes aprendían más rápido y podían posteriormente ayudar a sus madres; ii) los capacitadores incorporaron ayudantes en los cursos para brindar una asistencia personalizada; y iii) se identificó a líderes con capacidades de negocio, interesados en interactuar con la plataforma.

El impacto generado por esta alfabetización informática es inmenso, porque no sólo ha llegado a las artesanas sino también a sus familiares. Las siguientes frases expresan esto:

*“Las compañeras las ven entrar a Internet y no entienden que están haciendo”*

*“La capacitación en Internet, ha generado un fortalecimiento de capacidades, que las señoras de pollera estén frente a la computadora, comunicándose con el mundo a través de sus correos electrónicos”*

## **V.2.5 Impacto en otros actores**

Además de generar impacto en los artesanos, los supervisores y los exportadores, el proyecto produjo impacto en otros actores, sobre todo a partir del involucramiento de los municipios y la apertura de telecentros, en ámbitos donde no existían.

En el caso de Acora, a partir del compromiso del Alcalde y los Regidores, se ha dotado de un presupuesto para el sector artesanía, y los artesanos participan del presupuesto participativo. Además, del presupuesto de la municipalidad de Acora se asignaron recursos para crear un telecentro, se asignó una oficina y se colocaron los muebles. Asimismo, el municipio contrató un Ingeniero en Sistemas para el Telecentro, y compró las máquinas para tener su propia señal de Internet.

El centro de computación puede ser usado por los artesanos, pero también por el resto de los vecinos, dado que por ahora no se cobra el uso de Internet. Esto ha permitido que los niños del colegio aymara de Acora también tengan acceso a internet.

Esto mismo se replica en otros ámbitos, como Santa Rosa de Melgar, donde ahora existen tres telecentros o cabinas, que son utilizados no sólo por los artesanos sino también por el resto de la comunidad. Es en estos ámbitos alejados donde el impacto del proyecto se manifiesta de forma más importante, dado que en ciudades como Puno o Juliaca, la población tiene más acceso a Internet y al uso de computadoras.

### **V.3. Conclusiones**

Por todo lo expuesto, puede concluirse que el impacto del programa ha sido significativo en varios aspectos, como la alfabetización informática, la posibilidad de contacto con compradores extranjeros y con los exportadores nacionales, el significativo ahorro de costos en el seguimiento de la producción para las supervisoras y los exportadores regionales, en el proceso de mejoras de calidad en los productos y servicios, y en el efecto derrame que el proyecto ha generado en beneficiarios indirectos, que ahora tienen acceso al uso de computadoras y a Internet.

La plataforma Pro Art PUNO se encuentra en funcionamiento, ha sido probada por todos los eslabones de la cadena productiva, con excelentes resultados, y cuenta con el potencial para convertirse en una herramienta de desarrollo económico para toda la región, basando esta afirmación en la cantidad de artesanos de la zona, que podrían convertirse en sus usuarios.

Como se mencionó anteriormente, el impacto alcanzado por el proyecto Pro Art PUNO ha sido enorme, pero no se hubiese logrado este impacto sin el trabajo previo y después simultáneo del proyecto Clúster Artesanal de Puno, que sentó las bases del desarrollo de los artesanos, a partir de la provisión de servicios de capacitación y asistencia técnica.

El esfuerzo realizado por los ejecutores ha sido notable, sobre todo teniendo en cuenta el desconocimiento de los miembros de la cadena productiva, principalmente artesanos y supervisores, con relación a la computación y al uso de internet. Como producto de la intervención del proyecto, es destacable el cambio observado en los artesanos y supervisores, que abandonaron prácticas anticuadas en el manejo de sus negocios, y se adaptaron a usar la plataforma Pro Art PUNO.

La posibilidad de generar impacto de la plataforma PRO ART Puno es ilimitada. A la fecha de la misión, sólo un número reducido de talleres artesanales, de supervisoras y de exportadores tenían manejo de la plataforma. Como se detalló en este capítulo, el impacto de la plataforma es tan significativo, que todos los participantes de la cadena productiva estarían dispuestos a invertir tiempo y recursos en capacitación para poder trabajar a

través de la plataforma, y de ese modo incrementar impacto en sus ingresos, generar ahorros importantes y mejorar el nivel de vida de los artesanos y supervisores.

Esto constituye una excelente oportunidad para continuar trabajando en la difusión de PRO ART Puno, y de convocar a más beneficiarios, que aportando al sostenimiento de la misma, reciban la capacitación necesaria para incorporar la tecnología a su trabajo diario.

Como todos los proyectos financiados por el FOMIN, este es un proyecto piloto, que tuvo como objetivo diseñar, implementar y operar un sistema de servicios que promueva la mejora de la competitividad y mejoramiento de las Pymes en la cadena productiva de artesanía textil de Puno, pero que durante la ejecución pudo ser aplicado en una mínima porción de las Pymes del territorio. Por ello, no es posible afirmar que el proyecto haya cambiado la forma de relacionarse entre los actores de la cadena, pero si es posible aseverar que se ha verificado la plataforma, que está siendo aplicada por un número reducido de Pymes, y que su uso puede ser difundido en muchas Pymes del área de influencia del proyecto, en otras zonas de la provincia de Puno, en otras provincias de Perú, e incluso en otros países, como Bolivia y Ecuador.

## **VI. EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO**

En este capítulo se analiza la ejecución del Programa. La atención se centra en el rol y el desempeño de la agencia ejecutora del proyecto, en los procedimientos establecidos y en la calidad y oportunidad de los servicios brindados.

### **VI.1 Principales fechas del proyecto**

Como forma sintética de presentación de las actividades ejecutadas se presenta un detalle de los principales hitos logrados por el proyecto<sup>12</sup>.

Las fechas claves del proyecto fueron las siguientes:

- ✓ En el mes de junio de 2007, el FOMIN aprobó el proyecto presentado por Entorno.
- ✓ El 5 de Octubre de 2007, se firmó la Carta Convenio entre Entorno y el BID.
- ✓ El 19 de Noviembre de 2007, fue la fecha establecida para cumplimentar el primer desembolso.
- ✓ El Banco realizó el primer desembolso el 27 de noviembre de 2007.
- ✓ El último desembolso fue realizado el en Abril de 2010.

### **VI.2 Desempeño en la ejecución**

#### **VI.2.1 Diligencia en los procesos**

El equipo de la UE ha demostrado una alta capacidad de ejecución, logrando incluso cumplir con el cambio solicitado por el IDRC, ejecutando en 15 meses lo que tenían previsto ejecutar en 24 meses. Asimismo, se cumplieron la mayoría de los indicadores previstos en el proyecto y los consultores entrevistados poseen un alto sentido de pertenencia y compromiso hacia Entorno y el proyecto.

El equipo trabajó de forma ordenada y eficiente, con mucha responsabilidad y pasión por lo que hacen. Además, el equipo de la UEP demuestra una buena coordinación con el resto de los técnicos de Entorno, y con las otras instituciones que trabajan en el territorio en temas de desarrollo de capacidades.

---

<sup>12</sup> Para un detalle completo de las actividades, se pueden ver los Informes Técnicos de Progreso presentados por la Unidad Ejecutora del Proyecto.

A pesar de la extensión del territorio donde se desarrolló el proyecto y la diversidad de actividades, el equipo de la UE establecido en la zona, con el apoyo de los técnicos de Lima, logró generar impacto en el territorio.

No se detectaron conflictos entre los técnicos del proyecto, ni entre éstos y las autoridades de Entorno. Todos poseen el mismo discurso y están entusiasmados por las posibilidades de crecimiento que ha demostrado la plataforma Pro Art PUNO. Incluso el Presidente de Entorno se ha comprometido a aportar sus contactos para fortalecer el crecimiento de la misma.

Desde mediados del 2009 hasta comienzos del 2010 hubo una importante demora en la devolución de fondos al IDRC por parte de Entorno, que afectó la imagen de Entorno como ejecutor ante el BID y ante el IDRC. Sin embargo, estos inconvenientes se produjeron por un error de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) que embargó las cuentas de Entorno, impidiendo el reembolso de los fondos del IDRC. Esta situación ya fue solucionada.

Por último, resulta necesario destacar que, gracias a los proyectos financiados por Fondo Empleo y a su capacidad institucional (tanto técnica como financiera), Entorno continuó ejecutando actividades en la provincia de Puno durante los nueve meses transcurridos entre la finalización del proyecto (Octubre de 2009) y la consultoría de evaluación final (Julio de 2010). Esto permitió mantener elevadas las expectativas de los beneficiarios y que la plataforma continuara operando.

### **VI.2.2 Comunicación eficiente y efectiva con sus beneficiarios**

Como se mencionó en reiteradas oportunidades, este proyecto fue complementario del proyecto Clúster Artesanal Puno, que estuvo trabajando en nueve ámbitos de la provincia de Puno desde el año 2004. Por ello, existía en la zona un trabajo previo con los talleres artesanales que facilitó la interrelación con los beneficiarios del nuevo proyecto. Asimismo, la sede del proyecto establecida en Juliaca (que en este momento se está trasladando a Puno) respondió a la filosofía de Entorno de situarse en el lugar de trabajo del proyecto, y facilitó el contacto con los beneficiarios.

En lo que respecta a la comunicación externa, Entorno participó en la Feria Perú Gift Shop 2008 promocionando el trabajo en la provincia de Puno, pero sería necesario que a partir del segundo semestre de 2010, con la plataforma probada y en funcionamiento, se destinen recursos a posicionar la plataforma entre compradores extranjeros y exportadores nacionales, lo que debe ir acompañado de un proceso continuo de capacitación a supervisores y artesanos, para dar cumplimiento a los pedidos que pudieran surgir.

Por último, gracias a los cursos de capacitación en Internet impartidos, la comunicación

de Entorno con muchos de los beneficiarios se realiza ahora a través de correo electrónico, simplificando la misma en una región extensa.

### **Sistema de información utilizado en el proyecto**

Entorno cuenta con un sistema de información, denominado Sistema de Monitoreo de Proyectos Artesanales (SMPA), que es un sistema de registro y seguimiento de actividades muy completo que cuenta con tres módulos: línea de base, producción y capacitación.

Este sistema de monitoreo es el resultado también de la consultoría de desarrollo de prototipo de la plataforma, que fue incorporado como prototipo funcional a fin de ir registrando información sobre los pedidos de producción.

Cada módulo tiene diferentes campos de registro de información, permitiendo tener el control de las Pymes y los operarios que trabajan con la institución, los cursos de capacitación desarrollados, los facilitadores, las evaluaciones y las calificaciones obtenidas, la relación entre exportadores y supervisores de la producción, y finalmente el registro de cada uno de los pedidos de producción con datos como montos, cantidades, características de los productos solicitados, entre otros.

Además del SMPA, Entorno cuenta con la plataforma Pro Art PUNO, que fue desarrollada en el marco de este proyecto. Brevemente, es posible mencionar que la plataforma es muy completa, ya que permite detallar todos los pedidos, las características técnicas, muestra un resumen de los costos, para que el supervisor o el líder de taller sepa cuanto pagarle a cada taller que participó en la conformación del pedido, cuenta con un excelente Manual del usuario, con videos auto-instructivos para cada módulo y para cada usuario (exportador, supervisor y líder de taller).

En el Anexo II se expone en detalle el funcionamiento de los tres módulos que conforman la plataforma Pro Art Puno.

### **VI.2.3 Oportunidad de los productos y servicios brindados**

La plataforma Pro Art Puno, y los servicios de capacitación y asistencia técnica que se ofrecieron en el marco del proyecto, resultaron totalmente oportunos, dado que sirvieron para ofrecer una herramienta única y absolutamente necesaria para los diferentes eslabones de la cadena productiva artesanal de alpaca. Las frases de los beneficiarios expresan esto:

*“Hoy somos capaces de hacer una ficha técnica en Excel. Se nos enseñó a usar del Excel lo que necesitamos diariamente, como costos y armado de la ficha técnica”*

*“La plataforma es sobre todo para la producción, para saber calidad y cantidad, y se consiguen mejores precios, más justos”*

*“Lo que antes hacíamos en papel para las empresas, ahora lo hacemos a través de la plataforma, eso facilita los tiempos”*

*“Trabajamos menos tiempo, ahorramos costos y podemos supervisar mayor cantidad de pedidos”*

*“No hay competencia, la plataforma es única. Los datos de artesanos y talleres que provee la plataforma no están en ningún lado”*

Este proyecto llegó a complementar el trabajo realizado por el proyecto “Clúster Artesanal Puno”, brindando una herramienta tecnológica en el momento adecuado, cuando las capacidades de los artesanos, los supervisores de la producción y los exportadores regionales habían sido fortalecidas, y estaban en condiciones de dar un paso más, que resulta un salto de calidad significativo, como fue el hecho de incorporar el uso de computadoras y de Internet en muchos talleres y personas que desconocían estas herramientas, y para aquellos que ya tenían conocimientos de computación, como los supervisores y los exportadores, ofrecerles una herramienta que simplifica de forma notable su trabajo diario.

#### **VI.2.4 Cantidad de beneficiarios atendidos**

A continuación se presenta un resumen de los indicadores de propósito y componentes que tienen entre sus objetivos una cantidad determinada de beneficiarios. El componente 3 no tiene indicadores con cantidad de beneficiarios, por lo cual no se tiene en cuenta en el análisis:

	<b>Indicador</b>	<b>Cantidad de beneficiarios esperados</b>	<b>Cantidad de beneficiarios atendidos</b>
<b>Propósito</b>	100 Pymes y asociaciones del sector artesanal textil de Puno artesanos articulados comercialmente	<b>100</b>	<b>249</b>
	20 nuevos comercializadores realizan pedidos regulares a las Pymes y asociaciones del sector artesanal textil de Puno al término del proyecto	<b>20</b>	<b>28</b>
<b>Componente 1</b>	30 comercializadores utilizan la plataforma de servicios para articularse con las Pymes y asociaciones de artesanía textil de Puno.	<b>30</b>	<b>28</b>

	100 Pymes y asociaciones de artesanía textil de Puno registradas en la plataforma de servicios para articularse al mercado.	<b>100</b>	<b>249</b>
	25 proveedores de servicios registrados en la plataforma de servicios reportan sus actividades de supervisión de la producción textil artesanal.	<b>25</b>	<b>30</b>
<b>Componente 2</b>	50 proveedores de servicios de desarrollo empresarial de Puno capacitados en técnicas de supervisión de la producción artesanal textil.	<b>50</b>	<b>65</b>
	25 proveedores de servicios de desarrollo empresarial certificados en supervisión y control de calidad de la producción artesanal textil.	<b>25</b>	<b>0</b>
	100 líderes artesanales del sector artesanal textil de Puno capacitados en el uso de la plataforma de servicios.	<b>100</b>	<b>XX</b>
	30 comercializadores capacitados en el uso de la plataforma de servicios.	<b>30</b>	<b>42</b>
	150 comercializadores conocen los alcances de la plataforma de servicios.	<b>150</b>	<b>42</b>

Como muestra el cuadro anterior, con excepción del indicador referido a supervisores certificados, que es una actividad que no se llevó a cabo, porque el mercado aún no lo requiere, y a la cantidad de comercializadores, que conocen la plataforma, que es un indicador de difícil medición, la cantidad de beneficiarios atendidos en todos los indicadores superó a la esperada en el Marco Lógico.

#### **VI.2.5 Selección de beneficiarios**

El trabajo previo desarrollado por Entorno en la provincia de Puno, permitió seleccionar de entre los nueve ámbitos en los que había trabajado la institución, cinco ámbitos (Acora, Ayaviri, Juliaca, Puno y Santa Rosa) donde la incorporación de TICs a la tarea diaria de los artesanos y supervisores pudiera marcar diferencia.

En estos cinco ámbitos se ejecutó la línea de base del proyecto, durante la cual se encuestó a 200 personas, con 140 respuestas positivas. A partir de los resultados del informe de línea de base del proyecto, se realizó la selección de beneficiarios.

De todos modos, el proyecto es abierto a la incorporación de nuevos usuarios a la plataforma, aunque en el caso de los talleres artesanales y supervisores de la producción, se necesita una capacitación previa para que éstos estén en condiciones de dar respuesta en tiempos y calidad a los requerimientos de la demanda.

#### **VI.2.6 Satisfacción de beneficiarios**

El nivel de satisfacción de los beneficiarios con los servicios ofrecidos por el programa, sólo puede medirse a partir de expresiones subjetivas de los mismos, dado que Entorno no realizó encuestas de satisfacción.

Sin embargo, en las entrevistas y talleres realizados durante la misión, fue posible observar un altísimo nivel de satisfacción de los beneficiarios con las acciones desarrolladas por Entorno en general y con la plataforma Pro Art PUNO en particular.

Un indicador de la satisfacción de los beneficiarios y del grado de compromiso adquirido con el ejecutor, es la asistencia a los talleres y entrevistas de evaluación. En este caso, al taller de planificación estratégica realizado en Puno, asistieron tres supervisoras de Santa Rosa de Melgar, que viajaron casi 4 horas, para asistir a la reunión en Puno; una supervisora de Ayaviri, que tuvo un viaje sólo una hora más corto, y artesanos de Juliaca y Acora. Otro ejemplo fue la reunión organizada con los líderes artesanos en Santa Rosa de Melgar, a la cual asistieron 10 líderes, algunos de los cuales caminaron durante más de dos horas para llegar a la reunión. Este nivel de asistencia, manifiesta la satisfacción de estas personas con el trabajo desarrollado por Entorno en la zona.

## VII. SOSTENIBILIDAD Y LECCIONES APRENDIDAS

### VII.1 Análisis de Sostenibilidad

Para iniciar el análisis de sostenibilidad del programa conviene dejar en claro que la idea de “sostenibilidad” incluye más de un concepto. En razón de ello, se puede hacer la distinción entre sostenibilidad institucional, sostenibilidad de las acciones y sostenibilidad de los efectos.

La sostenibilidad institucional refiere a las posibilidades que la institución (o las instituciones) que ha sido financiada circunstancialmente con los fondos del donante, perdure en el tiempo. Estas posibilidades están estrechamente vinculadas a la fortaleza de la institución y a la existencia de voluntades políticas y estratégicas de largo plazo, requiere también que durante la ejecución del proyecto se hayan producido aprendizajes explícitos (tecnologías, desarrollos, documentos) e implícitos (incorporados en los recursos humanos) que no abandonen la institución luego de que los fondos donados se retiren. En este marco, puede decirse que por sus capacidades institucionales y su importancia como actor económico en el entorno en que trabaja, la sostenibilidad de ENTORNO es indudable. Sólo recordar que la institución acaba de ser seleccionada por Fondo Empleo para gerenciar un programa de 3 millones de soles para trabajar en Arequipa. Esto pone en evidencia la fortaleza y el reconocimiento que la institución tiene en su medio.

La sostenibilidad de las acciones implica que exista continuidad en las acciones desarrolladas por el programa con posterioridad al cese de envíos de los fondos del donante. Esto puede suceder en la propia entidad ejecutora o en otra institución y depende de que algún otro actor decida financiar esta continuidad. En este caso la sostenibilidad estuvo asegurada desde la finalización del aporte del FOMIN en Octubre de 2009, dado que Entorno ha continuado ejecutando acciones relacionadas con la implantación y difusión de la plataforma PRO ART PUNO, empleando para ello los recursos del proyecto Clúster Artesanal Puno, que finalizó en Mayo de 2010. Sin embargo, a partir del mes de Junio de 2010, Entorno ha contratado a las dos personas que forman su plantel profesional en Puno de forma temporaria, cuando se requiere desarrollar alguna actividad puntual, y la apertura de la oficina del proyecto en Puno se llevará a cabo a través de un acuerdo con una institución local que cederá parte de su sede para el funcionamiento de la oficina de Entorno. Estas dos acciones han debilitado la presencia institucional de Entorno en el territorio, aunque la institución ha decidido profundizar su participación en el sector artesanal textil, a partir del nuevo proyecto a desarrollarse en Arequipa, que garantiza la continuidad de las acciones y los efectos, pero sólo en ese territorio.

Por ello, para garantizar la continuidad de las acciones en la provincia de Puno, es necesario que Entorno logre alcanzar el punto de equilibrio de ingresos y egresos de la plataforma, para lo cual se requerirá una inversión durante los primeros 12 a 18 meses, la cual Entorno deberá financiar con aportes propios o con apoyo de algún donante. Sería recomendable que se contrate un consultor para llevar adelante un análisis detallado de las posibilidades de desarrollo de la plataforma, a fin de garantizar la sostenibilidad de la misma, y en consecuencia, de las acciones llevadas a cabo por el programa.

La sostenibilidad de los efectos refiere a las posibilidades de que la intervención del programa en un determinado mercado o sector económico haya logrado tener un impacto que se mantenga en el tiempo, que haya marcado una huella. En este caso, la plataforma PRO ART PUNO ha cambiado la forma de hacer negocios en algunas Pymes del sector artesanal textil, pero estos son sus primeros pasos, y es muy claro que la plataforma cuenta con el potencial de crecer primero en la región y después en otras zonas de Perú, hasta convertirse en una herramienta difundida entre las pequeñas y medianas empresas que trabajan en el sector artesanal textil. Sin embargo, si Entorno no continúa trabajando en alcanzar el punto de equilibrio de la plataforma (tanto en la provincia de Puno como en Arequipa), se corre el riesgo de no contar con los recursos adecuados para desarrollar las actualizaciones tecnológicas necesarias, y que Pro Art Puno se convierta en una plataforma obsoleta en el mediano plazo.

En conclusión, es posible afirmar que la sostenibilidad institucional está garantizada, mientras que tanto la sostenibilidad de las acciones como de los efectos del programa, requieren que la plataforma PRO ART PUNO alcance su punto de equilibrio y se convierta en autosostenible para estar aseguradas.

## **VII.2 Principales Lecciones Aprendidas**

En esta sección se presentan las principales lecciones que el proyecto denominado “Fortalecimiento de la Cadena de Producción de Artesanía de la Región Puno” ha dejado. Para facilitar y dinamizar la lectura serán listadas de manera muy sintética. Análisis más completos de cada una de estas lecciones pueden ser encontrados a lo largo de este documento:

- ✓ Para que la aplicación de TICs, genere un impacto significativo en los negocios y en la vida de los beneficiarios, se requiere un trabajo previo y complementario de capacitación y asistencia técnica en temas productivos y organizacionales con los beneficiarios, que les permita contar con las capacidades para incorporar las TICs a su quehacer cotidiano y que éstas puedan contribuir a mejorar su desempeño laboral.

- ✓ El trabajo previo de la institución ejecutora en la zona, generó una confianza a todo lo que dicha entidad pudiera ofrecer, permitiendo una mayor aceptación de la solución TIC desarrollada.
- ✓ El apoyo financiero de la IDRC y su reducción del período de ejecución de dos años a uno generó numerosos inconvenientes a los ejecutores. Es recomendable establecer las condiciones de financiamiento de los diferentes donantes al momento de la convocatoria, y no modificar dichas condiciones posteriormente.
- ✓ Los proyectos de ICT4BUS deben simultáneamente i) solucionar una falla de mercado con el aporte del FOMIN y otros donantes y ii) generar beneficios a los participantes del sector privado, como resultado de su aporte de contrapartida. De ese modo, se asegura la sostenibilidad al finalizar el financiamiento del FOMIN.
- ✓ Es recomendable que la institución ejecutora que se beneficiará de los resultados del proyecto a mediano o largo plazo, durante un período de tiempo determinado (al menos mientras exista aporte de fondos desde el FOMIN), ofrezca las soluciones desarrolladas a los primeros beneficiarios a un costo menor o directamente sin costo, para poder contar con casos de éxito.
- ✓ La utilización de un sistema de monitoreo de proyectos permite registrar los procesos y resultados realizados, generando una mejor administración de los servicios y continuidad de los mismos, además de independizar al proyecto de las personas que lo ejecutaron, facilitando posibles transferencias de experiencias a personal nuevo o a proyectos similares.
- ✓ El costo de ingreso al mercado de las Pymes para un nuevo producto o servicio es muy alto, porque las ventas deben realizarse una a una y el período de recupero de la inversión es importante. Por ello, los fondos de los donantes tienen que ser suficientes para cubrir ese período y evitar que los proyectos queden trunca por no poder sostener el esfuerzo financiero que esto implica.
- ✓ Ofrecer capacitación en computación o internet a personas que nunca tuvieron contacto con una computadora, obligó a incrementar las horas previstas de capacitación y reducir el número de participantes de los cursos.
- ✓ Inicialmente se exigió que la líder del taller asistiera a los cursos, pero posteriormente cada asociación designaba a la persona que tenía que asistir.
- ✓ La participación de los hijos de artesanas, acompañando a sus madres a los cursos de capacitación, facilita la tarea de los capacitadores y asegura la continuidad del conocimiento en el tiempo.

- ✓ La selección de jóvenes pertenecientes a las comunidades, hijos de artesanos, previamente capacitados para que pudieran inferir respuestas a partir de un diálogo con los artesanos, para la aplicación de las encuestas de línea de base fue un acierto. Esto redujo notablemente la desconfianza de los encuestados (que contestaron sin problemas preguntas confidenciales como el dato de ingresos, que siempre es difícil de obtener) y permitió obtener un alto grado de respuesta a las encuestas (se encuestaron 200 personas con 140 respuestas positivas).
- ✓ Para las capacitaciones en Internet se invitó a jóvenes pertenecientes a las comunidades, con potencial para actuar como capacitadores a proponer una metodología de trabajo, que incluyera la provisión del aula de capacitación. Así, algunos docentes gestionaron con escuelas locales o telecentros para que les prestaran el espacio para los cursos, reduciendo el costo total que tuvo que asumir el ejecutor. Asimismo, el conocimiento mutuo entre los capacitadores y sus alumnos permitió una transmisión más directa de los conocimientos.

## VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### VIII.1 Conclusiones

El proyecto denominado “Fortalecimiento de la Cadena de Producción de Artesanía de la Región Puno”, ha alcanzado su objetivo general (Fin) que es “contribuir a mejorar la competitividad de las Pymes y asociaciones del sector artesanal textil de Puno a los mercados nacionales e internacionales”, y ha cumplido el objetivo específico (Propósito), que es “Sistema de servicios que promueve la mejora de la competitividad y posicionamiento de las Pymes y asociaciones de la cadena productiva de artesanía textil de Puno operando”. A pesar de no contar con una masa crítica significativa de usuarios, desde hace un año se realizan operaciones a través de la plataforma y hay 29 Pymes que utilizan habitualmente la misma. Este proyecto ha complementado el trabajo realizado entre los años 2004 y 2010 por el programa “Cluster Artesanal de Puno”, ejecutado con financiamiento de Fondo Empleo, aportando una solución innovadora que facilita la interacción entre los tres actores de la cadena comercial, los exportadores, los supervisores y los talleres artesanales.

El éxito de este proyecto está basado en el trabajo previo realizado por Entorno, durante el cual se trabajó con los artesanos en capacitación y asistencia técnica sobre temas productivos y de calidad, en la formación de supervisores, con capacidad de actuar de vínculo entre los artesanos y los exportadores, y en el apoyo a los exportadores regionales. El desarrollo del Cluster Artesanal de Puno permitió que la implementación de la plataforma PRO ART PUNO sea exitosa, dado que la misma fue diseñada para facilitar el trabajo de los distintos actores de la cadena de valor.

Por otra parte, se ejecutó muy bien el presupuesto, se lograron casi todos los indicadores establecidos en el marco lógico y Entorno tuvo una excelente respuesta a los cambios e imprevistos que surgieron durante el proyecto. La sostenibilidad de los efectos y acciones depende de que la plataforma PRO ART PUNO alcance el punto de equilibrio y sea autosustentable, para contar con los recursos necesarios para actualizar la plataforma e invertir en acciones de formación y capacitación de supervisores y líderes artesanales.

El proyecto puede ser replicado en otras regiones y países, ya que la herramienta informática desarrollada está testeada, responde a todos los requerimientos de los usuarios, cuenta con la capacidad de incorporar una gran cantidad de usuarios, y a medida que incorpore más usuarios, la utilidad de la plataforma será mayor.

Desde el punto de vista de la evaluación el trabajo realizado por Entorno es excelente. El desafío de desarrollar un sistema que promueva la mejora de la competitividad y posicionamiento de las Pymes y asociaciones de la cadena productiva de artesanía textil

de Puno fue logrado, con un presupuesto acotado y bien administrado. El esfuerzo y el compromiso del equipo de Entorno permitieron lograr los objetivos establecidos en el diseño y la plataforma ofrece cambios sustantivos a la forma de hacer negocios en el sector de artesanía textil, que servirán como casos testigo para la difusión del modelo de negocio en esta región y en otras regiones con características productivas similares.

## **VIII.2 Recomendaciones**

En este capítulo se realizan recomendaciones sobre temas institucionales, comerciales, de difusión, acerca del sistema PRO ART PUNO, tecnológicos, de formación y recomendación, económicos y de sostenibilidad. Con excepción de las recomendaciones específicas del sistema PRO ART, el resto de las recomendaciones se subdividen en recomendaciones relacionadas con el sistema PRO ART y recomendaciones generales sobre el sector textil artesanal de la provincia de Puno.

### **VIII.2.1 Institucionales**

#### *Recomendaciones Generales*

Sería deseable trabajar en el fortalecimiento de los centros artesanales, que han surgido a partir del trabajo de Entorno en la región. Para ello es necesario que los empresarios empiecen a aportar para el sostenimiento de sus asociaciones, que se empiece a cobrar cuotas a los asociados y que cobren un 5% de las ventas a través de la plataforma, para financiar las entidades. De este modo, las asociaciones comenzarán a independizarse de los apoyos de la municipalidad, del gobierno, de los donantes internacionales, etc.

Una vez fortalecidas las asociaciones, sería recomendable crear una institución conformada por cada uno de los centros artesanales de los ámbitos intervenidos, que sea representativa de todos los artesanos de la zona de Puno, para que tengan mayor poder de negociación y una toma de decisiones conjunta, que les permita defender sus intereses frente a los exportadores y el Gobierno.

Esta institución podría convertirse en promotora de la plataforma PRO ART PUNO, y debería trabajar para que cada grupo se constituya como una Pyme, y gestionar para que en cada grupo o Pyme existan al menos dos personas que sepan manejar la plataforma. Asimismo, es importante que Entorno y las asociaciones artesanales trabajen en involucrar a las Cámaras y las entidades públicas. En el caso de Puno, el trabajo realizado por Entorno ha logrado que dentro de la Cámara de Comercio y Producción de Puno, se creara un sector denominado “Artesanía”. El presidente de ADAPA<sup>13</sup> es el líder del sector artesanía y forma parte del Directorio de la cámara.

---

<sup>13</sup> ADAPA es la Central de Artesanos de Acora, y está constituida por 1.000 artesanos, que están organizados en 60 asociaciones.

### *Específicas de la plataforma PRO ART PUNO*

Es importante que Entorno realice alianzas para difundir el uso de la plataforma entre potenciales usuarios institucionales, como la Coordinadora Rural, el movimiento Manuela Ramos<sup>14</sup>, la Asociación de Microempresas de Puno y Juliaca y otras ONGs.

### **VIII.2.2 Comerciales**

Debido a que de las entrevistas realizadas durante la misión han surgido numerosas recomendaciones vinculadas con temas comerciales, se presentan las mismas en dos grupos: acciones de corto plazo y de mediano plazo.

Entre las acciones de **corto plazo**, es posible mencionar las siguientes:

#### *Recomendaciones Generales*

- ✓ Trabajar en mejorar el embalaje de los productos, para en lugar de enviarlos en caja, se envíen los productos etiquetados y mejor presentados, para alcanzar mayor valor.

### *Específicas de la plataforma PRO ART PUNO*

- ✓ Realizar un rediseño de la plataforma, para sea más “vendedora” y permita atraer a nuevos usuarios, que a través de la plataforma se contacten con las asociaciones y hagan pedidos.
- ✓ Fortalecer el trabajo de los exportadores regionales, para generar más pedidos para los artesanos de la región.
- ✓ Fortalecer la complementación entre exportadores de distintos tipos de tejido, para que entre ellos compartan información sobre clientes, aumentando así la demanda.
- ✓ Incorporar más productos a los catálogos.

La necesidad de que la plataforma incorpore un número significativo de compradores externos, fue resaltada por la mayoría de los entrevistados:

*“Lo más importante es que PRO ART PUNO tenga clientes, que compren artesanías” (Director de Proyecto de Artesanía de Coordinadora Rural)*

---

<sup>14</sup> El Movimiento Manuela Ramos, es una organización feminista peruana sin fines de lucro que desde hace más de 32 años viene trabajando para mejorar la situación y posición de las mujeres.

*“La plataforma debería acercar nuevos clientes” (Exportador Regional)*

También resulta importante tener en cuenta acciones que podrían ser implementadas en el **mediano plazo**, para mejorar los ingresos de todos los eslabones del sector textil de la región. Como se observa a continuación, estas acciones no son específicas de la plataforma y solo requieren mejorar las capacidades organizacionales de productores de fibra, artesanos y exportadores:

En primer lugar, sería recomendable organizar a los productores de lana para que se pongan de acuerdo, consoliden la oferta, negocien de forma conjunta y logren vender su fibra a mayor precio. Existen numerosas experiencias positivas de organización de productores, que están sistematizadas en la “Guía de Aprendizaje FOMIN sobre proyectos de integración productiva y desarrollo económico territorial”, que podrían ser consultadas por Entorno.

Otra alternativa es agregar valor a la fibra (que se produce mayoritariamente en la provincia de Puno, pero se procesa en Arequipa), seleccionando los hilos y vendiendo hilo seleccionado. (Esta es una experiencia que llevó adelante CECOALP, que ha demostrado ser exitosa, y que se explica en detalle en las recomendaciones de sostenibilidad).

Con relación a los artesanos, si se logra crear la organización de asociaciones mencionada en el punto anterior, se debería organizar una Red de Comercio Justo para incrementar la ganancia de los artesanos, dado que los importadores externos obtienen una ganancia de 10 a 100 veces superior a lo que reciben los artesanos por su trabajo.

De forma complementaria, si los artesanos logran organizarse, podrían establecer una sola zona de despacho por ámbito<sup>15</sup>. Esa zona de despacho serviría de control final de calidad de las prendas diseñadas.

Por último, sería deseable organizar un pool de compras entre las empresas exportadoras locales, ya que muchas veces tienen que comprar una cantidad mínima de fibra que resulta excesiva para sus requerimientos, invirtiendo en materia prima que posteriormente queda sin uso por períodos prolongados.

### **VIII.2.3 Difusión**

#### *Específicas de la plataforma PRO ART PUNO*

Se ha observado durante la misión la necesidad de difundir la plataforma entre potenciales importadores, para incrementar la cantidad de usuarios y de pedidos desde el

---

<sup>15</sup> El Gerente General de Entorno, acompañado por algunos alcaldes de la región visitaron Umbria, en Italia, donde vieron trabajar a las Mipymes del sector textil, que tenían una única zona de despacho de sus productos.

exterior. Está es una tarea que debe realizar Entorno, pero también debe apoyarse en los actuales usuarios del sistema PROART. La mayoría de los exportadores entrevistados expresaron que trabajan con la plataforma sólo con aquellos clientes que ya la conocen, porque fueron capacitados por Entorno, pero no están actuando como difusores de la misma, ofreciéndola a sus otros clientes. Por ello, se mencionan a continuación algunas actividades a tener en cuenta para incrementar la cantidad de compradores en la plataforma:

- ✓ Difundir la plataforma en ferias en el exterior, para convertirla en una herramienta de mercadeo.
- ✓ Posicionar la plataforma en buscadores, para que aparezca el link, cuando se busque “artesanía peruana”, “peruvian art craft”, “textiles peruanos”, etc.
- ✓ Entrenar a los exportadores regionales y los supervisores para que difundan la plataforma entre sus clientes.

#### **VIII.2.4 Sistema Pro Art Puno**

El sistema PROART ya ha demostrado sus ventajas, por lo cual sería recomendable comenzar a cobrar a los exportadores, que son los principales beneficiados. De acuerdo a lo conversado durante la misión, sería posible cobrarles una membresía fija, y un variable por pedido, del orden del 1 al 3%.

La gratuidad del sistema no genera confianza en los usuarios. La obligación de pagar brinda mayor confiabilidad a los exportadores y les facilita potenciales reclamos.

Asimismo, si se comienza a cobrar a los usuarios, es importante definir las condiciones de uso para los usuarios y establecer un contrato con esas condiciones incluidas. Actualmente, esas condiciones no están explicitadas en el sistema, sino que las maneja Entorno de forma informal. Esto es necesario ya que el sistema permite calificar a los tres tipos de usuarios, a la tercera mala calificación ese usuario es dado de baja del sistema.

Por otra parte, se detectaron las siguientes posibles mejoras al sistema:

- ✓ Poner un contador para saber cuántos están utilizando la plataforma.
- ✓ Incorporar al menos una versión de la plataforma en inglés, para los potenciales clientes del exterior.
- ✓ Diseñar un proceso de escalamiento de la plataforma a otras regiones.

#### **VIII.2.5 Tecnológicas**

## *Recomendaciones Generales*

A pesar del esfuerzo realizado por Entorno, con el apoyo de algunos municipios, y de otros donantes, es necesario realizar una inversión en infraestructura y equipos para disminuir la brecha tecnológica.

Sería necesario que algún donante (BID, IDRC, etc.) financie la instalación de telecentros en los centros artesanales de cada uno de los ámbitos, y en los casos de los telecentros que se encuentran funcionando, equiparlos con impresoras, escaners, cámaras web, etc. para permitir contactarse con el exportador a través de Skype, lo que permitiría mostrar los productos en tiempo real y evitar errores en la confección y la pérdida de tiempo que implica chatear por Messenger. Actualmente, cada centro artesanal cuenta con una PC, donada por Entorno al finalizar el proyecto del Clúster Artesanal, pero no tienen servicio de Internet ni muebles.

Otra alternativa es negociar con las telefónicas, para que dentro de sus actividades de RSE instalen señal de Internet en las regiones más alejadas como Ayaviri o Santa Rosa de Melgar.

En ese mismo sentido, si cada asociación pudiese contar con una laptop, se evitarían los problemas generados por los continuos cortes de luz, y así no se perdería el contacto con el exportador. Como expresó una de las líderes entrevistadas:

*“Los exportadores se han acostumbrado a recibir de forma inmediata la información, quieren todo para ya, y por problemas tecnológicos no podemos cumplirles”*

### **VIII.2.6 Formación y Capacitación**

#### *Específicas de la plataforma PRO ART PUNO*

Como se mencionó en otras partes de este informe, el uso de la plataforma no está suficientemente difundido entre los beneficiarios. Algunos comentarios recogidos de las reuniones y entrevistas mantenidas durante la misión, reflejan esto:

*“Hay que seguir continuando, porque lo aprendido no es suficiente, darle uso a la plataforma”*

*“Se necesita seguir capacitando a más gente, para que más tengan conocimiento de la plataforma, porque los líderes van rotando, e incluso en algunos casos los líderes no manejan la computadora”*

*“Todavía no se ha atendido a todos los grupos de artesanos, por lo que es necesario continuar sus cursos”*

Para dar solución a estos requerimientos, se presentan una serie de recomendaciones:

- ✓ Fortalecer los cursos virtuales y destinarlos no sólo para supervisores, sino también para los exportadores.
- ✓ Para aumentar la masa crítica de supervisores, ofrecer los cursos a supervisores seleccionados por otras ONGs como la Coordinadora Rural, Manuela Ramos, etc. y ofrecer capacitaciones periódicas a los supervisores ya formados (sería recomendable que estas capacitaciones no sean gratuitas).
- ✓ Ampliar los cursos virtuales de calidad y diseño textil que ofrece la plataforma, que por ahora son sólo para supervisores, para que también puedan hacerlo los líderes.
- ✓ De forma complementaria a los cursos, sería necesario reforzar los conocimientos impartidos con asistencia técnica, para perfeccionar el uso de la plataforma, y acompañar a los beneficiarios hasta establecer contacto con sus clientes.
- ✓ Ofrecer cursos de diseño por computadora.
- ✓ Para poder difundir mejor la plataforma, sería necesario incorporar al equipo a otros capacitadores (pueden ser contratos por obra), dado que la Ing. Mariluz Canaza Quispe es la única capacitadora en la región.

#### *Recomendaciones Generales*

Además de las necesidades de formación relacionadas al uso de la plataforma, surgieron otros temas de capacitación, que se presentan a continuación:

- ✓ Ofrecer capacitación a los hijos de artesanos, para que el conocimiento ancestral que poseen los artesanos, no se pierda con los años, y para que aquellos que aprendieron haciendo en sus casas, puedan incorporar las nociones de diseño y calidad, exigidas por los mercados de exportación.
- ✓ Establecer un proyecto de capacitación para jóvenes de la zona, con experiencia terciaria o universitaria, ofreciendo un diplomado de 6 a 12 meses, que les permita formarse en comercio exterior, para que después se conviertan en exportadores. Actualmente los exportadores están saturados con su propia producción. De este modo, estos jóvenes al convertirse en exportadores, permitirán evitar los intermediarios, permitiendo que los artesanos reciban un precio más justo por su trabajo.
- ✓ Trabajar con las instituciones educativas locales, para que diseñen una oferta de formación en artesanía (incluso en ganadería de camélidos, como se hace en

Bolivia), para que los jóvenes puedan complementar el aprender haciendo que han recibido y se conviertan en referentes, continuando así el trabajo de sus padres.

Implementar estas estrategias de trabajo con jóvenes, permitirá evitar la emigración de jóvenes a las grandes ciudades, garantizar la continuidad del trabajo artesanal, profesionalizar los métodos de trabajo que se emplean actualmente, y por último aumentar el número de oferentes de servicios de PROART, fortaleciendo la plataforma.

### **VIII.2.7 Económicas**

#### *Específicas de la plataforma PRO ART PUNO*

En primer lugar es necesario que Entorno comience a cobrar a los usuarios actuales del sistema, porque realmente se han beneficiado del mismo, y para revertir la tendencia al asistencialismo que se observa en la zona. Los exportadores nacionales no tienen problema en pagar, mientras que los exportadores regionales y las supervisoras manifestaron que preferirían que Entorno siguiera ofreciendo la plataforma de forma gratuita, pero si tienen que elegir entre pagar por el uso o quedar fuera, están dispuestos a pagar.

Respecto a la forma y los montos de pago, existen varias alternativas. Los exportadores (tanto regionales como nacionales) consideran justo que se les cobre un monto similar a lo que pagan para tener servicio a Internet, pudiendo ser esto un mínimo, y con la posibilidad de aplicar un monto variable que puede ser un porcentaje de las operaciones realizadas a través de la plataforma, o montos escalonados en intervalos, con distintos montos a pagar en función de la cantidad de operaciones llevadas a cabo.

Las supervisoras manifestaron que preferirían pagar un porcentaje de las operaciones, porque en los meses de baja producción, al no tener trabajo se les dificultaría pagar un monto fijo mensual.

#### *Recomendaciones Generales*

Un tema limitante al desarrollo del sector artesanal en la región es la falta de recursos para materia prima, que impide a los exportadores aumentar su producción<sup>16</sup> y a los talleres artesanales ofrecer productos terminados<sup>17</sup> y no sólo vender servicios de mano de obra. Para solucionar esto, sería recomendable crear un fondo rotatorio con un capital de USD 50.000, tanto para los pequeños exportadores como para los talleres artesanales. La

---

<sup>16</sup> Los pequeños exportadores reciben un adelanto de los importadores externos, que varía de un 30% a un 50% del valor total de la compra. Como su ganancia es del 30%, necesitan recursos para cubrir ese diferencial, que puede ser de un 20% a un 40% del valor total del pedido.

<sup>17</sup> Por ejemplo, el Municipio de Santa Rosa ha construido un centro turístico para los talleres artesanales, pero éstos no pueden ofrecer productos, porque como solo venden mano de obra, no tienen recursos para comprar la fibra.

administración del fondo sería responsabilidad de Entorno, pero en cada uno de los 5 ámbitos la administración de los recursos debería ser realizada por los Centros Artesanales, para fortalecer su presencia frente a los artesanos y en la comunidad toda.

Para garantizar el buen funcionamiento del fondo rotatorio, es necesario introducir una herramienta de control eficiente. Una alternativa es que los créditos estén basados en un pedido específico de un comprador, así se garantizaría el pago de la cuota del crédito.

Ya existen en la zona oferta de instituciones de microcréditos, pero están prestando a una tasa del 5% mensual, que resulta excesiva para los artesanos, como manifestaron en la siguiente frase:

*“No podemos pedir un crédito para equipos o materia prima, porque nos gana el interés”*

### **VIII.2.8 Sostenibilidad**

#### *Recomendaciones Generales*

Como se mencionó en el capítulo anterior, la sostenibilidad está parcialmente garantizada por el trabajo de la Asociación Entorno en la zona, pero necesita que la plataforma alcance su punto de equilibrio para garantizar la sostenibilidad de las acciones y de los efectos. Además, la mayoría de los técnicos entrevistados manifestó que es necesario continuar con el trabajo, porque si no se hace nada, se pierde todo lo alcanzado.

Pensando hacia el futuro, es importante establecer estrategias para evitar la migración de los jóvenes del campo a la ciudad, para lo cual resulta necesario potenciar las economías locales, con sus recursos endógenos, fortaleciendo las ventajas competitivas.

Teniendo en cuenta lo anterior, existe una oportunidad para ejecutar un proyecto que involucre a toda la Cadena Productiva de la Alpaca, agregando valor a nivel local. Hoy por una parte los productores alpaqueros venden la fibra a los mayoristas, que la procesan en Arequipa, y por la otra, los artesanos compran la fibra procesada a las grandes empresas de Arequipa. Además, ya se están desarrollando en la región máquinas manuales para el procesamiento de la fibra, para cardar, hilar, etc. e incluso una persona diseñó una hiladora eléctrica, que recibió un premio a la innovación a nivel nacional.

Asimismo, los municipios<sup>18</sup> están dispuestos a aportar contrapartida para un proyecto como éste, que brinde recursos para que los productores de la zona produzcan el hilo a partir de la fibra. Un proyecto de desarrollo de la Cadena Productiva de la Alpaca deberá

---

<sup>18</sup> El Municipio de Santa Rosa de Melgar expresó su interés en un proyecto de este tipo, mientras que el Municipio de Acora está financiando proyectos productivos.

incluir capacitación en el proceso de transformación, para que los jóvenes puedan incorporarse al mercado laboral.

Al respecto, existe una experiencia piloto en la región. CECOALP presentó una propuesta de proyecto a un fondo de 25 millones de soles del Ministerio de Agricultura, que ofrecía créditos para los alpaqueros. CECOALP logró organizar a los productores de alpaca para pedir un préstamo, y con ese préstamo les compró la fibra, que de otro modo hubiese sido vendida a los mayoristas. Después sacó otro préstamo para el lavado de la fibra, y de allí otro préstamo para industrializarla. A los 5 meses, vendieron la fibra procesada, pagaron todos los créditos y repartieron la ganancia entre los socios que participaron del proceso. Los mismos socios no entendían por qué recibían dinero extra, si a ellos ya les habían pagado su fibra.

Como parte de un proyecto de la Cadena Productiva, o como un proyecto aparte, y para dar seguimiento al proceso iniciado por Entorno en 2004 con el Clúster Artesanal de Puno, sería recomendable crear un centro de apoyo a la exportación, donde entre otras cosas se asesore a los exportadores, se realice el contacto con potenciales importadores de todo el mundo<sup>19</sup> y se administre un fondo rotatorio para capital de trabajo, que es la principal limitante de los exportadores regionales.

#### *Específicas de la plataforma PRO ART PUNO*

El proyecto se encuentra ante una oportunidad, porque la plataforma PROART PUNO ha sido probada y funciona correctamente. Para garantizar su sostenibilidad es necesario incorporar a más usuarios<sup>20</sup> e involucrar a más regiones (Entorno está comenzando un proyecto en Arequipa y en Cuzco hay interés).

Con respecto al sostenimiento económico de la plataforma, como se vio en el capítulo anterior, existen buenas posibilidades de alcanzar el punto de equilibrio, aunque sería recomendable contar con una consultoría específica, que realice un plan de inversión específico y trabaje con los diferentes grupos de actores para determinar la factibilidad comercial de la plataforma. Asimismo, existen otras fuentes de financiamiento que deben ser tenidas en cuenta en ese trabajo, como la inclusión de otras instituciones<sup>21</sup> u ONGs, o el aporte económico de los municipios donde funcionan los centros artesanales.

---

<sup>19</sup> En el Directorio del Peruvian Gift Shop 2008, figuran 112 importadores de diferentes países, que en su mayoría no han sido contactados por los exportadores regionales.

<sup>20</sup> Hoy hay 139 Pymes inscriptas en la plataforma, pero sólo 29 (5 de Acora, 8 de Santa Rosa, 5 de Ayaviri, 6 de Juliaca y 5 de Puno) hacen uso de la misma.

<sup>21</sup> El Director del proyecto de artesanía de la Coordinadora Rural manifestó su interés en emplear la plataforma PROART si ésta ofrece clientes de distintas partes del mundo.

## **ANEXO I**

### **Agenda de la Misión y Lista de Personas Entrevistadas**

## Anexo I – Agenda de la Misión y Lista de Personas Entrevistadas

Día	Hora	Participantes	Local
Lunes 19 de Julio	12H30	Julio Zalazar (Gerente Gral Entorno) Nadiuska García (Directora Proyecto)	Hotel
	13H30	Jaime Gisecke (Especialista FOMIN)	Oficinas BID
	15H00	Julio Zalazar (Gerente Gral Entorno) Nadiuska García (Directora Proyecto)	Oficinas Entorno
	18H00	Hernán Lucar (Desarrollador del Prototipo de Plataforma)	
	19H00	Carlos Hernández (Consultor de Línea de Base)	
Martes 20 de Julio	09H00	Julio Zalazar (Gerente Gral Entorno) Nadiuska García (Directora Proyecto)	Oficinas Entorno
	15H00	Viaje a Puno	-
	18H00	Isabel Chauca (Coordinadora de Monitoreo y Proyectos Entorno)	-
Miércoles 21 de Julio	09H00	Mariluz Canaza (Ing. Sistemas – Capacitadora) Victor Hugo Arenas (Desarrollo de Competencias) Hamlet Aza (ex- Desarrollo de Competencias)	Oficina CEDAR
	12H00	Gilber Calderón Mamani (Capacitador de Internet)	Coordinadora Rural Puno
	15H00	Viaje a Juliaca	-
	16H00	José Huallpa Gutiérrez (Exportador)	Sede Empresa
	18H00	Regreso a Puno	-
Jueves 22 de Julio	09H00	Grupo Focal con 10 líderes empresariales en Puno	Hotel
	13H00	Viaje a Acora	-
	14H00	Elizabeth Rodríguez (Regidora Municipio de Acora) Ing. Marbila Quispe Charaja (Responsable del proyecto de Artesanos) Oscar Manzaneda Mamani (Presidente de la Asociación Distrital de Artesanos Productores de ACORA – ADAPA)	Municipalidad de Acora
	16H00	Visita al Centro Artesanal de ADAPA Entrevista con 8 trabajadores	Sede ADAPA
	17H00	Visita a Chulpas de Molloco	-
	18H00	Regreso a Puno	-
Viernes 23 de Julio	07H00	Viaje a Santa Rosa	
	10H00	Luciano Vilchez (Regidor de Artesanía) Rita Puma (Supervisora y líder) Norma Cansae (Líder de Artesanos de Cunuranda) Gladys Esperita (Supervisora y capacitadora)	Municipio de Santa Rosa de Melgar

	11H00	Visita al Centro Artesanal de Santa Rosa Reunión con 10 líderes empresariales	Sede Central de Artesanos Flor de Kunurana
	12H00	Visita a Centro de Exposiciones	
	13H00	Almuerzo con líderes empresarias	
	14H30	Regreso a Puno	
Sábado 24 de Julio	15H00	Reunión con supervisoras de la producción	Hotel Puno
	17H00	Entrevista con Roberto Flores (exportador regional)	Oficina Flores
	18H30	Entrevista con Sebastián López (exportador Nacional)	Hotel Puno
Lunes 26 de Julio	8H30	Reunión con equipo de proyecto Entorno	Sede Entorno
	10H00	Entrevista con Jaime Giesecke y equipo Entorno	Oficinas BID
	12H00	Cierre de misión con equipo UE	Oficinas BID
	17H00	Entrevista con Jaime Giesecke	Oficinas BID
	18H00	Reunión con Francisco Martinotti (Presidente Entorno) y Julio Zalazar (Gerente Gral. Entorno)	Oficinas BID

## **ANEXO II**

### **Mapa de la provincia de Puno**



## **ANEXO III**

### **Análisis de la Plataforma PRO ART PUNO**

A continuación, se brinda información más detallada sobre cada uno de los tres subsistemas:

✓ **Sistema de gestión de la cadena de suministro:** Subsistema principal de la plataforma de servicios del proyecto, basado en una adecuación del modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference Model) a las características específicas de la cadena de producción textil artesanal de Puno. El mismo integra a las Pymes textiles con los proveedores de insumos y de servicios empresariales (capacitación, asistencia técnica y supervisión de la producción) y con los comercializadores mayoristas (exportadores e importadores principalmente) en un sistema integrado que provee servicios de gestión de órdenes de producción, seguimiento permanente de las etapas del proceso productivo, desde la provisión de insumos y materia prima hasta la entrega de los artículos textiles terminados.

Los supervisores de la producción desempeñan un rol importante en este proceso. Los mismos fueron previamente capacitados, y por lo tanto pueden brindar sus servicios de una manera más eficiente.

Otro elemento importante de este subsistema son los directorios de las Pymes artesanales y de los proveedores de servicios de supervisión de la producción, que son fuentes de información en constante actualización a fin de permitir vincular a sus miembros con su historial productivo y de progreso socio-económico en el caso de los artesanos y con su historial de trabajo y de competencias desarrolladas y aplicadas en el caso de los supervisores de la producción.

Por su naturaleza, este sistema cuenta con mecanismos de seguridad y control de acceso en base a perfiles de nivel usuario y su uso se limita a los beneficiarios y ejecutores del proyecto.

El sistema permite dar seguimiento al proceso productivo (trazabilidad) mediante el otorgamiento de un código único que permite dar seguimiento al producto durante todo su proceso productivo, el momento en que hizo la cotización de los productos, el registro de la orden de muestra, la orden de pedido de compra, las especificaciones técnicas de los productos, la visualización del programa y avances de producción con la distribución del pedido por Pymes y artesanos operarios, el registro de los insumos y materia prima utilizada, la firma de contratos con las Pymes y supervisores de la producción involucrados en su orden de compra, la visualización de los envíos y devoluciones de los productos, el resumen de los pagos realizados a las Pymes y operarios, hasta el momento de entrega del mismo a la empresa comercializadora. También identifica oportunamente los aspectos que requieren de acciones correctivas a fin de alcanzar las metas de calidad y producción a tiempo de un pedido.

Esto permite conocer el origen y la historia no solo del producto sino de todos los agentes que participan en la cadena productiva artesanal textil de Puno, aunque aún se debe

fortalecer la trazabilidad, ya que todo este proceso aún no es visible para el consumidor final ya que el sistema de codificación desarrollado no es físico. Es decir que para permitir a un cliente que ha adquirido una bufanda en Milán que pueda ingresar el código de barras y saber toda la historia hacia atrás hasta llegar a la imagen del artesano que tejió su bufanda, Entorno debe negociar con las empresas exportadoras, para que permitan que se pueda asignar un código físico único a sus productos desde el momento que se inicia el tejido a fin de que los consumidores finales digitando ese código puedan tener acceso a toda la información de su producto.

✓ **Sistema de difusión y promoción:** Subsistema que sirve como instrumento de acceso general para la promoción de la oferta productiva de las Pymes beneficiarias del proyecto (información detallada de los artesanos y sus capacidades productivas). Asimismo, promociona la oferta de supervisores de la producción a fin de facilitar que potenciales compradores se interesen e integren a la cadena productiva y comercial de la artesanía de Puno. Esto es posible a través de un directorio de artesanos, otro de supervisores de la producción al cual tienen acceso las empresas exportadoras, y un tercer directorio de empresas exportadoras. El objetivo es que estos tres agentes tengan acceso a información de cada uno de ellos de manera que sus procesos de interacción a través del SGCS (sistema de gestión de cadena de suministro) se realicen con conocimiento del cliente y del proveedor.

Además, este subsistema cuenta con secciones de información de interés general sobre el quehacer artesanal: noticias, tendencias, oportunidades, estadísticas, fuentes de cooperación, instituciones de apoyo al sector.

Este sistema cuenta también con mecanismos de seguridad y control de acceso en base a perfiles de nivel usuario, y es el acceso público a los otros dos subsistemas (E-learning y SGCS). En este sistema se puede encontrar información general como los directorios, catalogo de productos, manuales de uso, videos auto-instructivos por grupo de usuario y sistemas de inscripción para poder acceder a los otros dos subsistemas.

✓ **Sistema de e-learning:** Este subsistema permite la capacitación y perfeccionamiento continuo de los supervisores de la producción, a fin de fortalecer sus capacidades mediante la complementación de los cursos presenciales que recibieron mediante accesos a descarga de documentos, sistemas de calificación, foros, descarga de tareas, Chat, etc. en temas como técnicas de producción textil, organización de la producción, planificación y control de la producción, control de calidad, mercadeo y comercialización de productos artesanales textiles, mercados de exportación, entre otros, a fin de garantizar la supervisión de la producción de un pedido. Estaba previsto que el proceso de fortalecimiento de capacidades de los técnicos supervisores de la producción terminara con la certificación de estas competencias y la conformación de un directorio de supervisores de la producción certificados, pero esto no se ha llevado a acabo, y aparentemente, el mercado no exige que los supervisores estén certificados, ya que los exportadores tienen sus supervisores de confianza y trabajan con ellos.

No se ha usado aún el sistema e-learning para capacitar a los artesanos, y tampoco era una actividad prevista en el proyecto, ya que la mayoría de capacitaciones realizadas están enmarcadas en cursos técnico productivos que requieren de una metodología de aprender – haciendo. Sin embargo con el desarrollo de capacidades en uso de las TIC alcanzado por los artesanos ya sería posible usar el e-learning para impartir cursos de gestión por ejemplo.

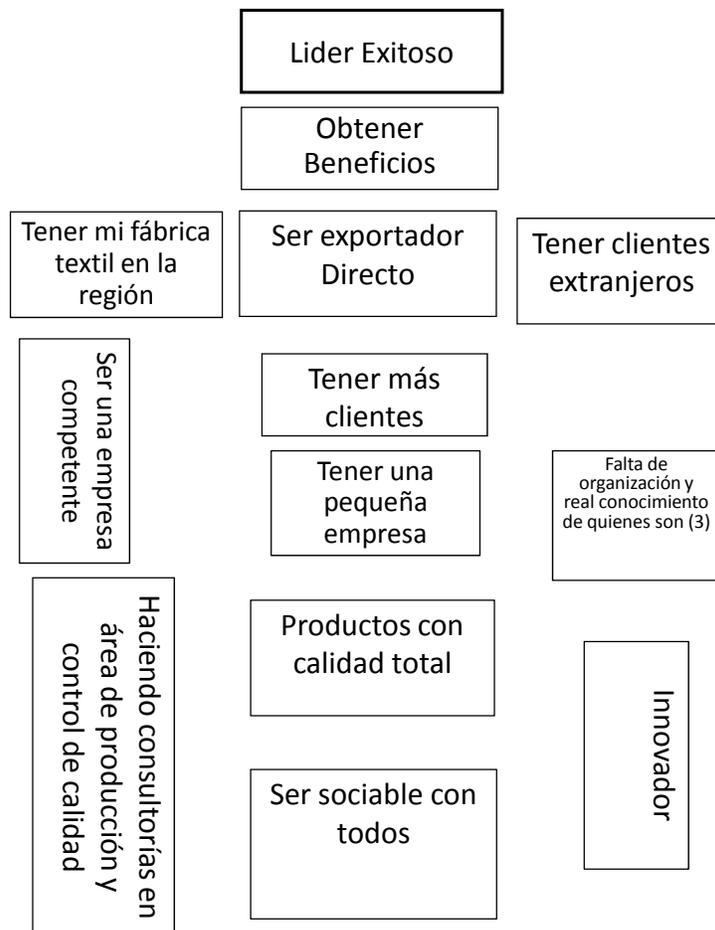
Otra de las características importantes de este subsistema son los cursos de uso del sistema, a través de los cuales los líderes de las Pymes beneficiarias, los supervisores de la producción y las empresas comercializadoras participan.

Los servicios de comunicación y colaboración, por medio de correo electrónico de alta capacidad y de foros temáticos, se promovieron a través de este subsistema de e-learning.

## **ANEXO IV**

### **Conclusiones del Taller de Planificación Estratégica desarrollado con líderes artesanales**

## Visión del grupo de líderes para el 2015



## Análisis de los factores críticos de éxito para alcanzar la visión hacia el 2015

### Conocimiento y Aprendizaje

Capacitación en idiomas  
extranjeros (3)

Profundizar más la  
plataforma virtual  
(2)

Asesoramiento para  
crear empresa (2)

Asesoramiento  
para exportar (1)

Conocer temas  
fiscales de SUNAT (1)

Recibir más  
capacitación (1)

Capacitación  
en Plan de  
negocios

Capacitación  
en el tema  
de aduana

Capacitación  
en Excel

Capacitación  
sobre  
Internet

### Proceso Interno

Registro de Marcas  
(9)

Perseverancia  
(1)

Buena cultura  
organizacional

Desarrollar lo  
aprendido

## Clientes y Actores Externos

Ferias Internacionales  
(6)

Participar en ferias  
nacionales e  
internacionales (4)

Tener apoyo de  
autoridades

## Resultados Económicos

Capital para implementar  
la empresa (7)

Inversión para  
Materia Prima (2)

Financiamiento para  
equipar el taller

Capital para compras de  
hilados y responder a  
las producciones